



00661

Universidad Nacional Autónoma de México
Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

Examen General de Conocimientos
Trabajo escrito

“Estrategias Innovadoras en México”

Que para obtener el grado de:

Maestro en Administración
(Organizaciones)

Presenta: Lic. Luis Alfonso Caballero Peña

Tutor: M.A.I. Héctor Horton Muñoz

México, D.F. 19 de agosto de 2004



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis 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.

Modalidad: Investigación Monográfica

Tema: Planeación Estratégica

Objetivo: Esta investigación muestra a través de la bibliografía consultada, como han evolucionado los diferentes estilos de planeación, hacia lo que hoy conocemos como planeación estratégica.

Así como la importancia de analizar en un entorno global el ambiente externo y los recursos internos de la empresa antes de formular una estrategia.

Importancia: La planeación estratégica permite a las empresas establecer una estructura sólida de negocio, así como ayuda a obtener a través del conocimiento del ambiente total de la empresa ventajas competitivas a través de implementación de las estrategias de negocios.

Aportaciones: Tomando como base los diferentes modelos de planeación estratégica este trabajo pretende apoyarse y conjugar diferentes técnicas administrativas como el desarrollo organizacional, el justo a tiempo y la innovación permanente para dar una mayor herramienta a las empresas a establecer estrategias innovadoras, dándoles mayor solidez en este proceso de adaptación y cambio permanente entre el presente y el futuro de su organización.

Rasgos de la modalidad:

- ◆ Investigación Monográfica
- ◆ Estudio Estratégico
- ◆ Otros estudios financieros -administrativos

Característica del trabajo escrito

Tipo de estudio:

- ◆ Descriptivo
- ◆ Propositivo

Tema del Trabajo Escrito

PROPUESTA:

“ Estrategias Innovadoras en México ”

INDICE

I. ANTECEDENTES.....	1	
<i>Evolución de Planeación</i>		
<i>El uso del concepto "Planeación"</i>		
<i>Planeación Racional</i>		
<i>Planeación Comprensiva</i>		
<i>Planeación Incremental (Incrementalismo Disjunto)</i>		
<i>Planeación Estratégica</i>		
<i>Planeación Adaptativa</i>		
<i>Planeación Normativa</i>		
II. INTRODUCCIÓN AL TEMA.....	14	
<i>Fundamento Teórico</i>		
<i>Aspectos Básicos de Planeación Estratégica.....</i>	<i>14</i>	
<i>Definición y Concepto de Estrategia.</i>		
<i>Origen de la Estrategia.</i>		
<i>Algunos conceptos de varios autores que pueden dar una visión general acerca del concepto de estrategia:.....</i>		<i>15</i>
<i>K. I. Hatten, 1987. Strategic Management. Analysis and Action.</i>		
<i>H. Mintzberg, 1987. Fine Ps for strategy.</i>		
<i>F. David, 1994. Gerencia Estratégica.</i>		
<i>J. B. Quinn. 1991. The strategic Process. Concepts. Context. Cases.</i>		
<i>H. Koontz, Estrategia. Planificación y Control.</i>		
<i>C. H. Besseyre.</i>		
<i>Theodore A. Smith.</i>		
<i>Chandler J.</i>		
<i>Stephenhamill Wheeler, Davis.</i>		
<i>Kenneth, Andrew.</i>		
<i>G. A. Steiner 1991 Planificación de Alta Dirección.</i>		
<i>Definición y Conceptos de Planeación.....</i>	<i>18</i>	
<i>Algunos conceptos de varios autores que pueden dar una visión general acerca del concepto de Planeación:.....</i>		<i>19</i>
<i>Agustín Reyes Ponce</i>		
<i>Josseph L. Massie</i>		
<i>Burt K. Scanlan</i>		
<i>George R. Terry</i>		
<i>Ernest Dale</i>		

Funciones Generales de la Planeación.
Tipos de Planeación
Beneficios de la Planeación.
Importancia de la Planeación Estratégica

III. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....26

Antecedentes e Importancia

Algunos conceptos de varios autores que pueden dar una visión general acerca de la Planeación estratégica:.....26

Acle Tomasini, Alfredo.

Manso, Francisco.

Menguzzato y Renau

Mintzberg y Waters

Características de la planeación estratégica.....27

Ventajas de la planeación estratégica.....28

Modelos de planeación estratégica:.....29

Marwin Bower

Dr. Carlos C. Martínez Martínez

José R. Castellanos Castillo y Orlando A. García.

Carlos Gómez Pardo

Harold Koontz

Fernando Cambranos, Montesinos Hernández y David Bustelo

Jorga A. Ruso León.

Jorge Enrique Venegas.

Dr. Jaime Toira Guilera.

Matriz de Igor Asoff

Papel de la Mercadotecnia en la Planeación Estratégica.....34

El Pensamiento Estratégico: 1970 – 2000.....36

- *El estilo de planeación, en el cual un futuro predecible se basaba en el análisis de lo probable (1970-1983).*
- *El estilo visionario, en el cual un futuro impredecible se basaba en la imaginación de lo posible (1984-1991).*
- *El estilo del aprendizaje, en el cual un futuro desconocido aparece de pronto y lo enfrentamos teniendo como base la comprensión de lo actual (1992-2000?).*

PROPUESTA:.....45
ESTRATEGIAS INNOVADORAS EN MÉXICO.

IV. PRIMERA DIRECTIVA: DETERMINACION DE LA MISIÓN.....45

◆ **DEFINICIÓN DEL PROPÓSITO BÁSICO.....45**

◆ **DEFINICIÓN DEL NEGOCIO.....45**

Definición de las necesidades que se satisfacen

Definición de Los productos y/o servicios que ofrecen

Definición del mercado que se desea atender

Definición de Tecnología

◆ DEFINICIÓN DE LA MISIÓN DE LA COMPAÑÍA.....	46
◆ ALCANCE DE LA ACTIVIDAD.....	48
◆ DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN.....	48
<i>Objetivos Adicionales</i>	

V. DIRECTIVA SEGUNDA: ANALISIS AMBIENTAL.....51

◆ DETERMINACION DE LAS AMENAZAS Y OPORTUNIDADES DEL MERCADO.....	51
<i>El Análisis Foda</i>	
<i>Oportunidades y Amenazas</i>	
<i>Matriz Foda</i>	
<i>Algunos tips para realizar un análisis FODA</i>	
<i>Objetivos y Problemas</i>	
◆ ANÁLISIS DE RECURSOS: FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA ORGANIZACIÓN....	56
<i>Análisis del entorno.</i>	
<i>Análisis de la organización</i>	
<i>Situación actual</i>	
<i>Amenaza de participantes nuevos</i>	
<i>Las barreras mas comunes</i>	
<i>Amenaza de Sustitutos</i>	
<i>Características distintivas</i>	
<i>Diagnósticos y Pronósticos</i>	
<i>Diagnósticos y Pronósticos Externos</i>	
<i>Técnicas de diagnósticos Externos:</i>	
▪ <i>Ciclo de vida</i>	
▪ <i>Análisis industrial</i>	
<i>Fuerzas que definen el clima de competencia en una industria</i>	
▪ <i>Grado de integración vertical</i>	
▪ <i>Factores de éxito</i>	
◆ PRONÓSTICOS EXTERNOS:.....	66
<i>Pronostico de mercado</i>	
<i>Pronósticos económicos</i>	
<i>Pronósticos tecnológicos</i>	
<i>Pronósticos sociales y políticos</i>	
<i>Pronóstico de Cambios</i>	
◆ CÓMO CONJUNTAR: CÓMO INTEGRAR EL ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	69
<i>Cómo Construir Escenarios</i>	

VI. TERCERA DIRECTIVA: INVOLUCRAMIENTO DEL PERSONAL DE LA ORGANIZACIÓN PARA EL DESARROLLO DE LA MODERNIZACION E INNOVACION (CAMBIO DE CULTURA, DO.).....71

Desarrollo Organizacional

◆ DEFINICIÓN DE LA CULTURA CORPORATIVA.....	72
<i>Objetivos del Desarrollo Organizacional</i>	
<i>Fuentes Organizativas de Ventajas Competitivas</i>	
<i>Diagnostico, Acción y Mantenimiento de procesos</i>	
<i>Formas Organizacionales</i>	
<i>El Desarrollo y Mantenimiento de los Equipos.</i>	

VII. CUARTA DIRECTIVA: MANTENER EN OBSERVACIÓN LA RED DE ABASTECIMIENTO (FABRICANTE-DISTRIBUIDOR-CLIENTE) JUSTO A TIEMPO.....77

◆ PODER DE LOS COMPRADORES.....	77
◆ PODER DE LOS PROVEEDORES.....	77
◆ EL RESULTADO EN EL MOMENTO OPORTUNO (JUSTO A TIEMPO).....	78
<i>Justo a Tiempo</i>	
<i>Los medios necesarios para una Conversión a Just-In-Time</i>	
<i>Simplificar y Gestionar</i>	
<i>Formar al Personal</i>	
<i>Colaborar con los clientes</i>	
<i>Colaboración con los suministradores</i>	
<i>Gestionar de modo diferente la Producción</i>	

VIII. QUINTA DIRECTIVA: PLANIFICAR UNA INNOVACIÓN PERMANENTE PARA ASEGURAR UN NEXO CONTINUO ENTRE EL PRESENTE Y EL FUTURO.....83

Administración de Empresas
Diseño de Estructuras Organizativas.
Dirección y Organización de Recursos Humanos.
Dirección Estratégica de la Empresa.
Sector público
Gestión de la información en las Organizaciones.

◆ TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN.....	84
--------------------------------	----

IX. SEXTA DIRECTIVA: CONTROL Y CONTINUO ANÁLISIS DEL MERCADO.....86

◆ CONTROLES.....	86
<i>Análisis de la Cartera Actual de Negocios.</i>	

X. SÉPTIMA DIRECTIVA: DETERMINACIÓN DE LOS CURSOS ALTERNOS DE ACCIÓN.....88

Direcciones de crecimiento

◆ ESTRATEGIAS DE MERCADOTECNIA:.....	88
--------------------------------------	----

Mercados Meta.
Mezcla de Mercadotecnia.

Nivel de Gastos de Mercadotecnia.
Programas de acción.
Presupuestos.
Diseño de la cartera de negocios.
Estrategias Funcionales de Planeación.
Rivalidad Competitiva

MODELO CONCEPTUAL.....	91
XI. CONCLUSIONES.....	92
XII. RECOMENDACIONES.....	94
BIBLIOGRAFÍA.....	97

I. ANTECEDENTES

Evolución de la Planeación

El uso del concepto "Planeación"

La planeación es la actividad humana que utiliza el pensamiento como precursor de la acción dirigida hacia la obtención de metas. Nació junto con la humanidad misma, ha sido un factor inseparable en las acciones que el hombre, tanto como individuo como en sociedad ha emprendido. Estuvo ya presente en las faenas de cacería cuya intencionalidad era la adquisición de alimentos, ha sido herramienta indispensable en la lucha entre grupos sociales por la conquista de bienes y de territorio.

Sin embargo, la reflexión que el hombre hace respecto a esa capacidad que lo distingue del resto de la especie, es relativamente nueva. El razonamiento humano había abarcado ya la mayoría de los campos del conocimiento, cuando enfocó su atención a esa actividad intelectual que antecede a la acción. Más reciente aún, es el tratamiento conceptual que se le ha dado a tal actividad. El término y concepto de 'planeación' quizá empezaron a ser aplicados y documentados, según Pierre Massé (1965), cuando el Cardenal de Richelieu (1585-1642) afirmaba que "los estadistas deberían anticipar lo que podría suceder, y elaborar planes para integrar armónicamente el presente y el futuro".

En los últimos cuatro siglos, han sido los estadistas quienes han hecho un uso explícito de la planeación y han sido sus principales usuarios y promotores. Ya en el presente siglo, la planeación empezó a tener un uso intensivo en los gobiernos de algunas naciones, de hecho, los países del extinto bloque socialista la adoptaron como su forma básica de administración. La ex-Unión Soviética, principal representante de ese bloque, elaboró en 1920 su 'Plan Estatal Único' e implantó en el periodo 1928 - 1932 el primero de sus 'planes quinquenales'. Para su diseño y operación se creó una comisión estatal de planificación, que además se encargaría de analizar los programas de cada departamento, región y república para integrarlos a los planes globales.

Las características más significativas del estilo de planeación centralizada que conformó la forma de gobierno de los países socialistas, se pueden sintetizar en los siguientes puntos (Fuentes, 1990):

La generación de un dispositivo que permita al Estado ser el único rector de la economía nacional, dejando inoperante al mecanismo de libre mercado y con ello, el favorecimiento del capital.

El derecho exclusivo del gobierno para controlar la totalidad de la producción, tanto de bienes como de servicios, con la finalidad de evitar concentraciones de riqueza.

El establecimiento de una central para la toma de decisiones sociales y políticas, así como de la fijación de metas globales y particulares de toda organización productiva.

Durante esos años, los países capitalistas, cuya economía se basa en el libre mercado, tuvieron de la planeación un concepto equivocado, dado que se le relacionaba con el socialismo, régimen contrario al que éstos ejercen (Ackoff, 1974). La escuela capitalista clásica afirma que el mecanismo de mercado, operando como regulador del curso de los eventos político-económicos, asegura un estado de armonía o de "equilibrio estable".

Consecuentemente, la planeación era considerada como la antítesis de la democracia, del pluralismo y la libertad. Su imagen era la de un instrumento que podía bloquear la mecánica de laissez-faire ("dejad que los eventos sigan su curso natural"). En una administración capitalista, el Estado sólo debe vigilar que no haya interferencia con el "curso natural de los eventos", es decir, procurar que el libre mercado sea eso, precisamente (Sachs, 1980).

Todavía en los años 30, mientras la planeación era rechazada por las naciones del bloque capitalista, los Estados Unidos, principal defensor de esa ideología, y con una de las economías más poderosas del mundo, sufría la más aguda crisis económica de su historia, cayendo en una profunda recesión que afectó de igual manera a muchos países capitalistas que tenían relaciones comerciales con ellos.

A causa de la famosa "gran recesión", se empezó a considerar a la planeación no como un instrumento de dominio, sino como un mecanismo efectivo de control racional sobre los procesos económicos y sociales. Esta nueva posición se fortaleció cuando Francia, de régimen capitalista, logró exitosamente su recuperación de la Segunda Guerra Mundial, mediante una planeación que no necesitó de una oficina central que concentrara el poder de decisión y control en la cima, como sucedía en la ex-Unión Soviética (Ackoff, 1974).

Se transformaba así la visión que se tenía de la planeación, se empezó a comprender que ésta puede ser útil en cualquier régimen económico y que no es propiedad de ninguna ideología política. Se entendió que lo mismo puede incrementar la efectividad de una democracia descentralizada que una autocracia centralizada.

El creciente interés que despierta la planeación, manifestado por la favorable opinión que de ésta empezaron a tener personalidades de todos los ámbitos, incluyendo congresistas de los Estados Unidos, atrajo a las grandes corporaciones norteamericanas, que a principios de los 60 comenzaron a implantarla como rectora de sus actividades. Gracias a los resultados que ha logrado desde entonces, su aplicación ha ido en aumento al grado de ser considerada actualmente como una actividad imprescindible para toda organización, cualquiera que sea su naturaleza y su ubicación geográfica.

La universalidad que la planeación ha alcanzado recientemente, aunada a su naturaleza interdisciplinaria, hacen de ella una actividad compleja, que no puede ser realizada como un trabajo mecánico, apoyándose en algún formulario de procedimientos (Fuentes, 1990). Las experiencias e investigaciones de quienes se han dedicado a esta disciplina, han generado diversas concepciones o enfoques, los cuales, a diferencia de lo sucedido a las teorías de las ciencias exactas, no pierden vigencia con el surgimiento de nuevos conocimientos. Los enfoques de planeación surgen con la intención de darles aplicabilidad, y no tanto para obsolecer a los anteriores. Así, en la actualidad se encuentran vigentes diversos enfoques o maneras de realizar planeación.

Ello presenta la apariencia de una crisis en la planeación, pero dado que ésta es una disciplina de reciente aparición, (hace sólo tres décadas ha sido considerada como tal), se encuentra en un estado de incipiente evolución. Enseguida se hace una breve descripción de los enfoques que por su fundamento teórico, han alcanzado un lugar en la historia de esta actividad intelectual.

Planeación Racional

Luego que se liberó a la planeación de la connotación ideológica con que había sido identificada, surge una corriente que intenta implantar en ésta el racionalismo cartesiano del método científico, que se encontraba en auge en las ciencias de la economía, sobre todo en lo referente a la toma de decisiones respecto a los procesos productivos y análisis de inversión.

La planeación basada en el racionalismo se caracteriza por la aplicación de modelos matemáticos para resolver problemas de elección de alternativas. Aquí, al igual que en las ciencias exactas, los modelos matemáticos intentan ser un instrumento de manipulación de la realidad y una vía para conocer las consecuencias futuras de las acciones emprendidas. Estos modelos, son capaces de procesar sólo las variables cuantificables de las situaciones bajo estudio; para ser utilizados se deben "medir" estados de ignorancia y conocimiento para producir el valor óptimo de una función 'objetivo'. El resultado de la manipulación matemática es una referencia para la toma de decisiones.

La tendencia hacia el desarrollo de medios de racionalización y coordinación formal, convierte al planeador en un científico aplicado, cuya labor consiste en realizar una exhaustiva colección y análisis de datos que servirán para alimentar los modelos, de cuya solución numérica o analítica, se obtiene un conocimiento sobre los costos y beneficios de las soluciones factibles, para determinar cual de éstas se deberá elegir (Fuentes, 1990).

Este enfoque está fuertemente relacionado con el pensamiento mecanicista, arraigado en las ciencias físicas, y cuya intención es comprobar hipótesis mediante el análisis de objetos investigables. Así, la planeación se reduce a identificar leyes generales con las cuales se puedan hacer predicciones y prescribir soluciones basadas en "conocimiento".

El éxito de la planeación racional depende de introducir en los modelos todos los aspectos relevantes, lo cual es prácticamente imposible dada la existencia de situaciones no cuantificables como las de tipo afectivo, ético, psicológico, político, y cultural, que constituyen una parte importante de las situaciones problemáticas. Más todavía, los objetivos perseguidos pueden no ser expresables en cifras numéricas, lo que impide la posibilidad de ponderar y menos aún comparar entre alternativas.

En conclusión, el esquema racional de planeación exige recursos y conocimientos que ningún decisor podrá tener. Esto provoca la evasión de muchas dificultades localizadas en la realidad, bajo el argumento de que no pueden ser cuantificadas, aunque éstas sean de igual o mayor importancia que las que sí pueden ser modeladas matemáticamente. Sin embargo, se reconoce la utilidad de algunos modelos generados por los seguidores de esta corriente, para la solución de problemas específicos. Como ejemplos de ellos se tienen: los modelos de simulación, el análisis de riesgo, el control de inventarios, la asignación de recursos y la evaluación de proyectos.

Planeación Comprensiva

La planeación comprensiva puede considerarse como una modalidad de la planeación racional, en la que sigue vigente la tendencia a acumular información exhaustiva como insumo para el trabajo del planeador. Se caracteriza principalmente por su pretensión de abarcar o considerar todo el conocimiento necesario sobre una situación problemática, considerar todas las metas organizacionales, plantear todas las alternativas posibles y predecir todas las consecuencias de cada alternativa, de ahí su nombre (Elizondo, 1982).

A pesar de sus pretensiones, claramente inalcanzables, el enfoque comprensivo transforma la imagen de la planeación acercándola al concepto que de ella se tiene en la actualidad. Esto es así, dado que el producto del trabajo de un planeador que labora bajo este esquema, es algo más que sólo lineamientos matemáticos para la toma de decisiones. Surgen de esta forma los llamados planes maestros, cuyas premisas, van más allá de lo exclusivamente técnico (Haar, 1955):

- Deben ser comprensivos, concernientes a la interacción de los elementos impulsores del desarrollo.
- Deben ser políticos, comprometidos con las metas del bien público.
- Deben servir para regular las acciones tanto del gobierno, como de los ciudadanos.
- Deben incorporar los deseos de la comunidad, definiendo programas que conduzcan al incremento de su bienestar, teniendo como criterio la armonía y equilibrio de ésta.

La planeación comprensiva cuenta ya con un procedimiento formal que puede ser aplicado en cualquier tipo de organización que encare un proceso de cambio. Se pueden sintetizar las etapas en las que tal procedimiento se estructura, de la siguiente forma (Banfield, 1961):

Análisis de la situación: La primera etapa se realiza una vez que se ha localizado en la situación actual, alguna insatisfacción, y se han generado algunas ideas vagas sobre lo que sería el bienestar, del que se está careciendo. Se intenta entonces acumular un conocimiento de la situación, con el cual se puedan reconocer las discrepancias entre lo real y lo deseado, así como los recursos disponibles para diseñar una solución.

Elaboración de fines concretos: Los deseos expresados en forma imprecisa, son "aterrizados" en metas operacionalmente realizables. Se establece una jerarquía de éstas conforme al valor relativo que tengan entre sí, para con ello otorgar prioridades de ejecución.

Diseño de acciones alternativas: Ésta es una etapa que absorbe gran cantidad de tiempo y recursos ya que en ella se deberán diseñar el mayor número posible de alternativas de acción, procurando que contengan un nivel de generalidad apropiado. Ello significa que debe haber congruencia en las decisiones que habrán de tomarse en los siguientes niveles de la organización.

Predicción de las consecuencias de cada acción: Se puede ver a ésta como un mecanismo de solución de ambigüedades en el que habrá que considerar todas las consecuencias, positivas y negativas de cada alternativa diseñada. El éxito de esta etapa, y en general de todo el plan, depende de la capacidad del planeador para adelantarse a los efectos de las acciones, una vez que se hayan emprendido.

Como se dijo, la planeación comprensiva tiene la intención de abarcar coordinadamente todos los aspectos de la situación en estudio. Obliga a los planeadores a analizar todos los problemas, todas sus posibles causas y también a diseñar todas las posibles acciones correctivas, así como preveer sus consecuencias. Es precisamente esta exigencia la que la coloca en desventaja, ya que aún contando con los recursos y tiempo necesarios, los planeadores sólo pueden conseguir un conocimiento parcial de la realidad, cosa que los obliga a complementar la información exigida con intuiciones creadas por ellos mismos, contradiciendo así la naturaleza racional que da origen a este enfoque.

Planeación Incremental (Incrementalismo Disjunto)

Existen numerosas dificultades que hacen prácticamente inadaptables a las situaciones problemáticas reales a los enfoques racional y comprensivo de planeación. Los más visibles de estos obstáculos son (Braybrooke y Lindbloom, 1963):

La limitada capacidad humana para plantear y resolver problemas. Los enfoques racionales insisten en análisis exhaustivos que sobrepasan las posibilidades humanas.

Lo inadecuado de la información existente, así como el elevado costo de la obtención y análisis de la que se puede adquirir. No es posible conjuntar toda la información necesaria, tampoco es posible utilizar toda la que se tiene.

La dificultad de construir parámetros de bienestar que sean utilizados como instrumentos de evaluación. Más aún, se requieren tales parámetros para que puedan funcionar los enfoques de planeación basados en la racionalidad, si no se cuenta con ellos, no se pueden atender los problemas.

El hecho de que los fines y los medios se influyen mutuamente. En la práctica se observa que los últimos pueden hacer que se modifiquen los primeros.

La naturaleza de las organizaciones, cuya apertura conlleva una influencia inevitable del entorno en el que están inmersas. Las variables contenidas en el entorno no se conocen suficientemente y son además, no controlables.

La planeación racional y la comprensiva sólo dan descripciones al planeador, no así prescripciones, que son también necesarias para orientar su actividad.

La interrelación de los problemas en las situaciones reales, en las que puede haber criterios en conflicto, cosa no considerada por enfoques reduccionistas.

Para superar estas dificultades y alcanzar mayor efectividad en la actividad de planeación, Braybrooke y Lindbloom desarrollaron la propuesta del incrementalismo disjunto, cuyo fundamento consiste en desterrar la pretensión de solucionar completamente un problema en una sola oportunidad, para en vez de ello, concentrarse en cambios pequeños y sucesivos que de forma 'incremental' puedan acercarse a metas mayores. Las características más sobresalientes de este enfoque de planeación, que la acercan más a la naturaleza humana del proceso de toma de decisiones, se listan enseguida:

Se hace énfasis en los incrementos hacia las metas estipuladas que las alternativas ofrecen en una situación dada. Con ello, la evaluación de tales alternativas implica sólo la comparación de lo que se obtendría de aplicar una u otra.

La reducción de las alternativas a analizar. Lo que significa que se revisa sólo un pequeño conjunto de acciones en función del incremento que puedan proporcionar a la situación actual. Se eliminan aquéllas de las cuales no se posee una adecuada información, reduciéndose así el número de consecuencias por analizar.

El ajuste de los fines a los medios. Lo que aparenta ser contradictorio al proceso tradicionalmente aceptado para la solución de problemas. En la realidad, se suelen modificar los fines en función de los medios, sobre todo cuando los últimos son inexistentes o inadecuados para alcanzar a los primeros.

El análisis y evaluación en serie de las acciones. Cosa que constituye la esencia del pensamiento incrementalista, el cual considera a las decisiones como elementos de un proceso compuesto por una cadena de pequeños cambios. En este proceso, la planeación se convierte en una labor permanente que se retroalimenta de los efectos de las acciones incrementales.

El incrementalismo disjunto, siendo menos riguroso que los enfoques racional y comprensivo, da mayor simplicidad a la planeación, la hace más acorde a las posibilidades humanas para su realización. El carácter incremental, permite a este enfoque superar los obstáculos y deficiencias del modelo racional, y produce un cambio en la concepción de la planeación, haciéndola ver como un proceso continuo y no como una actividad que se realiza en forma completa en una sola oportunidad. El calificativo de disjunto se le da debido a que se considera como un esquema para la toma de decisiones en organizaciones sociales, donde existen grupos de poder con metas contradictorias entre sí, y para las cuales una visión analítica, fragmentaria, es necesaria para atender las necesidades (Elizondo, 1982).

Planeación Estratégica

Una vez que la planeación se adoptó en las grandes corporaciones de los Estados Unidos, se empezaron a aplicar regularmente los modelos matemáticos que los científicos de la planeación habían desarrollado. Se encontró una gran diversidad de aplicaciones para éstos en prácticamente todas las actividades productivas dentro de organizaciones de distintos giros. Sobre todo, se aplicaron en aspectos operativos como el control de inventarios, la optimización de recursos materiales, la programación de actividades secuenciales para las líneas de producción, y la administración de proyectos.

Aunque los enfoques racional y comprensivo de la planeación eran criticados y rechazados en el sector público, estos modelos encontraron cabida en el ambiente empresarial, el cual sin embargo, acusaba una falta de metodologías más formales de planeación. Esta carencia, que evidentemente no podía satisfacerse de forma plena con enfoques rígidos como el de la planeación comprensiva, tampoco podía ser cubierta con la planeación incremental, ya que ésta fue concebida con una orientación hacia los problemas afrontados por organismos gubernamentales.

Como respuesta a ello, surge uno de los clásicos documentos que tratan sobre planeación en el ámbito corporativo, el cual por cierto, no contiene el término 'planeación' en su título, ello quizá debido a la reticencia que todavía provocaba el uso del término en un sector muy representativo del capitalismo. Igor Ansoff prefirió llamar a su obra "La estrategia de la empresa" (Ansoff, 1965). En ésta se propone la metodología característica del llamado, a partir de entonces, enfoque de planeación estratégica.

Uno de los avances más importantes de la planeación estratégica, reside en la importancia que le otorga al medio ambiente o entorno organizacional, que anteriormente apenas si había sido considerado. La práctica de la planeación estratégica inicia sometiendo al entorno a un metódico estudio, con el fin de localizar en él aspectos positivos, dignos de capitalizarse, a los que se llama 'oportunidades', así como aspectos negativos que será preciso superar o evitar, a los que se conoce como 'amenazas'.

Habiendo analizado el entorno, se canaliza la atención hacia el interior de la organización misma. Se practica un análisis por medio del cual, se buscan algunas cualidades contenidas en ella, mismas que puedan explotarse para el aprovechamiento de las oportunidades y el combate a las amenazas. A tales cualidades se les etiqueta como 'fortalezas'. El análisis trata también de localizar características negativas que puedan constituirse en un lastre para el enfrentamiento con el medio ambiente, y que por ello será preciso erradicar. Dichas características son calificadas como 'debilidades'.

