

00463
lej.
1



Universidad Nacional Autónoma de México

DIVISION DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

LA PLANEACION ESTRATEGICA COMO ESENCIA
DE LA ALTA DIRECCION

Tesis Profesional

Que para obtener el Título de
MAESTRO EN ADMINISTRACION

presenta

EL C.P. JOSE DANIEL ALBAREDA CERVERA

MEXICO, D. F.

1983

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



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.

La planeación estratégica como esencia de la alta dirección.

INTRODUCCION

La Planeación Estratégica es la culminación de los estudios de la Maestría en Administración. Quienes hemos alcanzado la etapa final de esos estudios percibimos la importancia y trascendencia de -- tan destacada materia, pero también podemos apreciar lo poco conocida que es realmente y que hay una resistencia de algunos elementos -- de la alta dirección para adoptarla formalmente en sus entidades.

Todo esfuerzo que se haga en pro de que la Planeación Estratégica sea generalmente reconocida como indispensable en la alta administración, debe ser apoyado de manera amplia y sin reservas; es necesario, también, convencer a algunos elementos de la alta dirección respecto a las ventajas que la Planeación Estratégica puede representar para la organización que dirigen, tanto para fijar bien y actualizar sus objetivos, cuanto para que la empresa tenga mayores probabilidades de permanecer más tiempo en su propio mercado.

Dentro de su brevedad la tesis que he escogido denominada "La Planeación Estratégica como esencia de la Alta Dirección" pone de manifiesto lo que pude captar de las orientaciones de mis maestros y de los estudios e investigaciones que llevé al cabo dentro del tema. Para mí constituye un reto profundizar en la Planeación Estratégica y trataré de hacerlo esperando los mejores resultados posibles.

La planeación estratégica como esencia de la alta dirección.

Sirva el presente trabajo para mostrar las conclusiones a que he llegado, sin osar equipararme a los estudiosos de esta disciplina.

Ciudad Universitaria, a de

C.P. José Daniel Albareda Cervera

La planeación estratégica como esencia de la alta dirección.

CAPITULO I

Planeación

Planear es hacer planes; es preparar programas, es establecer procedimientos que sigan lo más estrechamente posible el objetivo - que se pretende alcanzar, es preparar y seguir el camino para obtener los resultados que se esperan.

Para llegar al resultado total, en una mayoría de casos se requieren obtener resultados parciales que revisados y comparados con el objetivo que se quiere alcanzar constituyen verdaderos paros para ver lo que se ha hecho, actualizar los procedimientos que se van siguiendo y enderezar o corregir lo que se haya desviado del camino propuesto.

La planeación en el concepto empresarial es una actividad característica de la alta dirección. Si para alcanzar los mejores objetivos y para fijar los mejores medios para llegar a ellos, la alta dirección se ve en el caso de tomar decisiones estratégicas (que comprometen una parte importante de los recursos de la entidad, que abarcan un amplio aspecto de la entidad en sí y que su repercusión es por un largo período), entonces está siguiendo los lineamientos de una planeación estratégica. En estas condiciones la planeación estratégica puede ser realizada en forma desordenada y empírica por la alta dirección, sin seguir una metodología comprobada.

Una planeación para que resulte realmente estratégica debe adop

La planeación estratégica como esencia de la alta dirección.

tar y seguir toda una secuela fundamentada tecnológicamente y que desemboque en una verdadera decisión estratégica, que es la esencia misma de la alta dirección.

Un concepto amplio y descriptivo de lo que es la planeación estratégica lo debemos a Peter Drucker (1), como sigue:

Es "un proceso continuo de hacer las actuales decisiones empresariales de manera sistemática y con el mejor conocimiento posible de su futuro, organizando sistemáticamente el esfuerzo necesario para llevar a cabo estas decisiones y comparando sus resultados con las previsiones mediante una retroalimentación organizada sistemáticamente".

El concepto de Peter Drucker da idea de que la planeación estratégica es un proceso esencialmente dinámico, que una vez que empieza no acaba propiamente nunca, que va de acuerdo con la vida integral de la entidad y que ayuda a tomar decisiones de alto nivel.

Otro concepto de la planeación estratégica consiste en describirla como "un proceso continuo de la toma de decisiones", que compete exclusivamente a la alta dirección. En este concepto existen igualmente las ideas de dinamismo, actualización y retroalimentación.

La planeación estratégica actualiza las decisiones estratégicas de la alta dirección; esto entraña la constante revisión de lo hecho, a fin de introducir los cambios que sean necesarios para llevar a la entidad a la realización de sus objetivos, o bien para hacer las modificaciones indispensables o sustituir íntegramente a los

(1) Tomado del libro "La Estrategia de la Empresa" por H. Igor Ansoff.

La planeación estratégica como esencia de la alta dirección.

objetivos primarios para adaptarlos a las nuevas condiciones determinadas por el entorno. En el capítulo III me permitiré mencionar ejemplos al respecto.

Ya se ha dicho que las decisiones estratégicas constituyen la esencia de la alta dirección; a ésta y únicamente a ésta corresponde tomar las decisiones estratégicas; los funcionarios de segundo o ultteriores niveles no deben tomar decisiones estratégicas y, en cualquier caso, la alta dirección tiene un derecho de veto respecto a las decisiones administrativas y operativas que no convengan o se opongan a las decisiones estratégicas. En esta forma se asegura la congruencia de las decisiones a distintos niveles.

La planeación estratégica es la realización de una serie de actividades que tienen su inicio en las decisiones estratégicas que tome la alta dirección, actividades que pueden sintetizarse a grandes rasgos, como sigue:

1. Determinación de los fines; entraña especificar con la mayor claridad posible los objetivos y las metas; significa determinar con la mayor sencillez lo que realmente se desea.

Como corolario, la determinación de los fines trae aparejados pulir los objetivos y actualizarlos, si es necesario.

2. Fijación de las políticas. Las acciones necesarias para alcanzar los fines, en su conjunto, constituyen las políticas o las maneras que determina la entidad para alcanzar sus fines.

3. Fijación de los recursos. Establece los elementos humanos

La planeación estratégica como esencia de la alta dirección.

y materiales que se requieren para alcanzar los objetivos, la forma de adquirirlos o generarlos si no se cuenta con ellos y su asignación a las actividades específicas para alcanzar los objetivos y las metas.

4. Definición de la estructura organizacional. Consiste en determinar los requerimientos, de la organización, la integración de la estructura de la empresa o entidad que hagan posibles la realización de los objetivos y metas.

La filosofía de la planeación como tal, no es nueva. Se remonta a los tiempos de los primeros pensadores conocidos (Platón, Aristóteles); pero sólomente se ha puesto de manifiesto desde el primer tercio de este Siglo XX en adelante.

Baltazar Gracían (1601-1658) decía, hace más de tres siglos:

"Pensad con anticipación de hoy para mañana y para muchos días. La mayor de las providencias es tener previsión de lo que haya de suceder. Lo que está previsto no sucede por casualidad o azar, ni se ve; el hombre que está preparado nunca lo acucian los imprevistos. No debe uno, pues, posponer la consideración de algo hasta haber surgido la necesidad de ello. Vaya la consideración por anticipado. Uno podrá, tras madura reflexión actuar para prevenir los acontecimientos más calamitosos. La almohada es silente sibila, porque consultarle las cuestiones antes de que lleguen a su punto álgido es mucho mejor que quedarse despierto y pensando en ellas tras habérsenos presentado. Algunos hay que actúan y piensan después y piensan así más en excusas que en consecuencias. Otros no piensan ni antes ni después. Toda la vida habría que pasarse en el pensamiento de como encontrar el camino apropiado de la acción a seguir. El pensamiento y la previsión aconsejan la vida y la manera en que haya de alcanzarse el éxito".

La planeación estratégica como esencia de la alta dirección.

La idea básica de la planeación ya se encontraba en el pensamiento de los filósofos y Baltazar Gracián la concretó un poco más con palabras que muy bien pueden por igual aplicarse a la vida cotidiana y a la vida empresarial.

Por último la planeación estratégica no es una fórmula mágica para mejorar a las empresas o para asegurar su supervivencia en el mercado; no es una receta de cocina para resolver todos los problemas de la administración, aunque se refiera a una facultad exclusiva de la alta dirección, consistente en la toma de decisiones estratégicas, que sí deben resolver los problemas fundamentales de la entidad.

"Si los vientos cambian.... debemos afrontar lo que traigan. INTERNATIONAL HARVESTER DE MEXICO, S.A. DE C.V., agradece la preferencia por sus tractores"..... y afirma que "nuestros esfuerzos actuales se encaminan a mantener trabajando toda la maquinaria de su marca, mediante el oportuno suministro de las refacciones necesarias. Por otra parte, nuestro Centro de Capacitación Técnica está superando continuamente al personal.... y estamos plenamente comprometidos con la noble tarea que los agricultores están llevando adelante: producir alimentos para todos los mexicanos". Fuente: Excelsior de 16 de noviembre de 1982.

La anterior planeación es una planeación no desarrollada con forme a bases tecnológicas; da idea de una planeación improvisada, pero que sí tiene, sin embargo un contacto con el entorno inmediato a la vez que procuran producir las unidades y refacciones necesaa---

La planeación estratégica como esencia de la alta dirección.

rias para cubrir el mercado; no hay estudio de las amenazas del entorno, ni se habla de una planeación a largo, mediano, ni aún a plazo inmediato (digamos, para los próximos cinco años). Esta planeación no constituye una planeación estratégica, aunque con un esfuerzo por parte de la dirección de la empresa pueda llegarse a dicha planeación estratégica.

En 1979 intervino en la organización contable de una empresa dedicada a la producción de polvo de cobre de ley 0.9999 proveniente de chatarra de cobre. El polvo de cobre no se produce en el país; sólo lo hay de importación, y tiene múltiples aplicaciones industriales. El resultado de las pruebas de laboratorio fué muy satisfactorio y permitieron abrigar la esperanza de que en escala industrial resultaría también muy atractivo; el procedimiento de laboratorio ameritó equipo a esa escala, que lo había en el mercado; el procedimiento a escala industrial determinó la fabricación del equipo necesario, que no lo había en el mercado; esta falta de investigación consistente en ver si había disponible el equipo para la fabricación, determinó un primer fracaso. Gran parte del capital original (una cifra con una impresionante serie de ceros) se consumió en construir el equipo que a la postre resultó inadecuado e inservible. El innovador del sistema para producir en México polvo de cobre e inventor del equipo requerido, no planeó cuidadosamente sus actividades y con venció a la dirección del negocio a que gastara una suma muy elevada, sin éxito. Después de muchas pruebas se consiguió producir polvo de

La planeación estratégica como esencia de la alta dirección.

cobre, pero entonces vino el problema de que su costo era muy superior al precio del producto similar importado y los posibles compradores no lo querían; se había afirmado que un comprador adquiriría - cualquier cantidad, a cualquier precio; sobre esta base se instaló - la empresa; pero a final de cuentas el comprador del caso no sostuvo su demanda y no fué posible colocar el producto en el mercado.

Después de gastarse todo el capital social, el director técnico convenció a la dirección del negocio a solicitar de los accionistas cantidades siempre crecientes de dinero -en calidad de préstamo o como un posible aumento de capital- para ver si produciendo polvo de cobre en cantidades industrialmente muy fuertes, se podía abatir el costo; esto tampoco dió resultado. Los accionistas pusieron a -- disposición de la dirección de la empresa una cantidad importante en millones, con la esperanza de recuperarlos algún día. No fué posible darles satisfacción, y a la pérdida total del capital social se sumó la pérdida de los préstamos económicos de los accionistas.

Desde un principio yo hice notar que no se había investigado la tecnología lo suficiente para aprovecharla en escala industrial; también dije que no había seguridad de colocar el producto, pese a - la promesa de un posible comprador (no constaba por escrito) y, finalmente, cuando las pérdidas llegaban casi a la suma del capital social lancé una advertencia; no se me hizo caso y los accionistas si- guieron entregando sumas elevadas, que también se perdieron.

La planeación estratégica como esencia de la alta dirección.

En concreto, el negocio fué un fracaso total y todo ello debi- do a falta de planeación estratégica. En la actualidad, la empresa se está liquidando y como el equipo fué construido ad-hoc, no tiene salida y es posible que se pierda totalmente. Los problemas deriva- dos de la falta de estudio suficiente antes de establecer el negocio son múltiples y de muy difícil solución hoy día.

En este caso se nota por completo la improvisación y que no - se tuvo el cuidado de realizar estudios de viabilidad, del mercado - del producto; hubo falta de planeación estratégica y de seriedad, en suma. Lo único realmente lamentable es que se perdiera una fuente - de trabajo y una fuente de beneficios económicos.

La planeación estratégica como esencia de la alta dirección.

CAPITULO II

Empresa

La empresa es un ente social resultado de la actividad del hombre, que cuenta con elementos humanos y recursos materiales para realizar un fin; no existe aislada o constituida por objetos únicamente, sin la intervención de los seres humanos. Desde el punto de vista económico, la empresa es una entidad que tiene como fin la producción y distribución de bienes y/o servicios, destinados a satisfacer las necesidades de la sociedad en general. Empresas hay con fines lucrativos y fines no lucrativos.

Mi intención es referirme, en el presente trabajo, a las empresas con fines lucrativos.

La empresa mercantil es la que persigue fines lucrativos. Tradicionalmente su objetivo primordial ha consistido en obtener las mayores utilidades en el menor plazo. Sin embargo, además de lo anterior, se busca que la empresa permanezca más tiempo en su mercado para realizar el fin social para el cual fue constituida y obtener, simultáneamente, utilidades.

Sin menoscabo de que pueda ganar, interesa a toda empresa mercantil adquirir, conservar y aún incrementar su capacidad para producir los artículos o prestar los servicios que demande la sociedad en general. No siendo estáticas las empresas, adquieren un dinamismo para desarrollar el objetivo para el que fueron formadas. En este punto la aceleración en el cambio de su entorno particular

La planeación estratégica como esencia de la alta dirección.

determina las modificaciones que deberá experimentar a lo largo de su vida como entidad, para adaptarse a las nuevas modalidades.

Mantener vivas a las instituciones es la razón de la planeación estratégica; la planeación estratégica busca que las entidades estén adaptándose continuamente a las exigencias de su entorno particular o a las demandas del medio, pues de lo contrario tienden a desaparecer. En este sentido, la supervivencia de las empresas es el objetivo básico contemporáneo, cosa que es posible lograr así a través de la planeación estratégica se adaptan a las necesidades de su entorno, si cumplen su finalidad social y si realizan utilidades que les permitan preservar su capital y aún incrementarlo.

Desde el punto de vista del crecimiento, participación en el mercado y supervivencia en su entorno, las empresas pueden clasificarse como sigue:

a) Negocios que están en pleno crecimiento, que tienen un desarrollo indiscutible, que van en ascenso y esperan alcanzar mejores oportunidades.

b) Empresas que han llegado a su límite de crecimiento, que producen utilidades en papel o en efectivo, ya no crecen, permanecen estáticas y en un momento dado pueden declinar y comenzar el camino cuesta abajo. A estas empresas hay que extraerles el máximo de utilidades sin debilitarlas.

c) Empresas que ya no producen utilidades en efectivo, ni en

La planeación estratégica como esencia de la alta dirección.

papel y que aún demandan dinero para sostenerse. Hay que deshacerse de éstas últimas a como haya lugar, aunque se pierda dinero en el -- traspaso o en la liquidación.

d) Empresas de reciente creación, que se inician y de las cuales se espera que produzcan utilidades en breve plazo.

Una conclusión interesante relacionada con la administración de la empresa es que en la planeación estratégica están presentes las -- ideas de planear, integrar y controlar. En la idea de planear está -- implícita la investigación continua del entorno, para adaptar la em-- presa a las características cambiantes del mismo y que pueda subsis-- tir como entidad. En la idea de integrar encontramos a la implementa-- ción del recurso humano y los bienes materiales necesarios para reali-- zar los fines de la empresa; y en la idea de controlar hay el aspecto de una constante retroalimentación, de una revisión en altos del cami-- no para ver de corregir lo que no vaya de acuerdo con el objetivo ori-- ginal. Considero que así se demuestra que la planeación estratégica forma parte de la administración, de la más alta administración de la empresa.

Y ya que me he referido al elemento humano, diré que no está de más tratar aquí lo relativo al factor humano.

El factor humano es fundamental en las empresas, pero lo más -- difícil de la planeación estratégica es la planeación de los elemen-- tos humanos, porque no hay reglas o etiquetas, porque las reacciones

La planeación estratégica como esencia de la alta dirección.

de los seres humanos son imprevisibles e impredecibles.

Siendo la planeación estratégica un conjunto de actividades -- tendientes a lograr el objetivo de la organización, esas actividades tienen que ser desempeñadas por seres humanos (las máquinas no pueden realizar actividades por sí solas; requieren ser operadas por seres humanos); es por esto que la alta dirección debe planear cuidadosamente todo lo relacionado con el factor humano y las decisiones que tome con respecto a éste, forzosamente son decisiones estratégicas.

La planeación estratégica como esencia de la alta dirección.

CAPITULO III
Objetivos

Como yo lo entiendo el objetivo es una posición que debemos al canzar o que debemos conquistar a un plazo razonable y poniendo en - ello todos los recursos con que se cuenta. Este concepto no es, ni con mucho, una definición, pero nos acerca a lo que debemos entender como tal.

El autor H. Igor Ansoff en su libro "La Estrategia de la Empresa" define el objetivo (para fines de la Administración) "como una me dida de eficiencia del proceso de conversión de recursos. Contiene - tres elementos: el atributo característico que se escoge como medida de la eficiencia, la norma o escala con la que se medirá el atributo y la meta, el valor particular que el atributo tiene en la escala.

Algunos empresarios todavía piensan que la cuestión básica que ha de resolverse es tratar de precisar cuáles objetivos busca la em-- presa: beneficio máximo, preponderancia como empresa (líder en su ra mo), o la satisfacción equilibrada de sus propietarios (accionistas o no). Yo veo que estos objetivos, con ser tan importantes, no concuer dan ya con la realidad que nos rodea: La empresa, sí, debe buscar ob tener esos beneficios o lugar de importancia, pero actualmente ya es otro el enfoque: me refiero a que la empresa debe buscar satisfacer - la necesidad social que está llamada a cubrir y, al mismo tiempo, to- do lo demás.

La verdad es que la maximización de ciertos fines no debe cen--

La planeación estratégica como esencia de la alta dirección.

trarse en la obtención de la mayor cantidad posible de utilidades; o en cualesquiera de los otros fines que se mencionaban anteriormente como los que todavía dominan la manera de pensar de algunos empresarios. La función social que la empresa está llamada a desempeñar - dentro de su entorno, es el objetivo básico; pero hay otros objetivos que ayudan y complementan al primero estableciéndose entre ellos una interrelación y una jerarquización que deben tomarse muy en cuenta para su realización. La jerarquización de los objetivos, depende de su interrelación entre ellos, de las fuerzas y debilidades de la empresa, y en una mayoría de casos, de las oportunidades y amenazas del entorno.

El objetivo, por lo tanto, no es únicamente el aspecto lucrativo sino que se ha ensanchado su concepto de manera que se mira desde el punto de vista de cómo puede ser más útil a la sociedad en general. La empresa, hoy en día, tiene una responsabilidad de orden social: la de atender las necesidades concretas que en él aparecen, para la consecución del bien común.

Los objetivos pueden ser de tipo económico y de tipo no económico. Los de tipo económico pueden ser cuantificables y pueden ser materia de análisis y predicción matemáticos; los de tipo no económico son básicamente cualitativos, en ocasiones son auténticamente subjetivos, y no se pueden cuantificar.

Una recomendación de carácter general es que siempre que se pueda, hay que tratar de establecer objetivos que se puedan medir de al-

La planeación estratégica como esencia de la alta dirección.

guna manera.

Hay objetivos que son tan importantes que pueden determinar - que el "entorno" de una empresa se produzca a través de la tecnología. Hay empresas que tienen su propia tecnología y "fabrican" su entorno.

Los objetivos pueden ser básicos y no básicos: Los objetivos básicos son los objetivos fundamentales, son los objetivos existenciales de la empresa, lo que busca primordialmente. Los objetivos no básicos son también objetivos importantes aunque no sean de los que pongan en peligro la estabilidad y la vida de la organización si no llegan a realizarse.

Los objetivos también pueden ser a largo plazo, como los siguientes:

a) de crecimiento;

b) de estabilidad;

(estas dos clases de objetivos dan la fuerza competitiva).

c) de eficiencia interna;

(este tipo de objetivo da la fuerza interna).

Por otro lado, existen los objetivos de flexibilidad. La flexibilidad de la empresa es su capacidad para hacer frente a contingencias.

Los objetivos de flexibilidad pueden ser de flexibilidad interna y externa. La flexibilidad interna se define a través de la liquidez; la flexibilidad externa está determinada como ofensiva o de-

La planeación estratégica como esencia de la alta dirección.

fensiva.

En la medida en que los logros personales de los ejecutivos de una empresa se realicen, pueden presentarse disyuntivas y antagonismos con el logro existencia de la empresa, por lo que la Alta Dirección siempre se ve precisada a establecer un equilibrio que aproveche lo mejor del esfuerzo humano puesto al servicio de los objetivos empresariales, aunque no siempre lo logra.

En el caso de los incentivos para alcanzar los objetivos personales, también se presenta el motivador del poder que consiste en -- que los ejecutivos de una empresa sienten que son el centro de toda actividad, en que mandan y son obedecidos, en que todos los que los rodean están pendientes de lo que piensa, dice y hace el que manda. Individuos hay que ven colmada su satisfacción personal a base de -- que se les reconozca que han realizado mayores beneficios sociales -- con su intervención, sin importar el monto de las utilidades y de -- los costos para lograrlas.

Entre los objetivos individuales que pueden afectar a la empresa, identificamos los siguientes (según H. Igor Ansoff):

- a) Ganancias directas máximas (inmediatas);
- b) Ganancias de capital;
- c) Liquidez del patrimonio;
- d) Responsabilidad social: egoísmo, filantropía, indiferencia, vanidad, celos profesionales.
- e) Actitud ante el riesgo; hay personas que afrontan y hasta -- buscan el riesgo; hay otras que lo eluden.

La planeación estratégica como esencia de la alta dirección.

H. Igor Ansoff en su libro "La Estrategia de la Empresa" respecto a la actitud de los directivos frente al riesgo, dice: "...la personalidad, experiencia, educación y objetivos personales de los altos directivos llevarán a actitudes institucionales diferentes respecto al riesgo. Esto puede extenderse desde tomar los riesgos de una manera altamente emprendedora, como puede darse en una dirección joven y agresiva que está adquiriendo experiencia, hasta actitudes abiertamente conservadoras, tomadas por directores de más edad, que buscan mantenerse en el puesto hasta que llegue su retiro". Estoy de acuerdo con el autor mencionado en cuanto a que la edad de los directivos puede hacerlos aceptar (retar) el riesgo o buscar caminos en los que no se le enfrenten abiertamente, ya que la experiencia puede proporcionar atajos para llegar más pronto al punto que se desea, en vez de enmendar errores y hacer rodeos para llegar al mismo fin; en lo que no estoy de acuerdo es en que la actitud conservadora se debe a que los directores de más edad buscan mantenerse en el puesto, mientras llega la hora de su retiro. En México la hora del retiro de un ejecutivo de alto nivel puede ocurrir en cualquier momento, máxime si el ejecutivo depende de la Asamblea de Accionistas o de la posición política que guarde; pero ese retiro no sería por la "edad", sino sería por otras causas. Puede también darse el caso de retiro verdadero por la "edad" pero no es tan común, ni tan peligroso para la empresa, entre nosotros. En México, como en cualquier otra parte del mundo, la alergia al riesgo obedece a causas tales como: -- críticas de los propietarios del negocio, si el riesgo afectó desfavorablemente

La planeación estratégica como esencia de la alta dirección.

rablemente a la empresa; críticas de los ejecutivos del mismo nivel, que pueden expresar ineptitud o impreparación en su caso, etc. La "imagen" personal sufre deterioro, si hay fracaso.

Una lista de objetivos por su importancia, marcando sus prioridades, las restricciones y los valores finales de cada uno constituye la "Guía Maestra de Objetivos", que debe hacerse antes de iniciar el trabajo de planeación estratégica; es indispensable conocer la empresa en su trayectoria pasada, en su posición actual, los recursos con que cuenta, las características y oportunidades en el entorno externo competitivo, las debilidades, sus puntos fuertes, las amenazas del entorno, en qué negocio se encuentra y en qué negocio quiere estar. Todo este trabajo no constituye la Guía Maestra, sino que se requiere hacerlo o ejecutarlo para llegar a aquélla.

La Guía Maestra de Objetivos constituye la primicia de la planeación estratégica y realizarla es una labor que brinda amplias posibilidades para mejorar los objetivos o para revisar los que no estén cumpliéndose.

A la hora de formular la Guía Maestra de Objetivos pueden recordarse o revitalizarse muchos objetivos que quizás estuvieran en planos inferiores cuando podrían ser de los principales; ya es un gran avance ejecutar esa guía, que entraña un conocimiento profundo de la empresa en los aspectos que se han señalado. La Guía Maestra de Objetivos es parte de la planeación estratégica, y conduce a ella.