Obtenidos estos cuatro elementos, fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (presentes en el análisis mediante el mnemónico FODA), se hace una relación entre ellos en una especie de entrecruzamiento, por medio del cual se pueden generar estrategias maestras cuyo motor lo constituye un propósito carente de especificidad, al cual se puede aproximar pero no concretar y que se conoce como 'misión'. De la estrategia maestra se derivan programas y proyectos con fines alcanzables y mensurables, que forman una cadena de acciones dirigidas a la aproximación de la misión.

Además de la importancia que da al entorno, Ansoff, siguiendo las ideas de Abrams (1954), se pronuncia por una nueva imagen de las empresas, imprimiendo en ellas un sentido de responsabilidad social hacia la comunidad en general y respecto a sus participantes en particular (Ansoff, 1965). Al tocar la teoría de los "objetivos de los involucrados", que sostiene que los objetivos de una organización se deben deducir de los objetivos particulares de sus miembros, Ansoff es uno de los primeros estudiosos en llevar al ámbito empresarial el concepto de "stakeholders", que significa aquellos que tienen algún interés y que se ven afectados por las acciones de la empresa.

La planeación estratégica, por sus características, constituye una herramienta muy útil para el análisis global de una organización productiva, aunque poco aporta para el tratamiento de detalles y problemas específicos (Fuentes, 1990). Ello es motivo de la creación de recientes adecuaciones de parte de los numerosos especialistas que siguen este enfoque. Al superar sus carencias, la planeación estratégica logra su permanencia como herramienta para la actividad planeadora en el ámbito empresarial.

Planeación Adaptativa

Russell Ackoff (1970) realiza una síntesis de las filosofías que fundamentan el trabajo de los planeadores, tanto teóricos como prácticos. Encuentra que ellos se mueven en cualquiera de tres marcos dominantes, que presenta en su forma "pura", aunque advierte que comúnmente se adoptan mezclas de ellos:

Planeación satisfaciente. Es aquella en la que no se buscan soluciones óptimas sino únicamente cierto nivel de satisfacción. Satisfacer es hacer algo lo suficientemente bien, pero no necesariamente tan bien como sea posible (Simon, 1956). En la planeación satisfaciente se identifican aquellos objetivos que son a la vez, factibles y deseables, a través de un consenso entre planeadores.

Planeación optimizante. Es la contraparte de la anterior, en ésta se busca una solución tan buena como sea posible, y no aquellas que sólo demuestren ser "lo suficientemente buenas". La planeación optimizante se apoya en modelos matemáticos de los sistemas para los que se planea. La constituyen realmente los enfoques descritos antes como planeación racional y planeación comprensiva.

Planeación adaptativa. Que también se identifica como planeación innovativa, según Ackoff, es más una aspiración que una realización, aunque afirma que la adaptación puede llevarse a cabo en una organización de una forma más completa que la que pudiera imaginarse.

La planeación adaptativa se fundamenta en tres principios (Ackoff, 1970): Está basada en la creencia de que el principal valor de la planeación no es el plan que ésta produce, sino el proceso mismo en el que dicho plan se produce. Los practicantes de la planeación adaptativa afirman que "el proceso es nuestro más importante producto". El valor de la planeación descansa principalmente en la participación durante el proceso, y no en la consumación del producto.

El objetivo primordial de la planeación debe ser el diseño de un sistema que elimine la necesidad de aplicar constantemente recursos para reparar los errores producidos anteriormente, lo que da un matiz retrospectivo a la planeación. La planeación debe ser más prospectiva (dirigida hacia el diseño de futuros ideales) que retrospectiva (dirigida a remover deficiencias de pasadas decisiones).

El conocimiento del futuro se puede clasificar en tres tipos, cada uno de los cuales, requiere una modalidad de planeación:

Certeza: Es la que se tiene ante sucesos futuros que son virtualmente inevitables, para ello lo único necesario es descubrir tales aspectos y acordar la manera de enfrentarlos. Esto se consigue mediante una planeación por compromiso.

Incertidumbre: Se presenta ante aspectos del futuro acerca de los cuales no se tiene certeza de su desenvolvimiento, pero se puede razonablemente identificar las posibilidades de ocurrencia. En tales casos una planeación contingente es lo más adecuado, ya que con ésta, se diseñan planes para cada una de las posibles ocurrencias. El enfoque contingente ha tenido gran arraigo en el ámbito militar.

Ignorancia: Se tiene ante aspectos del futuro que no se pueden anticipar o preveer, tal es el caso de las catástrofes naturales. Aunque no se puede estar preparado de forma directa a ellas, sí se puede estarlo de forma indirecta, a través de la planeación

sensible, que se enfoca en el diseño de sistemas capaces de detectar desviaciones tan pronto como sea posible y responder a ellas de forma efectiva.

Ackoff, quien es uno de los primeros investigadores que se apoyan en el pensamiento de sistemas para el estudio de las organizaciones, propone un cambio en la visión mecanicista que de ellas se tenía, y sugiere que éstas pueden ser consideradas como sistemas, contenedores de subsistemas y diferenciados de sus entornos por medio de sus fronteras.

La adaptación, que es la respuesta de los sistemas a los estímulos de sus entornos, se presenta en dos matices en las organizaciones: es pasiva cuando el sistema transforma su comportamiento para mejorar su eficiencia ante un entorno cambiante; y activa cuando el sistema interviene en su entorno para mejorar sus condiciones presentes y futuras.

La adaptación activa constituye la esencia de este enfoque de planeación, al cual se le puede considerar como un enfoque estratégico mejorado, el mismo autor lo expone en "Un concepto de Planeación Corporativa" (Ackoff, 1970). Representa un parteaguas en la teoría de la planeación, de tal forma que ha sido utilizado como un punto de referencia para los actuales desarrollos.

Tal aseveración se respalda no sólo en el hecho de que con éste, se coloca al hombre en una posición más dinámica con respecto a su entorno presente y futuro, sino que además, surge con dicho enfoque lo que ha llegado a ser una de las premisas fundamentales en planeación: el producto de la actividad planeadora no es el plan resultante, sino el aprendizaje que se obtiene de la participación en el proceso de producirlo. La planeación no debe hacerse para el sistema planeado, sino por el sistema planeado.

Planeación Normativa

El pensamiento de sistemas llevado al ámbito social, crea una serie de conceptos y da un nuevo significado a otros (adaptación, acción, aprendizaje, y participación), construyendo así la base conceptual que actualmente sustenta a la teoría de la planeación. Las recientes investigaciones se fundamentan en ese marco conceptual, mediante el que se puede obtener un conocimiento más completo sobre el comportamiento real de los sistemas sociales u organizaciones.

De esta forma, surgen:

- Los Sistemas de Inquirir (Churchman, 1971).
- La Planeación Transactiva (Friedman, 1973).
- La Planeación por Ideales (Ozbekhan, 1973).
- La Planeación Ecológica (Emery y Trist, 1973).
- La Planeación Interactiva (Ackoff, 1981).

Los esquemas de planeación generados por estos autores, aunque difieren en aspectos operativos y evidentemente en la etiqueta que les dan cada uno de ellos, comparten principios generales, de tal manera que es posible identificarlos bajo un calificativo común. Algunos autores utilizan para ello el título de Planeación Prospectiva (Sachs, 1980). Investigadores que han realizado estudios para identificar isomorfismos entre tales esquemas, han dado a éstos la etiqueta general de Planeación Normativa (Delgado y Serna, 1977, Fuentes y Sánchez, 1988). Es común identificar a la

planeación prospectiva o normativa, también bajo la denominación de Planeación Estratégica Participativa.

Si bien el pensamiento activo-adaptativo descubre en las organizaciones la capacidad para establecer una relación bidireccional con sus entornos, la planeación normativa sostiene que el ser humano, elemento principal de las organizaciones, es capaz de diseñar un futuro para sí mismo, y no sólo se adapta a su medio ambiente. Esta actitud hacia el futuro, es lo que da importancia y actualidad a la planeación normativa, cuyas características principales se listan enseguida (Delgado y Serna, 1977):

En la planeación normativa se reconoce que los problemas que enfrenta una organización o sistema no se presentan aisladamente, sino que se interrelacionan con otros, que por lo regular no son percibidos fácilmente, pero que son tanto o más importantes que aquellos que son visibles. Se enfrenta entonces a situaciones problemáticas, o bien, a sistemas de problemas, cuya complejidad hace necesario adoptar una visión sistémica para su atención.

Esto significa que la planeación normativa debe ser integral, es decir, que ha de considerar todos los componentes de la organización planeada, así como sus interrelaciones.

En este proceso de planeación, toman parte sistemas de participantes y no participantes aislados e independientes. Ello significa que se deben tomar en cuenta las opiniones y valores de todos los involucrados o "stakeholders", que son aquellos que resultan afectados por las acciones que se derivan de la planeación.

Por lo tanto, la planeación normativa es también participativa, lo que implica que la toma de decisiones, y en general todo el proceso de planeación, sea realizado por la organización y no para ella.

La participación, extendida a todos los ámbitos de la estructura organizacional de un sistema que se planea a sí mismo, produce resultados como:

Facilidad para la implantación de las decisiones, debido a que quienes deben ejecutarlas, son también quienes participan en su diseño.

Se fomenta la creatividad de los miembros del sistema, lo que genera tal información, que resulta enriquecida la visión global de la situación bajo estudio.

Facilita el aprendizaje y el desarrollo de los participantes, lo que los hace más aptos como individuos y como grupo, para adaptarse activamente a su medio ambiente.

En la planeación normativa se reconoce la naturaleza dinámica del entorno organizacional, y el nivel de incertidumbre de su comportamiento. El objetivo debe ser convivir con el entorno de manera aceptablemente armónica, consolidando no sólo oportunidades de supervivencia sino también de desarrollo. Por ello, la actividad planeadora tendrá que ser continua. Es decir, debe considerar la permanente modificación de los planes para adecuarlos a la problemática del entorno, que está en constante transformación. En la planeación normativa se da más importancia al proceso de planeación y menos a su "producto", los planes, que requieren una continua revisión.

Este enfoque de planeación abre la posibilidad para diseñar futuros diferentes, y no sólo prepararse para aquél al que las tendencias apuntan. Así, los involucrados en el proceso de planeación tienen la oportunidad de desarrollar su creatividad, para que, mediante la participación, cooperen en la generación de una imagen compartida de su futuro deseado. A la imagen de este futuro se le denomina futuro ideal, que en esencia es inalcanzable, pero asintóticamente aproximable.

El futuro ideal es un reflejo de los valores de los individuos como miembros del sistema, la integración de éstos, conforma el conjunto de valores que posee el sistema. Es precisamente la inclusión de dichos valores, lo que hace que esta forma de planeación sea normativa.

Los valores compartidos, contenidos en el futuro ideal, constituyen una plataforma para afrontar la complejidad y dinamismo de los entornos organizacionales, ya que son preceptos que conducen a la institucionalización de la organización, por la cual, los miembros se identifican con ella y unen esfuerzos para concretar su desarrollo.

La continuidad en el proceso de planeación, exigida por la naturaleza cambiante de los entornos, entraña en sí misma la habilidad del sistema para detectar inadecuaciones derivadas de las decisiones ya acordadas. Esta habilidad depende de la capacidad de aprendizaje y adaptación de dicho sistema. Ello conduce al hecho de que los planeadores han de "aprender a aprender", a través del continuo rediseño de decisiones y planes, llevado a cabo de forma activa y con el objetivo de concretar nuevas oportunidades. Por ello, la planeación normativa también es adaptativa y de aprendizaje.

La planeación estratégica participativa, es una propuesta innovadora que ha probado ser efectiva. Su éxito depende de su correcta implantación, lo que exige disponer de instrumentos de apoyo, en particular aquellos que hacen operacional la participación. Es aquí donde se hace presente la necesidad de métodos para el trabajo en conjunto que garanticen la voluntad de colaboración, y que soporten formas más cercanas a la naturaleza humana respecto a la actividad de planeación.

Los métodos matemáticos con los que la Investigación de Operaciones ha contribuido a la planeación, son aplicados a situaciones específicas bien estructuradas, se realizan comúnmente de forma individual, y pueden ser reducidos a algoritmos que pueden ser traducidos a programas de cómputo. Por otro lado, en situaciones problemáticas complejas, con alto nivel de incertidumbre, se efectúa la toma de decisiones con base en la intuición y los juicios de valor. A los métodos desarrollados para sustentar la actividad intelectual conducente a la emisión de juicios basados en información compleja y poco estructurada, se les conoce como métodos para el pensamiento heurístico o simplemente métodos heurísticos, ya que en ellos no es posible la formulación de algoritmos matemáticos de solución (Simon y Newell, 1958).

Es en los métodos heurísticos donde tiene mayor cabida la participación, de hecho, prácticamente todos los métodos grupales son de naturaleza heurística, aunque algunos incluyen en su estructura elementos cuantitativos.

La diversidad de métodos desarrollados como sustento para la planeación hace necesaria su clasificación. En seguida se presenta un intento de taxonomía respecto a algunos de los métodos más utilizados, basándose en su naturaleza que es por un lado, algorítmica o cuantitativa y por otro, heurística. Con esta clasificación se pretende proporcionar un acercamiento al inventario tecnológico de la planeación. En la

bibliografía de este documento se proporciona un apartado de referencias sobre el desarrollo y aplicación de estos métodos:

MÉTODOS CUANTITATIVOS	MÉTODOS HEURÍSTICOS
<p>Análisis de Impactos Cruzados</p> <p>Desarrollado por Gordon y Helmer de RAND Corp. Es un avanzado instrumento de pronóstico que utiliza una matriz de eventos relacionados cuyos datos se obtienen con técnicas grupales como Delphi. Se aplica para analizar el grado en que un evento influye sobre otro.</p>	<p>Método Delphi</p> <p>Desarrollado por Helmer y Dalkey de RAND Corp. para la USAF. Se efectúa mediante la aplicación iterativa de cuestionarios para obtener el más confiable consenso de opinión de un grupo de expertos en una situación problemática específica.</p>
<p>Proceso de Jerarquización Analítica</p> <p>Desarrollado por Thomas Saaty. Es un algoritmo basado en el eigenvector de una matriz cuyas variables son metas obtenidas mediante un proceso grupal. Genera una escala de valores, tanto para alternativas como para objetivos, de acuerdo a la importancia para el decisor.</p>	<p>Técnica de Grupo Nominal</p> <p>Creada por Delbecq y Van de Ven a partir de numerosos estudios sociopsicológicos de conferencias de decisión. Se desarrolla como una reunión estructurada de grupo con el fin de conjuntar juicios individuales de valor obtenidos nominalmente (de forma no verbal),</p>
<p>Pronóstico Tecnológico</p> <p>Inicialmente <i>Pronóstico de Largo Plazo</i>. Utiliza el Método Delphi para estimar la dirección de las tendencias en ciencia y tecnología y sus probables efectos en la sociedad y en el mundo. Sus autores son Gordon y Helmer de RAND Corp.</p>	<p>Lluvia de Ideas</p> <p>Desarrollada por A. Osborn para crear una atmósfera libre de inhibiciones donde se incremente la creatividad de los miembros del grupo. La cantidad de ideas se prefiere a la calidad. No está permitido el juicio a las ideas vertidas.</p>
<p>Estadística Bayesiana</p> <p>Teoría desarrollada por el Reverendo T. Bayes en 1763. Evalúa la probabilidad de un evento basándose en una nueva información, esto es, un evento que ya ocurrió. Se utiliza en procesos estocásticos finitos (Árbol Estocástico).</p>	<p>SAST</p> <p>(Strategic Assumption Surfacing and Testing)</p> <p>Formulado por Mitroff y Mason para atender conjuntos de problemas altamente interdependientes donde la estructuración de la situación es más importante que la solución.</p>
<p>ELECTRE</p> <p>(Élimination Et Choix Traduisant la Réalité). Método desarrollado por B. Roy. Utiliza relaciones binarias para evaluación multicriterio basado en concordancias (ventajas relativas) y discordancias (máxima desventaja aceptada).</p>	<p>Construcción de escenarios</p> <p>Su formalidad como técnica de planeación se gestó también en RAND Corp. Su objetivo es conjuntar visiones cualitativas individuales sobre el futuro, en una o varias imágenes de futuros probables, de acuerdo a las tendencias.</p>
<p>Dinámica de Sistemas</p> <p>Concepto desarrollado por J. Forrester en el MIT. Utiliza la simulación (Dynamo) con sistemas de ecuaciones diferenciales parciales simultáneas para generar pronósticos sobre sistemas globales.</p>	<p>TKJ</p> <p>Creación de Shumpei Kobayashi de Sony Corp. Mediante un proceso dialéctico, permite identificar mejor las situaciones, estructurando sistemas de problemas interrelacionados, claros y específicos.</p>
<p>Análisis de Sistemas</p> <p>Creado por R. McNamara de RAND Corp. Dado un estado inicial y un objetivo, busca la mejor alternativa mediante una valoración de los costos y consecuencias, considerando la complejidad de los sistemas. De éste se derivan la Evaluación de Proyectos y el Presupuesto por Programas.</p>	<p>Metaplan</p> <p>Diseñado por Helga Cloyd en Alemania. Guarda gran similitud con la CB y la RRD. Su enfoque principal es el diseño de un futuro deseado, su estructura es casi igual a la de la RRD, la diferencia consiste en que utiliza gran cantidad de material gráfico como sustituto de la participación verbal.</p>
<p>Econometría</p> <p>El objeto básico de la econometría consiste en especificar y estimar un modelo de relación entre las variables económicas relativas a una determinada cuestión conceptual como la expansión monetaria o el consumo interno.</p>	<p>Conferencia de Búsqueda (CB)</p> <p>Desarrollada por Fred Emery y Eric Trist en el Instituto Tavistok. Es un evento eminentemente democrático en el que la igualdad en status y participación crea un clima de confianza para el diseño conjunto de futuros ideales y de acciones comprometidas en su consecución.</p>
<p>Modelos de simulación</p> <p>En general, existen varios enfoques de simulación como el de Monte Carlo, con los que se pueden hacer estimaciones basadas en probabilidad sobre el comportamiento de un sistema.</p>	<p>Reunión de Reflexión y Diseño (RRD)</p> <p>Adaptación de la CB al contexto organizacional mexicano realizada en el IIMAS, UNAM por el grupo de investigación en planeación dirigido por el Dr. Jaime Jiménez, ha evolucionado a través de 13 años de constante análisis.</p>

Un método efectivo para la planeación normativa debe ser estructurado de forma que promueva todas las características de ésta, y que maneje las dificultades que en la instrumentación de las mismas se puedan presentar. Sobre todo, debe considerar que la exigencia de participación frente a frente de los involucrados en una situación problemática, conlleva el riesgo de conflictos propios de la interacción entre individuos, como el sostenimiento y defensa de ideas y valores opuestos.

II. INTRODUCCIÓN AL TEMA

Fundamento Teórico

Aspectos Básicos de Planeación Estratégica

Las organizaciones actuales deben ser conducidas sobre la base de cuatro ideas básicas que representan la guía para la elaboración de políticas claves que posibilitan a la organización un nivel de gestión de alta efectividad. Estas ideas son:

- Disposición permanente a dar flexibilidad a los sistemas de producción. Programas rígidos inflexibles, son incompatibles con los conceptos actuales y con la situación de cambio constante en las que están inmersas las organizaciones.
- Atención sistemática a la reducción de gastos, significando esto un elemento clave que no puede estar ausente de la mente de los directivos y sus subordinados por representar la base para la obtención de utilidades.
- Alto sentido de responsabilidad y atención al cliente como fuente esencial para la imagen y prestigio que llevan al éxito en el mercado a cualquier organización.
- Agresividad, visión amplia y rapidez con relación a la introducción sistemática y oportunidades de las innovaciones y cambios tecnológicos.

El alcance y efectividad de lo antes expuesto significa que la alta dirección tenga presente nuevos enfoques y nuevos conceptos, así como las diferencias y puntos comunes entre ellos y ser capaces de transmitir esto a toda organización. Conduciéndola sobre la base de las estrategias que le permitan alcanzar estadios superiores.

La eficiencia con que una organización alcanza sus objetivos y satisface las necesidades de la sociedad depende de cuan bien realicen su trabajo los administradores. Si hacen bien su trabajo es probable que la organización logre alcanzar sus objetivos. Y si las principales organizaciones de un país alcanzan sus metas, la nación como un todo prosperará.

Según Peter Drucker, el desempeño de un gerente puede medirse a partir de dos conceptos: "Eficiencia" y "Eficacia", dice que "Eficiencia" es "hacer correctamente las cosas" y "Eficacia" es "hacer las cosas correctas".

Origen de la Estrategia:

El concepto de estrategia es antiguo. La palabra proviene del griego "strategeia", que significa arte o ciencia de ser general. En la antigüedad era utilizada por los generales griegos que dirigían sus ejércitos tanto en las conquistas como en la defensa de las ciudades. Cada tipo de objetivo requería de despliegue distinto de recursos. De igual manera la estrategia de un ejército también podría definirse como el patrón de acciones que se realizan para poder responder al enemigo. Los generales no solamente

tenían que planear, sino también actuar. Así pues, ya en tiempos de la Antigua Grecia, el concepto de estrategia tenía tantos componentes de planeación como de toma de decisiones o acciones conjuntamente, estos dos conceptos constituyen la base para la estrategia.

Definición y Concepto de Estrategia:

La estrategia es producto de un acto creador, innovador, lógico y aplicable, que genera un grupo de acciones coherentes de asignación de recursos y decisiones tácticas.

Estas acciones van encaminadas a lograr que la empresa alcance una posición competitiva ventajosa en el entorno socioeconómico donde se desenvuelve y mejorar la eficacia de la gestión.

El concepto de estrategia puede definirse, por dos perspectivas:

- Desde la perspectiva de lo que una organización pretende hacer.
- Desde la perspectiva de lo que una organización finalmente hace.

En la primera perspectiva la estrategia "es el programa general para definir y alcanzar los objetivos de la organización y poner en práctica su misión". En esta definición el vocablo Programa implica que el papel activo (conocido como planeación estratégica o administración estratégica), racional y bien definido que desempeñan los administradores al formularse la estrategia de la organización.

En la segunda perspectiva la estrategia es "El patrón de respuestas de la organización a su ambiente a través del tiempo". Conforme a esta definición, toda organización cuenta con una estrategia (no necesariamente eficaz), aun cuando nunca haya sido formulada de modo explícito. Esta visión de estrategia es aplicable a las organizaciones cuyos administradores son reactivos, aquellos que responden pasivamente y se ajustan al entorno solo cuando surge la necesidad. (1)

Algunos conceptos de varios autores que pueden dar una visión general acerca del concepto de estrategia.

K. I. Hatten, 1987. Strategic Management. Analysis and Action.

Dirección Estratégica es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, esta dirigida a la obtención de los mismos. Estrategia es el medio, la vía para la obtención de los objetivos de una organización. Es el arte (maña) de entre mezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan.

¹ koontz Harold - Weihrich Heinz. "Administración una perspectiva global", Editorial Mcgraw Hill, Décima Edición, 1994, 745 pp.

Para diseñar una estrategia exitosa hay dos reglas claves: Hacer que lo que haga bien, y escoger a los competidores que pueden derrotar. Análisis y acción están integrados en la dirección estratégica. ^(A1)

H. Mintzberg, 1987. Fine Ps for strategy.

La palabra estrategia ha sido definida de diversas formas: cinco definiciones con "P".

- **Plan** Curso de acción definido conscientemente, una guía para enfrentar una situación. En esta definición la estrategia tiene dos características esenciales. Son hechos como "adelantados" de la acción que quiere realizar y son desarrolladas consciente e intencionalmente dirigidas a un propósito.
- **Maniobra** (Utiliza la palabra "Play") dirigida a derrotar un oponente o competidor.
- **Patrón** de comportamiento en el curso de una organización, consistencia en el comportamiento, aunque no sea intencional.
- **Posición** identifica la posición de la organización en el entorno en que se mueve (Tipo de Negocio, segmento de mercado, etc.)
- **Perspectiva** relaciona a la organización con su entorno, que lo lleva a adoptar determinados cursos de acción.^(A1)

F. David, 1994. Gerencia Estratégica.

Una estrategia tiene que llevar a cabo estrategias que obtengan beneficios de sus fortalezas internas, aprovechar las oportunidades internas y evitar o aminorar el impacto de las amenazas externas. En este proceso radica la esencia de Gerencia Empresarial. ^(A1)

J. B. Quinn. 1991. The strategic Process. Concepts. Context. Cases.

Una estrategia es un patrón o plan que integra las metas mayores de una organización, las políticas y acciones secuenciales hacia un todo cohesionado. Una estrategia bien formulada ayuda al "Mariscal" a coordinar los recursos de la organización hacia una posición "Única y Viable", basada en sus competencias relativas internas, anticipando los cambios en el entorno y los movimientos contingentes de los oponentes inteligentes. ^(A1)

H. Koontz, Estrategia. Planificación y Control.

Las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos los cuales se han concebido e iniciados de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección planificada. ^(A1)

^{A1} Concepto de Estrategia: K. I. Hatten, H. Mintzberg; F. David; J. B. Quinn; H. Koontz; C. H. Besseyre; Theodore A. Smith; Chandler J; Stephenhamill Wheeler, Davis; Kenneth, Andrew; G. A. Steiner., Unamos Apuntes, Sitio Internet: Unamosapuntes.com

C. H. Besseyre.

La estrategia se percibe, ante todo, como un proceso de elección de la Empresa; orientador de la evolución de la Empresa durante un plazo de tiempo siguiendo un método relativamente estructurado que pasa por dos fases indisolublemente unidas, la elaboración y la aplicación. ^{A1}

Theodore A. Smith.

La estrategia es la fórmula para obtener éxito en el mundo de los negocios. Es el plan para conseguir los mejores resultados de los recursos, la selección del tipo de negocio en que comprometerse y plan para conseguir una posición favorable en el campo empresarial. Es tomar medidas para hacer frente a un mundo externo siempre cambiante y comprender las características peculiares de una industria y el programa para hacerle frente. (A1)

Chandler J.

La estrategia es determinar los objetivos y las metas fundamentales a largo plazo, adoptar políticas correspondientes y asegurados recursos necesarios para llegar a esas metas. (A1)

Stephenhamill Wheeler, Davis.

La estrategia puede ser definida con un programa general que se traza para alcanzar los objetivos de una organización y ejecutar así su misión. (A1)

Kenneth, Andrew.

La estrategia es el conjunto de misiones y objetivos principales o metas, así como políticas y planes esenciales para realizar esas metas, presentados en la forma de selección de actividades a que la empresa se consagra o va a consagrarse. (A1)

G. A. Steiner 1991 Planificación de Alta Dirección.

Planificación estratégica es el proceso de determinar cuales son los principales objetivos de una organización y los criterios que presidieran la adquisición, uso y disposición de recursos en cuanto a la consecución de los referidos objetivos. Estos en el proceso de planificación estratégica, engloban misiones o propósitos, determinados previamente, así como los objetivos específicos buscados por una empresa. (A1)

Como se puede apreciar diferentes autores proponen distintas definiciones conceptuales y estrategia, sin embargo, en todas estas existen similitudes y aproximaciones que permiten hacer algunas consideraciones generales.

La esencia de las definiciones de concepto estrategia se centran en:

- Expresa la visión del estado deseado a alcanzar en el futuro.
- El enfoque sistemático en las relaciones internas de la organización y con su entorno.

^{A1} Concepto de Estrategia: K. I. Hatten, H. Mintzberg; F. David; J. B. Quinn; H. Koontz; C. H. Besseyre; Theodore A. Smith; Chandler J; Stephenhamill Wheeler, Davis; Kenneth, Andrew; G. A. Steiner. Unamos Apuntes, Sitio Internet: Unamosapuntes.com

- La dirección de los recursos hacia fines específicos.
- Una activa posición operacional con carácter proactivo.
- La definición de términos o plazos temporales.
- ¿ Cómo que tan centralizada o descentralizada debe ser la autoridad de toma de decisiones?
- ¿ Que clase de patrones de departamentos son los apropiados?
- ¿ Deben ser utilizadas estructuras de organización en matriz?
- ¿ Cómo diseñar puestos Staff?

Como es natural, la estructura de organización proporciona el sistema de papeles relaciones que ayudan a las personas a lograr sus objetivos, dentro de los cuales están:

De personal: Pueden haber muchas estrategias en el área de recursos humanos y relaciones publicas tratan de asuntos, tales como:

- Relaciones Laborales
- Compensación
- Selección
- Contratación
- Capacitación
- Evaluación, así como también, con áreas especiales de enriquecimiento de puestos.