Los objetivos, especialmente los que han de desarrollarse a me

La planeación estratégica como esencia de la alta dirección.

diano o largo plazo no pueden llevarse a efecto de una sola vez; se requiere realizarlos por etapas, las cuales pueden denominarse "metas". Así, "meta" es aquélla parte de los objetivos que ha de realizarse en el período que tenemos a la vista y con los recursos de que disponemos en ese mismo período; el objetivo exige considerables cantidades de recursos para su realización; no se pueden reunir esos recursos de una sola vez, sino que se van obteniendo a medida que se realizan ventas, y a medida que quedan excedentes de efectivo que aplicar a la siguiente etapa de los objetivos; realizar así las metas, es ir desarrollando los objetivos.

En la industria siderúrgica, por ejemplo, se espera poder cubrir la demanda nacional de aproximadamente 25 millones de toneladas de acero para el 2,000; cada año se incrementa la producción nacional en un millón de toneladas, estando actualmente en el orden de 7.5 millones de toneladas, y el consumo nacional en 9 millones (o sea que en la actualidad la producción no alcanza a cubrir el consumo nacional), pero fijándose una meta de aumento efectivo de más de un millón de toneladas cada año (a un ritmo superior al del aumento de la demanda) es probable que para el año 2,000 sí se pueda cubrir el consumo nacional; esa cantidad en que se ha hecho el propósito de aumentar la producción cada año, es una meta.

Si por alguna circunstancia vemos que, año tras año, no podemos cubrir nuestras metas, podemos esperar que no realizaremos nuestro objetivo en el lapso propuesto, por lo que o bien revisamos el

La planeación estratégica como esencia de la alta dirección.

objetivo o bien trabajamos más para cumplir nuestras metas.

Los objetivos a veces son excluyentes entre sí, y a veces, también, se presenta conflicto entre ellos. La maximización de uno o algunos de ellos va en detrimento de algún otro.

Se presenta, así, el costo de oportunidad: éste es, el costo - que tiene lo que dejamos de realizar, si hemos de realizar otra actividad en vez de aquélla.

Es por ello que la planeación estratégica debe tomar en cuenta las prioridades en los objetivos: ¿cuál es preferente o primero que los demás? ¿en qué orden debemos realizarlos?. Preguntas tan importantes como estas determinan el camino a seguir para alcanzar los objetivos. Debido a que las condiciones externas cambian continuamente, la prioridad se fija de acuerdo con el objetivo y la condición (económica, social, geográfica, etc.) en que se encuentra la empresa.

Debe procederse con extremo cuidado al establecer las prioridades de los objetivos, porque al ordenar dichas prioridades pueden haber errores que determinen un retraso y, consecuentemente, mayor costo.

La planeación también debe contemplar la categorización de los medios (recursos) con que cuenta la empresa, dado que un objetivo cuya realización requiera todos los recursos de la empresa debe pensarse concienzudamente antes de dar los primeros pasos que pueden conducir a un fracaso si no se hizo bien la planeación. La elección de -

La planeación estratégica como esencia de la alta dirección.

los medios es más fácil si se tienen bien establecidos los objetivos.

Al fijar la prioridad en que deben realizarse los objetivos - deberá tenerse mucho cuidado en establecer un equilibrio entre los - objetivos económicos y los no económicos.

El equilibrio al que me refiero es una decisión subjetiva de la alta dirección, y no hay fórmulas matemáticas para resolver las - decisiones; ésta es una gran oportunidad para los jefes de primer ni - vel, en que deben poner a prueba su sensibilidad y su percepción.

El equilibrio al que me refiero se complica en condiciones de infla - ción (como las que estamos viviendo), en una situación de desarrollo acelerado, de desempleo, de transición de una etapa histórica a la - siguiente, etc. Aquí intervienen las hipótesis y la toma de decisio - nes en condiciones de incertidumbre o de total desconocimiento, bajo riesgo parcial o absoluto.

El programa de fomento para la industria siderúrgica contem - pla como principal objetivo incrementar la capacidad de producción - de acero líquido en 5.1 millones más de toneladas anuales para el -- año de 1986, sobre la capacidad actual que se establece en el nivel de 9.5 millones anuales en todo el país. En el mismo programa se -- contempla, igualmente, una producción total de 23.6 millones de tone - ladas anuales para el año de 1990. Tomando en cuenta las necesida - des actuales de demanda establecidas, se pretende alcanzar las si --- guientes metas:

La planeación estratégica como esencia de la alta dirección.

1.- Aumentar los niveles de inversión para tratar de reducir el déficit interno en la producción de acero, de tal forma que se -- cumplan, por lo menos, con los programas de capacidad instalada previstos para 1986 y 1990.

2.- Fomentar y desarrollar la mano de obra altamente calificada, así como la formación de personal técnico de alto nivel que re quiere la industria siderúrgica nacional, que permita importantes me joras en la productividad, la absorción de nuevas tecnologías y el - avance en la tecnología propia de la industria.

3.- Lograr un mayor dominio en las áreas de investigación y desarrollo tecnológico.

4.- Incrementar los niveles de eficiencia y productividad de la industria siderúrgica, a fin de lograr mejores condiciones de com petitividad.

5.- Mejorar la calidad y la presentación de la producción.

6.- Orientar la nueva inversión hacia zonas consideradas co mo prioritarias en el desarrollo, tratando de crear, en lo posible, las facilidades de infraestructura necesaria.

(Fuente: "SIDERMEX informa...." Febrero-Marzo 1982.)

La breve reseña anterior expone todo un proceso de planeación estratégica. En efecto:

- . Se señalan objetivos a mediano plazo;
- . Se toman en cuenta las oportunidades que brinda el entorno;

La planeación estratégica como esencia de la alta dirección.

- . Se requiere una implementación acorde con el objetivo prioritario, que es el de acercarse a la producción que satisfaga las necesidades en el plazo mencionado anteriormente.
- . Mejorar la producción para hacer frente a las amenazas de la competencia y de una posible importación para cubrir el actual déficit del mercado del acero.
- . Crear las obras de infraestructura necesaria para estar en posibilidad de alcanzar el objetivo en el plazo previsto.

La planeación estratégica como esencia de la alta dirección.CAPITULO IV
Supervivencia

Ya he expresado que es básico para las empresas permanecer en el mercado y que la manera de que haya más probabilidades de que esto suceda es mediante la adopción de la planeación estratégica, que sea la consecuencia de toda una secuela fundamentada método lógicamente.

Una empresa debe mantenerse siempre activa, agresiva en sus actividades, debe vivir adaptándose a las modalidades, condiciones y -- exigencias del medio en que actúa si quiere subsistir, si quiere evitar que un competidor se adueñe del sector del mercado que le corresponde, hasta ser eliminada totalmente. Un objetivo permanente de las empresas es asegurar su vida económica a través de todas la etapas -- históricas, políticas o económicas que se vayan presentando por ar-- duas que parezcan o puedan ser, o sea la supervivencia de esas empresas a través de su entorno. En nuestros días el entorno en general -- cambia rápidamente, por lo cual resulta materia propia de estudio de la planeación estratégica, para aprovechar las oportunidades que el -- entorno brinda a la empresa, reducir al mínimo o eliminar las amena-- zas del mismo que puedan poner en peligro la vida de aquélla y seguir adelante hasta alcanzar los objetivos deseados.

Hoy en día sigue siendo crítico el problema de poder competir a precios remunerativos, ofreciendo productos mejores y más baratos. Desde hace ya varias décadas los empresarios modernos se han dado ---

La planeación estratégica como esencia de la alta dirección.

cuenta de que deben cambiar las escalas y los conceptos clásicos de distribución y ventas para mantenerse en el mercado. La clave de - todo ésto lo da la planeación estratégica, que con un continuo estu dio del entorno y de los procedimientos para alcanzar los objetivos, es la llave del futuro.

He venido mencionando a menudo el "entorno". Sin tratar de definirlo, me permito presentar algunas ideas surgidas en clase o - bien en pláticas informales fuera de ella.

Alguien preguntó alguna vez qué cosa es o cómo podía enten- - derse el "entorno". Su mismo nombre lo indica: "entorno" es todo - lo que está en torno nuestro, es todo lo que nos rodea y nos afecta directa o indirectamente, física o mentalmente, social o económica- - mente. De la misma manera el entorno en que se mueven las empresas es el medio físico y el medio económico en el que se desenvuelven. - El conocimiento del entorno y el conocimiento de las oportunidades - que brinde o de las amenazas que deje entrever, es uno de los element os que hay que tomar en cuenta para tomar decisiones estratégicas.

Toda empresa tiene su "entorno" particular, que puede coinci- - dir a grandes rasgos con los del "entorno" en general, pero que indud dablemente reviste características propias; no a todas las empresas afecta de la misma manera el "entorno" en general ni todas ven en él las mismas oportunidades y amenazas.

Las oportunidades son las posibilidades que brinda el entorno

La planeación estratégica como esencia de la alta dirección.

para adquirir una mayor participación en el mercado a precio y costo competitivos (masa crítica), o realizar avances; y las amenazas, entre otros aspectos, son las posibilidades de que esa participación - en el mercado se vea mermada por la aparición de nuevos productos -- elaborados por la competencia, por ejemplo, o bien los cambios en la moda, los cambios en la tecnología, cambios en la legislación, etc.

Las oportunidades y amenazas están presentes en todo entorno y es habilidad de la alta dirección descubrir y aprovechar aquéllas y combatir o eludir éstas.

A veces se intenta representar el entorno o parte de él mediante modelos, que pueden ser matemáticos o de otra índole; no necesariamente han de ser aproximados los modelos, aún cuando el modelo es bueno en tanto represente mejor la realidad. En los modelos matemáticos intervienen computadoras y máquinas de cálculo; en los modelos de otra naturaleza intervienen consideraciones subjetivas u objetivas.

Aunque la realidad no se comporta exactamente como señala el modelo, éste constituye una simulación de las posibles condiciones - que podrían presentarse para la realización de los objetivos. Siempre que sea factible es conveniente intentar la realización de un modelo.

Cabe recordar que las decisiones que se pueden modelar son -- las de índole administrativa y operativa, las que también normalmente pueden delegarse; las decisiones que por lo general no se pueden

La planeación estratégica como esencia de la alta dirección.

modelar y que tampoco se delegan son las decisiones estratégicas que corresponde tomar al más alto nivel.

La empresa Sanborn's, muy conocida por su cadena de restaurantes, que a la vez incluyen fuentes de sodas, droguería o farmacia, - regalos, juguetes, libros, revistas, etc., se ha desarrollado mucho en los últimos diez años, al punto de que tiene innumerables tiendas de las mencionadas distribuidas por casi todo el país. Sin embargo, a últimas fechas han surgido competidores que, por lo menos en el ramo de restaurantes, están quitando la clientela a Sanborn's.

La empresa Sanborn's está despreciando las amenazas del mercado de restaurantes abiertos a todo público, porque considera que tiene otras líneas que pueden salvar al negocio en sí; no debiera ignorar los signos bien visibles de que una cantidad cada vez más creciente de personas del público en general se inclinan ya por otros - restaurantes, porque les dan mejor servicio (más rápido, ya que es - notoria la lentitud con que atienden en los restaurantes Sanborn's), porque hay una mayor variedad de platos (los platos tradicionales de Sanborn's no han cambiado en mucho tiempo), o bien porque hay un restaurante de la competencia más cerca de la casa o del trabajo de uno.

La empresa Sanborn's no ha hecho estudios -o si los ha hecho, han sido superficiales- de su propia misión, del vínculo común, del vector de crecimiento y de su propia ventaja competitiva; no ha incrementado la sinergia que le ha resultado de la combinación de varias líneas de venta (libros, farmacia, regalos, etc.), y no ha tenido, por ende, una participación mayor en el mercado.

La planeación estratégica como esencia de la alta dirección.

CAPITULO V

Estrategia

En la empresa, la estrategia empieza con la determinación de los objetivos; paralelamente deben establecerse también las restricciones naturales de los mismos objetivos (restricciones asociadas).

La esencia de la estrategia es definir en que negocio se quiere estar. La definición del negocio en que se quiere estar no debe ser demasiado amplia o genérica ni demasiado estrecha o precisa. En la práctica hay que evitar caer en el encajonamiento de un determinado tipo de negocio. Decir que se está en el negocio de muebles no es decir mucho, porque habría que agregar qué tipo de muebles o muebles fabricados con qué clases de materiales, muebles de fabricación nacional o de importación, etc. Un mayorista de medicinas que se dedique únicamente a esa actividad, tiene un negocio muy estrecho.

Decía que definir en qué negocio se está o se quiere estar es ya parte de la estrategia; pero también forman parte de ella las reglas para definir el mejor camino a seguir, a fin de aprovechar las oportunidades que brinda el entorno y hacer frente a las amenazas, -- aprovechando los puntos fuertes y disminuyendo los puntos débiles. Es por ello que deben buscarse las oportunidades y, a veces, hay que fabricarlas; ésto constituye una estrategia mucho más elaborada que la estrategia normal.

Algunas personas que han tenido éxito tienen sus reglas de decisión que constituyen su estrategia y de las cuales no es posible sa

La planeación estratégica como esencia de la alta dirección.

carlas pues están muy convencidas de su "status" (ricos de pueblo).

Con la estrategia se pasa de la posición actual de la empresa, a la posición que quiere alcanzar y debe hacerse estrategia en todas las empresas, no importa su tamaño o importancia, así como debe hacer se estrategia continuamente (es decir, no debe hacerse al inicio del negocio y abandonarse después).

El problema estratégico se refiere al grado de acoplamiento entre la empresa y su entorno; es el problema de decidir en qué clase de negocio está la empresa y en qué clase de negocio quiere estar.

Por otra parte, la estructura (organizativa) debe seguir a la estrategia, o sea que debe adaptarse a ésta; si la estructura actual de la empresa no se adapta a la consecución de los objetivos, debe cambiarse o reorganizarse desde el estrato más bajo hasta el nivel más elevado. Esto solamente compete a la alta dirección y es por ello que la decisión de cambiar la estructura es una decisión estratégica. La estrategia impone a la estructura organizativa una dirección de tal manera fuerte, que asegure un equilibrio adecuado entre las decisiones estratégicas y las operativas.

Curiosamente las decisiones estratégicas no se autogeneran; permanecen escondidas y hay que buscarlas, sacarlas a la luz del conocimiento.

Las decisiones en todos los niveles son interdependientes y complementarias, pero todas tienen como finalidad última perseguir los objetivos de la empresa.

La planeación estratégica como esencia de la alta dirección.

Las medidas para implantar la estrategia, a grandes rasgos, -
son:

Proveer un entorno administrativo en el que pueda mantenerse un equilibrio adecuado de la atención de la alta dirección y procurar a ésta un método de análisis que esté enfocado a la búsqueda de las necesidades y oportunidades para la empresa.

Las decisiones estratégicas no se llevan al cabo de manera im-
provisada; para tomar una decisión estratégica la alta dirección debe considerar un proceso de preparación que haga posible conocer lo más amplia y acertadamente las circunstancias que puedan influir en la decisión estratégica de que se trate. Tal vez haya decisiones im-
portantes que se toman por los directivos de una empresa sin seguir los procedimientos de la estrategia; es posible que las decisiones -
tomadas empíricamente pudieran tener éxito, pero serían más el resul-
tado de la casualidad que de un estudio adecuado.

El método aconsejable para tomar una decisión estratégica ha de ser perseverante (es decir, ha de seguirse de manera continua) y se recomienda que abarque, cuando menos, los siguientes puntos: (se-
gún H. Igor Ansoff).

1. Comprobar el entorno en cuanto a cambios y la búsqueda de oportunidades para la empresa.

2. Permitir asignar los recursos de la empresa entre las --
oportunidades a su alcance y las probables oportunidades futuras, -

La planeación estratégica como esencia de la alta dirección.

bajo condiciones de ignorancia parcial;

3. Evaluación de la sinergia resultante de la suma de nuevos productos-mercado de la empresa;

4. Resaltar las oportunidades con las ventajas competitivas más destacadas;

5. Evaluar el potencial a largo plazo, aunque las previsiones no sean de fiar.

Decía yo que la estrategia, en la empresa, empieza con la determinación de los objetivos y en definir en qué negocio se está y en qué negocio se quiere estar. Una vez definido el negocio en que la empresa desearía estar, se sigue el procedimiento de "cascada" (según H. Igor Ansoff):

I. Se establece un conjunto (paquete) de objetivos;

II. Se estima la diferencia o brecha entre la posición actual de la empresa y los objetivos;

III. Se proponen uno o más cursos de acción (estrategia);

IV. Se comprueban los cursos de acción para ver en cuánto se ha reducido o se está reduciendo la brecha señalada, aceptando el curso de acción que reduzca sustancialmente la diferencia; si no hay ningún curso de acción que reduzca la diferencia, se reinicia el proceso y se buscan nuevas opciones.

La estrategia tiene como finalidad establecer los grandes cursos de acción necesarios para realizar de la mejor manera posible los objetivos a largo plazo.

La planeación estratégica como esencia de la alta dirección.

Se decía que las decisiones estratégicas permanecen escondidas y hay que buscarlas; por costumbre o por falta de visión, puede haber directivos que consideren que la estrategia no es necesaria; pero lo cierto es que las empresas que no han previsto respuestas a los desafíos de la estrategia y que rehusan anticipársele, se dan cuenta del problema cuando suceden cosas tales como: reducción drástica en las ventas, una innovación del producto por la competencia, un fracaso -- continuo en obtener los objetivos de rentabilidad, cambios producidos por una nueva Dirección, etc.

La señal que marca la partida (arranque) inicial del proceso -- para determinar la estrategia puede producirse de diversas maneras en cada uno de los tipos de empresa que se mencionan a continuación:

Empresas reactoras, son las que esperan que se produzca la causa;

Empresas planificadoras, que anticipan los problemas y ponen -- las bases para posibles soluciones; y

Empresas emprendedoras, que anticipan tanto los problemas --- cuanto a las oportunidades que brinde el entorno.

Diseño de la Estrategia.

Siendo la estrategia el camino para alcanzar los objetivos, -- nos lleva a determinar que en el diseño de la misma empezamos por el cuadro de objetivos, que es, al menos, la enunciación de los objetivos analizados por importancia y por prioridades. No debemos perder de vista que el entorno es móvil, muy móvil, hoy en día particular--

La planeación estratégica como esencia de la alta dirección.

mente en política de precios; es por ello que, también, en la estrategia a largo plazo debe tomarse en cuenta la inflación.

"La Secretaría de Pesca invertirá dos mil millones de pesos - para rehabilitar 50 puertos pesqueros en los 17 estados de la República que cuentan con litorales. Se asegura que las instalaciones portuarias pesqueras se han constituido en parte fundamental de la infraestructura para enlazar la flota pesquera actual con las plantas industriales de los productos marinos...."

Definitivamente la declaración anterior no es una planeación estratégica en ninguno de sus puntos. Se trata de una declaración demasiado general, un tanto vaga, que tiene otra finalidad muy distinta a la que podría señalar como objetivo una verdadera planeación.

La planeación estratégica como esencia de la alta dirección.

CAPITULO VI
Conceptos de la Estrategia

Los conceptos más importantes propios de la estrategia, desde el punto de vista de la empresa mercantil, pueden enumerarse brevemente como sigue:

Misión;

Vínculo común.

Si seguimos al autor H. Igor Ansoff en su libro "La Estrategia de la Empresa", los conceptos mencionados anteriormente se describen como a continuación se indica:

La misión de la empresa de negocios consiste en:

1. Proporcionar bienes y servicios a la sociedad;
2. Adicionar un valor económico a esos bienes o servicios (valor agregado);
3. Buscar la continuidad o permanencia (supervivencia) en su mercado particular.

Si la organización empresarial al cumplir con su misión obtiene al mismo tiempo ganancias que le permitan consolidar su posición económica, desarrolla mayores probabilidades de permanecer por tiempo indefinido en el mercado para su beneficio propio y para beneficio de la sociedad a la que sirve.

Para cumplir con el punto número uno, o sea proporcionar bienes y servicios a la sociedad, la empresa debe producir el artículo o el servicio que satisfaga determinadas necesidades; a este resultado

La planeación estratégica como esencia de la alta dirección.

de sus actividades de producción y comercialización se le da el nombre de "producto-mercado", que puede ser uno solo o tantos productos-mercado como necesidades estén llamados a satisfacer.

Vínculo Común.

Lo anterior nos lleva a hablar de vínculo común.

El vínculo común es lo que liga a la empresa en su situación presente con la situación que espera alcanzar. Es indispensable conocer con la mayor amplitud posible lo que es la empresa actualmente, y examinar lo más extensamente que se pueda lo que la empresa quiera -- llegar a ser. La relación entre la situación actual y la situación futura, es el vínculo común.

El vínculo común es también la relación que existe entre el producto-mercado actual y el producto-mercado del futuro.

Para que haya vínculo común hay que a definir en que negocio se está y en que negocio se quiere estar.

Se llega a una especificación más positiva del vínculo común a través de :

- a) Ambito producto-mercado;
- b) vector de crecimiento;
- c) ventaja competitiva;
- d) Sinergia.

Los cuatro conceptos anteriores son los componentes de la estrategia e integran o definen el vínculo común.

La planeación estratégica como esencia de la alta dirección.

El ámbito producto-mercado es el sector del mercado al cual debe concurrir el producto para satisfacer la misión de la empresa.

Cuando la empresa tiene una gama de gran variedad de productos, misiones, tecnologías y clientela de muy diversas características el vínculo común puede resultar muy tenue (en algunos) y en otros fuerte; conviene entonces dividir a la empresa en partes o secciones que se dediquen a una línea de productos afines con lo que, de hecho, se están estableciendo tantos vínculos comunes como sean diferentes por completo entre sí los productos-mercado. Empresas hay que se dedican a la fabricación de motocicletas, refrigeradores, calentadores de gas, lavadoras, accesorios y partes de estos productos y el servicio correspondiente; en estos casos el vínculo común entre unos productos y otros es muy tenue, existiendo más bien el vínculo común en los productos de cada línea.

Vector de Crecimiento.

El vector de crecimiento indica la dirección de la empresa en que se mueve respecto a su posición de producto-mercado.

Siguiendo a H. Igor Ansoff en su libro citado, puede decirse que a mejor posición en relación con su producto-mercado, se determina un crecimiento en la empresa que se mide a través del vector denominado de esa manera.

Ventaja Competitiva.

La tercera manera de observar el vínculo común es la "ventaja_

La planeación estratégica como esencia de la alta dirección.

competitiva", que busca identificar las propiedades específicas de los productos-mercado individuales que darán a la empresa una fuerte posición competitiva. (de acuerdo con Ansoff).

La empresa debe vigilar las oportunidades que el entorno le brinde dentro de su campo, en relación con las características de los productos similares de la competencia. Una entrada de un nuevo producto al mercado que puede ser atractiva para la empresa, estará determinada por el costo que dicha entrada pueda representar; si los recursos son amplios y la empresa es grande, preferirá que el costo de entrada sea relativamente alto para sentirse segura de que no habrá entradas por sorpresa de otras empresas. Las empresas que sean más modestas, seguramente preferirán un costo de entrada más económico.

Otra característica de una ventaja competitiva puede ser una relación favorable de demanda-capacidad. Si la demanda excede a la capacidad, el mercado no se verá saturado, aunque la demanda vaya creciendo (el caso de la industria siderúrgica en nuestro país).

A veces la empresa puede tener un ascendiente competitivo por la explotación de patentes en exclusividad, por costos de entrada en el mercado que no pueda soportar el competidor más próximo o por una participación dominante (mayoritaria-masa crítica) en el mercado.

En ocasiones la sutil percepción de tendencias y oportunidades para nuevos productos-mercado, rinde más que la estricta evalua-

La planeación estratégica como esencia de la alta dirección.

ción de la competencia. Este punto de vista puede ser potencialmente remunerativo anticipando las tendencias, pero también puede ser potencialmente costoso.

Una ayuda inapreciable para realizar la búsqueda de una ventaja competitiva es clasificar los productos de los competidores en las siguientes categorías (de acuerdo con H. Igor Ansoff):

a) Producto innovación - Incorporan una nueva tecnología a una determinada necesidad del mercado. El producto innovación ofrece la ventaja de funcionamiento, un precio drásticamente menor, una de las dos cosas o las dos cosas a la vez.

b) Producto competitivo - No tiene una ventaja decisiva sobre los productos similares en el mercado; es competitivo en cuanto representa una buena perspectiva de costo y de ejecución.

c) Producto mejorado - Se encuentra entre los dos casos anteriores. No es distinto de manera radical, pero es diferente a los otros productos (misma calidad a menor precio, o mejor calidad al mismo precio). Puede decirse que el producto mejorado es el resultado de la incorporación de los recientes avances de la tecnología a un producto que ya estaba en el mercado.

"El consumo de gas natural se elevará a unos 7 mil millones de pies cúbicos diarios para 1990, o sea 2.8 veces más que ahora. Para distribuir este volumen de gas la longitud de la red nacional de gasoductos deberá ampliarse de 11,000 a 30,000 kilómetros, según

La planeación estratégica como esencia de la alta dirección.

estudios y proyectos de Petróleos Mexicanos".

"La Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril dispondrá para los próximos cinco años de un presupuesto que flucturará entre - 15,000 y 20,000 millones de pesos anuales para fabricar anualmente - alrededor de 4,040 carros de ferrocarril que vendrán a sumarse a los ya existentes y contribuirán a rehabilitar, modernizar e integrar el sistema de transporte ferroviario".