Relaciones Públicas: Es difícil que las estrategias áreas sean independientes, pero deben apoyar a otras estrategias y esfuerzos importantes. Deben diseñarse a la luz del tipo de negocio de la compañía, su cercanía de al publico y su susceptibilidad de regulación por parte de las agencias gubernamentales.

Definición y Conceptos de Planeación:

La planeación consiste, en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de números necesarios para su realización.

Es un proceso por medio del cual una persona, un proceso utilizado para ponerlo en función a un grupo de personas o instituciones, que evalúa y estima su situación actual, y posteriormente analiza las condiciones futuras de su medio ambiente,

sociedad o institución a la que sirven, para desarrollar estrategias organizacionales, políticas, procedimientos, programas, presupuestos que le serán útiles para solucionar los problemas de situaciones que llegasen a presentarse.

Cabe hacer mención que dentro de la planeación administrativa, se citan los 3 principios básicos que deben aplicarse:

- a) Previsibilidad
- b) Flexibilidad
- c) Unidad

Dentro de la previsibilidad, se deben observar 3 factores:

- d) Certeza
- e) Incertidumbre
- f) Probabilidad

El planear es anticipar con la mayor aproximación posible a situaciones futuras, analizando las posibles oportunidades y amenazas inherentes a estas situaciones, en conjunto con las fortalezas, debilidades y la misma filosofía institucional.

La planeación, en sí, no es la palabra mágica que automáticamente mejora la eficiencia y la efectividad, sino que cubre algunos aspectos de un proceso integral: que optimice el uso de los recursos que dispone, que busque nuevas y mejores maneras de hacer las cosas apoyándose en investigaciones, y por último que se hace base en un cuestionamiento de una profunda reflexión sobre los fines que se persiguen para que sus esfuerzos tengan sentido.

Algunos conceptos de varios autores que pueden dar una visión general acerca del concepto de Planeación.

Agustín Reyes Ponce

Consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempo y números necesarios para su realización. (A²)

Josseph L. Massie

Método por el cual el administrador ve hacia el futuro y descubre las alternativas, cursos de acción a partir de los cuales establece los objetivos. (A²)

Burt K. Scanlan

Sistema que comienza con los objetivos, desarrolla políticas, planes, procedimientos y cuenta con un método de retroalimentación de información para adaptarse a cualquier cambio en las circunstancias. (A²)

A² Concepto de planeación : Agustín Reyes Ponce; Josseph L. Massie; Burt K Scanlan; George R. Terry; Ernest Dale., Unamos Apuntes, Sitio Internet: Unamosapuntes.com

George R. Terry

Es la selección y relación de hechos así como la información y el uso de suposiciones respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se creen son necesarias para alcanzar los resultados deseados. (A2)

Ernest Dale

Determinación del conjunto de objetivos para obtenerse en el futuro y los pasos necesarios para alcanzarlos a través de técnicas y procedimientos definidos.

Funciones Generales de la Planeación:

- Adaptativas: debe ser adaptable para efectuar ajustes mayores a condiciones del medio ambiente, por ejemplo el de crear nuevos mercados, productos, programas, etc.
- De relaciones con el medio ambiente: para mantener y/o mejorar las relaciones en grupos y/o sectores del medio ambiente y asegurar el flujo de recursos.
- De efectividad y eficiencia: para mejorar y optimizar la distribución y el uso de los recursos organizacionales
- Mantenimiento y/o desarrollo del recurso humano: para mantener y/o mejorar el compromiso, el desempeño moral, y satisfacción de los miembros de la organización
- Mejora de la toma de decisiones: para mejorar las estructuras de actualidad, responsabilidad, participación y toma de decisiones

La planeación adecuada...

Es efectiva:

- g) Logra y valida (con evaluaciones) resultados y propósitos
- h) Genera credibilidad organizacional y compromete a los miembros de la organización
- i) Tiene efectos positivos en la organización a largo plazo

Nos brinda los siguientes beneficios:

- j) Claridad de la dirección futura de la organización
- k) Renueva el compromiso interno y externo de la organización
- l) Mejora el conocimiento interno del funcionamiento y complejidad organizacional
- m) Refuerza la capacidad organizacional de enfrentar problemas y tomar decisiones
- n) Mejora la comunicación interna

La planeación se caracteriza por:

- o) Por la planeación de los planes
- p) La originalidad organizacional en su diseño
- q) Ser un proceso claro y simple
- r) Tener expectativas realistas, se considera como un instrumento y no una panacea

El secreto mágico de la planeación estratégica, es de contar con apoyo de los directivos y de la participación activa, realista y significativa de todos los miembros de la organización y de que se ejecuten todos los planes para lograr los cambios demostrables. (A²)

Tipos de Planeación:

Estática: se encarga de:

- s) El desarrollo de un plan
- t) La creación de una ruta crítica
- u) La creación de un sentido de la dirección futura de la institución

Dinámica: es el proceso que debe implementarse como:

- v) Un proceso participativo continuo e integral de personas y actividades
- w) Una estructura formal de línea o staff con responsabilidades, obligaciones y ejercicio de influencia y autoridad
- x) Es un proceso que requiere de apoyo que incluya:
 1. La obtención, manejo y flujo de información
 2. Sistemas para el procesamiento de datos y recursos
 3. Técnicas analíticas
 4. Instrumentos para evaluaciones

Externa (estratégica):

- a) Se dirige el desarrollo de planes a largo plazo
- b) La perspectiva en que se ubica el proceso de planeación estratégica, es integral, abarca todos los ámbitos de la organización
- c) Define tanto objetivos, fines y metas como medios por utilizar
- d) Implica un proceso continuo totalmente dinámico adaptable a las condiciones cambiantes del entorno conforme se valla haciendo necesario
- e) Se vuelve a corto plazo cuando la relevancia de una situación determinada, afecta integralmente a la organización
- f) Se circunscribe a las áreas de mayor referencia jerárquica de una organización
- g) El proceso de formulación es continuo, pero su ejecución está vinculada al análisis de oportunidades, riesgos, problemas, fuerzas y debilidades, tanto internas como externas
- h) Implica un alto de creatividad, análisis crítico y reflexión-previsión
- i) El manejo del factor incertidumbre desempeña un papel importante en la elaboración de este tipo de planes
- j) La información requerida para planes estratégicos se refiere a situaciones futuras de la institución, de carácter privado, a su mercado y a su medio ambiente circundante
- k) Constituye la pauta bajo la cual habrá de realizarse la planeación táctica subsecuente.
- l) Requiere que el personal responsable del desarrollo, tenga un perfil de conocimiento bastante diversificado. (1)

A² Concepto de planeación : Agustín Reyes Ponce; Joseph L. Massie; Burt K Scanlan; George R. Terry; Ernest Dale., Unamos Apuntes, Sitio Internet: Unamosapuntes.com

Interna (táctica):

Está enfocada a la clarificación de objetivos instruccionales y a la solución de problemas por medio de un análisis racional.

Aprovecha los grupos y estructuras existentes en la institución orientando a la planeación interna, para:

- m) Eficientar las operaciones
- n) Promover el crecimiento y desarrollo institucional

Actitudes y supuestos que impiden la buena y efectiva planeación:

1. No necesitamos cambiar
2. No lo podemos cambiar...ni modo!!!
3. No podemos confiar en ellos
4. No tengo tiempo para "planear", tengo mucho trabajo ya!!!
5. El futuro es impredecible, no creo en el destino
6. No debemos enfrascarnos en la rigidez de un modelo o sistema teórico
7. No hay más que trabajar...mañana empiezo
8. Es la respuesta a todos nuestros problemas, que le entregue la planeación o que lo haga el planeador

Actitudes y supuestos que apoyan a una buena y efectiva planeación:

9. La auto evaluación constante y cíclica promueve la excelencia
10. Podemos aprender a cambiar
11. Sin confianza no llegamos a ningún lado. Hay que arriesgar y ser honestos
12. Si no planeas bien, no puedes trabajar bien
13. El futuro se hace
14. La buena planeación promueve la flexibilidad
15. Hay que trabajar ¡¡¡HOY y BIEN!!!...CALIDAD!!!
16. Si no se involucra a todo el personal de todos los niveles, aunque se tenga en mano "las planeaciones" y no se ejecuta, de nada sirve la planeación

Tips para el diseño de la planeación:

17. Planear el plan y su planeación
18. La planeación no es cuestión de relaciones y técnicas
19. Más importante que seleccionar, es definir para qué queremos existentes de planeación en nuestra organización
20. "La planeación", en realidad, nunca es como la pintan, "en teoría"
21. No contratar planeadores o asesores de la planeación táctica, de tiempo parcial
22. Las determinantes más importantes para el éxito de la planeación y el plan, deben ser:
 - a) La estructura y realidad de la organización
 - b) Las expectativas y objetivos de la unidad o grupo de planeación
 - c) La persistencia y continuidad del proceso de la planeación
7. La responsabilidad de la planeación deberá estar en manos de una persona para poder organizar, coordinar, motivar y evaluar la planeación. (1)

Beneficios de la Planeación.

Muchas compañías operan sin planes formales. En las compañías nuevas, los gerentes están tan ocupados que no tienen tiempo para la planeación. En las compañías maduras, muchos gerentes argumentan que lo han hecho bien si planeación formal y, por tanto, ésta no puede ser tan importante. Se resisten a usar el tiempo para preparar un plan por escrito. Argumentan que el mercado cambia demasiado rápido para que un plan tenga éxito y que éste terminaría recogiendo polvo. Por estas y otras razones, muchas compañías no han introducido sistemas de planeación formal.

Sin embargo, la planeación formal puede producir cierto número de beneficios. Melville Branch enumera los siguientes:

1. La planeación estimula el pensamiento sistemático de la gerencia;
2. Da lugar a una mejor coordinación de los esfuerzos de la compañía;
3. Conduce al desarrollo de estándares de rendimiento para el control;
4. Hace que la compañía intensifique sus objetivos y políticos;
5. da lugar a una mejor preparación para desarrollos repentinos;
6. Provoca un sentido de mayor participación de los ejecutivos en sus responsabilidades de interacción.

Importancia de la Planeación Estratégica

El desarrollo del pensamiento estratégico y su aplicación a la actividad gerencial, ha traído consigo el surgimiento de diferentes aproximaciones al tema por parte de innumerables teóricos de la dirección, los cuales buscan una forma de ordenar el proceso de formulación, aplicación y control de la estrategia.

El pensamiento estratégico de empresas es la coordinación de mentes creativas dentro de una perspectiva común que le permite a un negocio avanzar hacia el futuro de una manera satisfactoria para todos. El propósito del pensamiento estratégico es ayudar a explorar los muchos desafíos futuros, tanto previsibles como imprevisibles, más que prepararlos para un probable mañana único. ⁽²⁾

El pensamiento estratégico es importante debido a que:

- El juicio razonado, aunque suele basarse en información inadecuada, es lo más importante que cualquier empresa espera de sus directivos.
- Para ser efectivo, el juicio colectivo después de que quienes toman las decisiones importantes tengan una visión clara de lo que debe ser la administración futura de la empresa.
- La visión de la empresa se basa más en la forma en la que los que deciden, vean y sientan, que en los resultados de cualquier análisis sistemático.
- El pensamiento estratégico incorpora valores, misión, visión y estrategias que tienen que ser elementos intuitivos (Basado en los sentimientos) más que analíticos (Basados en la información).

² Stoner James A.I. - Freeman R. Edward - Gilbert Daniel R, " Administración", Editorial Prentice- may, 1996, 664 pp.

- Llegar a un acuerdo sobre estos elementos en los miembros de su equipo administrativo es un requisito esencial para la planeación efectiva.
- El pensamiento estratégico es el cimiento para la toma de decisiones estratégicas. Sin este fundamento, las decisiones y acciones subsecuentes quizás sean fragmentadas e inconsistentes con la salud a largo plazo de la empresa.
- La dirección estratégica se desarrolla alrededor de un proceso completo y articulado en dos grandes fases básicas e interrelaciones: la formulación por una parte de y la implementación y control por otra.

La fase de formulación de la estrategia empresarial recoge básicamente el planteamiento de la planeación estratégica. La estrategia va a guiar el comportamiento y la actividad de la empresa en un futuro; es el resultado de la conjugación de tres elementos:

1. Las Aspiraciones de la Alta Dirección.

2. Las oportunidades y amenazas que presenta el entorno y la empresa.

Uno de los motivos de fracaso o de éxito menor de lo esperado es la falta de estudios rigurosos en relación con la implementación de la estrategia.

La segunda fase del proceso, cuyo objetivo es posibilitar la puesta en práctica de la estrategia elegida y asegurar el control tanto de la ejecución como de su validez, consta de tres grandes partes.

Para posibilitar la puesta en práctica de la estrategia elegida es preciso plasmar las líneas de acción diseñadas en la fase anterior en planes estratégicos y prácticos, programas y presupuestos, en los cuales se especificaran las acciones concretas a emprender en las distintas áreas y a los distintos niveles organizativos. La planeación, aquí es considerada como simple elaboración de planes que permiten hacer operativas las estrategias formuladas constituyendo esta una de las tres tareas fundamentales de esta fase del proceso de Dirección Estratégica.

3. El carácter abierto del sistema empresarial hace indispensable el desarrollo de la función de control, objetivo de la segunda fase.

La función del control permite decidir acciones correctoras, en base a la información proporcionada por el análisis de las desviaciones constatadas entre los resultados obtenidos y los resultados esperados.

El control de la estrategia propiamente dicha va más allá de los resultados concretos de los presupuestos y planes. Así pues el control en la dirección estratégica, pretende asegurar no solamente el cumplimiento de los planes y objetivos, sino también la continuidad de la reflexión estratégica.

Si bien el sistema de planeación y control está en la base de la fase de implementación, un conjunto de planes no puede permitir, por sí solos, la correcta ejecución de la estrategia. Es necesario asignar las distintas tareas y la responsabilidad correspondiente a los miembros de la empresa, coordinar e integrar las acciones, establecer las líneas de autoridad y los canales de información por los que debe fluir la

información. Además, son los miembros de la organización los que van a poner en marcha y a ejecutar los planes, por lo que en la forma en la cual se les va a guiar, capacitar y motivar, influirá también sobre el éxito de la estrategia.

La existencia de un sistema de información y de comunicación que permita responder por una parte a las necesidades de análisis de la primera fase, así como a los requisitos planteados por la mera realización de las funciones de planificación, control y organización, representa otro elemento clave que junto con la estructura organizativa, el estilo de dirección y liderazgo y la cultura organizacional, constituyen la superestructura de la dirección estratégica.

III. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

Antecedentes e Importancia

Desde los tiempos ancestrales, el hombre ha mostrado preocupación en saber por anticipado aquello que deberá enfrentarse en los días por venir. Como si de esa manera pudiera esquivar su destino en el caso de augurios, o bien, cuando se trata de buenas promesas, tranquilizándose disfrutándola por adelantado.

Planear es sin duda de las actividades características del mundo contemporáneo, la cual se vuelve más necesaria ante la creciente interdependencia y rapidez que se observa en el acontecer de los fenómenos económicos, políticos, sociales y tecnológicos.

No obstante la planeación sigue siendo en esencia un ejercicio de sentido común, a través se pretende entender en primer término los aspectos cruciales de una realidad presente, para después proyectarla, diseñando escenarios de los cuales se busca finalmente el mayor provecho.

De ahí que el carácter estratégico de la planeación no se trata solo, de prever un camino sobre el que habremos de transitar, sino que se busca anticipar su rumbo y si es posible cambiar su destino.

El objetivo de la planeación estratégica no es solo planear sino realizar en forma ordenada un amplio número de actividades que a su vez, implican el uso de recursos humanos y materiales.

Un aspecto importante en la planeación es su actualización, pues un plan que no se actualiza no tiene la misma vigencia que un rayo en la oscuridad, en su efecto, tan efímero, solo nos permitiría conocer momentáneamente el camino, pero finalmente lo recorreremos a oscuras. (5)

Algunos conceptos de varios autores que pueden dar una visión general acerca de la Planeación estratégica:

Acle Tomasini, Alfredo.

La planeación estratégica es un conjunto de acciones que deber ser desarrolladas para lograr los objetivos estratégicos., lo que implica definir y priorizar los problemas a resolver, plantear soluciones, determinar los responsables para realizarlos, asignar recursos para llevarlos a cabo y establecer la forma y periodicidad para medir los avances. ^{A3}

Manso, Francisco.

La planeación estratégica es el proceso de negociación entre varias decisiones que presentan conflictos de objetivos. (A3)

Menguzzato y Renau

^{A3} Concepto de planeación estratégica: Acle Tomasini, Alfredo; Manso, Francisco; Menguzzato y Renau; Mintzberg y Waters., Unamos Apuntes, Sitio Internet: Unamosapuntes.com

La planeación estratégica se define como el análisis racional de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno para la empresa, de los puntos fuertes y débiles de la empresa frente a este entorno y la selección de un compromiso estratégico entre dos elementos, que mejor satisfaga las aspiraciones de los directivos en relación con la empresa. (A3)

Mintzberg y Waters

La planeación estratégica no es más que el proceso de relacionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para alcanzar objetivos específicos en camino hacia esas metas y establecer los métodos necesarios para asegurar que las políticas y los programas sean ejecutados, o sea, es un proceso formulado de planeación a largo plazo que se utiliza para definir y alcanzar metas organizacionales.

En los conceptos de planeación estratégica antes expuestos se puede apreciar varios aspectos en común, tales como:

- Es un proceso que se utiliza para definir y alcanzar las metas organizacionales.
- Se deben establecer los mecanismos necesarios para poder evaluar el cumplimiento de lo acordado.
- Es un proceso de planeación a largo plazo. Se realiza sobre la base de un análisis del ambiente. (A3)

Características de la planeación estratégica

Se ocupa de cuestiones fundamentales. La planeación estratégica da respuesta a preguntas como las siguientes:

¿ En qué negocio estamos y en qué negocio deberíamos estar?

¿ Quiénes son nuestros clientes y quienes deberían ser?

Ofrece un marco de referencia para una planeación más detallada y para decisiones ordinarias. El gerente al afrontar tales decisiones se preguntará:

¿ Cuales opciones serán las más adecuadas con nuestras estrategias?

Supone un marco temporal de tiempo más largo que otros tipos de planeación. Ayuda a orientar las energías y recursos hacia las características de alta prioridad.

Es una actividad de alto nivel en el sentido que la alta gerencia debe participar activamente ya que ella desde su punto de vista más amplio, tiene la visión necesaria para considerar todos los aspectos de la organización. Además se requiere adhesión de la alta dirección para obtener y apoyar la aceptación en niveles más bajos.

En los momentos actuales, la mayor parte de las organizaciones reconocen la importancia de la planeación estratégica para su crecimiento y bienestar a largo plazo. Se ha demostrado que si los gerentes definen eficientemente la misión de su organización estarán en mejores condiciones de dar dirección y orientación a sus actividades. Las organizaciones funcionan mejor gracias a ello y se tornan más sensibles ante un ambiente de constante cambio.

Ventajas de la planeación estratégica

La planeación estratégica ofrece puntos importantes para las actividades de la organización. Al servirse de ella los gerentes dan a su organización objetivos definidos con claridad y métodos para lograrlo. Este proceso de planeación les ayuda a prever los problemas antes que surjan y a afrontarlos antes que se agraven, también ayuda a los gerentes a reconocer las oportunidades seguras y riesgosas y a elegir entre ellas.

Todo este proceso de planeación y dirección estratégica se produce sobre la base de la Teoría General del Sistema, la cual consiste en un conjunto organizado de elementos integrados y ordenados lógicamente entre sí, que tienden hacia un mismo fin, supone la existencia de una serie de procesos interconectados, cuyo resultado global es superior al resultado de cada uno de ellos separadamente.

Partiendo de la propia expresión de que la planeación estratégica evoca un viejo dilema, la planeación implica algo de rigidez e inflexibilidad y por su parte estratégica indica adaptación, cambio y flexibilidad. Es por eso que en estos tiempos convulsos de constantes cambios, en el mundo se acostumbra a hablar de gerencia o gestión estratégica.

Gestión Estratégica es un proceso que permite a las organizaciones ser proactivas en la proyección del futuro, en sus tres etapas: formulación, ejecución y evolución logrando a través de ello los objetivos de la organización.

Al hablar de gestión debemos tener en cuenta que la herramienta fundamental está en la brújula, en la determinación correcta del destino adonde hay que conducir el sistema. La cuestión derivada está en el mapa, en la selección adecuada de las opciones de avance para cada situación, garantizando que cada paso conduzca y acerque al destino, no que aleje o desvíe.

Se trata fundamentalmente de definir una proyección a largo alcance para el desarrollo de los sistemas, basado no en la suposición de un futuro conveniente para la dirección, sino en la determinación de cursos de acción flexibles, lo suficientemente conveniente para cada futuro que se pudiera presentar ante el sistema.

Existen muchos modelos de dirección estratégica, dentro de ellos se encuentran los modelos de decisión u optimización, los cuales son útiles en la planeación para la determinación del mejor curso de acción entre alternativas disponibles.

Los modelos para la formulación, implantación y control de la estrategia requieren de cierta flexibilidad y de un mínimo de estructuración, permitiendo el uso de diferentes herramientas que contribuyen a la intensificación del pensamiento creativo para así ofrecer las soluciones adecuadas.

La planeación estratégica prepara el terreno para el resto de la planeación de la firma, de modo que se examinará primero. Su definición es la siguiente:

La planeación estratégica es el proceso administrativo que consiste en desarrollar y mantener concordancia estratégica entre las metas y capacidades de la organización y sus oportunidades cambiantes de mercadotecnia. Se basa en el establecimiento de una misión clara para la compañía, los objetivos y las metas de apoyo, una carrera comercial sólida y estrategias funcionales coordinadas.

A nivel corporativo, la compañía define primero su propósito y misión generales. Esta misión se convierte entonces en un conjunto detallado de objetivos de apoyo que orientan a toda la empresa. A continuación, las oficinas centrales deciden qué cartera de negocios y productos es mejor para la firma, y cuánto apoyo de recursos se les debe dar a cada unidad comercial o producto. Cada unidad comercial, y cada nivel de producto dentro de la unidad, debe desarrollar a su vez planes más detallados de mercadotecnia y de otras áreas funcionales que apoyen el plan global de la compañía. La planeación de mercadotecnia ocurre en los niveles de unidad comercial, producto y mercado. Apoya la planeación estratégica corporativa e implica planeación más detallada para oportunidades específicas de mercadotecnia. En seguida se examinarán más a fondo cada uno de los pasos de la planeación estratégica.

Modelos de planeación estratégica:

A continuación se relacionan diferentes modelos que han sido creados para la Planeación y Gestión Estratégica de una empresa, propuestos por varios autores.

Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo.

- Etapas para el proceso de planeación estratégica.
- Determinación de la misión o razón de ser.
- Determinación de la estrategia.
- Determinación de las tácticas.
- Determinación de los proyectos.

Marwin Bower

Etapas para el proceso de planeación estratégica. (A⁴)

- Establecimiento de objetivos.
- Estrategia de planeación.
- Establecimiento de Metas
- Desarrollar la filosofía de la compañía.
- Establecer políticas.
- Planear la estructura de la organización.
- Proporcionar el personal.
- Establecer los procedimientos
- Proporcionar instalaciones.

A⁴ Modelos de planeación estratégica: Marwin Bower; Dr. Carlos C. Martínez Martínez; José R. Castellanos Castillo y Orlando A. García; Carlos Gómez Pardo; Harold Koontz; Fernando Cambranos, Montesinos Hernández y David Bustelo; Jorga A. Ruso León; Jorge Enrique Venegas; Dr. Jaime Toira Guilera; Unamosapuntes.com

- Proporcionar el capital.
- Establecimiento de normas.
- Establecer programas directivos y planes organizacionales.
- Proporcionar información controlada.
- Motivar a las personas.

Dr. Carlos C. Martínez Martínez

Proceso formal de planeación estratégica. (A4)

- Formulación de Metas
- Identificación de objetivos y estrategias actuales
- Análisis ambiental
- Análisis de recursos
- Identificación de oportunidades estratégicas
- Determinación

José R. Castellanos Castillo y Orlando A. García.

Modelo para el diseño de la estrategia . (A4)

- Determinación de la misión.
- Matriz DAFO.
- Factores claves.
- Escenario de actuación.
- Determinar áreas de resultados.
- Elaboración de objetivos.
- Definición de estrategias
- Plan de Acción .

^{A4} Modelos de planeación estratégica: Marwin Bower; Dr. Carlos C. Martínez Martínez; José R. Castellanos Castillo y Orlando A. García; Carlos Gómez Pardo; Harold Koontz; Fernando Cambranos, Montesinos Hernández y David Bustelo; Jorga A. Ruso León; Jorge Enrique Venegas; Dr. Jaime Toira Guilera; Unamosapuntes.com

Carlos Gómez Pardo

Modelo de planeación estratégica (A⁴)

- Plasmar cuales son las realizaciones de la empresa y cuales son los puntos fuertes y débiles.
- Acción Inmediata.
- Clasificación de los objetivos de la empresa.
- Conocer el entorno.
- Conocer las expectativas.
- Valores de las alternativas.
- Preparación e implementación.

Harold Koontz

Modelo de planeación estratégica (6)

- Los diversos insumos organizacionales
- El perfil de la empresa.
- Orientación de Alta Gerencia.
- Objetivos de la Empresa.
- El ambiente interno actual.
- El ambiente externo.
- Desarrollo de las estrategias.
- Planeación e implementación.

Fernando Cambranos, Montesinos Hernández y David Bustelo

Modelo de planeación estratégica (6)

- Finalidades y objetivos generales: graduando la utopía.
- Los exponentes claves de la acción.
- Estructura organizativa.
- Infraestructura de apoyo.
- A mejor relación, mejor información.

^{A4} Modelos de planeación estratégica: Marwin Bower; Dr. Carlos C. Martínez Martínez; José R. Castellanos Castillo y Orlando A. García; Carlos Gómez Pardo; Harold Koontz; Fernando Cambranos, Montesinos Hernández y David Bustelo; Jorga A. Ruso León; Jorge Enrique Venegas; Dr. Jaime Toira Guilera; Unamosapuntes.com

- Financiación.
- Mecanismos de evaluación.
- Tiempo de estrategia.

Jorga A. Ruso León.

Modelo del diseño de la estrategia (A4)

- Determinación de la misión.
- Matriz DAFO.
- Formulación de la visión
- Determinar Áreas de Resultados Claves.
- Elaboración de los objetivos.
- Definición de las estrategias.
- Plan de acción.
- Diseño organizativo.
- Sistema de Control.

Jorge Enrique Venegas.

Modelo de planeación estratégica (A4)

- Análisis del entorno (diagnostico de la empresa) .
- Revisión de la misión..
- La posición estratégica.
- Metas y Objetivos.
- Formulación y estrategias.
- Innovación de productos.
Penetración de Mercado.
Desarrollo de productos.
Desarrollo de Mercados.
Diversificación.
Resegmentación.
Diferenciación
Refuerzo.
- Programa y apoyos tácticos.

A4 Modelos de planeación estratégica: Marwin Bower; Dr. Carlos C. Martínez Martínez; José R. Castellanos Castillo y Orlando A. García; Carlos Gómez Pardo; Harold Koontz; Fernando Cambranos, Montesinos Hernández y David Bustelo; Jorga A. Ruso León; Jorge Enrique Venegas; Dr. Jaime Toira Guilera; Unamosapuntes.com

- Ejecución y Control.
Retroalimentación.
Análisis del Entorno.
Repetición.

Dr. Jaime Toira Guilera.

Etapas del proceso de planeación estratégica (A⁴)

- Preparación: Conocimientos previos de la empresa y definición del plan.
- Misión, propósitos y objetivos primarios.
- Puntos fuertes y débiles. Diagnostico.
- Entorno Actual y previsto.
- Resumen de evaluación de la empresa (proceso iterativo).
- Establecimiento del "Gap" y los supuestos para su resolución.
- Desarrollo y evaluación de alternativas.
- Adopción y redacción del plan.

Matriz de Igor Ansoff

Para retratar estrategias alternativas del crecimiento corporativo, Igor Ansoff presentó una matriz que se centró en la firma presente, los productos y los mercados potenciales (Clientes). Considerando manera de crecer vía productos existentes y productos nuevos, y en mercados existentes y nuevos mercados, hay cuatro combinaciones posibles del producto mercado.

La Matriz de Ansoff se describe a continuación:

	Productos Existentes	Productos Nuevos
El Existir Mercados	Penetración de Mercado	Desarrollo de productos
Nuevos Mercados	Desarrollo de Mercado	Diversificación

La matriz de Ansoff proporciona cuatro diversas estrategias del crecimiento:

- **Penetración de Mercado:** La firma intenta alcanzar crecimiento con los productos existentes en sus segmentos de mercado actuales, apuntando aumentar su cuota de mercado.