Fuente: Revista EXPANSION, Agosto 1982.

Los dos ejemplos anteriores, quizá por falta de información - de la fuente, son proyectos que necesitarían concretarse y hablar de los objetivos, de las necesidades del mercado actual y del mercado - en plazo breve, porque decir que la red de gas deberá ampliarse o -- que la producción esbozada se sumará al número de carros de ferroca- rril que están rodando, no es fijar un verdadero objetivo, no se se- ñalan auténticas metas y no se habla de la masa crítica de cada pro- ductor de los mencionados, o que podría tener en un futuro inmediato, en el mercado de los productos citados.

La planeación estratégica como esencia de la alta dirección.

CAPITULO VII

Sinergia

Sinergia es obtener un mayor beneficio mediante las combinaciones de elementos y esfuerzos. También se le llama sinergia al resultado combinado de los recursos de la empresa que sea mayor que la simple suma de sus partes. Si una actividad produce utilidad y otra actividad produce otra utilidad diferente en cantidad, la suma de esas actividades debe arrojar utilidades que sean superiores a la suma de las utilidades de cada actividad. El efecto es que la suma de 2 más 2, por ejemplo, no sea simplemente 4, sino que sea 5. (H. Igor Ansoff).

La sinergia repercute en los resultados y en la inversión. Un beneficio sinérgico, por ejemplo, es disminuir los costos aprovechando instalaciones comunes; otro beneficio sinérgico es lograr que la capacidad de los individuos se aproveche mejor.

La sinergia no es una simple optimización de los beneficios. La optimización consiste en una serie de medidas tendientes a lograr los mayores beneficios; en cambio la sinergia es la utilización de la combinación de varios elementos. No siempre son calculables los beneficios sinérgicos y no siempre, tampoco, es aconsejable tratar de obtenerla; hay que sopesar la mejor alternativa y si ésta existe sin la sinergia, no debe tomarse en cuenta la sinergia. Se recomienda en este caso no emplear más tiempo y dinero en la cuantificación de la sinergia.

La planeación estratégica como esencia de la alta dirección.

La sinergia siempre será mayor y más identificable en la expansión (por la suma de esfuerzos en un solo sentido) que en la diversificación (esfuerzos en distintos sentidos). La sinergia debe aprovecharse al máximo o buscar que se presente cuando se realiza una evaluación externa adecuada.

Clases de Sinergia.

La sinergia puede presentarse como (de acuerdo con Ansoff):

a) Sinergia de ventas. Si se aprovechan canales comunes de ventas, el mismo equipo, el mismo personal, la administración o el almacenamiento comunes para líneas de productos relacionados entre sí, aumenta la productividad y la comercialización, lo que en resumen produce la sinergia.

b) Sinergia de operación. Se obtiene cuando se hacen compras en común, se aprovechan las mismas instalaciones para producir, se utiliza el mismo personal operativo, se aprovechan los gastos generales y de administración, ventajas de capacitación del personal para los productos afines y una dirección común.

c) Sinergia de dirección. En actividades conectadas entre sí, con productos mercado afines, los problemas estratégicos tienen mucho en común. Si al expansionarse una empresa, la dirección de ésta encuentra problemas ya conocidos está mejor capacitada para resolverlos fácil y expeditamente.

La planeación estratégica como esencia de la alta dirección.

¿Existe una Sinergia Negativa?

Siempre siguiendo al autor que he venido mencionando, puede decirse que: La sinergia como la he descrito anteriormente se entiende que es positiva, es decir: que se toman en cuenta las mejores combinaciones de elementos y esfuerzos; pero puede suceder que por falta de visión o de conocimientos exactos sobre lo que se pretende, sea fácil producir una rentabilidad menor que si se toman aisladamente los resultados de esos elementos y esfuerzos. Así, si tenemos maquinaria para fabricar determinado artículo y queremos aprovechar dicha maquinaria para hacer un artículo no adecuado para el uso del equipo, es posible que la suma de las utilidades de la operación de fabricar ese artículo en la maquinaria inadecuada además de fabricarlo como normalmente se ha venido haciendo, sea menor que la simple suma de las utilidades de cada línea. Se presenta, de esta forma, lo que podríamos llamar una "sinergia negativa".

Algunas veces la sinergia negativa puede deberse a dificultades geográficas; si un artículo se distribuye y vende con buena utilidad en una área geográfica, pretender distribuirlo y venderlo desde otra área geográfica para ahorrar instalaciones y personal, puede ser que no dé la utilidad esperada y, ni tan siquiera, la utilidad original en el área geográfica inicial de distribución.

Distintos Efectos Sinérgicos.

En la expansión está presente el grado de incidencia de la si-

La planeación estratégica como esencia de la alta dirección.

nergia, o efectos sinérgicos. En las opciones de expansión se toma en cuenta el beneficio sinérgico, es decir, lo mejor que puede esparirse de la combinación de elementos y esfuerzos. (Esto no significa que la sinergia no se presenta en la diversificación. También en la diversificación hay sinergia, aunque en menor grado).

La sinergia es una medida de efectos mutuos; cada una de las partes que intervienen en este fenómeno dá y recibe beneficios. Los efectos sinérgicos son simétricos; es decir: mientras la empresa que diversifica se beneficia de la unión con otra empresa o de la adquisición de una línea de producción ya existente, puede a su vez ofrecer beneficios a la segunda empresa o a la línea de productos; por ejemplo: si una empresa compra otra la primera puede fortalecer la economía de la subsidiaria; pero la subsidiaria puede ofrecer nuevos canales de distribución para la venta de los productos de la primera.

El efecto sinérgico del aporte de mutuas habilidades y capacidades existentes reduce el tiempo en la obtención del beneficio buscado, que de otra manera tardaría tal vez mucho tiempo en lograrse, aparte del pago del costo de entrada.

Otro efecto de la sinergia se produce cuando combinando recursos y esfuerzos las empresas involucradas logran acceso al mercado que ni la principal ni la subsidiaria habrían podido penetrar sin grandes inversiones.

Si de la combinación de recursos y esfuerzos de dos o más empresas se logra una participación mayor en el mercado que la participa

La planeación estratégica como esencia de la alta dirección.

ción que tenía cada una en el mismo, se obtiene otro efecto sinérgico muy importante. Si una empresa domina el 8% del mercado y otra domina el 11%, combinando sus recursos y esfuerzos tal vez logren dominar el 25%, lo que constituye de por sí un beneficio para ambas.

Cuando se busca eliminar un competidor absorbiendo su empresa y pasando a ocupar la parte del mercado que domina, se produce otro efecto sinérgico.

Perfiles de Competencia y de Capacidad.

H. Igor Ansoff nos dice que en muchos casos la medida de la sinergia es similar a lo que frecuentemente ha dado en llamarse "puntos fuertes y débiles".

Una parte del estudio de la sinergia es el perfil de la empresa, o más adecuadamente el perfil de competencia de la empresa, que es una lista de las principales habilidades y características sobresalientes de la empresa, evaluadas (comparadas) con las habilidades y características de otra empresa de capacidad similar.

Por lo general, la situación de una empresa se compara con la situación de la empresa de su más próximo competidor (no se trata -- aquí del más próximo competidor geográficamente hablando, sino del más próximo competidor en condiciones económicas). El más próximo competidor puede serlo por similitud de operaciones, por la parte -- que domina en el mercado, en fuerza económica, etc.; pero no hay inconveniente en evaluar las capacidades correspondientes con respecto

La planeación estratégica como esencia de la alta dirección.

a otras empresas de la misma fuerza económica aunque no sea precisamente del mismo giro de la primera, siempre dentro de límites razonables.

El perfil de competencia es el perfil de referencia de la empresa y puede apreciarse desde los siguientes puntos de vista:

1. Evaluación interna. Valora la capacidad actual de la empresa para conseguir sus objetivos.

2. Evaluación externa. Examina un amplio campo de otras opciones, mide las características de crecimiento y de rentabilidad de ellas; mide el potencial sinérgico para la opción que se examina y constituye el perfil competitivo con los datos disponibles.

El perfil de capacidad se utiliza: 1) para valorar los puntos fuertes y débiles de la empresa; 2) deducir las características de la sinergia que la empresa puede aprovechar en su búsqueda de oportunidades; y 3) medir el potencial sinérgico entre la empresa y una posible adquisición.

Puntos Fuertes y Débiles. (1)

Una fórmula sencilla de establecer rápidamente el perfil competitivo de la empresa, es la de utilizar dos clases de valores: puntos fuertes y puntos débiles.

Respecto de los puntos fuertes yo sugiero que debe buscarse la manera de incrementarlos, ampliarlos, hacerlos cada vez más fuertes; por lo que se refiere a los puntos débiles uno quisiera que no se presentaran, que no existieran, pero sería un error ignorarlos y

(1) OPUS citado.

La planeación estratégica como esencia de la alta dirección.

olvidarse de ellos porque éstos sí crecen espontáneamente más y más hasta poner a la empresa en situaciones conflictivas. Respecto de los puntos débiles, hay que combatirlos: se les debe hacer frente - directa y abiertamente; no deben soslayarse y dejar de hacer algo que sea una solución o siquiera un paliativo.

Precisamente del conocimiento exacto y del estudio de las características de las ventajas que tiene la empresa sobre sus más próximos competidores (puntos fuertes) nacen una serie de decisiones estratégicas en que se compromete una parte considerable de los recursos para asegurar una supervivencia en el mercado.

Las limitaciones económicas (que pueden ser parte de los puntos débiles) imponen a la empresa la necesidad de jerarquizar sus objetivos estableciendo prioridades entre éstos, porque es lógico que no todos los objetivos pueden llevarse a efecto simultáneamente y menos aún con los recursos con que se cuenta, que por muy amplios que puedan ser resultan insuficientes si se quiere atacar todos los objetivos a la vez.

La ventaja competitiva de la empresa o competitividad la dan los puntos fuertes, que contribuyen a la optimización de los objetivos. No debe perderse de vista, entonces, que el conocimiento exacto de los puntos fuertes y débiles constituye un gran paso para el desarrollo de la planeación estratégica.

Sinergia y Estructura.

Se ha hablado de la sinergia; ahora debo precisar lo que es la

La planeación estratégica como esencia de la alta dirección.

estructura. La estructura organizativa es la forma como funciona la empresa, es la forma como se encuentra constituida, que partes tiene y como se interrelacionan entre sí para darle vida al ente social y económico que opera en el entorno.

Si el efecto sinérgico buscado es la resultante de la combinación de esfuerzos y recursos, la estructura debe seguir a la sinergia, o sea que si es necesario cambiar la estructura para adaptarla al efecto sinérgico buscado, debe realizarse ese cambio; pero la decisión de que la estructura siga a la sinergia compete exclusivamente a la Alta Dirección, por los trastornos que tal cambio traiga aparejados.

"Aunque Pemex aumentó el año pasado en 119 millones de barriles su capacidad refinadora y se colocó en el quinto lugar mundial - en este renglón, aún sigue importando aceite lubricantes básicos. La meta de autosuficiencia de productos petroleros refinados que estuvo a punto de alcanzarse en 1980, cuando se lograron refinar 420 millones de barriles que cubrieron el 99.5% del consumo nacional, se alejó nuevamente al aumentarse exageradamente la demanda de gasolina. La capacidad actual de refinación de Pemex es de 1.270,000 millones de barriles diarios."

Fuente: Revista EXPANSION, Agosto 1982.

La autosuficiencia de productos petroleros refinados estuvo bien planeada, considerando las ventajas del productor y las amena-

La planeación estratégica como esencia de la alta dirección.

zas del entorno (mayor importación de aceites lubricantes básicos); pero no se calculó bien que la estructura organizativa debió seguir a la estrategia para alcanzar el objetivo (en la estructura organizativa caben muy bien las actividades para extraer y procesar más petróleo crudo que produzca los insumos para los aceites lubricantes, y la capacidad instalada de procesamiento). No se pudo cambiar o reorganizar la estructura, que no respondió a las premisas del objetivo buscado. Casi se alcanzó el objetivo, pero no se logró porque la estructura organizativa no respondió.

La Casa Nieto, S. A., que por años fué líder de las tiendas de regalos de buen gusto, ubicada en la esquina de Av. San Juan de Letrán y Av. Juárez, no se puso al parejo del crecimiento económico del país, no tomó en cuenta el desplazamiento de una parte importante del centro comercial del Distrito Federal hacia la Av. Insurgentes, no tuvo en cuenta las amenazas del entorno en el sentido de que debía hacer frente al aumento desmesurado y constante en los precios de los regalos de lujo, abarcando líneas de regalos de buena calidad pero más modestos, y no se preocupó por desarrollar una mercadotecnia acorde con las características de la política económica del momento. Resultado de todo ello fue: ha desaparecido completamente la Casa Nieto, S. A.