^{A4} Modelos de planeación estratégica: Marwin Bower; Dr. Carlos C. Martínez Martínez; José R. Castellanos Castillo y Orlando A. García; Carlos Gómez Pardo; Harold Koontz; Fernando Cambranos, Montesinos Hernández y David Bustelo; Jorga A. Ruso León; Jorge Enrique Venegas; Dr. Jaime Toira Guilera; Unamosapuntes.com

- Desarrollo de mercado: La firma busca crecimiento apuntando a sus productos existentes a los segmentos de nuevo mercado.
- Desarrollo de producto: Las firmas desarrollan los productos nuevos apuntados a sus segmentos de mercados existentes.
- Diversificación: La firma crece diversificándose en nuevos negocios desarrollando los productos nuevos para los mercados nuevos.

Seleccionar una estrategia de crecimiento:

La estrategia de **la penetración de mercado** es la menos aventurada puesto que utiliza los recursos existentes y las capacidades de la firma. En un mercado cada vez mayor, la cuota de mercado simplemente que mantiene dará lugar a crecimiento, y allí puede existir las oportunidades de aumentar la cuota de mercado si los competidores alcanzan límites de la capacidad. Sin embargo, la penetración de mercado tiene límites, y una vez que la saturación de los acercamientos del mercado otra estrategia deba ser perseguida si la firma debe continuar creciendo.

Las opciones **del desarrollo del mercado** incluyen la búsqueda de los segmentos de mercado adicionales o de las regiones geográficas. El desarrollo de los nuevos mercados para el producto puede ser una buena estrategia si las capacidades de la base de la firma se relacionan más con el producto específico que a su experiencia con un segmento de mercado específico. Por que la firma se está a ampliando en un nuevo mercado, una estrategia del desarrollo de mercado tiene típicamente más riesgo que una estrategia de la penetración de mercado.

Una estrategia **del desarrollo de producto** puede ser apropiada si las fuerzas de la firma se relacionan con sus clientes específicos más bien que con el producto específico mismo. En esta situación, pueden sus fuerzas desarrollar un producto nuevo apuntando a sus clientes existentes. Similar al caso del desarrollo de nuevo mercado, el desarrollo de producto nuevo lleva más riesgo que simplemente procurar aumentar la cuota del mercado.

La diversificación es la más aventurada de las cuatro estrategias del crecimiento puesto que requiere el producto y el desarrollo de mercado y puede estar fuera de las capacidades de la base de la firma. En hecho, este cuadrante de la matriz ha sido referido por alguno como la "célula del suicidio". Sin embargo, la diversificación puede ser una opción razonable si el alto riesgo es compensado por la ocasión de un alto índice de la vuelta. Otras ventajas de la diversificación incluyen el potencial de ganar un equilibrio en una industria atractiva y la reducción del riesgo de lista total del negocio.

Papel de la Mercadotecnia en la Planeación Estratégica.

Hay mucha superposición entre la estrategia global de la compañía y la estrategia de mercadotecnia. La mercadotecnia evalúa las necesidades del consumidor y la capacidad de la compañía para obtener una ventaja competitiva en mercados importantes, y estas consideraciones sirven de orientación para la misión y los objetivos corporativos. La mayor parte de la planeación estratégica de la compañía trata con variables de mercadotecnia (porción de mercado, desarrollo de mercado, crecimiento) y, a veces, es difícil separar la planeación estratégica de la planeación de

mercadotecnia. De hecho, en algunas compañías, la planeación estratégica se denomina "planeación estratégica de mercadotecnia".

La mercadotecnia desempeña un papel clave en el desarrollo del plan estratégico de la compañía de diversas maneras. Primero, la mercadotecnia proporciona una perspectiva que orienta la planeación estratégica: la estrategia de la compañía debe girar en torno de la obtención de una ventaja competitiva con grupos importantes de clientes. Segundo, la mercadotecnia proporciona información que les sirve a los planificadores estratégicos para identificar las oportunidades atractivas de mercado y evaluar el potencial de la firma para lograr una ventaja competitiva. Por último, dentro de las UEN individuales, la función de mercadotecnia diseña estrategias para lograr los objetivos de la UEN. (7)

Dentro de cada UEN. La gerencia de mercadotecnia debe encontrar la mejor manera en que puede encontrar la mejor manera en que puede contribuir al logro de los objetivos estratégicos. Los gerentes de mercadotecnia descubrirán e ciertas UEN que su objetivo no es necesariamente aumentar las ventas: su trabajo puede consistir en mantener el volumen existente con menor gasto en mercadotecnia, o incluso, reducir la demanda. *Por tanto, la tarea de la gerencia de mercadotecnia es administrar la demanda al nivel apropiado decidido por la planeación estratégica que se hace en las oficinas centrales.* La mercadotecnia contribuye a la evaluación del potencial de cada UEN, pero una vez que se establezca el objetivo de la UEN, la tarea de la mercadotecnia consiste en ejecutarlo de modo eficiente y rentable.

Planeación de Mercadotecnia.

El plan estratégico define la misión global de la compañía y establece objetivos para cada UEN. Dentro de cada UEN debe prepararse un sistema de planes de mercadotecnia. Si la UEN consta de diversas líneas de producto, productos, marcas y mercados, deben escribirse planes para cada uno. Los planes de mercadotecnia podrían incluir planes de producto, de marcas o de mercado. A continuación se examinarán los planes de mercadotecnia y los pasos que intervienen en el desarrollo del plan de mercadotecnia. (3)

Componentes de un plan de mercadotecnia.

¿Cuáles son los aspectos importantes de un plan de mercadotecnia? La explicación se concentrará en planes de producto o de marca. Un plan de producto de marca deberá contener las siguientes secciones: resumen para los ejecutivos, situación actual de mercadotecnia, amenazas y oportunidades, objetivos y problemas, estrategias de mercadotecnia, programas de acción, presupuestos y controles. (3)

³ Uytendoeven Hugo E.R., "La estrategia y la Organización", Editorial Diana, 1ra. Edición, 1980, 1031 pp.

El Pensamiento Estratégico: 1970 – 2000....

En las últimas tres décadas del siglo XX hemos visto, en el campo de la Administración, el advenimiento y la desaparición de muchas teorías y modas que han creado estilos de dirección estratégica en las empresas. Las compañías constantemente se enfrentan a alternativas que implican seguir la moda, aferrarse a la tradición o retar el pasado y buscar nuevas perspectivas para un mundo que está cambiando aceleradamente.

En el campo de la dirección estratégica, tres estilos han dominado la escena en las tres últimas décadas y han surgido como un desarrollo de la teoría administrativa contemporánea en respuesta a las condiciones sociales y económicas de su época. Cada uno tuvo fortalezas pero también tuvieron sus debilidades. Esos estilos, adoptados por las empresas del mundo en diferentes períodos de tiempo según su etapa de evolución, han sido :

- El estilo de planeación, en el cual un futuro predecible se basaba en el análisis de lo probable (1970-1983).
- El estilo visionario, en el cual un futuro impredecible se basaba en la imaginación de lo posible (1984-1991).
- El estilo del aprendizaje, en el cual un futuro desconocido aparece de pronto y lo enfrentamos teniendo como base la comprensión de lo actual (1992-2000?).

El Estilo de Planeación en la década de los 60's y a principios de los 70's había un sentimiento general de seguridad y de estabilidad. Fue una época de muchas empresas de éxito, de una poderosa economía de postguerra y de unas sociedades unidas por poderosas instituciones (el gobierno, la iglesia, la familia, la ley). Rowan Gibson (consultor independiente), describe a las empresas de esas décadas, como viajando por una autopista sin límites y en un lujoso automóvil. Las empresas creían que el futuro les pertenecía y que podían conducir hacia él con piloto automático.

No era extraño entonces que en esa época tuviera origen la proliferación de herramientas de planeación y análisis, como fueron las técnicas de análisis del portafolio, y entre ellas las más utilizadas fueron la matriz crecimiento-participación en el mercado del Grupo de Boston (BCG) y a la matriz tres por tres atribuida por algunos a la General Electric (GE) y por otros a McKinsey & Co. o a la Shell. La creencia generalizada era que las economías, los mercados y los clientes se comportaban de manera lógica y predecible. La estrategia se abordaba como la armada de un rompecabezas, donde la respuesta correcta a la solución del problema se basaba en la aplicación de herramientas de planeación estratégica.

Suponiendo que las herramientas se usaran correctamente, el estilo de planeación trazaba un camino para alcanzar objetivos futuros y creaba las escalas contra las cuales se medían los resultados. Las empresas se enfrascaron en la planeación estratégica y produjeron planes que en la práctica no eran otra cosa que una versión ampliada de los objetivos financieros. Estos planes se esforzaban en la precisión de las cifras pero eran superficiales en cuanto a la estrategia propiamente dicha.

En la medida en que los análisis parecían producir respuestas acertadas, estos planes se volvían inflexibles e inmodificables, sin importar que se estuvieran presentando cambios en las condiciones económicas o del mercado. Muchas empresas no pudieron reaccionar ante la desestabilización de las economías y de los mercados, situación que ocurrió a mediados de la década de los setentas.

El mundo occidental entró en una recesión (1973-1975), vivió dos crisis petroleras (1970 y 1974) y presenció la terminación de la guerra de Vietnam (1975), la desaceleración de la carrera espacial, el surgimiento de Japón como una potencia manufacturera, el surgimiento del mito de una nueva técnica japonesa de administración y el papel restrictivo que tuvo el poder de los sindicatos.

En general, muchas empresas perdieron su enfoque y su contacto con la realidad, especialmente con sus clientes. La sobredependencia de las herramientas de análisis llevaron a una parálisis generada por la obsesión por el análisis y se vieron empresas incapaces de dar un paso sin que las piezas de su rompecabezas estuvieran todas puestas en su lugar. Las empresas se atascaron en medio de la rigidez que le dieron al plan de negocios, lo que se convirtió en la mejor receta para producir desastres empresariales. (Recuérdese que la IBM fue declarada muerta en 1979 y que empresas de la talla del Bank of América, Citicorp, Du Pont, General Motors (GM) e Intel estaban en cuidados intensivos).

El Estilo Visionario

La década de los ochentas se caracterizó por una ideología conservadora, por las desregularizaciones, por un énfasis en el individuo y en la habilidad del empresario. A medida que los modelos de planeación estratégica cayeron en desgracia (1983) -- ver Los Juegos de Guerra -- las organizaciones más exitosas fueron aquellas que rompieron con los viejos moldes, que no extrapolaron linealmente el presente sino que crearon una visión del futuro. Desarrollar una visión inspiradora fue el lema de la época. Los líderes visionarios fueron la inspiración de sus empresas cuando describieron lo que podría ser posible y no se empecinaron en seguir lo que los modelos analíticos les delineaban detalladamente.

Bien empleado el estilo visionario le llevó optimismo a unas fuerzas laborales sumidas en el pesimismo causado por la situación económica de la década anterior. Este estilo creó en las empresas la sensación que tenían un norte y en la gente un aliciente para luchar por el logro de sus aspiraciones. Sin embargo, como en el modelo de planeación, muchos gerentes fueron superficiales en la creación de la visión y su ligereza no le prestó un buen servicio al proceso. La visión que ellos trataron de vender fue tan ambigua, que no se distinguía de las declaraciones sobre la misión de la empresa, hasta el punto de ser ignorada o ridiculizada.

Después del Lunes Negro (19 Oct 1987), cuando las economías, los mercados, las acciones y los precios de la propiedad raíz empezaron a caer (ese día los inversionistas perdieron en conjunto cerca de un trillón de dólares), muchos de los líderes visionarios fueron incapaces de crear nuevas visiones o de motivar a la gente para evitar que ellas y sus empresas cayeran en el abismo. Esa ambigüedad creada por una visión inapropiada fue tan funesta como la producida por la inflexibilidad en la ejecución del plan corporativo.

El Estilo del Aprendizaje

En los primeros años de la década de los noventas, surgieron nuevos líderes que sortearon exitosamente el caos que estaba produciendo las demandas de unos consumidores más sofisticados, nuevas formas de competencia, el poder de la tecnología, unos mercados financieros impredecibles y unas políticas económicas de choque. Las compañías que respondieron a éstas nuevas condiciones desbloqueando sus estructuras y procesos, liberando a sus empleados de la rigidez de los manuales, dándoles sistemas de soporte, creando comunidades de líderes y aprendices, pudieron sortear las situaciones súbitamente cambiantes y mantener el buen desempeño de sus negocios. Otros en cambio, cayeron en una trayectoria errática, fueron incapaces de sobrevivir a la tensión de los cambios aparentemente inexplicables de la demanda y adoptaron una variedad cambiante de medicinas:

- o Centralizar / Descentralizar
- o Función / Proceso
- o Controlar / Delegar
- o Precio / Calidad
- o Precio / Servicio
- o Orden / Caos

Empresas que habían adoptado la noción en voga en los años ochentas que la gente era un activo, se pasaron de pronto al otro extremo y en los años noventa empezaron a manejar a la gente como un pasivo.

Justo a tiempo, reestructuración, reingeniería, fueron las cortinas de humo para adelgazar las organizaciones reduciendo personal y costos. Aquellas empresas incapaces de innovar, se alinearon con la estrategia de competir solamente con precios. Refraseando a C.K.Prahalad (Universidad de Michigan):

"...la reducción de tamaño fue como una anorexia corporativa, nos hizo más frugales y más delgados pero no necesariamente más sanos. Fundamentalmente necesitábamos crecer y necesitábamos cambiar. Teníamos que construir el futuro músculo y nos dedicamos sólo a quitar la grasa corporativa."

Con márgenes de utilidad decrecientes, sin liquidez, sin flexibilidad en la producción, con estructuras corporativas todavía de mando y control, muchas empresas fueron incapaces de responder a las necesidades cambiantes de los clientes o a las condiciones del mercado. Una vez más, el atascamiento produjo el fracaso empresarial.

Muchos de los espasmos empresariales de las décadas de los ochentas y de los noventas, ocurrieron en aquellas empresas de gerencia zigzagueante, que sin mayor análisis de situación, pasaron de una moda a otra: siguieron hoy a los gurus de la excelencia y después a los de la calidad, la reingeniería, la competencia, para seguir luego a los del cambio, la delegación, la renovación, la reinención, la reducción de tamaño, la virtualidad, la cultura, el caos, el justo a tiempo y la transformación. Empresas como Ford, Shell, Harley Davidson, Hewlett-Packard, Chrysler, EDS, FedEx e Intel, junto con el MIT, descubrieron la importancia del aprendizaje institucional duradero y crearon la Sociedad para el Aprendizaje Institucional. Ellos comprendieron que debían reforzar la habilidad de las personas para que dejaran de ser aportantes a los problemas de la empresa y abandonaran su papel de bomberos extinguiendo constantemente incendios a medida que sus gerentes salían de una crisis para entrar en otra.

Empresas como éstas entendieron la importancia de crear una comunidad de líderes y de aprendices (Peter Senge, MIT), lo que exige desarrollar líderes de línea, que son gerentes capaces de introducir y aplicar nuevas ideas, también líderes ejecutivos de alto nivel que dirijan el cambio cultural, enlaces internos que se desplacen por la organización difundiendo y fomentando el compromiso con las nuevas ideas y prácticas. La creación de comunidades de aprendices es el otro frente que se han empeñado en desarrollar y esto implica la investigación disciplinada, el mejoramiento de las capacidades y conocimientos de la gente, formar gente que trabaje en equipo para lograr resultados prácticos y absorber conocimientos prácticos.

Este enfoque les está permitiendo constantemente estar monitoreando y reaccionando a lo que está ocurriendo, encauzando la inteligencia y el espíritu de la gente en todos los niveles de la organización para asegurar la innovación, la difusión continua de conocimientos, el experimentar nuevas maneras de hacer las cosas que es lo que Henry Mintzberg (McGill University, Canadá) llamó el enfoque del aprendizaje de la gerencia estratégica.

La década de los noventa y el siglo veinte terminan dejando tras de sí una crisis económica que afecta a una tercera parte de los países del mundo. En 1997 el milagro del crecimiento económico de los "tigres" del sureste asiático se frenó bruscamente. Primero fue Tailandia (Julio, 1997), con una devaluación de su moneda, el baht, del 15%; luego el virus financiero se propagó de inmediato a Malasia, Singapur, Indonesia y Filipinas. Poco después Corea del Sur, Japón, Hong Kong y China se vieron afectados por una crisis asiática que se convirtió en un verdadero colapso. Se desdibujó el mito del "modelo asiático". La crisis de Asia ya se propagó a América Latina. En enero de 1999 Brasil devaluó su moneda el real en un 35% sacudiendo las bolsas de valores latinoamericanas, acelerando su plan de ajuste fiscal y la toma de un crédito del Fondo Monetario Internacional por 41.500 millones de dólares para ayudar a enjugar su abultado déficit fiscal. La economía Argentina inició 1999 mostrando señales de estar desacelerándose, vendió a los españoles por 2 mil millones de dólares el 15% de su petrolera YPF y propuso eliminar su moneda el peso y adoptar el dólar mediante un tratado monetario con los Estados Unidos, todo buscando evitar la devaluación de su divisa y el contagio de su vecino Brasil. Cuando se desplomaron los mercados de Asia, los valores más cotizados en Estados Unidos también sufrieron, y lo mismo ocurrió en China, Suiza, Rusia y Alemania.

La crisis económica mundial todavía no ha tocado fondo. Probablemente en éste año de 1999, Rusia y América Latina se sumarán en la recesión. Esperamos que China no siga por el mismo camino. Estados Unidos bajó en 1998 sus tasas de interés, para limitar y prevenir cualquier recesión futura posible. Las esperanzas se cifran en que Wall Street no se desplome, en el lanzamiento del Euro y del nuevo Banco Central de Europa con sede en Francfort, Alemania. La lección es que hoy en día, el mundo tiene una economía interconectada donde cada quien tiene sus mecanismos de mercado competitivos. Economistas contemporáneos tan destacados como Jeffrey Sachs, Paul Krugman y Joseph Stiglitz opinan que es necesario reinventar la economía del mundo.

Las herramientas analíticas seguirán aportando una información muy valiosa para las decisiones gerenciales. Tener ambiciones seguirá siendo fundamento para la motivación y el establecimiento de metas. La teoría del caos seguirá enseñándonos que la vida real no se compone de una serie de acontecimientos interconectados que se suceden uno detrás de otro y que producen acontecimientos totalmente predecibles. La aplicación de la teoría del aprendizaje sirve para generar ventajas competitivas

mediante un menor control y un mayor aprendizaje, es decir, creando y compartiendo nuevos conocimientos. En suma, lo positivo de los estilos anteriores se adaptará a los nuevos tiempos pero no desaparecerá. Pero a medida que nuestro mundo se vuelve cada vez más complejo e interdependiente ¿cómo vamos a enfrentarnos a un cambio que es cada vez más no-lineal, discontinuo e impredecible?

La guía de viaje para el siglo XXI ,que se deduce del pensamiento de los filósofos contemporáneos de cultura empresarial del mundo, parece ser la siguiente:

Reformular Principios

Los que guían nuestras organizaciones, nuestra sociedad y nuestra vida personal.

Replantear la Competencia

A la luz de los cambios fundamentales que están teniendo lugar en la naturaleza de la competencia.

Replantear el Control y la Complejidad

Creando un nuevo modo de operar las organizaciones basado en procesos de alto rendimiento e individuos en quienes se ha delegado la facultad de tomar decisiones.

Reformular el liderazgo

Viéndolo como una manera de liberar el poder intelectual de la organización y de generar capital intelectual.

Redefinir Mercados

Analizando el impacto de las fuerzas demográficas dominantes, la tecnología y la revolución que está causando en los canales de distribución, los cambios en la naturaleza del cliente y el papel esencial del mercadeo en la relación cliente-empresa.

Redefinir el Mundo

En base a los cambios en la naturaleza de la competencia económica a nivel mundial, de la interconexión de las economías, del potencial de China, del predominio de las grandes redes organizacionales en lugar de las grandes estructuras, de la educación y de las habilidades de los trabajadores como arma competitiva dominante, de la desaparición de un mundo unipolar con un poder económico, político o militar predominante, de no seguir entendiendo los negocios siguiendo los viejos modelos de la era industrial, sino más bien entendiéndolos como una ecología de organismos.

Probablemente el estilo de la velocidad. Philip Kotler dice:

"...la velocidad será crucial. Los competidores se mueven rápido. Las apariciones de la oportunidad en el mercado son cada vez más cortas y los clientes quieren las cosas ya."

En 1962 Alfred D. Chandler, basándose en las enseñanzas de la historia empresarial, especialmente la posterior a la Segunda Guerra Mundial y en la evolución de compañías como Sears, General Motors, Standard Oil (hoy Chevron Co.) y DuPont, definió la estrategia de una empresa como:

- La determinación de metas y objetivos a largo plazo.
- La adopción de cursos de acción para alcanzar las metas y objetivos.
- La asignación de recursos para alcanzar las metas.

Años más tarde, en 1978, Dan E. Schandel y Charles W. Hofer, en su libro *Strategy Formulación: Analytical Concepts*, escribieron sobre el proceso de la administración estratégica (ver figura a la derecha), describiéndolo como compuesto de dos etapas claramente diferenciadas: la de análisis o planeación estratégica y la de implementación del plan estratégico.



El concepto de la planeación estratégica siguió evolucionando en la medida en que las empresas crecieron, se diversificaron y tuvieron que enfrentarse a un entorno que cambiaba vertiginosamente. Tres etapas se han identificado en ésta evolución:

La del portafolio de Inversiones, donde el plan estratégico se basaba en el análisis de la tasa de crecimiento de mercado del producto y su tasa de participación relativa en el mercado. Todos los productos de la empresa se evaluaban dentro de una matriz general para ser estructurados, sostenidos, eliminados u ordeñados. (ver La Matriz de Crecimiento-Participación)

La del potencial para generar utilidades futuras, donde el plan estratégico se orientaba en base al atractivo del mercado donde la empresa estuviera compitiendo y a la posición de la unidad estratégica de negocios (UEN) dentro de la industria (ver La Matriz de Crecimiento-Participación)

La de los escenarios de juego, donde el plan estratégico comprende diferentes opciones dependiendo de la posición de la unidad estratégica de negocios (UEN) en la industria, del análisis de las fortalezas y debilidades de la empresa y de sus oportunidades y amenazas. (ver El Análisis DOFA)

Niveles de la Planeación Estratégica



Al revisar la estructura de las grandes empresas encontramos los siguientes niveles organizacionales:

El corporativo (el nivel más alto en la jerarquía de la Corporación)

El divisional

El comercial

El de producción

Este tipo de estructura llevaba a tres niveles de planes estratégicos (ver figura):

El Plan Estratégico Corporativo

Este plan:

Define la visión y la misión corporativa

Formula estrategias para satisfacer a los grupos de interés (accionistas, clientes, proveedores, distribuidores, empleados)

Establece las unidades Estratégicas de Negocios (UEN)

Le asigna recursos a las UEN's

Planea nuevos negocios

El Plan Estratégico de las Unidades Estratégicas de Negocios (UEN)

Teniendo en cuenta su mercado, las condiciones de ese mercado y los recursos asignados por la Corporación, las UEN's pueden escoger una o más de éstas estrategias competitivas:

Creer Intensivamente

Penetrando el Mercado: incrementando las ventas con productos actuales en mercados actuales.

Desarrollando el Mercado: incrementando las ventas de productos actuales en mercados nuevos.

Desarrollando Productos: incrementando las ventas mejorando los productos actuales o lanzando nuevos productos en los mercados actuales.

Crecer Diversificándose

Horizontalmente: introduciendo en los mercados actuales nuevos productos no relacionados tecnológicamente con los productos actuales.

Concéntricamente: introduciendo productos nuevos en mercados nuevos, pero éstos productos están relacionados tecnológicamente con los existentes.

Por Conglomerados: introduciendo nuevos productos en mercados nuevos, pero éstos productos no están tecnológicamente relacionados con los productos existentes.

Integralmente: comprando otra empresa o fusionándose con otra dentro de la misma industria o mercado. La integración puede ser hacia adelante, hacia atrás u horizontal.

Hacia Adelante: comprando o aumentando el control sobre sus canales de distribución

Hacia Atrás: comprando ó aumentando el control sobre sus fuentes de suministro

Horizontal: comprando o aumentando el control sobre algunos de sus competidores

El Plan Estratégico a Nivel Funcional crea el marco de referencia para que los gerentes de cada nivel funcional implementen la parte que les corresponda de las estrategias de la Unidad Estratégica de Negocios (UEN) y de la corporación.

Finanzas
Mercadeo
Producción
Recursos Humanos
Investigación y Desarrollo

Durante cincuenta años ha imperado la doctrina del sistema estrategia-estructura, centrado en las relaciones verticales de la estructura jerárquica clásica. Las estructuras burocráticas crecieron erosionando a su paso el espíritu empresarial y creando empleados aferrados a la letra de los manuales de procedimiento. En una entrevista de Gary Hamel con Joel Kurtzman, llevada a cabo a finales de 1997, Hamel le decía:

"No hemos visto ninguna innovación importante en el proceso de estrategia en 25 años. Los enfoques de planeación que usan la mayoría de las compañías no han cambiado en nada. Pero recientemente estamos trabajando en organizaciones donde estamos haciendo estrategia con la participación de cinco mil personas. Estamos profundamente convencidos en la democratización de la estrategia, donde cada empleado tiene el derecho a participar en el destino de su empresa.

Comprendemos que cada empleado no puede aportar el mismo valor al proceso. La creatividad no está distribuida por igual, sino más bien en forma amplia y al azar. Estamos seguros que la alta gerencia solo tiene una muy pequeña porción del potencial creativo de la organización y por lo tanto ella debe reconocer que no tiene el monopolio en la creación de estrategia."

James Moore, el autor de *The Death of Competition* (1996, HarperCollings Publishers) y uno de los más destacados estrategas empresariales de hoy en día, dice en un artículo que trata sobre los ecosistemas empresariales:

"Desafortunadamente, las ideas hoy prevalecientes sobre estrategia, comienzan con la idea errada que asume que la competencia está perfectamente definida dentro de cada industria. Como resultado, estas ideas son más bien inútiles en el ambiente empresarial contemporáneo y serán aún menos válidas en el futuro.

Hay una segunda limitación en la lógica tradicional de hacer estrategia. La gente generalmente piensa que las empresas y los productos son las piezas fundamentales de la competencia, cuando lo que estamos viendo en estos días, es que lo que compete son comunidades aliadas de empresas, que trabajan juntas para complementar un producto o servicio clave. Lo que estamos viendo es que esas comunidades están formadas por cientos y a veces miles de organizaciones, que trabajan en encontrar soluciones que lleven valor total a sus clientes. El cliente buscará alinearse con la comunidad empresarial más fuerte y saludable."

Estrategia y planeación estratégica son dos conceptos distintos. La planeación solamente produce planes, que se traducen en maniobras que intentan aventajar a los rivales en una situación competitiva o de negociación. Por eso es comúnmente erróneo que a los planes funcionales se les llame la estrategia de mercadeo, la estrategia financiera, la estrategia de producción, pues estos planes están orientados simplemente a resolver las necesidades de la unidad estratégica de negocios(UEN), frente a sus productos y a sus mercados existentes.

La estrategia es un proceso de pensamiento más elaborado que establece trayectorias, posiciones y perspectivas para la organización.

Trayectorias, dentro de un flujo de acontecimientos, creando un comportamiento consistente frente a ellos.

Posiciones, al mirar la empresa con relación a su ambiente externo y a sus mercados potenciales futuros con el propósito de crearle riqueza.

Perspectivas, mirando la personalidad o la cultura empresarial y concentrando la atención en cómo la intención estratégica se difunde dentro de la organización para que llegue a ser compartida por sus miembros.

PROPUESTA:

“ ESTRATEGIAS INNOVADORAS EN MÉXICO”.

IV. PRIMERA: DETERMINACION DE LA MISION

◆ DEFINICIÓN DEL PROPÓSITO BÁSICO

En esa primera etapa del proceso se define la actividad sustantiva de la organización. Se contesta a la pregunta ¿Para que fue creada la empresa?

No siempre es fácil reflexionar en sentido abstracto sobre el fin ultimo que se persigue al efectuar una inversión y ofrecer algo al mercado.