Se observa en el caso anterior que la dirección del negocio pareció no preocuparse o no le importó si la empresa vivía precaria-

La planeación estratégica como esencia de la alta dirección.

mente o llegara a desaparecer, como sucedió. Tal vez la dirección de la Casa Nieto, S. A., no oyó hablar de la planeación estratégica, ni de ninguna otra planeación (aunque fuera improvisada o provisional). Un desconocimiento del comportamiento adecuado de una dirección sana y bien planeada, llevó a la desaparición de una empresa -- que fué floreciente muchos años y alcanzó gran fama y profesionalismo; se desperdiciaron, así, los puntos fuertes del negocio para dar lugar a que las amenazas del entorno se cumplieran y la empresa fuera desplazada por la competencia.

La Carolina, S. A., fábrica de hilados y tejidos de algodón y artisela, ubicada en las calles de Zaragoza de esta Ciudad de México, fábrica que por muchos años fué la preferida del público por la buena calidad de sus productos, no quiso ampliar sus líneas de producción a las telas hechas de fibras sintéticas, plástico, vinil y otros insumos similares, por lo que fué decayendo hasta llegar a desaparecer y fué liquidada hace ya bastante tiempo.

En este caso, los directivos de La Carolina, S. A., no introdujeron las modificaciones necesarias en su organización, para adaptarse a las nuevas modalidades que la tecnología estableció en el -- mercado de telas de algodón, artisela y otros materiales. No se buscó mantener viva a la empresa, por lo que no se tomó en cuenta planeación alguna, menos aún planeación estratégica. No se buscó, me--

La planeación estratégica como esencia de la alta dirección.

diante alguna clase de planeación, que la empresa estuviera adaptándose continuamente a las demandas del mercado; ni siquiera se pensó en hacer planeación y no se conocía, ni por asomo, lo que podría resultar de una planeación estratégica, de haberse adoptado.

La planeación estratégica como esencia de la alta dirección.

CAPITULO VIII

Expansión.

El desarrollo en volumen o en superficie, el ensanchamiento o la propagación, entre otras acepciones, es expansión. Desde el punto de vista de la empresa de negocios la expansión es el desarrollo o ensanchamiento del volumen de ventas, de producción, de mercados - de los mismos artículos que produce la empresa o muy conectados entre sí. En sí misma, desde nuestro punto de vista, la expansión consiste en la penetración del mercado, desarrollo del mercado y desarrollo del producto. Si se opta por uno o varios de estos tres tipos de expansión se presenta el efecto sinérgico de manera casi natural.

Para detectar las necesidades de expansión se requiere: a) conocer el potencial del mercado; y b) contar con los recursos necesarios. La sinergia siempre será mayor en la expansión que en la diversificación. En la expansión encontramos dos elementos fundamentales: la misión y el producto-mercado (o líneas de productos relacionados íntimamente entre sí). Por contra, cuando tenemos un nuevo producto y una nueva misión, estamos frente a una diversificación.

Diversificación.

Diversificación se toma como variedad, cambio, variación. En términos de empresa de negocios, diversificación es que una sola empresa abarque distintos giros. Una empresa está diversificada si se dedica a la construcción de edificios y tiene, además, fábricas de -

La planeación estratégica como esencia de la alta dirección.

vidrios y productos de vidrio, etc.

La diversificación es la estrategia más drástica y más arriesgada. Las empresas diversifican cuando no pueden expansionarse más; también se diversifica una empresa cuando sus recursos exceden las necesidades totales de expansión; una empresa se diversifica si las oportunidades de diversificación prometen una mayor rentabilidad que las oportunidades de expansión. También se da el caso de que las empresas se diversifican cuando la información de que disponen no es suficiente para establecer una comparación entre los efectos de la diversificación y los efectos de la expansión.

La expansión y la diversificación tienen en común el que de alguna manera significan crecimiento, pero se diferencian en la forma como se logra ese crecimiento.

En la expansión y en la diversificación se considerará la conveniencia de la adquisición o el crecimiento (desarrollo) interno, para tomar la decisión de fabricar o comprar, pero los efectos en el caso de la diversificación son distintos de los de la expansión y ya hemos visto que el efecto sinérgico se presenta más naturalmente y en forma casi espontánea en la expansión; en la diversificación el efecto sinérgico es más reducido.

Tipos y Características de la Expansión.

Ya he dicho que la expansión consiste en la penetración del mercado, desarrollo del mercado y desarrollo del producto.

La penetración del mercado es el tanto por ciento que domina

La planeación estratégica como esencia de la alta dirección.

la empresa o que tiene en el mercado de su producto. Este tanto por ciento puede aumentar si el público consumidor prefiere el producto de esa empresa, a otros productos similares, por las razones que puedan ser; puede igualmente disminuir si se descuida el mercado o si la competencia mejora su producto y desplaza al de la empresa. La masa crítica es el tanto por ciento del mercado que la empresa debe tener para ser realmente competitiva; en precios y en costo si se alteran esas condiciones cambiará la masa crítica. Por otra parte, la masa crítica es un elemento que debe considerarse en todas las opciones de expansión y de diversificación.

El desarrollo del mercado consiste en buscar nuevas misiones para los productos ya existentes de la empresa.

El desarrollo del producto consiste en crear nuevos productos para reemplazar a los actuales, o complementarlos, para las mismas misiones.

Tipos y Características de la Diversificación.

Las opciones de diversificación llevan un elemento de desconocimiento (riesgo), un criterio de umbral mínimo, criterios económicos, costo de entrada y sinergia.

Desde el punto de vista matemático, el riesgo es una condición en que la ocurrencia o el resultado no son ciertos, pero se le asigna cierta probabilidad de que ocurra. En el sentido que nos interesa, - el riesgo es el impacto de una información deficiente o incompleta para la toma de decisiones por la alta dirección. (H.Igor Ansoff, op.c.)

La planeación estratégica como esencia de la alta dirección.

Umbral Mínimo.

Es el valor más bajo de una oportunidad para no rechazarla; - con respecto a una variable por debajo de dicho límite no se acepta para los objetivos de la empresa.

Criterios Económicos.

Son instrumentos para la evaluación externa y toman en cuenta la rentabilidad de la inversión o medida de valor esperado (TIR) el vector de crecimiento, las presiones competitivas y los aspectos relacionados con la flexibilidad externa e interna. El costo de entrada tiene como indicadores el concepto de precio en el mercado/utilidades, con su historia, su situación actual y la tendencia; precio en el mercado/valor nominal, el tamaño crítico de la entrada y el período típico de recuperación del proyecto.

Cuando se presentan nuevos productos con tecnología afín o diferente, con nuevas misiones y un mismo tipo de clientes, se llega a la diversificación horizontal.

Cuando se presentan nuevos productos con tecnología afín o diferente, con nuevas misiones y la empresa es su propio cliente, se está en presencia de la integración vertical.

La diversificación concéntrica y la diversificación en conglomerado difieren en el grado de sinergia de la posición actual de la empresa; en la diversificación de tipo concéntrico se puede obtener mejor efecto sinérgico, y contribuye a la idea de que "no deben ponerse todos los huevos en una misma canasta...".

La planeación estratégica como esencia de la alta dirección.

La estrategia de conglomerado puede mejorar la rentabilidad a largo plazo y la flexibilidad de la empresa y fundamentalmente tiene un efecto de fuerza financiera (Según Ansoff).

La diversificación concéntrica tiene nexos con la empresa -- principal por la comercialización, la tecnología o ambas; la diversificación en conglomerado no tiene nexos con la empresa principal y -- pueden ser la comercialización y la tecnología muy diferentes a las de la empresa; ambas tienen el potencial necesario para conseguir -- los objetivos de la empresa, pero si la estrategia concéntrica se -- iguala a la de conglomerado en cuanto a perspectivas económicas, y -- en cuanto a flexibilidad, será menos arriesgada y más rentable por la presencia de la sinergia.

Por qué se diversifican las empresas.

Por la evaluación interna (a la que habré de referirme en el siguiente capítulo) detectamos la posibilidad de la expansión: re-- cursos, potencial, fuerza competitiva (puntos fuertes y puntos débi-- les) y la clase de expansión que es más conveniente para la empresa, de acuerdo con sus características.

Cuando hay una saturación del mercado del producto de la em-- presa, declive general de la demanda, presiones competitivas muy --- fuertes, obsolescencia de la línea de productos, una baja considera-- ble en la rentabilidad de las reinversiones del negocio actual, o -- cuando se va haciendo cada vez más chico el caudal de nuevas oportu-- nidades, la empresa se enfrenta al problema de que no puede alcanzar sus objetivos dentro del ámbito producto-mercado por la expansión --

La planeación estratégica como esencia de la alta dirección.

por lo que recurre a la diversificación.

Una empresa con un grado de liquidez demasiado elevado significa que tiene dinero disponible en altas proporciones, que puede invertir en valores redituables a corto plazo, pero como este rendimiento es, en una mayoría de casos, inferior al rendimiento de operaciones normales de negocios, la empresa puede verse en la alternativa de seguir teniendo fuertes cantidades de dinero en efectivo (con el peligro de la disminución paulatina del poder adquisitivo de ese dinero) que producen determinada rentabilidad, frente a la posibilidad de invertirlas en otras empresas que aseguren una rentabilidad mayor, presentándose entonces el fenómeno de la diversificación.

Si las oportunidades de diversificación son lo suficientemente atractivas para compensar su inherente menor sinergia, pueden las empresas recurrir a la diversificación.

Cuando de la operación industrial una empresa obtiene importantes subproductos que vale la pena comercializar por sí mismos, es probable que se presente la diversificación.

Decisión de Comprar o Fabricar.

El crecimiento de una empresa puede deberse a adquisiciones o puede desarrollarse por sí mismo, desde dentro. Para poder aplicar la estrategia se necesita una decisión respecto a si se van a fabricar o comprar nuevos productos-mercado. El crecimiento, en estas condiciones, puede adoptar diversas modalidades: comprar puede significar desde la adquisición de nueva tecnología de productos desarrollados o la fusión con otras empresas, entre otras cosas; fabricar -

La planeación estratégica como esencia de la alta dirección.

puede significar los costos y gastos del desarrollo del nuevo producto y su introducción en el mercado, así como la adquisición de nuevas instalaciones y nuevos equipos, la reorganización interna de la empresa, etc.

El desarrollo interno tiene un ciclo normal de desarrollo del producto y puede prolongarse por algún tiempo; también requiere el período de entrenamiento para aprender las nuevas técnicas de fabricación, dependiendo de la sinergia que exista entre el nuevo producto-mercado y la propia empresa. Por contra, la decisión de comprar y empezar a operar en el mercado dependerá del tiempo que sea necesario para consumar la transacción, o sea que requiere más tiempo desarrollarla que adquirir una empresa ya en marcha.

La decisión de comprar o fabricar dependerá, por lo tanto, -- del cúmulo de circunstancias favorables de una u otra de acuerdo con las peculiares características de la empresa, porque lo que para una empresa puede ser aconsejable comprar, para otra puede ser aconsejable fabricar.

"Se ha planeado invertir 45 millones de dólares en ampliar -- las instalaciones de la fábrica de pastas Galletera Mexicana, S. A. (GAMESA), la mayor productora de galletas en México. Una parte de -- ese capital se invertirá en construir una planta de polietileno en -- Monterrey, N. L.; la ampliación de la fábrica de pastas permitirá -- aumentar un 38% la capacidad de producción total de pastas de la em-

La planeación estratégica como esencia de la alta dirección.

presa".

El proyecto mencionado carece de los elementos necesarios para poder estimar si la ampliación horizontal que deja entrever tomó en cuenta la fuerza interna de la empresa y las amenazas del entorno; en este caso no se trata de "comprar" una planta similar productora de galletas, sino de "ampliar" la ya existente.

La planeación estratégica como esencia de la alta dirección.

CAPITULO IX

Flexibilidad

La flexibilidad es la cualidad de adaptarse pronta y fácilmente a circunstancias cambiantes.

Una empresa debe ampararse razonablemente contra catástrofes. Es muy difícil -por no decir imposible- adivinar cuando va a ocurrir una catástrofe -física, económica, política, etc.- y sería costoso e inútil estar haciendo especulaciones sobre lo que puede suceder. Tomar en cuenta razonablemente los efectos de un fenómeno imprevisible como ya se dijo arriba, se logra agregando como uno de los objetivos principales a la lista maestra uno más, denominado "flexibilidad".

La flexibilidad, desde nuestro punto de vista, es la capacidad de respuesta a problemas y oportunidades.

El objetivo flexibilidad puede abarcar dos clases de flexibilidad:

- a) Externa - Patrón de diversificación de producto-mercado.
- b) Interna - Liquidez de recursos.