Se trata de una reflexión de la mayor importancia en relación a dos aspectos claves:

- Definición del negocio sustantivo de la organización
- Definición de la cultura corporativa existente

◆ DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

Consiste en definir la actividad sustantiva de la organización a lo largo de las siguientes dimensiones:

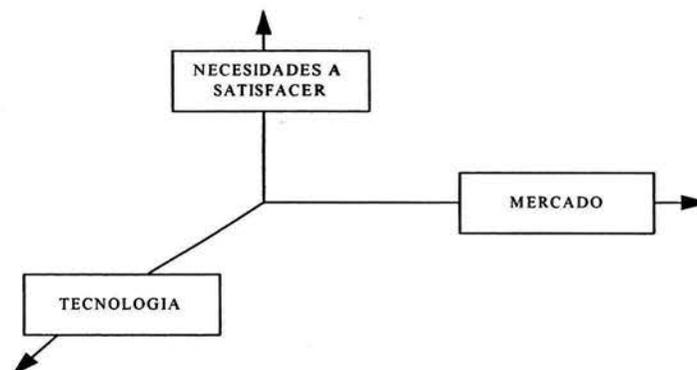


Fig. 1 Necesidades que se satisfacen

Definición de las necesidades que se satisfacen

Se definen las necesidades que se desean satisfacer en forma conceptual. Esta dimensión puede expandir radicalmente las oportunidades de actuación de la organización así como el tipo de competidores a los cuales se enfrenta. Estas necesidades por lo general son permanentes, por ejemplo:

- Contribuir al logro de una alta productividad
- Facilitar las telecomunicaciones
- Brindar seguridad

Se logra definir el hilo común entre los productos y mercados presentes y futuros para comunicar posibles direcciones de crecimiento al interior y al exterior de la organización.

Definición de Los productos y/o servicios que ofrecen

La lista de las familias de productos o servicios debe acompañarse con una definición del:

- Alcance de la línea
- Posicionamiento de la calidad-precio que se desea lograr

Definición del mercado que se desea atender

Es necesario definir:

Alcance: Grupo de clientes atendidos y no atendidos

Segmentación del mercado: Alternativas de división del mercado

Definición de Tecnología

Definición de la manera como la organización enfrenta esta variable estratégica. Se debe definir si se trata de:

- Tecnologías múltiples
- Tecnologías complementarias
- Lograr la transición de una tecnología a otra
- Lograr el liderazgo tecnológico
- Operar principalmente con tecnología propia o con tecnología comprada

● DEFINICIÓN DE LA MISIÓN DE LA COMPAÑÍA

Una organización existe para lograr algo en un medio más grande. Comúnmente su propósito específico está claro al comienzo. Con el paso del tiempo, su misión puede perder claridad a medida que la organización crece y agrega nuevos productos y mercados. O la misión puede continuar siendo clara, pero puede que ya no sea apropiada para las nuevas condiciones en el medio.

Cuando la gerencia perciba que la organización esta desviándose, debe renovar su búsqueda de propósito. Es el momento de plantearse las siguientes preguntas: *¿cuál es nuestro negocio? ¿Quién es el consumidor? ¿Qué es de valor para el consumidor?*

Nivel corporativo



Nivel del negocio, producto y nivel de mercado.

¿Cuál será nuestro negocio? Estas preguntas aparentemente sencillas se cuentan entre las más difíciles que la compañía debe resolver. Las firmas exitosas continuamente se plantean estas interrogantes y las responden cuidadosa y concienzudamente.

Muchas organizaciones desarrollan declaraciones de misión formales. Una declaración de misión bien desarrollada le proporciona al personal corporativo un sentido compartido de oportunidad, dirección, significancia y logro. La declaración de misión de la compañía actúa como una "mano invisible" que guía a los empleados más dispersos y la organización. Establecer una declaración de misión formal de la compañía no es fácil. Algunas organizaciones pasarán un año o dos intentando preparar una declaración satisfactoria acerca del propósito de la firma. En el proceso descubrirán mucho acerca de ellas mismas y sus oportunidades potenciales.

La declaración de misión deberá definir los dominio(s) del negocio en el cual la organización operara. Los dominios del negocio pueden definirse en términos de productos, tecnologías, grupos de consumidores, necesidades del consumidor o alguna combinación de éstos.

Tradicionalmente, las compañías han definido sus dominios de negocio en términos de productos, como "Fabricamos juegos de video", o en términos tecnológicos, como "Somos una firma procesadores de sustancias químicas". Hace algunos años, Theodore Levitt propuso que las definiciones de mercado de un negocio son superiores a las definiciones tecnológicas o de producto. Argumentaba que un negocio debe considerarse como un proceso de satisfacción del consumidor, no como un proceso de producción de bienes. Los productos y las tecnologías a la larga se hacen obsoletos, mientras que las necesidades básicas del mercado pueden durar para siempre. Una declaración de misión orientada al mercado define el negocio en términos del servicio a grupos de consumidores o necesidades específicas.

En el desarrollo de una declaración de misión orientada al mercado, la gerencia deberá evitar hacer su misión demasiado estrecha o demasiado amplia. Un gran fabricante de lápices que diga que está en el negocio de hacer equipo de comunicaciones está enunciando su misión en términos demasiado amplios. Un enfoque útil consiste en moverse desde el producto actual hasta niveles más elevados de abstracción y después decidir el nivel más factible de abstracción disponible para la compañía. Cada paso de ampliación indica nuevas oportunidades, pero también puede llevar a la compañía a aventuras poco realistas más allá de sus capacidades.

◆ ALCANCE DE LA ACTIVIDAD

En esta dimensión se definen cuales son los niveles de producción o distribución más convenientes para la operación.

- Grado de integración vertical en la producción y en la distribución

Se trata de balancear los beneficios de tipo económico con elementos estratégicos al combinar diferentes tecnologías en la misma organización.

◆ DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN

Como resultado de la definición del negocio y de la elaboración de los diagnósticos y pronósticos se procede al tercer paso en el proceso de planeación: la definición de los objetivos de la organización como un todo, también conocidos como objetivos corporativos.

Se presentan las siguientes preguntas en esta parte del proceso:

- Cuantos objetivos debe tener la organización?
- Como redactar los objetivos?
- No es suficiente un objetivo global de generar utilidades atractivas("un negocio se crea para producir dinero")
- Como deben redactarse los objetivos?
- En base a que información se deben establecer los objetivos de la organización?

Las respuestas a la lista anterior son las siguientes:

Es necesario redactar un numero suficiente de objetivos que satisfagan las necesidades de los interesados en la organización. Los interesados en una organización son los siguiente individuos:

Dueños o accionistas
Empleados
Clientes
Proveedores
Gobierno / Sociedad

Esta lista de objetivos genéricos se puede resumir de la siguiente manera:

- Crecimiento
- Eficiencia
- Calidad, precio, servicio
- Innovación
- Repartición de utilidades
- Sueldos, prestaciones, seguridad
- Compromiso con proveedores
- Contribución al desarrollo macro

Como se puede apreciar, el objetivo único de "maximizar utilidades" es demasiado restringido para facilitar el desarrollo de estrategias y planes operativos

Muchas de las acciones que se van a emprender para el logro de los objetivos inciden en varios de estos objetivos (por ejemplo, un programa de calidad total que logra beneficiar a los clientes y que tiene adicionalmente múltiples beneficios internos)

Sin embargo, también se puede apuntar que no es siempre factible lograr maximizar cada uno de estos objetivos, dado que hay ocasiones en que el logro de un objetivo no se puede lograr sin sacrificar en parte a otra, como puede ser el caso de reparar alas utilidades versus invertir en activos para lograr crecer.

La formalización de los objetivos debe efectuarse en dos etapas:

1. Definición de la importancia relativa de cada uno de los objetivos genéricos para la organización
2. Redacción de los objetivos de acuerdo al siguiente formato:
 - Atributo
 - Índice
 - Meta
 - Tiempo

Todo objetivo debe integrar siempre en su redacción los anteriores elementos para que realmente sea una declaración que facilite la toma de decisiones por parte de los integrantes de la organización.

Son elementos en la redacción de los objetivos:

- El atributo se relaciona con la parte cualitativa del objetivo, por ejemplo: mejorar la participación de la organización en el mercado de exportación.
- El índice es la manera como se mide el objetivo (en este caso, porcentaje total de las ventas en unidades monetarias fijas a un periodo base o denominadas en dólares).
- La meta no es otra cosa que la cuantificación de un objetivo. Siempre es factible medir los objetivos, aunque en algunos casos será necesario efectuar un proyecto especial para lograr medir el objetivo (por ejemplo: imagen de la organización ante el entorno). En el caso del objetivo de exportación se puede establecer la meta con un número : 30 por ciento, por ejemplo.

El tiempo, esto es, la fecha en la que se deberá lograr alcanzar el objetivo, por ejemplo: para el año de 2005.

Los objetivos se redactan sobre la base de la información que se ha generado en el proceso de planeación hasta este punto.

- Propósito básico
- Diagnósticos y pronósticos

La elaboración de los objetivos corporativos no es otra cosa que la respuesta que la organización de a los resultados del diagnostico externo, del diagnostico interno, de los

pronósticos y del análisis de vulnerabilidad. Se busca aprovechar las oportunidades y enfrentar las amenazas así como ampliar las fuerzas y reducir las debilidades.⁽⁴⁾

Objetivos Adicionales

A partir de los objetivos organizacionales se desprenden una serie de objetivos para las diferentes áreas de la empresa. La nomenclatura utilizada para cada una de estas áreas varia de empresa, aunque tienen a predominar las siguientes:

- Unidades estratégicas de negocio
- Funciones
- Departamentos
- Individuos

⁴ Mercado Salvador, "Administración Aplicada. Teoría y Practica", Editorial Limusa Noriega, 1990, 230 pp.

V. SEGUNDA: ANALISIS AMBIENTAL

- ◆ DETERMINACION DE LAS AMENAZAS Y OPORTUNIDADES DEL MERCADO.
- ◆ ANÁLISIS DE RECURSOS: FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA ORG.
- ◆ DETERMINACION DE LAS EXPECTATIVAS INMEDIATAS DEL CLIENTE.

- ◆ DETERMINACION DE LAS AMENAZAS Y OPORTUNIDADES DEL MERCADO.

El Análisis FODA

FODA (en inglés SWOT), es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que le permitirá trabajar con toda la información que posea sobre su negocio, útil para examinar sus Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de su negocio y el entorno en el cual éste compite. El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios, etc). Muchas de las conclusiones obtenidas como resultado del análisis FODA, podrán serle de gran utilidad en el análisis del mercado y en las estrategias de mercadeo que diseñe y que califiquen para ser incorporadas en el plan de negocios.

El análisis FODA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de su negocio. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

Lo anterior significa que el análisis FODA consta de dos partes: una interna y otra externa.

- La parte interna tiene que ver con las fortalezas y las debilidades de su negocio, aspectos sobre los cuales usted tiene algún grado de control.
- La parte externa mira las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar su negocio en el mercado seleccionado. Aquí usted tiene que desarrollar toda su capacidad y habilidad para aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular esas amenazas, circunstancias sobre las cuales usted tiene poco o ningún control directo.

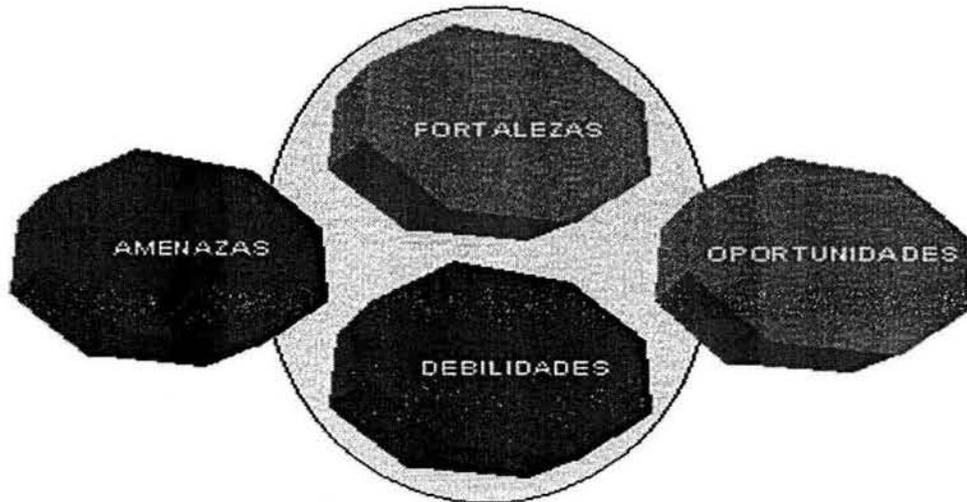
Fortalezas y Debilidades

Considere áreas como las siguientes:

- Análisis de Recursos. Capital, recursos humanos, sistemas de información, activos fijos, activos no tangibles.
- Análisis de Actividades. Recursos gerenciales, recursos estratégicos, creatividad

- Análisis de Riesgos. Con relación a los recursos y a las actividades de la empresa.
- Análisis de Portafolio. La contribución consolidada de las diferentes actividades de la organización.

EL ANÁLISIS FODA



Hágase preguntas como éstas:

- ¿Cuáles son aquellos cinco a siete aspectos donde usted cree que supera a sus principales competidores?
- ¿Cuáles son aquellos cinco a siete aspectos donde usted cree que sus competidores lo superan?

Al evaluar las fortalezas de una organización, tenga en cuenta que éstas se pueden clasificar así:

1. Fortalezas Organizacionales Comunes

Cuando una determinada fortaleza es poseída por un gran número de empresas competidoras. La paridad competitiva se da cuando un gran número de empresas competidoras están en capacidad de implementar la misma estrategia.

2. Fortalezas Distintivas

Cuando una determinada fortaleza es poseída solamente por un reducido número de empresas competidoras. Las empresas que saben explotar su fortaleza distintiva, generalmente logran una ventaja competitiva y obtienen utilidades económicas por encima del promedio de su industria. Las fortalezas distintivas podrían no ser imitables cuando:

- Su adquisición o desarrollo pueden depender de una circunstancia histórica única que otras empresas no pueden copiar.
- Su naturaleza y carácter podría no ser conocido o comprendido por las empresas competidoras. (Se basa en sistemas sociales complejos como la cultura empresarial o el trabajo en equipo).

3. Fortalezas de Imitación de las Fortalezas Distintivas

Es la capacidad de copiar la fortaleza distintiva de otra empresa y de convertirla en una estrategia que genere utilidad económica.

La ventaja competitiva será temporalmente sostenible, cuando subsiste después que cesan todos los intentos de imitación estratégica por parte de la competencia.

Al evaluar las debilidades de la organización, tenga en cuenta que se está refiriendo a aquellas que le impiden a la empresa seleccionar e implementar estrategias que le permitan desarrollar su misión. Una empresa tiene una desventaja competitiva cuando no está implementando estrategias que generen valor mientras otras firmas competidoras si lo están haciendo.

Oportunidades y Amenazas

Las oportunidades organizacionales se encuentran en aquellas áreas que podrían generar muy altos desempeños. Las amenazas organizacionales están en aquellas áreas donde la empresa encuentra dificultad para alcanzar altos niveles de desempeño. Considere:

- Del Entorno. Estructura de su industria (Proveedores, canales de distribución, clientes, mercados, competidores).
- Grupos de interés. Gobierno, instituciones públicas, sindicatos, gremios, accionistas, comunidad.
- El entorno visto en forma más amplia. Aspectos demográficos, políticos, legislativos, etc.

Matriz FODA para la formulación de estrategias

En la figura se presentan las cuatro estrategias alternativas de la Matriz FODA. Estas estrategias se basan en el análisis de las condiciones externas (amenazas y oportunidades) y de las condiciones internas (debilidades y fortalezas).

<p>FACTORES INTERNOS</p> <p>FACTORES EXTERNOS</p>	<p>FORTALEZAS INTERNAS:</p> <p>POR EJM. CUALIDADES ADMINISTRATIVAS, OPERATIVAS, FINANCIERAS, DE COMERCIALIZACIÓN, INVESTIGACION Y DESARROLLO, INGENIERIA.</p>	<p>DEBILIDADES INTERNAS:</p> <p>POR EJM. DEBILIDADES EN LAS AREAS INCLUIDAS EN EL CUADRO DE "FORTALEZAS".</p>
<p>OPORTUNIDADES EXTERNAS:</p> <p>POR EJM. CONDICIONES ECONOMICAS PRESENTES Y FUTURAS, CAMBIOS POLITICOS Y SOCIALES, NUEVOS PRODUCTOS, SERVICIOS Y TECNOLOGIA.</p>	<p>ESTRATEGIA SO: MAXI-MAXI</p> <p>POTENCIALMENTE LA ESTRATEGIA MÁS EXITOSA, QUE SE SIRVE DE LAS FORTALEZAS DE LA ORGANIZACIÓN PARA APROVECHAR LAS OPORTUNIDADES.</p>	<p>ESTRATEGIA WO: MINI-MAXI</p> <p>POR EJM. ESTRATEGIA DE DESARROLLO PARA SUPERAR DEBILIDADES, A FIN DE APROVECHAR OPORTUNIDADES.</p>
<p>AMENAZAS EXTERNAS:</p> <p>POREJM. ESCASES DE ENERGETICOS, COMPETENCIA Y AREAS SIMILARES A LOS DEL CUADRO SUPERIOR DE "OPORTUNIDADES".</p>	<p>ESTRATEGIS ST: MAXI-MINI</p> <p>POR EJM. USO DE FORTALEZAS PARA ENFRENTAR O EVITAR AMENAZAS.</p>	<p>ESTRATEGIA WT: MINI-MINI</p> <p>POR EJM. ATRINCHERAMIENTO, LIQUIDACION O SOCIEDAD EN PARTICIPACION</p>

- **La estrategia WT** (en el extremo inferior derecho de la figura) persigue la reducción al mínimo tanto de debilidades como de amenazas y puede llamársele estrategia Mini-Mini. Puede implicar para la compañía la formación de una sociedad en participación, el atrincheramiento o incluso la liquidación, por ejemplo.
- **La estrategia WO** pretende la reducción al mínimo de las debilidades y la optimización de las oportunidades. De este modo una Empresa con ciertas debilidades en algunas áreas puede desarrollar tales áreas, o bien adquirir las aptitudes necesarias (como tecnología o personas con las habilidades indispensables) en el exterior, a fin de aprovechar las oportunidades que las condiciones externas le ofrecen.

- **La estrategia ST** se basa en las fortalezas de la Organización para enfrentar amenazas en su entorno. El propósito es optimizar las primeras y reducir al mínimo las segundas. Así, una compañía puede servirse de sus virtudes tecnológicas, financieras, administrativas o de comercialización para vencer las amenazas de la introducción de un nuevo producto por parte de un competidor.
- **La estrategia SO** es la situación más deseable es aquella en la que una compañía puede hacer uso de sus fortalezas para aprovechar oportunidades (estrategia SO). Ciertamente, las Empresas deberían proponerse pasar de las demás ubicaciones de la matriz a ésta. Si resienten debilidades, se empeñarán en vencerlas para convertirlas en fortalezas. Si enfrentan amenazas, las sortearán para concentrarse en las oportunidades.

Hasta aquí, los factores expuestos de la matriz FODA atañen al análisis de un punto temporal en particular. Pero las condiciones externas e internas son dinámicas: algunos factores cambian con el paso del tiempo, mientras que otros sufren modificaciones mínimas. A causa de éste dinamismo, los diseñadores de estrategias deben elaborar varias matrices FODA correspondientes a distintos puntos temporales.

Algunos tips para realizar un análisis FODA personal:

Evalúe sus fortalezas. ¿Dónde usted lleva ventaja? ¿Qué es lo que lo hace particularmente útil a su organización? ¿Qué habilidades trae Ud. a su trabajo? ¿Qué experiencia proporciona su profundidad de entendimiento para el trabajo que usted hace? ¿Qué necesidades particulares de su organización usted satisface? ¿Qué normas usted adhiere al beneficio de su compañía?

Evalúe sus debilidades. ¿Dónde usted decae? ¿En qué tipo de tareas usted falla al hacerlas a tiempo? ¿En qué maneras usted no trabaja bien con sus colegas? ¿Qué habilidades le hacen falta para hacer su trabajo de una manera más eficaz? ¿En qué áreas Ud. ha fallado para proporcionar lo que su organización necesita al servir a sus clientes más eficazmente y lograr más ganancias?

Evalúe sus oportunidades. ¿Cómo su trabajo contribuye a la línea del fondo de la organización? ¿Cómo podría la tecnología darle una "mano" ayudando a su organización? ¿Cómo usted puede ayudar a su organización a capitalizar un giro económico? ¿Cómo pueden usted y su trabajo beneficiarse de la creciente población inmigrante? ¿Qué está pasando en su mercado, su ciudad, su condado, su estado que puedan beneficiar a Ud. y al trabajo que usted hace?

Evalúe sus amenazas. ¿Cómo la economía actual afecta su posición? ¿Cómo está cambiando su organización, y como cualquiera de esos cambios podría hacer que lo que usted hace sea menos importante? ¿Necesita cambiar su función en la organización, asumir nuevas responsabilidades para permanecer tan útil como antes de ese cambio? ¿Usted ofrece el mismo nivel de habilidad que el que traen los nuevos empleados a la organización? ¿Usted realiza una tarea particular que nadie se ha dado cuenta que es obsoleto?

Objetivos y problemas

Después de haber estudiado las amenazas y oportunidades del producto, el gerente puede ahora establecer objetivos y considerar problemas que afectarán el logro de estos objetivos. Los objetivos deberán estipularse como metas que a la compañía le gustaría lograr durante el término del plan. Por ejemplo, puede que el gerente quiera lograr una porción de mercado de 15%, unas utilidades sobre las ventas de 20% antes de impuestos y unas utilidades sobre la inversión de 25% antes de impuestos. Supóngase que la porción actual del mercado es sólo de 10%. Esto plantea un problema clave: ¿Cómo puede aumentarse la porción de mercado? El gerente querrá examinar los puntos principales que intervienen a la hora de incrementar la porción de mercado.

◆ ANÁLISIS DE RECURSOS: FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA ORGANIZACIÓN.

Análisis del entorno.

Para la realización de este apartado se requiere partir de la conjunción del ambiente interno y externo de la compañía, y del medio externo que rodea a la misma. Cuando nos referimos al medio externo de la compañía, hablamos de los factores inmediatos que la afectan, tales como tipo de proveedores, clientes, etc. En el caso del medio externo la idea está referida a las condiciones del entorno económico, ecológico, tecnológico y social.

Análisis de la organización

La mejor manera para realizar e iniciar una propuesta de planeación estratégica es mediante un análisis de la situación de ésta. El análisis se refiere al examen de datos pasados, presentes y futuros, que proporcionan una base para seguir el proceso de la planeación estratégica. En algunos caso se define también este análisis como: evaluación actual, premisas de planeación o análisis de mercado. Es importante dejar claro que el proceso, en varias ocasiones, dependerá del analista estratega, de las decisiones tomadas y de ser subjetivo, así como el hecho de no tener esquema predeterminado del contenido de una evaluación actual.

El análisis situacional de la empresa se indica adoptando una visión estructurada de su entorno industrial. Por ahora diremos que por sector económico o industria, se entiende el grupo de empresas que compiten directamente entre sí, con objeto de cubrir un mercado definido con productos o servicios similares.

Existen varias dimensiones del análisis de situación que se deberían entenderse desde un principio. Primero, no hay una manera única para realizar este análisis.

Segundo, el alcance potencial de un análisis de situación es amplio y cubre cualquier factor importante en el medio ambiente, tanto interno como externo.

Tercero, el análisis de situación variara dependiendo de la entidad organizacional involucrada en la planeación.

Cuarto el análisis de situación no puede ni debería ser completado solamente sobre una base formal durante el proceso de planeación, sino la más importante del mismo, se lleva a

cabo continuamente en la observación personal del medio ambiente por parte de los directivos individuales.

Situación actual

La primera sección principal del plan describe el mercado meta y la posición de la compañía en éste. El mercadólogo proporciona información acerca de los siguientes temas:

- Descripción actual de mercadotecnia. Aquí se define el mercado servido, incluyendo sus segmentos principales. El tamaño del mercado (en unidades o en dólares) se muestra para varios años anteriores; en total y por segmentos. Se revisan las necesidades del consumidor, así como los factores en el ambiente de la mercadotecnia que puedan afectar las compras del consumidor.
- Revisión del producto. En ella se muestran las ventas, precios y márgenes brutos para los productos principales en la línea del producto.
- Competencia. Aquí se identifican los principales competidores y se describe cada una de sus estrategias en lo que toca a la calidad del producto, fijación de precios, distribución y promoción. La sección también muestra las porciones de mercado que tiene la compañía y que tiene cada competidor.
- Distribución. Aquí se describen las tendencias recientes y los desarrollos de ventas en los principales canales de distribución.

Amenaza de participantes nuevos

Si es fácil participar en una industria, entonces, tan pronto como resulten atractivas las utilidades, habrá nuevos participantes. Si la demanda de los productos de la industria no aumentan en medida equiparable al crecimiento de la capacidad que ha producido el nuevo participante, entonces es muy probable que bajen los precios y, con ellos, las utilidades.

Las barreras más comunes contra la participación son:

- Las economías de escala, se trata de las ventajas en los costos, que se derivan de las operaciones a gran escala.
- La existencia de cuantiosos beneficios para los costos que se pueden derivar de la experiencia de la compañía.
- La preferencia por una marca y la lealtad del cliente dificultan el mercado del nuevo participante.
- Que el capital requerido, solo se aplique al iniciar las operaciones de la empresa siendo éste un freno para su desarrollo.
- Las desventajas en los costos, independientemente del tamaño de la empresa.
- El nivel de acceso a los niveles de distribución.
- Las medidas y políticas de gobierno.

Amenaza de Sustitutos

Para efectos de este trabajo, un sustituto se entenderá como algo que satisface las mismas necesidades que el producto que se produce en la industria. Si el sustituto resulta más atractivo en términos de precio, rendimiento o de ambas, entonces algunos compradores se verán tentados a abandonar su inclinación por las empresas de la industria. Si los sustitutos plantean una amenaza creíble, entonces, las empresas de la industria no podrán elevar sus precios ni dejar de producir y mejorar sus productos / servicios.

Al pensar en sustitutos se debe empezar por entender verdaderamente cuales son las necesidades que esta satisfaciendo nuestra industria. La competencia de los sustitutos se ve afectada por la factibilidad con la que los compradores pueden optar por el sustituto. Los costos del cambio para el comprador suelen ser una consideración fundamental (los costos que enfrenta el comprador cuando cambia de un producto a otro sustituto).

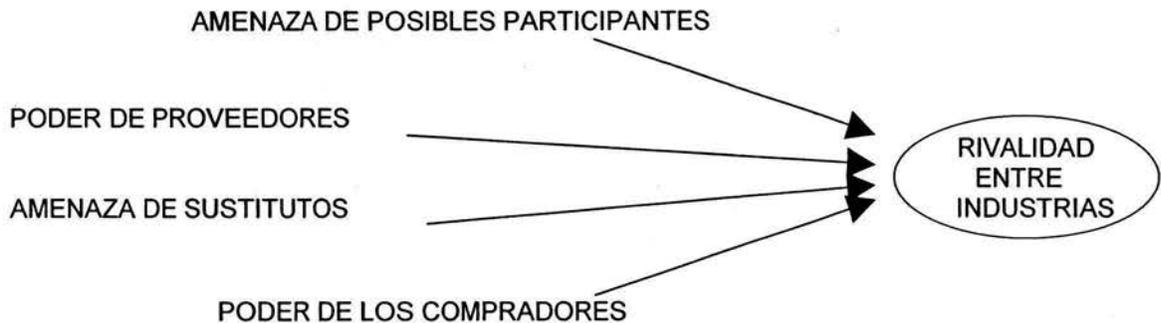


FIG. 3

Interpelación de las Cinco Fuerzas

Cuando estas cinco fuerzas tienen peso, cabe esperar una rentabilidad baja en la industria, independientemente de los productos / servicios que se produzcan. Por el contrario, cuando las fuerzas son débiles, los precios pueden ser más altos y la rentabilidad de la industria puede estar por arriba de la media. Las empresas pueden influir en las cinco fuerzas mediante las estrategias que practican. Sin embargo, algunas innovaciones pueden producir una ventaja a corto plazo que, cuando todos los participantes de la industria se ven obligados a seguir su ejemplo, puede llevar a toda la industria a una peor situación.

Así, el punto crítico para determinar la rentabilidad consiste en saber si las empresas de la industria pueden captar y retener el valor creado para los compradores o si este valor se pierde a manos de terceros al defenderse contra la competencia.

La estructura de la industria determina quién capta el valor, como se explica en la siguiente lista:

1. Los participantes nuevos compiten para restarle valor y pasárselo a los compradores mediante precios más bajos o dispersan el valor creado, elevando los costos competitivos.
2. Los compradores poderosos pueden retener para sí la mayor parte del valor creado.
3. Los sustitutos imponen un tope a los precios (ya que los compradores cambiarán a otro si los precios suben lo suficiente).
4. Los proveedores poderosos se pueden apropiar del valor creado para los compradores; éste pasa del comprador al proveedor y las empresas que se encuentran en medio sólo se quedan con una pequeña parte.
5. La rivalidad, al igual que la entrada de participantes, hace que el valor pase a los compradores (en forma de precios más bajos) o eleva los costos competitivos (por ejemplo, con mejores plantas, desarrollo de productos nuevos, publicidad, equipos más grandes de vendedores).

Al analizar las empresas triunfadoras se debe reconocer que gran parte de su éxito se puede derivar directamente del atractivo de su industria y no de la brillante estrategia de la gerencia.

La fig. 4 trata de describir las fuerzas impulsoras desde el enfoque dinámico.

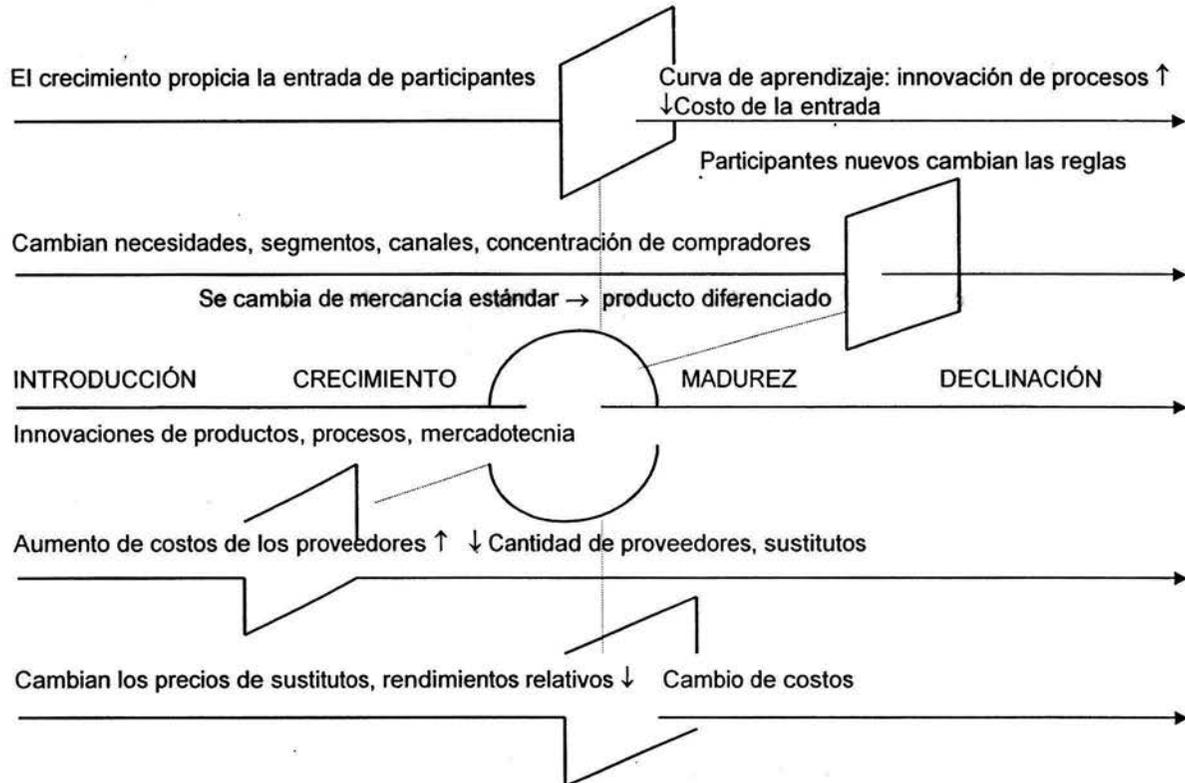


FIG. 4

El cambio en una de las cinco fuerzas puede tener consecuencias en otra. Es decir, todas estas fuerzas están interrelacionadas y los cambios en una, probablemente afectarán a las demás.

En una industria suele haber una o dos fuerzas que resultan críticas para determinar la rentabilidad de la industria.

De esta manera, para determinar la estrategia, las empresas deben tomar en cuenta la fuerza o las fuerzas críticas y tratar de colocarse en una situación más favorable que sus rivales.

Características distintivas

Identificación de las principales fuerzas de la organización que le permitirán lograr una ventaja competitiva sostenible en el mercado:

- Capacidades competitivas distintivas
- Activos estratégicos con los que se cuenta

Diagnósticos y Pronósticos

Esta segunda etapa del proceso consiste en el acopio y el análisis de información sobre tres aspectos fundamentales:

1. De vulnerabilidad Diagnósticos y pronósticos externos
2. Diagnósticos y pronósticos internos
3. Análisis

Estos diagnósticos pueden efectuarse -como el propio proceso de planeación estratégica- a los cuatro niveles siguientes:

1. Nivel corporativo para toda la organización:

Se obtiene una visión global tanto de las condiciones externas como de la competitividad de la organización. Sin embargo, se trata de un análisis demasiado agregado para poder tomar decisiones en relación a productos y mercados específicos. Se logra un posicionamiento global para orientar las grandes alternativas estratégicas de la organización como un todo.

4. Nivel divisional para las principales partes en las que se divide la organización:

De manera semejante al nivel corporativo, se posicionan las divisiones de la organización.

5. Nivel de unidad estratégica de negocio (UEN):

Para los componentes sustantivos independientes y con personalidad propia (posee una gerencia, un sistema de costos y estrategias particulares) en los que se divide una organización para fines de la planeación estratégica. Una UEN se integra con productos -mercados, tecnologías- canales de distribución suficientemente similares y que, por lo tanto, tendrán la misma estrategia competitiva.

6. Nivel funcional:

Para las actividades asociadas a una organización, división o UEN.

Generalmente se tienen las siguientes áreas funcionales

- Dirección general
- Comercialización, ventas y servicio
- Operaciones
- Adquisiciones
- Logística
- Desarrollo tecnológico

- Organización
- Personal
- Finanzas
- Sistemas
- Relaciones externas

Estos niveles de análisis van de un mayor a menor nivel de detalle y su elaboración y alcance dependerán de la estructura organizacional de la empresa.

Diagnósticos y Pronósticos Externos

Se trata de una evaluación cuidadosa del entorno en el que opera la organización a fin de identificar y medir:

- Oportunidades (Factores externos que pueden beneficiar a los participantes en esa industria)
- Amenazas (factores internos que pueden perjudicar a las organizaciones que operan en esa actividad)

La resultante de este entendimiento del entorno en el que opera la organización se conoce como atractividad de la industria en la que se está operando.

El propósito de este análisis es un entendimiento de los cambios que están teniendo lugar en el entorno en el que se opera. Se busca identificar cuáles son los factores de éxito que determinan que las organizaciones dominen los mercados en los que participan.

Los principales factores a evaluar son los siguientes:

1. Clientes
2. Competencia
3. Proveedores
4. Tecnología
5. Sector de la economía en el que se está participando
6. Economía
7. Gobierno
8. Sociedad

Este análisis debe efectuarse a nivel:

1. Mega: nivel internacional. En la medida en que las fuerzas de liberación de las economías aumenten, el análisis a este nivel será de importancia no solo para las grandes compañías exportadoras.

2. Macro: nivel nacional. Este análisis mide el clima existente en el país en el que opera principalmente la organización

3. Micro: nivel del sector de la economías en el que opera la empresa.

Técnicas de diagnósticos Externos:

- Ciclo de vida
- Análisis industrial
- Grado de integración vertical
- Factores de éxito

▪ **Ciclo de vida**

Permite el posicionamiento de la industria y de las UEN a lo largo de una curva de crecimiento de la demanda en el tiempo a fin de ubicar a la organización y facilitar el desarrollo de estrategias competitivas adecuadas a la posición en el ciclo.

CICLO DE VIDA

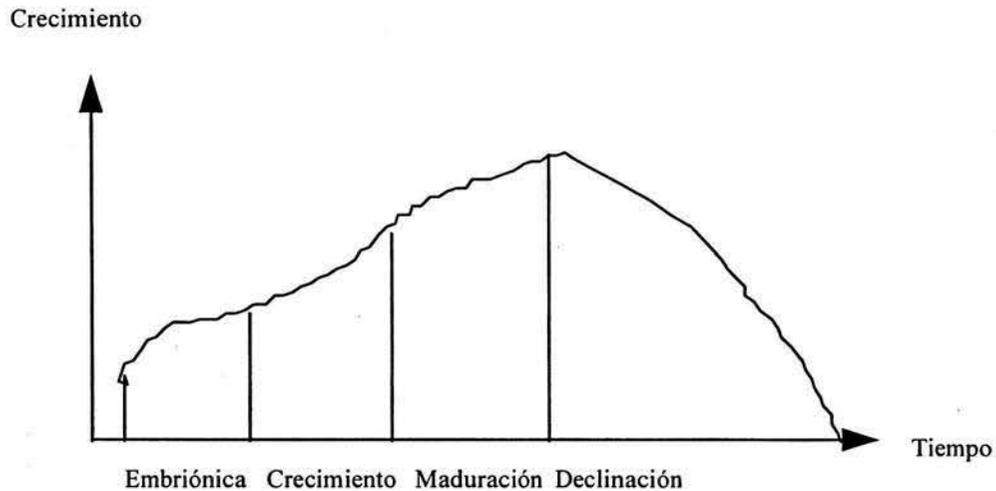


Fig. 5 Ciclo de vida

▪ **Análisis industrial**

Herramienta que facilita el entendimiento de las cinco fuerzas que definen el clima de competencia en una industria:

- Competidores
- Clientes
- Proveedores
- Productos sustitutos
- Nuevos competidores

Fuerzas que definen el clima de competencia en una industria

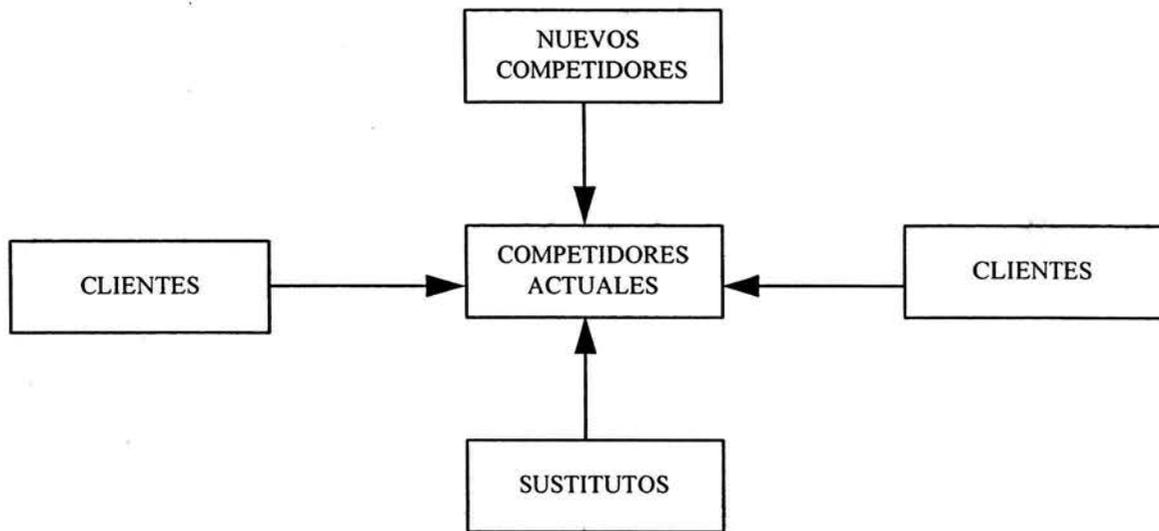


Fig. 6 Clima de competencia

Adicionalmente, los factores que definen la intensidad de la competencia en una industria son:

1. Estructura de la industria
2. Numero y naturaleza de los competidores existentes
3. El poder de los proveedores y de los clientes
4. Amenaza de productos sustitutos
5. Nuevos jugadores potenciales
6. Barreras de entrada:
 - Inversiones de capital
 - Economías de escala
 - Acceso a canales de distribución
 - Diferenciación del producto

▪ **Grado de Integración Vertical**

Se trata de una combinación de procesos tecnológicos distintos para la producción, distribución dentro de los confines de una sola organización.

Representa la decisión de utilizar transacciones internas más que transacciones externas para lograr su propósito económico.

Se involucra una decisión estratégica que va más allá de la simple evaluación financiera de "hacer o comprar".

Los beneficios y costos estratégicos de la integración vertical dependerán del volumen de productos o de servicios que la organización compra o vende en relación al tamaño de una instalación productiva eficiente.

Entre las consecuencias de no tener el volumen de producción suficiente para una planta óptima se tienen:

- El sobre costo de una planta ineficiente pequeña
- La necesidad de vender / comprar en el mercado abierto, incluyendo a la competencia, la cual no estaría, necesariamente, dispuesta a hacerlo.

Entre los factores que favorecen incrementar el grado de integración vertical se encuentran:

- Economías de escala o ahorros en costos de la unión de las áreas productivas, de control y coordinación, de información y comercialización resultando en relaciones estables en la cadena productiva
- Acceso a tecnología propietaria que facilita la diferenciación o puede constituir la base para otros negocios.
- Asegurar la oferta y la demanda al tener mayor control sobre la cadena productiva
- Disminuir el poder de negociación y distorsiones en el costo de los insumos al contar con una capacidad de producción que muestre que la organización si posee la capacidad de autosatisfacer por lo menos en parte sus requerimientos, pudiendo esta capacidad aumentarse de continuar la actitud actual de los proveedores.
- Aumentar la habilidad para lograr la diferenciación al tener acceso a recursos que otros no tienen, como por ejemplo al contar con materias primas de mayor calidad o poseer canales de distribución exclusivos que pueden ofrecer mejores niveles de servicio.
- Defenderse de los competidores que ya han incrementado sus grados de integración vertical. Clásico caso de estrategia de copia.

Algunos de los costos de la integración vertical se listan a continuación:

- Los costos de entrada de superar las barreras de movilidad y entrar en el nuevo negocio
- El incremento de los costos fijos y del nivel de operación rentable de la organización, pudiéndose incrementar el nivel de riesgo
- Pérdida del derecho a acceso a la investigación y desarrollo de un proveedor o de un consumidor
- Necesidad de mantener el balance entre las unidades productivas de la empresa a lo largo de la cadena
- Pérdida de incentivos al existir "relaciones cautivas" entre unidades que pierden el deseo de competir por colocar sus productos o servicios
- Diferentes requerimientos gerenciales para atender diferentes tipos de negocios

◆ PRONÓSTICOS EXTERNOS

La planeación estratégica es un ejercicio de pensamiento en relación al futuro de la organización, siendo necesario general por parte del grupo de PE una visión sobre el futuro.

Este análisis se puede dividir en las cuatro categorías siguientes:

Pronostico de mercado

Se trata de dimensionar las condiciones que afectaran la demanda de los productos y servicios de la organización. En este caso existe un buen numero de metodologías que son de gran utilidad para dimensionar la demanda del mercado.

Existen varias firmas especializadas en la elaboración de este tipo de estudios, siendo en muchas ocasiones conveniente subcontratar este trabajo; sin embargo, es recomendable que la empresa tenga la capacidad de generar sus propias proyecciones de demanda, particularmente dado el valioso instrumental de que se dispone en los programas especializados para microcomputadoras personales.

Pronósticos económicos

Se requiere no solamente un escenario macroeconómicas para el futuro cercano -uno o dos años, sino también un escenario de las alternativas y de la evolución económica más probable para las regiones / países que más impacto tienen para la organización para los próximos cinco a ocho años.

En este caso se requiere tener acceso a organizaciones especializadas que se dedican a modelar la economiza de países y regiones y que pueden definir escenarios económicos alternativos, así como sus probabilidades de convertirse en realidad. Se trata, en este caso, de obtener insumos de alto valor agregado que enriquezcan la capacidad de pensamiento estratégico por parte del grupo de PE.

Pronósticos tecnológicos

En este caso se requiere una serie de pronósticos sobre las tecnologías que utiliza la organización. En muchas ocasiones es posible adquirir estudios elaborados por empresas especializadas, en otros casos será necesario complementar la información disponible con la aplicación de metodologías especialmente desarrolladas para este fin.

Esta área es, por lo general, del dominio de los ingenieros de diseño de producto / proceso y de las funciones de investigación y desarrollo, siendo necesario traducir al resto de los directivos las implicaciones que para la organización pueden tener los cambios tecnológicos que se están pronosticando.

Un propósito tecnológico debe contener siempre los cuatro elementos siguientes:

- Componente cualitativo
- Componente cuantitativo
- Tiempo (fecha de ocurrencia)
- Probabilidad de ocurrencia (confiabilidad)

Pronósticos sociales y políticos

De igual manera que en los casos anteriores es conveniente tener acceso a organizaciones especializadas en el análisis de los cambios que están teniendo en el entorno social y político.

A partir de los resultados de los diagnósticos, pronósticos y del análisis de vulnerabilidad se cuenta con la información necesaria para definir los objetivos, las estrategias y los planes operativos que le permitirán a la organización lograr una ventaja competitiva.

Se trata de una etapa en la que es necesario integrar y analizar una gran cantidad de información, requiriéndose de tiempo y de Personal con gran experiencia. También será necesario invertir en la adquisición de información y de estudios especialmente encomendados a fin de contar con la mayor cantidad de elementos que permitan un conocimiento de la realidad actual y el futuro del entorno y de la propia organización.

Pronóstico de Cambios

Hacer pronósticos resulta muy difícil. Una forma de atacar el problema es analizando las tendencias del entorno. El entorno general en el que se ubican la empresa y su industria se pueden subdividir en varios sectores a efecto de hacer los pronósticos:

- Entorno Político
- Entorno Económico
- Entorno Social
- Entorno Tecnológico
- Entorno Demográfico
- Entorno Ecológico

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

Económica. El producto interno bruto, tasas de interés, inflación, empleo, producción de la fábrica, etc.

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

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

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

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

Ecológico. Sobre todas las reglamentaciones del sistema natural que nos rodea, así como los consumos de insumos renovables y no renovables.

En algunos casos solo se manejan los entornos políticos, económicos, sociales y tecnológicos, ya que los otros están en algún momento inmersos en estos mismo. Esta técnica se conoce como análisis PEST, puede resultar muy útil si nos hace pensar en términos más amplios sobre las influencias del entorno en la empresa.

Sin embargo, incluso suponiendo que sea posible pronosticar que una tenencia cualquiera continuará (es decir, la creciente preocupación por el medio ambiente), muchas veces no se da del todo claro cómo afectará a la empresa. El modelo de las cinco fuerzas se puede usar como paso intermedio entre el macroentorno general y la empresa.

Si planteamos un ejemplo de la creciente preocupación por el medio ambiente, veremos cómo podría influir en las cinco fuerzas de la industria del automóvil.

1. La rivalidad. Ser "verde" o ecologista y demostrar que uno lo es resulta un punto que, de entrada, favorece las ventas. Después las reglas tradicionales del juego van cambiando conforme otras empresas adoptan políticas verdes. Con el tiempo, si uno no es verde estará en desventaja.
2. El poder de los compradores. Las agrupaciones defensoras de derechos y los grupos de presión influyen en los compradores.
3. Los participantes nuevos. El cumplimiento de reglamentos impone otras barreras para la entrada de participantes nuevos. Existen oportunidades para que éstos surtan a los clientes preocupados por la ecología, pero indiferentes a los precios.
4. El poder de los proveedores. Algunos pierden poder en la industria, otros lo aumentan (por ejemplo, los fabricantes de convertidores catalíticos).
5. Los sustitutos. Se puede presentar una reacción contra el auto por ser nocivo para el ambiente; los vehículos de pedales y los transportes públicos adquieren mayor atractivo.

En la fig. 7 se muestran algunas tendencias que se podrían presentar en el entorno general.

¿ Tendencias políticas ?	¿ Tendencias económicas?
Un gobierno Socialista	Unión monetaria
Leyes más estrictas para proteger el medio ambiente	Tipos de cambio ligados a la moneda
Resurgimiento de los sindicatos obreros	Aumento de la inflación
Reelección Presidencial	Descenso de la industria bélica
Unificación de países	Cambio del poderío financiero
¿ Tendencias sociales ?	¿ Tendencias tecnológicas ?
Escasez de capacidades: surgimiento de mercados laborales alternativos	Aumento de desastres de buques petroleros
Surgen valores "contra el crecimiento"	Desarrollo masivo del transporte público
Migración de obreros especializados entre países vecinos.	Reemplazos del acero en autos y aparatos

FIG. 7

◆ CÓMO CONJUNTAR: CÓMO INTEGRAR EL ANÁLISIS DEL ENTORNO

Cuando se analiza el entorno a fondo existe el peligro de que haya una "sobrecarga de información", que produciría confusión e incongruencia. Por otra parte, si restringe el análisis puede entorpecer el planteamiento más completo del panorama del entorno futuro del negocio. Por tanto, es preciso reunir todas las vertientes de la evaluación del entorno que están relacionadas, de tal manera que se pueda formar un panorama comprensible (y comunicable) del entorno futuro.

Se ha explicado cómo se puede usar el modelo de las cinco fuerzas para integrarlo:

6. Al analizar el macroentorno
7. La segmentación de compradores
8. Al analizar de la competencia

Sin embargo, al ligar estos análisis al de la industria se aumenta la complejidad del panorama que resulta, por ello es necesaria la creación de escenarios.

Cómo Construir Escenarios

Los escenarios son descripciones realistas de posibles situaciones futuras del entorno de la industria. Por lo general se construye más de un escenario, de tal manera que las

estrategias se puedan comprobar con una serie de futuros posibles. Por ejemplo, usted podría presentar los tres escenarios siguientes:

9. Un escenario optimista (uno donde la estructura y las tendencias de la industria, los movimientos de los competidores y las necesidades de los compradores fueran favorables en el futuro).
10. Un escenario pesimista (uno que describa el "peor de los casos" para la empresa).
11. El escenario "más probable" (probablemente uno que se encuentre entre los dos extremos anteriores).

Estos tres panoramas del futuro que enfrentará la empresa pueden servir para conocer aspectos fundamentales del entorno. Estos puntos críticos se deben considerar al formular las estrategias viables. Está claro que la empresa podrá atacar, en forma directa, algunas cuestiones (sea para reducir una amenaza o para explotar una oportunidad incipiente). Empero, muchos de los asuntos críticos no los puede controlar la empresa, por lo que se deberán elaborar estrategias que sirvan para colocar a la empresa en una situación que le permita lograr una ventaja competitiva, o bien, reducir los daños que podría producirle el entorno. (4)

Las situaciones que enfrentará la industria en el futuro se pueden determinar mediante una o varias de las tendencias siguientes:

12. La etapa actual del ciclo de vida de la industria (primera, incipiente, madurez o declinación).
13. La tasa de crecimiento de la demanda (estancada o en expansión).
14. La necesidades cambiantes de los compradores.
15. Las innovaciones de productos o de procesos de producción.
16. La entrada o la salida de empresas.
17. La facilidad para imitar innovaciones.
18. Los cambios probables de las regulaciones del entorno.

VI. TERCERA:

INVOLUCRAMIENTO DEL PERSONAL DE LA ORGANIZACIÓN PARA EL DESARROLLO DE LA MODERNIZACIÓN E INNOVACION (CAMBIO DE CULTURA, DO.)

Desarrollo Organizacional

El desarrollo organizacional como su nombre lo indica busca cambiar no solamente a los individuos sino también los valores y patrones de conducta de la organización en que trabajan.

Al dilatarse su campo de acción el DO ha tomado diversas formas desde los esfuerzos por mejorar las relaciones dentro de un mismo departamento hasta los cambios en la estructura de toda la organización y aun en las relaciones entre organizaciones: por ejemplo, entre sindicatos y patronos, entre líderes de la comunidad y representantes de grupos minoritarios y aun entre diversos países. Entre los posibles resultados de un programa DO se cuentan el aumento de la confianza individual, oficios rediseñados, grupos participante de trabajo , nuevos enfoques para reducir conflictos, más alta productividad y mayor flexibilidad organizacional.

Seis denominadores comunes de casi todos los programas de DO son:

1. Uno de sus principales objetivos es modificar las actitudes y mejorar las relaciones interpersonales.
2. Las soluciones para los problemas de la organización son ideadas por los miembros de esta, más bien que impuesto desde arriba.
3. Se hace mucho énfasis en un proceso de auto-diagnosic que suele llamarse investigación de acción.
4. Los problemas se afrontan primero a nivel del grupo de trabajo, antes de considerar problemas a otros niveles.
5. Se utiliza muchísimo el modelo de cambio de actitudes en tres etapas (descongelación, cambio y recongelación).
6. El proceso de cambio es iniciado y dirigido por un consultor.

El DO busca el mejoramiento de las relaciones interpersonales en organizaciones específicas, se ocupa de tensiones que se producen en los empleos reales y aun cuando la meta final de DO es el aumento de la efectividad organizacional (medida comportamental más bien que de actitud) sus programas empiezan con actitudes individuales y utilizan confrontaciones y experiencias dentro de los grupos como sus técnicas principales de aprendizaje.

Un programa efectivo de DO consta de varias partes, cada una diseñada teniendo en cuenta las necesidades de una organización en particular. Muchos programas se mueven paso a paso a medida que su enfoque va cambiando del individuo a la organización y de las emociones a la estructura.

Lo que distingue al DO de otras formas de consultoría es su uso imaginativo de la confrontación, es un proceso diagnostico o de obtención de información en el cual los miembros de la organización da luces útiles para mejorar su rendimiento, la confrontación es retroalimentación orientada al cambio.

Una de las objeciones que se le hace al DO es que concede demasiada importancia a la sensibilidad personal y a las relaciones interpersonales, siendo así que los cambios de estructura, flujos de trabajo y sistemas de remuneración pueden obtener resultados más económicamente y con menos problemas. Los críticos sostienen que el enriquecimiento del oficio, la reorganización de las tareas asignadas para reducir el bloqueo de las comunicaciones o la mejora de los sistemas de compensación tienen todos ellos efectos más directos sobre las actitudes y el comportamiento que cualquier programa de DO. Los partidarios del DO no están de acuerdo con este modo de pensar.

Insisten en que se hará resistencia a este tipo de reforma mientras no se cambien las actitudes individuales. La cuestión básica es si uno debe empezar desde adentro o desde afuera. Estos dos enfoques los han llamado sus críticos el de "conversión" y el de "ingeniería".

En realidad ambos enfoques tienen sus ventajas. Los cambios estructurales conducen a cambios de actitud, y las actitudes favorables ayudan a que los cambios estructurales tengan éxito. Tal vez falla en DO por no tomar en cuenta muchas de las cuestiones personales, pero recalando la importancia de los sentimientos humanos, el DO ofrece un contrapeso valioso al énfasis mecanicista en los cambios puramente estructurales.

◆ DEFINICIÓN DE LA CULTURA CORPORATIVA

El administrador percibe el mundo, como todos, a través del cristal de sus antecedentes y experiencia. Por consiguiente, al tratar de introducir cierto análisis y estructura en el proceso de creación de la estrategia, es preciso tener en cuenta las limitaciones de un gerente o un equipo de directivos específicos.

Consiste en identificar cuáles son los valores o creencias dominantes que existen en la organización y que influyen en el comportamiento de sus miembros. Lo importante es definir si los miembros de la organización se encuentran motivados por una serie de valores que los impulsan en su trabajo.

Los trabajos que en los últimos años se han efectuado en relación a este tema indican que aquellas empresas que han logrado integrarse alrededor de una cultura organizacional - cualesquiera que estas sean - son organizaciones mucho más exitosas que aquellas que no poseen una identificación común.

En algunos casos es posible reflejar una importante parte del contenido de la cultura corporativa con una frase:

- "Servicio en 25 horas, en cualquier parte del mundo"

- "Dedicados al crecimiento, la calidad nuestro compromiso"

Hoy por hoy los grandes líderes de empresas están enfocándose a dos puntos importantes dentro del desarrollo de su organización:

- A la movilización total de la energía de los recursos humanos de la organización enfocados hacia el logro de los objetivos de desempeño, y
- El organizar de tal manera el trabajo, el ambiente, los sistemas de comunicación y los recursos interpersonales y que se atiendan en forma

significativa, en el trabajo, en las necesidades individuales y la autoestima, en el progreso y la satisfacción en general.