Flexibilidad Interna.

La flexibilidad interna es la liquidez de recursos con que cuenta la empresa; todo lo que se haga para lograrla, contribuye a la mencionada flexibilidad (agilidad en la cobranza, créditos al menor plazo posible, políticas para hacer que la clientela se interese

La planeación estratégica como esencia de la alta dirección.

en pagar lo más rápido posible, etc.).

La flexibilidad interna se determina y se mide por medio del análisis financiero y el uso de razones y proporciones financieras.

La razón financiera de capital a pasivo si es elevada propi--
cia que la empresa pueda conseguir fácilmente financiamiento externo;
si es baja, quiere decir que es una medida de la utilización de la -
Dirección de la empresa del crédito para aumentar la eficiencia y --
así maximizar la renta a los accionistas. Las dos clases de determi--
nantes en la proporción indicada constituyen un conflicto entre obje--
tivos que debe resolver la Dirección.

Flexibilidad Externa.

La flexibilidad externa se logra a través de un patrón de di--
versificación de productos-mercado, o sea lo que se había dicho de -
"no poner todos los huevos en una misma canasta...etc.". A una ma--
yor diversificación el impacto de una catástrofe minimiza sus efec--
tos, permitiéndole a la empresa subsistir en otras áreas donde pueda
beneficiarse de probables innovaciones.

Se ha tratado de definir a la flexibilidad externa como defen--
siva y agresiva.

La flexibilidad defensiva en pocas palabras significa tener -
muchos clientes, tener acceso a diferentes sectores del mercado, te--
ner tecnología independiente en que se base la situación producto-mer--
cado de la empresa.

Empresas con flexibilidad externa mínima son, por ejemplo, --

La planeación estratégica como esencia de la alta dirección.

los talleres (más grandes o más pequeños) que venden toda su producción a una sola empresa (como los proveedores que trabajan exclusivamente para Suburbia, el Puerto de Liverpool, S.A., en que si el cliente decide bajarles los precios de adquisición o el financiamiento, o decide no comprarles más, dichos proveedores se miran en una situación difícil.

Tener acceso a diferentes sectores del mercado quiere decir poder ofrecer producto-mercado a clientes muy distintos, como el caso de los fabricantes de cerveza, que atienden el mercado interno -- que va en continuo aumento y surten el mercado exterior, como el sur de los Estados Unidos de América y América Central.

La tecnología independiente para cada clase de producto-mercado de la empresa quiere decir que una empresa que se dedique, por ejemplo, a la fabricación de papeles de todas clases ha de tener una tecnología adecuada para ello, distinta de la tecnología de la producción de cajas de cartón corrugado para empaque, o distinta de la tecnología para fabricar lápices, en su caso.

La flexibilidad agresiva es dinámica, por naturaleza; sale al paso de los problemas, no los espera. La flexibilidad agresiva es -- más elusiva y más difícil de realizar y medir. En vez de obtener un amortiguador para las "catástrofes, maximiza la probabilidad de participar en innovaciones, para tener "un salvavidas en caso de que se hunda el barco".

El concepto de flexibilidad agresiva indica que una empresa --

La planeación estratégica como esencia de la alta dirección.

de este tipo busca participar en áreas de tecnología que está en proceso de "fermentación", que aunque no estén sujetas a una medición -cuantitativa pueden ser detectadas por la Alta Dirección con la ayuda de un asesoramiento técnico competente. Un ejemplo de áreas que parece que están constantemente en vías de transformación son las -- computadoras, la fabricación de máquinas-herramienta, la óptica y la fotografía, entre otras.

La preocupación por alguna forma de flexibilidad externa es -relativamente reciente (de unos veinte años a esta fecha), en cambio la preocupación por la flexibilidad interna es tan antigua como puedan serlo los negocios.

Una Dirección que pueda ser definida como progresista debiera tender a preocuparse más por la flexibilidad externa, sin descuidar por completo la flexibilidad interna.

Una medida recomendable para formar e incrementar la flexibilidad externa es el desarrollo de áreas de investigación permanente y aunque la empresa en sí misma no realice la innovación en su totalidad, puede mejorar y explotar expedita e inteligentemente las innovaciones hechas por otros (sin llegar al espionaje industrial o a copiar simplemente un artículo, poniéndole otro nombre).

Las empresas grandes y pequeñas demuestran una preocupación -constante respecto de la flexibilidad interna, y aunque afecta a ambas clases de empresas cualquier catástrofe las empresas pequeñas de berían tener una mejor actitud para reaccionar frente a ésta.

La planeación estratégica como esencia de la alta dirección.

Evaluación.

Evaluar es darle valor a una cosa, es calificar o apreciar -- una cosa. Evaluación, por lo tanto, será la valorización que hacemos de una actividad o de un objeto.

La evaluación de las alternativas para tomar una decisión no debe basarse únicamente en qué % de utilidad representa y grado de liquidez; debe tomarse en cuenta para realizar una evaluación adecuada que una empresa de negocios tiene objetivos interrelacionados, autoexcluyentes y prioritarios. La evaluación de las alternativas - tiene que hacerse en razón de los objetivos primarios y prioritarios, pasando por la prueba de la factibilidad; la mejor alternativa es -- la que satisface los objetivos prioritarios. Por otra parte, recordemos que la planeación estratégica debe tomar en cuenta las prioridades de los objetivos; las condiciones externas (entorno) cambian - los objetivos y la prioridad de éstos se fija entre lo que el objeti- vo es propiamente y la condición en que se encuentra la empresa.

Desde el punto de vista de nuestro estudio, nos interesa sa- ber que la evaluación de la empresa de negocios es interna y externa (como la flexibilidad).

Evaluación Interna.

Para poder apreciar si la empresa puede alcanzar sus objeti- vos sin necesidad de diversificar, estamos haciendo una evaluación - interna. La evaluación interna es la capacidad de la empresa para - conseguir sus objetivos sin una diversificación de su estrategia.

La planeación estratégica como esencia de la alta dirección.

Si del resultado de la evaluación se determina que la empresa puede resolver su situación por la expansión, se suspende el análisis o -- bien se continúa adelante, según que la Dirección se alérgica o no -- al riesgo.

La decisión de continuar con el análisis lleva a la visión de las oportunidades externas a la actual área producto-mercado de la -- empresa (evaluación externa) que puede desembocar en la diversificación, pero que también puede llevar a una expansión.

La evaluación interna está íntimamente relacionada con las -- perspectivas de crecimiento, en el sentido de la expansión. Parte -- del examen del producto-mercado actual de la empresa y hace un análisis de la industria en sus puntos fuertes y débiles. Del resultado de la evaluación interna surgen las especificaciones del mejoramiento en la ejecución (que ha dado en llamarse la "brecha" de expansión), la conveniencia de las necesidades de diversificación en su caso -- ("brecha" de diversificación) y la asignación de los recursos con -- que se cuenta para uno y otro casos.

Evaluación Externa.

Mediante la evaluación externa se examina un amplio campo de opciones; se miden las características de crecimiento y rentabilidad de otras empresas, se mide el potencial sinérgico de la empresa -- que se examina y se construye un perfil competitivo con los datos de que se dispone. Es una fase más avanzada de la estrategia y estudia los campos en que actúan otras industrias para determinar las áreas_

La planeación estratégica como esencia de la alta dirección.

más atractivas de la empresa. Al abordar la evaluación de la rentabilidad de otras empresas, automáticamente estamos tomando en cuenta el terreno en que actúan, su potencial económico y el sector del mercado en que intervienen. Otra parte de la evaluación externa medirá el potencial sinérgico de la empresa comparado con el potencial sinérgico de otras empresas, puesto que de la sinergia depende que la empresa haga una entrada rentable y acertada en el mercado.

Para lo anterior se construye un perfil competitivo de cada una de las opciones que se examinan y después se superpone contra el perfil competitivo de la empresa que nos interesa, determinando así cuáles son los puntos fuertes y débiles de esta última, indicándonos, de paso, cuál puede ser el ajuste que hagamos a cada sector y de aquí se sigue que existe una probabilidad de hacer una entrada competitiva en el mercado.

El propósito fundamental de la evaluación externa es determinar las oportunidades del producto-mercado que puede aprovechar la empresa fuera de su ámbito actual y si dichas oportunidades son atractivas y rentables, proceder a la diversificación. El procedimiento, a grandes rasgos, es como sigue:

- a) Se ordenan todas las oportunidades.
- b) Se comprueba la posible sinergia que aporten esas oportunidades a la empresa; y
- c) Se eligen las oportunidades mejor calificadas para integrar la documentación de la diversificación.

La planeación estratégica como esencia de la alta dirección.

Las oportunidades para ser atractivas requerirán un umbral mínimo de entrada (y de costo), pues de otra forma serán descalificadas; las oportunidades eficientes son las que tienen algo diferente -- que ofrecer sin sobresalir demasiado sobre las demás, y si alguna puede sobresalir en algún respecto no todas serán igualmente aceptables porque pueden presentar restricciones internas o externas, o contribuyen en forma diferente a los objetivos.

Al momento de iniciar la evaluación externa se presentan problemas tales como:

1. Se utilizan los objetivos propios de la empresa para valorar y clasificar a las oportunidades; nos encontraremos siempre que los objetivos propios realmente son muy propios de la empresa, o sea que tienen características únicas; así como no hay dos empresas iguales, tampoco hay dos objetivos iguales; pero con un criterio práctico, los objetivos propios de la empresa deben servir lo suficiente para clasificar los objetivos de otras empresas.

2. A menudo no hay datos disponibles suficientemente confiables; las estadísticas oficiales y los datos de las cámaras de la industria, no son completos, ni dan una idea específica del lugar que ocupa cada empresa, por lo que tiene que recurrirse en nuestro medio a investigaciones y fuentes de datos más directos, con el consiguiente riesgo de que siempre resulten parciales o incompletos.

3. Si se recurre a datos demasiado generales, digamos a nivel de la rama industrial de que se trate, nunca determinada empresa res-

La planeación estratégica como esencia de la alta dirección.

ponderará de manera total a las características de esos datos, primero porque los datos de determinada empresa pueden diferir fundamentalmente de los datos de la rama industrial en general, y segundo porque -- hay que contemplar tanto el costo de entrada como el de salida que no proporcionan los datos de la industria en general.

No se pierda de vista que la evaluación de las oportunidades de productos-mercado, difiere de la evaluación de los proyectos de inversiones de capital.

Así, la evaluación externa a que nos referimos prepara el terreno para el flujo de decisiones que pueda tomar la Alta Dirección, en el sentido de diversificar de acuerdo con las oportunidades que -- sean aceptables. El resultado final de la evaluación externa serán, en tal caso, las listas de "negocios" u opciones con las oportunidades aceptables que puedan ofrecer para la diversificación y una decisión definitiva de la Dirección respecto a si la empresa diversificará.

La Brecha.

La brecha es la variable que nos interesa analizar entre el pronóstico actual y lo que queremos: los objetivos.

Para reducir la brecha tratamos de diversificar o expansionar, a través de un análisis de fuerzas, debilidades y posibilidades (potencialidad industrial). Si analizamos el producto-mercado actual tenemos la posibilidad de crecer hacia nuestro objetivo revisado; en esta forma se llena o reduce la brecha y lo que quede puede llenarse --

La planeación estratégica como esencia de la alta dirección.

por la diversificación.

El objetivo revisado difiere del objetivo inicial cuando éste se modifica ante la consideración global del alcance de los recursos respecto a la dimensión de la brecha original.

La brecha total es la discrepancia entre los objetivos revisados y los pronósticos actuales; la brecha de diversificación es la discrepancia entre el pronóstico revisado y los objetivos revisados y la brecha de expansión es la diferencia entre el pronóstico actual y el pronóstico revisado.

Las dos clases de brecha indican las respectivas contribuciones que deben hacer la diversificación por una parte, y la expansión continuada por la otra, para cerrar (o, al menos acortar) la discrepancia entre la previsión actual (pronóstico) y lo que se espera alcanzar, una vez revisado.

En la práctica la brecha se toma como la diferencia entre las aspiraciones (objetivos) y las anticipaciones (pronósticos) que se hicieron originalmente para alcanzar esos objetivos. Se recomienda que si la expansión tiende a reducir la brecha, debe adoptarse esa.

La brecha también puede establecerse entre la posición actual de la empresa y la posición en que debería estar, de haberse realizado las etapas necesarias (metas) para alcanzar los objetivos. Pueden coexistir tanto las brechas entre los pronósticos y los objetivos (u objetivos revisados), cuanto las brechas entre la situación en que se encuentra la empresa y la situación en que debería estar,-

La planeación estratégica como esencia de la alta dirección.

ya sea situación originalmente planeada o situación a consecuencia -
de los objetivos revisados.