Para poder llevar a cabo lo antes expuesto, y que se pueda mantener en el transcurso del tiempo, es necesario un cambio planeado y administrativo el cual podemos lograrlo a través del desarrollo organizacional o también conocido como D.O.

EL D.O. de manera muy sencilla, es el nombre que se asocia a los esfuerzos de cambio planificado del sistema integral, con miras a afrontar el ambiente actual, dinámico y cambiante.

Hoy en día surge la necesidad de buscar estrategias de mayor alcance, coordinadas para poder desarrollar los climas organizacionales, formas de trabajo, relaciones en general, sistemas de comunicación e información, los cuales sean congruentes con los requerimientos de todo tipo dentro de las organizaciones y que sirva para los años futuros; a partir de estos sean creado los esfuerzos sistemáticos de cambio planificado, lo que sería otra definición que podemos dar al D.O. (5)

Una tercera definición y tal vez la más acertada es la que dice que el D.O. es un esfuerzo planificado, de toda la organización y administrado desde la alta dirección, con el objeto de aumentar la efectividad y bienestar de la propia organización por medio de intervenciones planificada en los procesos de las entidades, las cuales aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento; es entonces:

- o Un empeño de cambio planificado.
- o Compromete al sistema organizacional de manera integral.
- o Es administrado desde la Alta Dirección.
- o Esta Enfocado para Aumentar la Efectividad, Eficiencia y Bienestar de la Organización.

Algunos Objetivos del Desarrollo Organizacional son, entre otros:

- o Desarrollar un Sistema Viable Capaz de Renovarse.
- o Optimizar la Efectividad del Sistema.
- o Lograrla Colaboración interna para lograr competencias negativas
- o Manejo y control de Conflictos.
- o Decisiones tomadas en base a la Información.
- o Involucramiento del Personal de la Organización para el Desarrollo e innovación.

La naturaleza de la organización demandante de esfuerzos o acciones del D.O. son diversos tipos, entre los que se encuentran:

1. Necesidad de cambiar la estrategia general.
2. Necesidad de hacer el clima Organizacional más consecuente.
3. Necesidad de cambio de las Normas Culturales
4. Necesidad de Cambio de estructuras y funciones.
5. Necesidad de lograr la colaboración entre grupos.
6. Necesidad de Abrir el sistema de comunicaciones.

⁵ Rodolfo Luthe G., "La empresa humana", Editorial Noriega-Limusa. 1990, 255 pp.

7. Necesidad de Mejorar la Planeación.
8. Necesidad de Afrontar la necesidad del problema de las fusiones.
9. Necesidad de Cambiar la Motivación del trabajador.
10. Necesidad de Adopción de un nuevo Ambiente.

En la Actualidad, la Dinámica en que se desarrolla la vida, la Competitividad y la Optimización de Todos los Recursos, ha hecho que se requiera un Nuevo tipo de Organización; esta dentro del D.O., se le ha dado en llamar " Organización por Tareas ", para ello es necesario contar con niveles más elevados de coordinación grupal y fomentar el trabajo en equipo, niveles de excelencia en cuanto a compromisos y capacidades de los empleados a todo nivel dentro de la empresa.

Fuentes Organizativas de Ventajas Competitivas

Si una Forma es capaz de crear Valores para con sus clientes a modo que el mismo producto o servicio genere beneficios de manera intrínseca, lo cual propicie una ventaja competitiva sobre sus rivales en cuanto a Calidad, Precio, INNOVACION, etc. entonces tal firma ha creado una fuente de " VENTAJA COMPETITIVA ".

Aquí es donde podemos implementar lo que se ha dado en llamar las tres "C's" del D.O. :

COORDINACION: Trabajo en equipo, Alta Calidad y Bajo Costo.

COMPROMISO: Esfuerzo, Iniciativa y Cooperación, Apoyados y Energizados A través de la Motivación.

COMPETENCIA: Conocimiento del Negocio de Manera Integral.

Las " **C.C.C.** " son determinadas por varios aspectos Organizativos, mismos que son:

- Estructura Formal de los Empleos.
- Relaciones Informales.
- Selección del Personal.
- Entendimiento de los Roles Asignados.
- Sistema de Evaluación y Recompensa.

Diagnostico, Acción y Mantenimiento de procesos (ACTITUDES ADMINISTRATIVAS)

DIAGOSTICO: es la determinación y definición de un problema organizacional, detectado en función de sus propias características;

El Diagnostico nos va a servir para poder elegir una Estrategia de Cambio.

El Alto líder tiene que escoger entre tratar de cambiar el desarrollo de su empresa en una forma incremental y lineal, o en una forma fundamental y enfocada hacia el diagnostico, basada en sistemas; El D.O. se debe enfocar fundamentalmente al segundo punto, esto implica que las consecuencias del propio cambio para la

organización, son que la misma compañía , sus partes y sus relaciones sufran un cambio de manera simultanea.

Características que debe contener un cambio fundamental:

Primeramente, los líderes deben de tener un visión global y clara, lo que se llama " gran visión ", de como es su negocio, su propia organización y su manera de trabajar, deben actuar como fuerzas integradoras.

Esta estrategia de Cambio maneja como premisa el ir haciendo los cambios e ir aprendiendo de ellos.

ACCIONES Y MANTENIMIENTO. Dentro de las acciones que generamos dentro del D.O. estas se hacen a través de los esfuerzos y de la forma en que nos organizamos y desarrollamos dentro de los equipos de trabajo.

En Primer termino, dentro del D.O. los esfuerzos se recomiendan que pasen por un proceso de aprendizaje dentro de los mismos el que implica un cambio más eficaz es el " aprender haciendo" ósea por medio de hacer las cosas vamos aprendiendo de las mismas.

El aprendizaje tenemos que verlo no solo como algo deseable, sino también como algo fundamental para lograr objetivos específicos y cambios positivos.

El Proceso de Aprender y Cambiar van de la mano; " El Cambio es un proceso de aprendizaje y el aprendizaje es un proceso del cambio ".

El Proceso de Aprender Comprende:

- o Descongelarse; ósea ser más, abiertos y receptivos.
- o Adoptar actitudes y conductas nuevas.
- o Recongelarse con las nuevas conductas

Estas tres premisas van íntimamente relacionadas con las siguientes:

1. Un Estado Actual o Corriente.
2. Un Estado de Transición.
3. Un Estado de Cambio.

En la Actualidad, la dinámica en la que vivimos implica que tenemos que ser cambiantes, que tenemos que adoptarnos de manera rápida a los cambios del medio ambiente, sino podemos lograr esto, estamos destinados al fracaso y por ende a la muerte de la organización.

Formas Organizacionales

Una de las formas en que dentro de una compañía nos podemos organizar es por tareas.

La " Organización por Tareas " se desprende de un nuevo entorno de competencia, donde la flexibilidad y la capacidad de adaptarse son vitales.

Los Directivos y Trabajadores deben de ser consientes de lo que el cliente desea y que esta haciendo la competencia: Las decisiones deben de ser tomadas de manera rápida.

Dentro de los aspectos importantes para seguir el rol de tareas, los grupos deben llenar ciertos requisitos o características, entre las cuales se encuentran:

- o Alto Compromiso.
- o Concebir el Negocio como un Todo.
- o Ser competitivo.
- o Tener Espíritu Competitivo
- o Relación más Generalista que Especialista.

El Desarrollo y Mantenimiento de los Equipos.

Los Grupos pueden ser de diversas formas por ejemplo:

Grupos Familiares: Formados por el Jefe y sus subordinados.

Grupos de Colegas: Todos los integrantes tienen la misma jerarquía dentro de la empresa.

Grupos Técnicos: Pueden ser considerados como cualquiera de los tipos anteriores.

Grupos de Proyecto: Formados o Constituidos para proyectos específicos.

Se deben procurar evitar al máximo las competencias inapropiadas y negativa entre los integrantes de una organización, esto puede llegar a desgastarla de tal forma que orilla a que la misma no cumpla con los objetivos. (6)

⁶ George Straus; Leonard R Sayles; Jeorge Cardenas Nannetti., "Personal problemas humanos de la administración", Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.

VII. CUARTA:

MANTENER EN OBSERVACIÓN LA RED DE ABASTECIMIENTO (FABRICANTE-DISTRIBUIDOR-CLIENTE) JUSTO A TIEMPO.

◆ PODER DE LOS COMPRADORES

Los compradores poderosos pueden *mal negociar* utilidades potenciales de las empresas en la industria. Pueden hacer algunas empresas ofrezcan precios más bajos que otras, con miras a conseguir el negocio de ese comprador y pueden usar su poder para sacar todos los beneficios de la empresa, por ejemplo el crédito, mejor calidad, etc.

Se considera poderoso a un comprador en las siguientes situaciones:

- Cuando no hay muchos clientes y estos compran grandes cantidades.
- Cuando las compras realizadas por los clientes representan un porcentaje importante del total de ventas.
- Cuando la industria vendedora abarca gran cantidad de pequeños vendedores.
- Cuando el artículo comprado es lo bastante estándar como para que los clientes puedan encontrar otros proveedores con factibilidad y optar por ello casi sin costo alguno.
- Cuando el artículo comprado no es un insumo importante.
- Cuando los clientes pueden, sin detrimento de su economía, comprar el insumo a varios proveedores y no solo a uno.

◆ PODER DE LOS PROVEEDORES

Con una tónica similar a la de los compradores, los proveedores de recursos vitales para la industria pueden imponer precios elevados, reduciendo así las utilidades a causa de la elevación de los costos de los insumos. Estos proveedores incluyen a los de materias primas, energía, mano de obra especializada, etc.

Los proveedores se consideran poderosos cuando:

- De alguna manera el insumo es importante para el comprador.
- La industria proveedora está dominada por unos cuantos grandes productores, que gozan de posiciones razonablemente seguras en el mercado y que no están acosados por la competencia intensa del mercado.
- Los respectivos productores de los proveedores son únicos, en la medida que los compradores tienen dificultad o es costoso cambiar de un proveedor a otro.

El concepto de proveedor se puede ampliar para incluir la oferta de experiencia administrativa, de mano de obra especializada y de capital. Es evidente que no es común que abunden estos recursos vitales, por ello las empresas muchas veces deben reducir al mínimo su dependencia de fuentes externas, formado a sus propios gerentes, capacitando a su personal y financiando su expansión por medio de ingresos retenidos. (1)

◆ EL RESULTADO EN EL MOMENTO OPORTUNO (JUSTO A TIEMPO)

Justo a tiempo

El Justo a Tiempo es tanto una filosofía como una herramienta, la cual pretende responder con prontitud a un requerimiento de un cliente, lo que involucra una verdadera sincronización entre los elementos operativos y administrativos tanto internos como externos de la organización. Estos elementos buscan encontrar y eliminar todas las anomalías que se produzcan dentro del proceso, a través del desarrollo de la cultura de trabajo, el orden de procesos y sistemas, estándares y disciplina.

Palabras Clave: Justo a Tiempo, Mejora Continua, Disciplina, Cultura de Calidad, Procesos, Estándares

El Justo a Tiempo es más que una filosofía creada por los japoneses en los años 70's en busca de la Calidad. El principio fundamental en el que se basa el Justo a Tiempo es precisamente la eliminación de todos aquellos aspectos que le involucren a la organización un desperdicio, el cual significa un costo, por lo que precisa de realizar todas aquellas actividades necesarias que permitan aprovechar todos los recursos y que a su vez permitan a las empresas alcanzar la excelencia, ser productivo y competitivo.

El JIT es una estrategia para mejorar de manera permanente la calidad y la productividad basada en el aprovechamiento del potencial de las personas, en la eliminación de desperdicios y en el logro de mayor velocidad en todos los procesos de trabajo" (Zalatán, 1994).

Los objetivos básicos que busca el JIT es:

- Identificar y responder ante las necesidades y requerimientos logísticos de los clientes.
- Obtener el mejor resultado de relacionar los costos con la calidad.
- Reducir todos aquellos elementos que produzcan un desperdicio.
- Crear lazos fuertes entre proveedor - cliente.
- Aprovechar todas las capacidades y oportunidades de los equipos de producción.
- Implementar las prácticas que permitan desarrollar una mejora continua.

El JIT involucra diversos componentes como:

- El involucramiento de todo el personal a nivel global de la organización.
- Su propio equilibrio y sincronización de todas las actividades y de los mecanismos de trabajo.
- El flujo continuo de los sistemas y procesos productivos.

Esta herramienta está basada en la idea de que hay que responder con prontitud a un requerimiento del cliente, involucrando la detección y eliminación de anomalías y desperdicios en los procesos de producción.

Los desperdicios pueden involucrar todo aquello que precisamente no sean recursos materiales, máquinas y mano de obra que agreguen valor a un producto.

Todos nuestros procesos desde los proveedores hasta la entrega del producto en las manos del cliente, debe poseer una sincronización de tiempos, ritmo de la operación y una frecuencia adecuada que permita siempre poder entregar un producto de calidad en el momento y en las cantidades deseadas por el consumidor.

Un elemento muy conocido e importante para alcanzar estos beneficios es la mejora continua, la cual es una cultura que implica esforzarse día con día en la obtención de la calidad a través de la compenetración de todas las áreas a nivel global.

El poder implementar el JIT en una organización involucra varios pasos los cuales se han centrado en 6:

1. Dejar atrás las antiguas prácticas de trabajo, y adoptar filosofías y cultura de calidad en el trabajo.
2. Aplicar disciplinas de mejora continua en el trabajo:
 - o Identificación de lo que se tiene.
 - o Orden de las cosas.
 - o Limpieza en el área de trabajo.
 - o Mantenimiento de equipos y herramientas.
 - o Disciplina para seguir las reglas y crear hábitos.
3. Cumplir con los pasos y tiempos de los procesos.
4. Analizar las capacidades de logística de entrega y suministro.
5. Responsabilizarse no solo de uno, sino de varios procesos conjuntos.
6. Estandarizar los procesos que puedan permitir crear calidad y competitividad.

El Justo a tiempo le permite a la organización obtener los beneficios de:

- a) Reducir los tiempos de producción.
- b) Reducción de todos los costos de reprocesos, inventarios excesivos tanto de materiales como de productos terminados.
- c) Aumentar la productividad y la competitividad.

La correcta aplicación y sincronización de todos los elementos de la cadena permite a las empresas eliminar inventarios de los cuales el proveedor realiza las entregas cuando estos son requeridos para realizar la producción, lo que a su vez permite eliminar los costos improductivos de carga y descarga, administración de los materiales en el almacén, esto hace que en realidad las organizaciones posean procesos flexibles y adaptables a los requerimientos.

La estrategia que emplea el JIT ha otorgado grandes beneficios a las empresas ya que busca Cero defectos y Cero inventarios el eliminar estas actividades permite realmente dar un valor agregado a los productos

El poder aplicar todos los principios del JIT normalmente se ve limitado debido a que las organizaciones no comparten las mismas culturas que sus creadores en periodos cortos de tiempo y prefieren continuar operando con las mismas prácticas desde sus inicios y se resisten al cambio, de igual manera es muy común que ellas sientan que dejan de ser organizaciones que poseen su propia individualidad, estas y otras más limitaciones se pueden disuadir por medio de la capacitación, ya que a través de ella como se prepara a la gente a aceptar todos y cada uno de los cambios requeridos para conseguir la competitividad y el éxito.

El justo a tiempo más que ser una estrategia es una filosofía de trabajo ya que implica que toda la gente de una organización este involucrada en todos y cada una de los pasos del proceso productivo y logístico por lo cual le permite a la gente el tomar conciencia de que es necesario ponerse en los zapatos de los demás para ver que el hacer bien las cosas no es una moda sino una cultura de trabajo y una perspectiva de vida.

También el JIT siempre involucrará la coordinación de todos los elementos los cuales deben los niveles más altos a los más bajos ya que el ver el ejemplo de la gente de altos puestos permite a los demás niveles ponerse la camiseta y dar lo mejor de sí, en pro de la organización y el cliente.

EL Desarrollo anterior se escribe en un marco más global: Permite convertir a la empresa al sistema de " en el momento Oportuno " (Just-in-Time).

Se trata de un Principio de Organización Industrial conocido desde el comienzo de los años ochenta.

" en el Momento Oportuno " es un concepto solo en apariencia Simple. Resulta Aplicable a las Industrias que trabajan en series pequeñas y medianas tanto como a las que lo hacen en grandes series.

En el momento oportuno -- Just-in-Time para los Americanos es una noción que puede anunciarse así:

" HAY QUE COMPRAR O PRODUCIR SOLO LO QUE SE NECESITA Y CUANDO SE NECESITA ".

En el caso habitual de una empresa Industrial que transforma materias Primas en piezas fabricadas, agrupa luego esas piezas en subconjuntos y en fin reúne los subconjuntos para construir productos acabados, el principio puede considerarse como sigue:

Hay que producir y Entregar:

- o Los productos Terminados, en el momento oportuno para ser vendidos,
- o Los Subconjuntos, en el Momento oportuno para su montaje en Productos Terminados,
- o Las piezas Fabricadas, en el momento oportuno para su montaje en subconjuntos,
- o Las Materias Primas, en el momento Oportuno para su transformación en piezas Fabricadas.

Para comprender los que realmente esta en juego, hay que analizar que necesita una empresa para poder funcionar según el principio de : " El Momento Oportuno ".

Las Diez Condiciones del Principio

" Comprar y Producir solo lo que se necesita y Cuando se necesita " supone las condiciones siguientes:

1. Producir lo que el cliente desea y cuando lo desea y no producir para constituir almacenes de productos terminados o de productos intermedios.
2. Tener plazos muy cortos de fabricación y gran flexibilidad para responder a los deseos de la clientela.
3. Saber Fabricar - cuanto es necesario - solo cantidades muy pequeñas de un tipo dado de pieza. Es preciso para ello apegarse a la fabricación por lotes importantes y de la noción de la cantidad económica, lo que impone cambios rápidos de herramientas y una distribución en planta de las fabricaciones que permita el encadenamiento de las operaciones relativas a una misma pieza o un mismo producto.
4. No producir o comprar más que estrictamente las cantidades inmediatamente necesarias.
5. Evitar las esperas y las pérdidas de tiempo.
6. Aportar los materiales, las piezas y los productos al lugar en que son necesarios, en lugar de almacenarlos en depósitos donde no sirven a nadie ni pueden utilizarse.
7. Conseguir una alta fiabilidad de los equipos.
8. Gestionar la calidad de la producción.
9. Adquirir únicamente productos y materiales de calidad garantizada, para que no detenga la producción.
10. Disponer de un personal polivalente, capaz de adaptarse con rapidez y que comprenda los nuevos objetivos de la empresa.

Dadas las condiciones que requiere " En el momento Oportuno " es mucho más que una simple técnica de reducción de los Niveles de Stocks ".

Los medios necesarios para una Conversión a Just-In-Time

El examen de las diez condiciones de " El Momento Oportuno " antes expuestas, permite identificar el camino a seguir para su puesta en práctica. Requiere medidas de simplificación y de gestión de funcionamiento de las fabricas, debe acompañarse de la formación del personal, de una colaboración con el cliente y los suministradores y de una revisión de los principios de gestión de la producción.

Simplificar y Gestionar

Parece en primer lugar, que es preciso apoyarse en medida de simplificación y de gestión del funcionamiento de las fabricas. estas medidas permiten, en efecto, responder a las necesidades de plazos cortos, de flexibilidad, de estricto respeto a las cantidades necesarias, de supervisión de las esperas y de los almacenes intermedios, de fiabilidad, de calidad.

Se confirma, en consecuencia, que la revisión de las implantaciones, el cambio rápido de herramientas, el mantenimiento total, la gestión de calidad y la cooperación con los suministradores son elementos indispensables de una conversión a el momento oportuno.

Formar al Personal

La formación del personal es la piedra angular de la conversión de una empresa industrial a " El Momento Oportuno ".

Esta formación debe inculcar los nuevos objetivos y las nuevas reglas de funcionamiento. debe preparar la polivalencia del personal, desarrollar la capacidad para trabajar en equipo, mostrar los medios de gestionar la calidad y los plazos de producción.

Colaborar con los clientes

La puesta en practica de " El Momento Oportuno" se traduce especialmente por plazos de producción muy reducidos, hasta el 95% de agilidad, capacidad de reacción y calidad incrementadas al mismo tiempo que costos reducidos.

Todos estos elementos representan importantes atractivos para los clientes potenciales de la empresa. En contrapartida puede intentar obtener de sus clientes una colaboración mayor para mantener una carga de producción regular para sus fabricas.

Colaboración con los suministradores

La necesidad de reducir el numero de suministradores y de mantener con ello nuevas relaciones para obtener entregas más frecuentes y una mejor calidad.

El Suministrador podrá hacer frente a estas nuevas exigencias permaneciendo al propio tiempo competitivo, a condición de que el mismo convierta sus fabricas al sistema de el momento oportuno.

La Empresa debe en consecuencia explicar sus objetivos, voluntad de crecimiento a sus suministradores e incitarlos a asociarse a ella en el esfuerzo para llegar a ser más competitivos.

Gestionar de modo diferente la Producción

La Conversión de una empresa a en el momento oportuno, tiene repercusiones sensibles en su organización interna y en su producción: la disposición funcional de las actividades cede el sitio a una distribución en células o a una puesta en línea; La fabricación en lotes evoluciona hacia una producción en cadena; los almacenes intermedios entre dos etapas de fabricación sucesivas se ven prácticamente suprimidos; los plazos y el nivel de stocks disminuyen considerablemente. (?)

⁷ Münch Lourdes, "Más alla de La excelencia y de calidad total, Editorial Trillas, 1994.

VIII. QUINTA:

PLANIFICAR UNA INNOVACIÓN PERMANENTE PARA ASEGURAR UN NEXO CONTINUO ENTRE EL PRESENTE Y EL FUTURO.

El área de Innovación Tecnológica tiene como una de sus principales finalidades mejorar la competitividad de las empresas, mediante la creación de nuevas tecnologías aplicadas a productos y procesos. en esta área se fomenta la mejora de tecnología, tareas de investigación y desarrollo y colaboración entre empresas.

Administración de Empresas

Las empresas modernas necesitan directivos que coordinen, innoven, introduzcan iniciativas, creen equipos y sepan tomar decisiones en el marco complejo y dinámico en el que se desarrolla su actividad. Con esta línea se desarrolla el estudio de los roles principales de la persona encargada de la "administración y dirección general" de la empresa o de una unidad organizativa. Se desarrollan técnicas generales de planificación, organización, dirección y control.

Diseño de Estructuras Organizativas.

El diseño de la estructura de cada una de las unidades de la organización es clave para su éxito empresarial. Ante una nueva situación o un nuevo problema, las organizaciones se ven obligadas a dar una respuesta más rápida y que conlleve una mayor calidad que sus competidores. Consideramos que la complejidad, formalización y centralización de la estructura organizativa son variables determinantes de la competitividad de la empresa. Con esta línea de investigación se analiza cómo las empresas han de adecuar su diseño ante las influencias de determinados factores contingentes como el entorno, la tecnología, el tamaño y el poder.

Dirección y Organización de Recursos Humanos.

La dirección y organización de personas es hoy uno de los aspectos más relevantes de la dirección de empresas. En esta línea se trata de estudiar técnicas y variables que puedan facilitar las contribuciones de la citada función a la necesaria mejora de la competitividad empresarial. Entre los temas en que estamos trabajando, en estrecha relación con el diseño de la estructura organizativa, cabe destacar la integración de los recursos humanos en la estrategia empresarial; la implicación y participación de los trabajadores en los objetivos de la empresa; la delimitación, definición y gestión de la cultura organizativa, como facilitador del cambio organizacional; las políticas de selección, formación, relaciones laborales y retributivas, y todo ello en el contexto de la innovación tecnológica y la implantación de la calidad. Realizamos investigación aplicada, tanto al caso de empresas concretas, como al de los recursos humanos y posibilidades para su gestión en sectores concretos de la economía regional. ⁽⁸⁾

⁸ Bowman, C. "La Esencia de la Administración Estratégica" Editorial Prentice- Hall Hispanoamericana, S.A. México, 1996.150 pp

Dirección Estratégica de la Empresa.

La metodología más actual para conseguir y mantener la competitividad de las organizaciones es la "Dirección estratégica", la cual parte de la necesidad de conocer la situación actual de aquellas variables que pueden influir en la toma de decisiones de la organización, llegando, incluso a hacer previsiones de sus valores futuros (ANÁLISIS ESTRATÉGICO). Conocidas las variables y su valor, pasa a establecer cuál es el objetivo que la organización desea obtener (DEFINICIÓN DE OBJETIVOS), para, a continuación, buscar las vías, decisiones o estrategias adecuadas para conseguir el objetivo deseado (SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS). Una vez seleccionada la estrategia que consideramos más adecuada se debe de implantar (IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA). Por último, hay que preguntarse si con la estrategia elegida se ha conseguido suficientemente el objetivo, en definitiva debemos de realizar el CONTROL ESTRATÉGICO.

Estas son las Fases de esta Tecnología que se puede aplicar a cualquier Organización con o sin ánimo de Lucro para buscar, encontrar y mantener su Competitividad.

Sector público

El sistema de gestión que denominamos Dirección Estratégica ha experimentado un gran auge como medio de solventar los problemas derivados de la creciente complejidad de los entornos actuales. A este respecto las decisiones han de ser eficaces y oportunas para que la empresa consiga y mantenga su posición competitiva. Pretendemos en esta línea de investigación aplicar los conceptos de Dirección Estratégica que han nacido en el mundo empresarial a los entornos no competitivos, concretamente al campo de las administraciones públicas. Buscamos un conocimiento de las peculiaridades que estas organizaciones presentan en las distintas etapas que componen el proceso de Dirección Estratégica al tiempo que propondremos alternativas que hagan más eficaz la gestión de estas organizaciones.

Gestión de la información en las Organizaciones.

Los progresos conseguidos en las tecnologías de la información, tanto en prestaciones, facilidad y precio, así como la mayor presión competitiva, conducen a la necesidad de incorporar dichas tecnologías a la gestión de empresas. El objetivo, por tanto, de esta línea de investigación es el análisis de las tecnologías de la información desde el punto de vista empresarial. En concreto:

- Incorporación de las tecnologías de la información
- Gestión de los sistemas de información / tecnologías de la información
- Estudio de los cambios en la administración de empresas debido a las tecnologías

◆ TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN.

Tradicionalmente la tecnología ha sido considerada una variable externa a la empresa que le venía impuesta por su ubicación en determinado contexto socioeconómico y temporal; sin embargo, a partir de los años 80 pasa a ser considerada una variable estratégica de gran trascendencia para el éxito empresarial al afectar tanto al potencial competitivo de las empresas como a la estructura de los sectores industriales. Por otra

parte, la sucesión acelerada de cambios tecnológicos a la que se ven sometidas las empresas en la actualidad exige a éstas un esfuerzo adicional en innovación (no sólo tecnológica) y una mayor capacidad de adaptación al cambio.

Ambos aspectos constituyen los pilares básicos de la presente línea de investigación que se centra en el análisis de las repercusiones económico-empresariales de la tecnología (en especial de las nuevas tecnologías), en el diseño de estrategias que permitan alcanzar el máximo aprovechamiento de los recursos tecnológicos y en el estudio de nuevos modelos de gestión orientados a incrementar la capacidad de adaptación empresarial a través de la innovación y potenciando las capacidades y recursos intangibles de la empresa. (⁹)

⁹ G. Cope, R. "El Plan Estratégico" Editorial Legis. México, 1991. 144 pp

IX. SEXTA: CONTROL Y CONTINUO ANÁLISIS DEL MERCADO

◆ CONTROLES.

En la última sección del plan se describen los controles que se usarán para vigilar el progreso. Típicamente, se especifican metas y presupuestos para cada mes o trimestre. Esto significa que la gerencia superior puede revisar los resultados en cada periodo y detectar negocios que no están logrando sus metas. Los gerentes de estos negocios tienen que ofrecer una explicación e indicar las medidas correctivas que tomarán.

Muestra las tendencias del entorno y estructura de la industria.

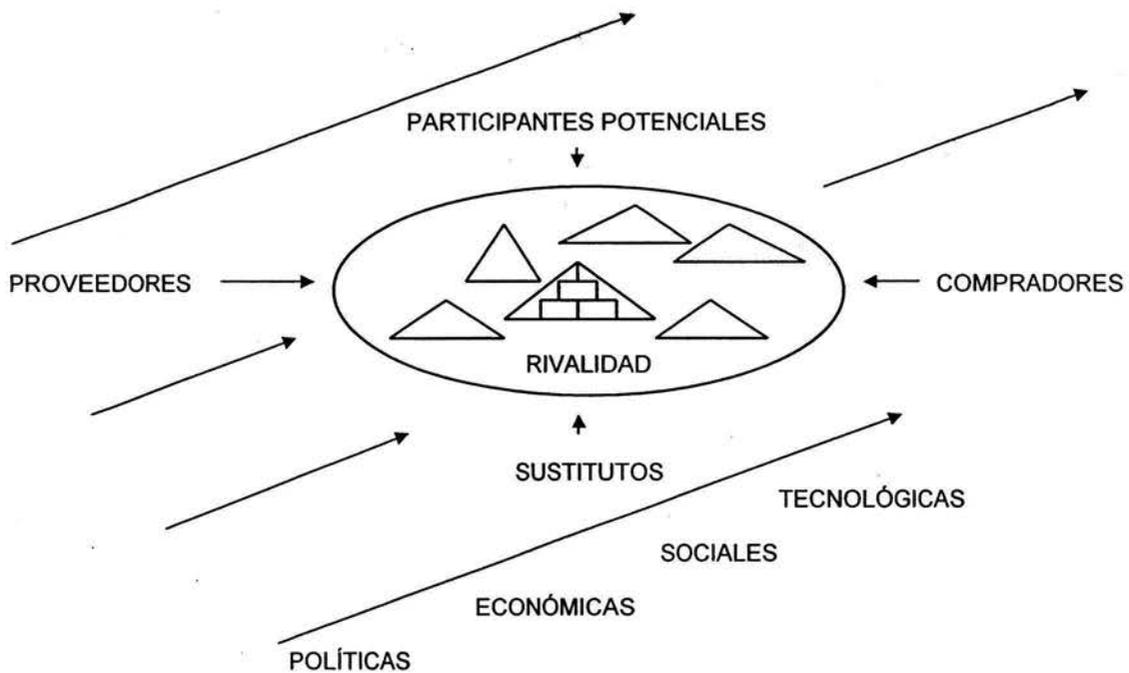


FIG. 8

Análisis de la Cartera Actual de Negocios.

La principal herramienta en la planeación estratégica es el análisis de la cartera del negocio, mediante el cual la gerencia evalúa los negocios que forman la compañía. Esta querrá poner recursos fuertes en los negocios más rentables y reducir o abandonar sus negocios más débiles. Puede mantener al día su cartera de negocios al fortalecer o agregar negocios en crecimiento y retirarse de negocios decadentes.

El primer paso de la gerencia es identificar los negocios claves que componen la compañía. Estos pueden denominarse unidades estratégicas de negocios (UEN). Idealmente, una UEN tiene las características siguientes:

- 1) Es un solo negocio;
- 2) Posee una misión definida;
- 3) Tiene sus propios competidores;
- 4) Cuenta con un gerente responsable;
- 5) Controla ciertos recursos;
- 6) Puede beneficiarse de la planeación estratégica; y
- 7) Se puede planificar independientemente de los otros negocios. Una UEN puede ser una o más divisiones de la compañía, una línea de producto dentro de una división, o a veces un solo producto o marca.

Definir las UEN puede ser muy difícil. En una corporación grande ¿deberán definirse las UEN a nivel de compañías, divisiones, líneas de producto o marcas específicas?

El paso siguiente requiere que la gerencia evalúe el atractivo de sus diversas UEN con el propósito de decidir cuánto apoyo merece cada una. En algunas compañías, esto se hace de modo informal. La gerencia reconoce que la firma es una cartera de diferentes negocios o productos y usa el discernimiento para decidir cómo deberá contribuir cada UEN al desempeño corporativo general y cuanta inversión deberá recibir cada una. Otras compañías usan modelos de planeación de cartera formales y estructurados: modelos estándar desarrollados por otros y adaptados a las necesidades de la compañía.

El propósito de la planeación estratégica es encontrar formas para que la compañía pueda usar mejor sus ventajas y aprovechar las oportunidades atractivas en el medio. Así, las UEN en dos dimensiones importantes: el atractivo del mercado o industria de las UEN y la fuerza de la posición de las UEN en el mercado o industria. El más conocido de estos enfoques de planeación de cartera de matriz son los del Boston Consulting Group y la General Electric Company. ⁽¹⁰⁾

¹⁰ Steiner A., G. "Planeación Estratégica" Editorial CECSA. México, 1997. 366 pp

X. SÉPTIMA: DETERMINACIÓN DE LOS CURSOS ALTERNOS DE ACCIÓN.

Direcciones de crecimiento

Definición de cuales alternativas de crecimiento han sido elegidas para el desarrollo de la organización:

- Nuevos productos
- Nuevos mercados

◆ ESTRATEGIAS DE MERCADOTECNIA.

En esta sección, el gerente prepara la estrategia de mercadotecnia general o "El plan de acción" para alcanzar sus objetivos. La estrategia de mercadotecnia se define de la manera siguiente:

La estrategia de mercadotecnia es lógica de mercadotecnia mediante la cual el negocio espera lograr sus objetivos de mercadotecnia. Esta estrategia consta de estrategias específicas acerca de mercados metas, mezcla de mercadotecnia y nivel de gastos de mercadotecnia.

Mercados Meta.

La estrategia de mercadotecnia deberá describir los segmentos de mercado en los cuales se concentrará la compañía. Estos segmentos difieren en sus preferencias, respuestas al esfuerzo de mercadotecnia y rentabilidad. A la compañía le conviene asignar su esfuerzo y su energía para aquellos segmentos de mercado, a los que pueda servir mejor desde un punto de vista competitivo. Deberá desarrollar una estrategia de mercadotecnia para cada segmento seleccionado.

Mezcla de Mercadotecnia.

El gerente deberá describir las estrategias específicas para los elementos de la mezcla de mercadotecnia, como son los productos nuevos, campaña de ventas, publicidad, promoción de ventas, precios y distribución. El gerente deberá explicar cómo responde cada estrategia a las amenazas, oportunidades y problemas clave que se describen en secciones anteriores del plan.

Nivel de Gastos de Mercadotecnia.

El gerente también deberá describir el presupuesto de mercadotecnia que se necesitará para ejecutar las diversas estrategias. El gerente sabe que los presupuestos más altos

producirán más ventas, pero está buscando el presupuesto de mercadotecnia que producirá los mejores resultados en lo referente a las utilidades. ⁽¹¹⁾

Programas de acción.

Las estrategias de mercadotecnia deberán convertirse en programas específicos de acción que respondan las siguientes preguntas:

- 1) ¿Qué se hará?
- 2) ¿Cuándo se hará?
- 3) ¿Quién es responsable para hacerlo? y
- 4) ¿Cuánto costará? Por ejemplo, puede que el gerente quiera intensificar la promoción de ventas como una estrategia clave para ganar porción de mercado. Deberá trazarse un plan de acción de promoción de ventas y describir ofertas especiales con sus fechas, participación en exhibiciones comerciales, nuevos exhibidores de punto de venta, etc.

Los diversos planes de acción pueden reunirse en una tabla, con doce meses (o 52 semanas) que sirvan como columnas y varias actividades de mercadotecnia que sirvan como hileras. Las fechas muestran cuándo se comenzarán, revisarán y complementarán las actividades o los gastos. Los planes de acción están sujetos a cambios durante el año conforme surjan nuevos problemas y oportunidades.

Presupuestos.

Los planes de acción permiten al gerente formular un presupuesto de apoyo, que es en esencia una declaración de utilidades y pérdidas proyectadas. En el lado de los ingresos, muestra el número pronosticado de unidades que se venderían y el precio neto promedio. En el lado de los gastos, muestra el costo de producción, de distribución física y de mercadotecnia, dividido en categorías más pequeñas. La diferencia son las utilidades proyectadas. La alta gerencia revisará el presupuesto y lo aprobará o modificará. Una vez aprobado, el presupuesto es la base para la compra de materiales, la programación de producción, la planeación de la mano de obra y las operaciones de mercadotecnia.

Diseño de la cartera de negocios.

Orientada por la declaración de misión y los objetivos de la compañía, ahora la gerencia debe decidir qué conjunto de negocios y productos (que cartera de negocios) se ajustará mejor a las ventajas y desventajas de la firma en relación con las oportunidades de su medio. Debe: 1) analizar la cartera de negocios actual y decidir qué negocios deberán recibir más o menos atención y recursos y 2) desarrollar estrategias de crecimiento para agregar productos o negocios nuevos a la cartera.

Estrategias Funcionales de Planeación.

El plan estratégico de la compañía establece los tipos de negocios que la compañía tendrá y los objetivos de ésta para cada UEN. Dentro de las UEN, debe realizarse ahora

¹¹ Morrisey L., G. "Planeación a Largo Plazo" Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana S.A. México, 1996. 109 pp

una planeación más detallada. Cada UEN debe averiguar qué papel desempeñará cada uno de sus departamentos funcionales (mercadotecnia, finanzas, contabilidad, compras, fabricación, personal y otros) para lograr los objetivos asignados por el plan estratégico de la compañía.

Cada departamento se especializa en tratar con diferentes públicos para obtener los insumos que el negocio necesita para lograr sus objetivos: recursos tales como dinero en efectivo, trabajo, materias primas, ideas de investigación, procesos de fabricación y otros. Por ejemplo, la mercadotecnia genera ingresos al negociar intercambios con los consumidores. El departamento de finanzas organiza intercambios con los consumidores. El departamento de finanzas organiza intercambios con prestamistas y accionistas para obtener efectivo. Así, los departamentos de mercadotecnia y de finanzas deben colaborar para obtener los fondos que se necesitan para el negocio. De modo similar, el departamento de personal suministra la mano de obra, y el departamento de compras obtiene los materiales necesarios para las operaciones y la fabricación.

Cada departamento desempeña un papel importante en el proceso de planeación estratégica. Los departamentos proporcionan información sobre estrategias y capacidades financieras, como insumos para la planeación estratégica. Después, la gerencia en cada UEN prepara un plan que estipula el papel específico que cada departamento desempeñará y coordina todas las actividades funcionales, para alcanzar los objetivos especificados para la UEN en el plan estratégico.

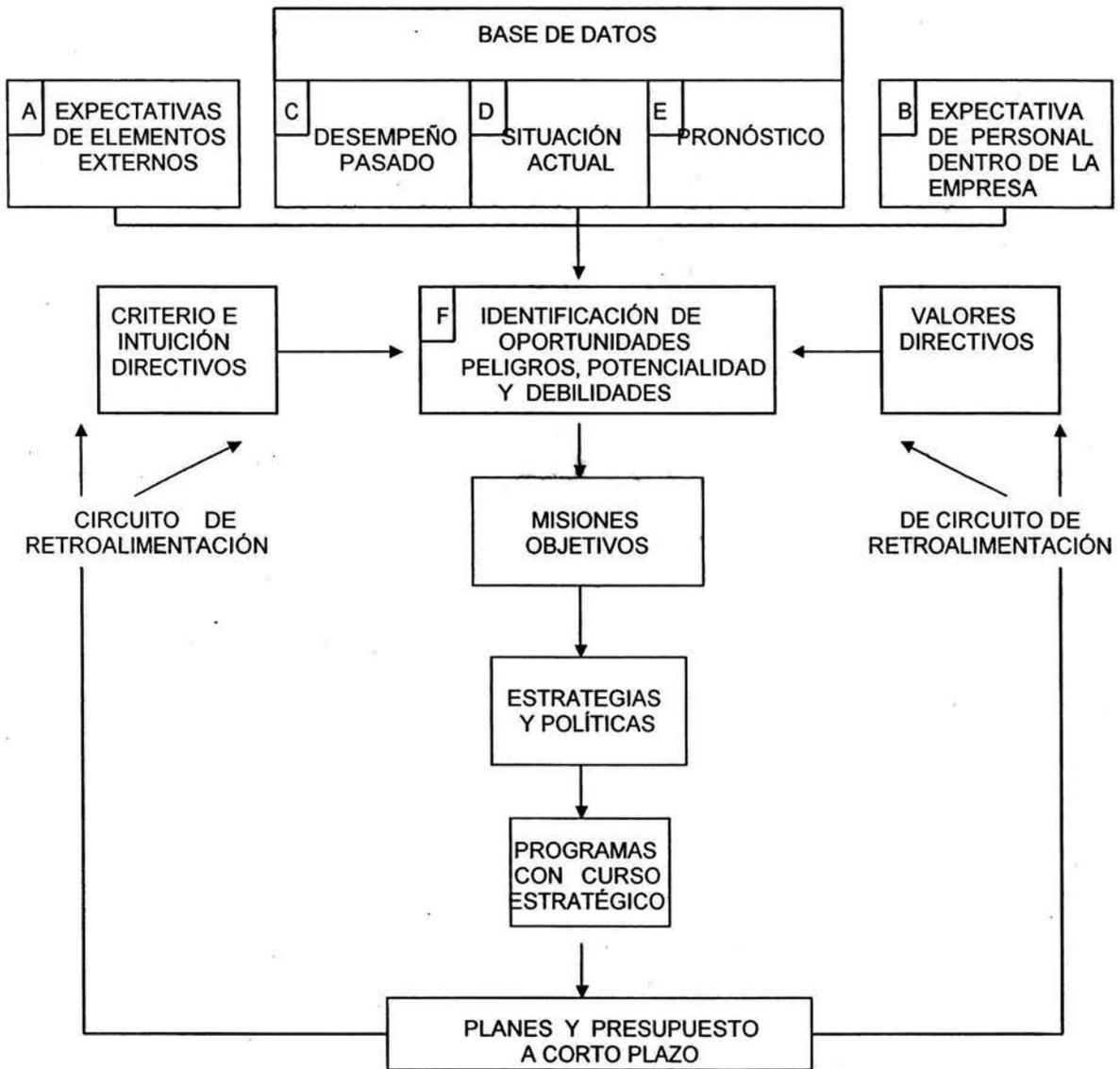
Rivalidad Competitiva

Se trata de la forma más evidente de competencia: la rivalidad, frente a frente, de empresas que fabrican productos similares y los venden en el mismo mercado. La rivalidad puede ser intensa e implacable o puede estar sujeta a reglas no escritas, a pactos entre caballeros que sirven para que la industria evite el daño que la reducción excesiva de los precios y los gastos tanto de publicidad como de promoción pueden infligir en las utilidades. La competencia se puede limitar a una dimensión o a muchas, los servicios, la calidad, etc. Para que esta rivalidad se haga presente se deben presentar condiciones como la siguientes:

- Conforme aumenta la cantidad de contrincantes, éstos se van igualando en tamaño y capacidad.
- Cuando la demanda del producto crece lentamente.
- Cuando los contrincantes se ven tentados, a causa de las condiciones de la industria, al recurso de reducir precios y a usar otras armas competitivas para elevar su volumen unitario.
- En relación a la poca diferenciación entre los productos, que el cliente no percibe.
- Cuando es más caro salir de un negocio que permanecer en él y competir.
- La rivalidad se torna más cambiante e imprevisible cuando más variados son los contrincantes en términos de estrategia, personalidad, recursos, etc.
- Al realizarse la compra de compañías que no son de la misma área del que la adquiere, pero que la convierte en un excelente contrincante. ⁽¹²⁾

¹² Mintzberg, H. "El Proceso Estratégico" Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. México, 1997. 641 pp

MODELO CONCEPTUAL



XI. CONCLUSIONES

En este trabajo no se trató de encontrar el hilo negro a lo ya establecido en los aspectos más relevantes de la planeación estratégica, busca realmente poner en un solo documento los conceptos, técnicas, modelos y estrategias con el fin de dar un panorama más amplio y tentador del porqué? la importancia de utilizar en cualquier unidad de negocio la planeación estratégica.

La llamada planeación estratégica surgió a mediados de los 60's con una gran fuerza, propiciada por la popularidad del libro de Igor Ansoff: Estrategias Corporativas, publicado en 1965.

Tres décadas más tarde, se puede decir que si bien el concepto no está muerto del todo, ha caído de su pedestal. Sin embargo, en mi opinión, las razones para esto todavía son poco comprendidas, lo que significa que todavía pueden generarse costosas aventuras bajo otros rubros

La Planeación Estratégica ha sido calificada como el descubrimiento más importante por parte de la Administración de Empresas en los últimos 30 años; aunque la Planeación Estratégica siempre existió. La palabra "planeación", fue apenas introducida en 1875 por el contador alemán Gottschalk.

Antes del cambio de siglo la Planeación Estratégica no era tan necesaria como hoy en día que, los cambios que se exigen a las empresas son tan rápidos, que ningún genio se puede acoplar. El cambio tiene que ser entonces planeado estratégicamente.

Como con muchos otros conceptos, no hay una definición única de lo que es la Planeación Estratégica.

La investigación y el desarrollo como vertientes de la Planeación Estratégica asegura el futuro de la organización, orientándola hacia un fin preestablecido, es decir, planeado.

A diferencia de los procedimientos de toma de decisión en épocas anteriores, hoy en día:

- Se determina un objetivo y una estrategia.
- Primero se analiza a fondo antes de empezar.
- Una etapa de experimentación.
- Se toma la decisión definitiva.
- Control y de evaluación.
- Alimentación de lo planeado.

Así pues, utilizada con mayor o menos grado de formalidad, lo cierto es que todos los autores coinciden en que su implementación tiene ventajas notorias:

Mejora el funcionamiento de la empresa al guiarla más directamente a la consecución de su misión.

Permite preparar a la organización para que enfrente un entorno cambiante con éxito y con menos costos futuros; y ayuda a los administradores o funcionarios responsables a reconocer las oportunidades seguras y riesgosas y, por consiguiente a elegir entre ellas reduciendo al mínimo las posibilidades de errores y sorpresas desagradables.

Demasiada Planeación Estratégica es tan mala para el buen funcionamiento de una empresa, como lo es la ausencia total de planeación.

La administración y la planeación tienen en común la misma definición de base, ambas buscan la eficiencia para fijar los objetivos, para la ejecución y para el control.

Un proceso de planeación debe tener las siguientes características:

- Sencillo.
- Adaptable a todas las áreas.
- Estandarizado.
- Comprensible.
- Adaptable para el corto, mediano y largo plazo.
- Cuantificado.
- Adaptable para las dimensiones estratégicas y operativas.

Reglas Fundamentales para un Sistema de Planeación.

- Determinar el objetivo general de la organización.
- Pirámide de objetivos.
- Cuantificación.
- Objetivos y responsabilidades.
- Objetivos ambiciosos y alcanzables.
- Logro y recompensa.
- Revisiones periódicas.

El ser humano está permanentemente obligado a tomar decisiones. En el plano personal como profesional, su éxito está determinado en parte por sus aciertos o desaciertos. Las organizaciones, como agrupaciones humanas, no escapan a este proceso.

Conducir bien una organización supone decidir correctamente. Pero la decisión en sí misma es producto de un proceso de reflexión que involucra diversas actividades. Esta reflexión sistemática, ordenada, abarca lo que conocemos como planificación. Entendida así la planificación constituye una herramienta metodológica e instrumental que contribuye a mejorar la calidad de las decisiones. Ahora bien, la estrategia es, en sentido amplio, la filosofía que desde el sistema político se transmite a toda organización, utilizando el pensamiento estratégico, que combina el análisis con la intuición y la creación.

Así podemos decir que la planificación estratégica dentro de una organización es la herramienta de administración que permite a los ejecutivos enfrentar los negocios de mañana mediante el desarrollo de nuevas aptitudes y procedimientos. Además aporta a la empresa muchas otras cosas valiosas, sin embargo, la más importante es desarrollar la capacidad para enfrentar el cambio (el cambio de los negocios de hoy a los de mañana).

XII. RECOMENDACIONES

Después de lo investigado podría decirse que este método consta esencialmente de las siguientes actividades:

- 1) Objetivos (referente a cuales son los objetivos o fines que se persiguen).
- 2) Formulación de estrategias (Que es un proceso de decisiones secuenciales que indica la guía de acción para conseguir los objetivos de la organización).
- 3) Proceso de implementación (Cuando se implementa una estrategia es fundamental concebir una estructura organizacional y un sistema de rutinas y prácticas administrativas adecuadas).
- 4) Proceso de evaluación estratégica (Es aquella fase en que los altos ejecutivos determinan si su elección estratégica, tal como se ha implementado, está alcanzando los objetivos que la empresa se ha prefijado).

En definitiva, podemos decir que la planificación estratégica es un método para desarrollar las aptitudes y procedimientos necesarios para la eficaz administración de los negocios futuros, permitiendo así el camino óptimo que va de los negocios de hoy a los de mañana.

Es aconsejable llevar a cabo este ejercicio de planeación estratégica, con el siguiente orden:

Establecimiento de Visión y Misión.

La visión en la empresa es pensar en el futuro y hacer planes para llegar precisamente ahí. Tener una visión clara implica determinar nuestro destino. Es fundamental establecerla, ya que si la mayor parte del tiempo que tenemos los viviremos, en el futuro, es importante pensar en él, tratando de establecerlo y luchando por conseguirlo.

La misión de la empresa expresa de manera sencilla la forma en que esta busca participar y trascender en la sociedad de la que forma parte. (La misión inspira el trabajo en equipo, integra un espíritu de pertenencia y permite, si esta bien establecida y comunicada, orientar las energías al cumplimiento de cualquier objetivo que se establezca.

Análisis de: entornos globales, particulares.

El análisis del entorno global, permite hacer un acto de reflexión, sobre aquellos eventos y acontecimientos de carácter nacional e internacional y amenazas a ser esquivadas o minimizadas en tópicos de carácter económico, político, social, cultural, demográfico, etc. El análisis del entorno particular, permite hacer un acto de reflexión, sobre aquellos eventos y acontecimientos en el sector e industria en el que se desenvuelve la empresa y que le imponen oportunidades a ser aprovechadas y amenazas a ser esquivadas o minimizadas, en tópicos de mercado de consumo nacional e internacional, impuestos específicos y evaluación de los competidores, etc.

Análisis del Diagnóstico empresarial.

En la medida que contemos con mayores datos, estadísticos, informativos, históricos, de producción, facturación, bitácoras de proyectos, documentación contractual, etc., estaremos en mejores condiciones de realizar un análisis o diagnóstico más certero de nuestra empresa.

Establecimiento de los objetivos estratégicos.

El objetivo estratégico no debe ser establecido incluyendo aspectos numéricos, la medición, para saber si lo estamos alcanzando, se dará a través de las acciones críticas para el éxito.

Los objetivos estratégicos, deben sacar el mayor provecho de los escenarios previstos, incluso modificarlos. De hecho los objetivos que no se traducen en acciones críticas específicas, no implican un plan, sino buenas intenciones y esfuerzos que no se traducen en resultados.

Establecimiento de estrategias.

Son dos tipos; la estrategia corporativa y la estrategia de mezcla de productos. Las estrategias corporativas son planes de largo plazo diseñados para seleccionar los diversos negocios en los que una empresa podría estar. Estas estrategias identifican los mercados que deben servirse y las líneas de productos y servicios que deben generarse con base en una evaluación del entorno, los recursos y los objetivos de la empresa.

La estrategia de mezcla de productos suministra guías a los gerentes intermedios (marca/producto), con respecto a las expectativas de la gerencia.

Establecimiento de acciones.

El término acciones, en su conjunto, se define como el movimiento de la empresa en la dirección adecuada, haciendo lo importante y alcanzando resultados concretos.

Para cada objetivo estratégico trazado, se deberán analizar aquellas "Acciones críticas para el éxito", que deben emprenderse para alcanzarlo.

Beneficios generados por la Planeación Estratégica:

- ✓ Estructurar y diagramar el trabajo de planeación.
- ✓ Facilitan la organización del pensamiento.
- ✓ Señala fuerzas y debilidades.
- ✓ Analiza la situación de la competencia.
- ✓ Pone en perspectiva el potencial del mercado y del producto.
- ✓ Identifica obstáculos y problemas.
- ✓ Expone las oportunidades ocultas.
- ✓ Propone soluciones efectivas.
- ✓ Enlista prioridades.
- ✓ Fija objetivos realistas.
- ✓ Clarifica el camino para la creatividad.
- ✓ Coordina todas las áreas de mercadotecnia.
- ✓ Evalúa estrategias alternativas.
- ✓ Establece fechas y términos.
- ✓ Delimita responsabilidades para resultados.
- ✓ Deja el trabajo de adivinar fuera de presupuesto.
- ✓ Mantiene la puntería en utilidades.

- ✓ Acumula elementos para el crecimiento.
- ✓ Provee un documento de trabajo.
- ✓ Permite una excelente revisión del negocio.

BIBLIOGRAFÍA

1. Koontz Harold - Weihrich Heinz. "Administración una perspectiva global", Editorial McGraw Hill, Décima Edición, 1994, 745 pp.
2. Stoner James A.I. - Freeman R. Edward - Gilbert Daniel R, "Administración", Editorial Prentice-Hall, 1996, 664 pp.
3. Uythoeven Hugo E.R., "La estrategia y la Organización", Editorial Diana, 1ra. Edición, 1980, 1031 pp.
4. Mercado Salvador, "Administración Aplicada. Teoría y Practica", Editorial Limusa Noriega, 1990, 230 pp.
5. Rodolfo Luthe G., "La empresa humana", Editorial Noriega-Limusa. 1990, 255 pp.
6. George Straus; Leonard R Sayles; George Cardenas Nannetti., "Personal problemas humanos de la administración", Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
7. Münch Lourdes, "Más allá de La excelencia y de calidad total, Editorial Trillas, 1994.
8. Bowman, C. "La Esencia de la Administración Estratégica" Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. México, 1996. 150 pp
9. G. Cope, R. "El Plan Estratégico" Editorial Legis. México, 1991. 144 pp
10. Steiner A., G. "Planeación Estratégica" Editorial CECSA. México, 1997. 366 pp
11. Morrisey L., G. "Planeación a Largo Plazo" Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana S.A. México, 1996. 109 pp
12. Mintzberg, H. "El Proceso Estratégico" Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. México, 1997. 641 pp

SITIOS DE INTERNET

- A1. Concepto de estrategia: Agustín Reyes Ponce; Joseph L. Massie; Burt K Scanlan; George R. Terry; Ernest Dale; Unamos Apuntes, Sitio Internet: Unamosapuntes.com
- A2. 1Concepto de planeación : Agustín Reyes Ponce; Joseph L. Massie; Burt K Scanlan; George R. Terry; Ernest Dale; Unamos Apuntes, Sitio Internet: Unamosapuntes.com
- A3. Concepto de planeación estratégica: Acle Tomasini, Alfredo; Manso, Francisco; Menguzzato y Rena; Mintzberg y Waters Unamos Apuntes, Sitio Internet: Unamosapuntes.com
- A4. Modelos de planeación estratégica: Marwin Bower; Dr. Carlos C. Martínez Martínez; José R. Castellanos Castillo y Orlando A. García; Carlos Gómez Pardo; Harold Koontz; Fernando Cambranos, Montesinos Hernández y David Bustelo; Jorga A. Ruso León; Jorge Enrique Venegas; Dr. Jaime Toira Guilera; Unamos Apuntes, Sitio Internet: Unamosapuntes.com



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MEXICO

**Programa de Posgrado en Ciencias de la
Administración**

Oficio: PPCA/GA/2004

Asunto: Envío oficio de nombramiento de jurado de Maestría.

Coordinación

Ing. Leopoldo Silva Gutierrez
Director General de Administración Escolar
de esta Universidad
Presente.

At'n.: Biol. Francisco Javier Incera Ugalde
Jefe de la Unidad de Administración del Posgrado

Me permito hacer de su conocimiento, que el alumno **Luis Alfonso Caballero Peña**, presentará Examen General de Conocimientos dentro del Plan de Maestría en Administración (Organizaciones), toda vez que ha concluido el Plan de Estudios respectivo, por lo que el Subcomité Académico de las Maestrías, tuvo a bien designar el siguiente jurado:

M.A. Adrián Méndez Salvatorio	Presidente
M.D. Jorge Ríos Szalay	Vocal
M.A. Mario Gabriel Martínez Casas	Vocal
M.A. José Luis Robles Ramírez	Vocal
M.A. Rafael Rodríguez Castelán	Secretario
M.F. Juan Alberto Adam Siade	Suplente
M.A.I. Héctor Horton Muñoz	Suplente

Por su atención le doy las gracias y aprovecho la oportunidad para enviarle un cordial saludo.

Atentamente

"Por mi raza hablará el espíritu"

Ciudad. Universitaria/ D.F., 12 de agosto de 2004.

El Coordinador del Programa.

Dr. Ricardo Alfredo Varela Juárez

M. R. V. J.