La planeación estratégica como esencia de la alta dirección.

CAPITULO X

En que parte de la Organización debe colocarse la Planeación Estratégica.

La Planeación Estratégica produce planes y éstos desembocan - en objetivos y metas. Los planes estratégicos abarcan recursos, im- - plementación y control (también retroalimentación).

Por razón natural los planes estratégicos corresponden a la - Alta Dirección. La Alta Dirección es la parte de la empresa que es- - tá mejor dotada para conocer los objetivos, para señalar las políti- - cas a seguir para alcanzarlos y para ordenar que se pongan los recur- - sos necesarios a disposición de los planes para llevarlos al cabo.

Las organizaciones mayores y con más amplios recursos pueden tener y soportar unidades o comités de planeación a nivel de línea, - que vienen a ser, en cierta forma un "staff" de la Alta Dirección. Las resoluciones de esos comités no serán nunca ejecutivas, sino que han de pasar forzosamente por la aprobación de la Alta Dirección; se ve así que, de hecho, la planeación corresponde ejercerla al nivel - de más alta jerarquía.

Los comités de planeación deben estar integrados, cuando me- - nos, por funcionarios de los primeros niveles de la organización; -- así, la persona A es el ejecutivo de más alto nivel y quien toma en última instancia la decisión; a la persona A informan B, C y D del - segundo nivel; a su vez B recibe reportes de E, F y G que forman otro nivel; también E recibe reportes de H, I y J. De esta manera se va

La planeación estratégica como esencia de la alta dirección.

eslabonando hacia abajo el comité de planificación hasta alcanzar el nivel que se estime adecuado. En esta forma casi hay una seguridad de que se obtenga la más información sobre los aspectos que deba tratar la planificación hasta hacerla llegar al ejecutivo de más alto nivel. En esta forma, también, se evita que se deforme la información o que no pase al nivel superior.

A quién o a quiénes puede atribuirse la responsabilidad de -- que haya y funcione la Planeación Estratégica.

Un ejecutivo de alto nivel, con mente sagaz, puede dejar en manos de segundo o ulteriores niveles la resolución de asuntos rutinarios que no impliquen decisiones estratégicas; para la toma de deci--siones estratégicas el ejecutivo principal es el único responsable -- (recuérdese aquéllo de que "la facultad se delega, la responsabilidad no se comparte").

Precisamente el hecho de que haya y funcione la planeación -estratégica es una decisión estratégica que corresponde tomarla úni--camente al ejecutivo principal, oyendo todo lo que tengan que decir--le en pro o en contra ejecutivos de segundo nivel; a él y solamente a él corresponde la responsabilidad de dar un paso tan trascendental como es la adopción (implantación) de la planeación estratégica para la organización.

Dentro de sus respectivas áreas los funcionarios de segundo -o ulteriores niveles deben hacer planeación para estar en mejores condiciones de coadyuvar a la realización de los objetivos de la empresa.

La Planeación estratégica como esencia de la alta dirección.

A ellos y únicamente a ellos puede atribuirse que haya y funcione la planeación en el área que les corresponda dentro de la empresa. En esta forma la planeación en la categoría de cada nivel de la administración puede llegar al más bajo de todos los niveles (hasta el despachador de mercancías para entrega a domicilio necesita hacer planeación en su trabajo). Naturalmente que de esta manera no se están realizando precisamente los objetivos básicos de la empresa, pero se están realizando los objetivos de los distintos niveles que en suma representan la marcha de la organización.

La verdadera planeación estratégica no es a otro nivel que no sea el de la Alta Dirección; en otros niveles estaremos realizando planeación, pero no verdadera planeación estratégica. Es por todo ello que a la Alta Dirección y sólo a ella puede atribuirse la responsabilidad de que haya y funcione la planeación estratégica, tal y como la hemos venido desarrollando en esta tesis.

La planeación estratégica como esencia de la alta dirección.

CAPITULO XI

Comunicación de las actividades necesarias que requiere la --
realización de los objetivos.

Parece mentira pero en algunas grandes empresas no todos los funcionarios de todos los niveles conocen los objetivos de la organización para la cual trabajan; a lo más que llegan es a conocer los objetivos de la división a su cargo, sin importarles los objetivos de los demás y menos aún los objetivos de la empresa. Esto se atribuye a un desconocimiento de que los objetivos todos se interrelacionan -- entre sí, y al poco cuidado que a veces tiene la Alta Dirección de -- dar a conocer dichos objetivos para que los funcionarios y empleados de alta categoría de la empresa sepan hacia donde van sus divisiones o departamentos así como ellos mismos.

Las directrices que recibe la Alta Dirección de los organis-- mos a los que tiene que informar (Consejo de Administración, Asam-- bleas de Accionistas, etc.) forman la esencia de los objetivos de la empresa de negocios; a su vez el ejecutivo de más alto nivel asimila los lineamientos generales de esos objetivos y se forma una idea con-- creta respecto a ellos. Una vez suficientemente madurados, el ejecu-- tivo de más alto nivel debe reunir a sus más próximos colaboradores y manifestarles la esencia de los objetivos. Los colaboradores (en-- tre ellos los comités de planeación) empiezan a trabajar en sus res-- pectivas áreas y comunican, a su vez, a sus más allegados ayudantes lo que se espera obtener y así sucesivamente hacia abajo. Los comi--

La planeación estratégica como esencia de la alta dirección.

tés de planeación hacen su trabajo y presentan a la Alta Dirección - las conclusiones de sus estudios, así como los comités de operación, comités financieros, etc., formulan también sus conclusiones y la - Alta Dirección toma la resolución que estime más conveniente.

La comunicación, por lo mismo, es en dos sentidos: de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba (para la toma de decisiones). -- Una falta de comunicación en cualquier sentido determina fallas en - la organización cuyas consecuencias no se pueden predecir.

La comunicación debe ser ágil y expedita, oportuna, veraz, -- breve, contener lo más destacado, y pasarse de alguna manera que de- je huella. Demasiada información hace daño; información incompleta pierde confianza e interés; la falta de veracidad determina incredu- lidad y también hace perder confianza en quien produce la informa- ción.

La comunicación debe ser producida para todos los niveles, pe- ro a cada nivel debe proporcionársele la información que le corres- ponda o le interesa; lo que tenga que informarse a la Dirección es - muy distinto de lo que tenga que informarse a la gerencia de finan- zas, por ejemplo, o al archivo general.

La comunicación que nos interesa para nuestros fines es la co- municación de los objetivos, comunicación que produce la Dirección - y pasa a los segundos o ulteriores niveles para la implementación -- (llevarlos al cabo con elementos materiales); poca oportunidad ten- drán los funcionarios de segundo nivel para modificar un objetivo. -

La planeación estratégica como esencia de la alta dirección.

pero si las objeciones que presentan o las restricciones que encuentren son de tal naturaleza importantes pueden discutir el objetivo con la Dirección, la cual verá la manera de modificar el objetivo -- dentro de lo que no signifique alterar su naturaleza básica, o sea -- que puede modificarse la forma tal vez, pero no el fondo.

Deben existir funcionarios de segundo nivel que estén constantemente vigilando como va la realización de los objetivos, para informar de inmediato cualquier desviación que valga la pena. Esta tarea, que muy bien puede quedar comprendida dentro de los comités de planeación, es muy importante por su oportunidad; si la deformación de un objetivo se prolonga por demasiado tiempo sin que se note o -- sin que se tomen las medidas correctivas que correspondan, puede de plano fracasar o convertirse en otro objetivo distinto del que originalmente se trazó. La retroalimentación es la consecuencia de la constante labor de vigilancia de los objetivos; pero no reconoce como único origen esa vigilancia. La retroalimentación también se origina por el constante análisis del entorno, para ver en que puede -- afectar a los objetivos y adaptar éstos a las nuevas condiciones.

La planeación estratégica como esencia de la alta dirección.

CAPITULO XII

Los Planes.

Los planes son intentos, proyectos, lo que una persona imagina. Los planes en la administración de alto nivel son el resultado del trabajo de la planeación estratégica. Puede haber planes sin -- que haya planeación, y menos aún planeación estratégica (cual sería el caso de que una persona imagine hacerse rica, pero sin determinar como hacerlo). Los planes estratégicos son los planes para alcanzar los objetivos básicos de la organización; constituyen todo el trabajo y la justificación de la planeación estratégica.

Si nos hemos trazado el plan de producir 25 millones de toneladas de acero para el año 1990, por ejemplo, es porque tenemos el resultado de la planeación estratégica que trabajó para decirnos como hemos de lograrlo, si las condiciones del entorno no siguen el modelo establecido, la planeación estratégica nos va indicando lo que de bemos establecer y corregir para ir adaptándonos al entorno.

Implementación de los Planes.

La implementación de los planes es la ejecución material de - los mismos; supone que la Alta Dirección determine los recursos materiales y elementos humanos que han de destinarse a la realización de los planes.

Los recursos deben ponerse al servicio de una estrategia que - nos permita desarrollar una eficiencia que sea útil a la empresa, en esta parte interviene la mercadotecnia que es una herramienta que --

La planeación estratégica como esencia de la alta dirección.

nos va a permitir estudiar el entorno y actuar de acuerdo.

Una pregunta que solamente la Alta Dirección puede responder es: ¿Cómo van a ser allegados los recursos?. También la Alta Dirección está capacitada para responder: ¿cómo se va a implementar el -- proceso de producir planes, el proceso de planeación?.

A quiénes hay que hacer intervenir en los planes.

Deben intervenir en los planes (desde su preparación hasta su ejecución) las siguientes personas o grupos de personas:

a) La Alta Dirección. No un representante, ni un ayudante de cualquier denominación; tiene que ser precisamente el primer funcionario, o el grupo de mayor autoridad.

b) Los funcionarios que integren el comité de planificación o el "staff" equivalente;

c) Los funcionarios de los distintos niveles involucrados en los planes;

d) El personal que debe intervenir materialmente en la hechura de los planes (ya sea personal operativo, de ventas, administrativo, etc.);

e) Las personas encargadas del control y vigilancia del adelanto de los planes (superintendentes, jefes de laboratorio, jefes de control, etc.)

Es lógico que las personas o grupos de personas que se han -- mencionado no van a intervenir simultáneamente y a una sola voz en -- todos los planes, porque sería un caos; deben intervenir a medida --

La planeación estratégica como esencia de la alta dirección.

que vaya avanzando el plan, en la esfera o área que les corresponda. El desarrollo armónico del plan exige que las personas que deben intervenir en él lo hagan en la forma que se les vaya requiriendo por la Alta Dirección, o en la forma que la organización lo determine -- (lo que viene a ser lo mismo).

Una intervención prematura o postergada de un funcionario en la ejecución de un plan puede significar el fracaso de éste, por lo cual las intervenciones deben hacerse en el tiempo oportuno que sea necesario. No se deben retrasar, tampoco, las entradas de los elementos materiales (presupuestos, recursos, etc.), porque entonces el plan no se realiza como se había pensado.

La planeación estratégica como esencia de la alta dirección.

CAPITULO XIII

Eslabonamiento de la planeación estratégica con la presupuestación.

El presupuesto, que es la formación del cómputo de gastos, ingresos o costos anticipados de un proyecto, obra o actividad y que probablemente han de resultar en un negocio de interés público o privado, tiene una íntima relación con la planeación estratégica.

Presupuestos hay de muchas clases y denominaciones: presupuesto de ingresos y egresos; presupuesto financiero; presupuesto de inversiones, etc. También hay, por supuesto, un presupuesto estratégico, que veremos un poco más adelante.

Por lo general, entre nosotros, un presupuesto es una lista de las cantidades que se piensan invertir y ganar en fecha próxima, en todos los diferentes pormenores de la empresa. Es poco común que un presupuesto se haga para períodos mayores de los dos años consecutivos siguientes, por lo cual los presupuestos abarcan únicamente -- las condiciones que se pueden presentar en un período relativamente corto.

Los presupuestos se formulan de acuerdo con las decisiones de la alta dirección, y si esas decisiones son estratégicas y siguen -- una secuela fundamentada método lógicamente, entonces puede decirse que los presupuestos están eslabonados con la planeación estratégica.

La planeación estratégica y la planeación financiera.

Debe hacerse la planeación financiera?

La planeación estratégica como esencia de la alta dirección.

CAPITULO XIV

El presupuesto estratégico.

El presupuesto estratégico es la parte final de la planeación estratégica.

Los objetivos de la empresa y la estrategia producto-mercado determinan una estrategia administrativa y una estrategia financiera, todo lo cual a su vez queda plasmado en un presupuesto estratégico.

El documento que organiza sistemáticamente el esfuerzo para la toma de decisiones, con un programa con tiempos para la aplicación de esas decisiones, es el "presupuesto estratégico" (Ansoff, op c.) consta de un programa de acciones a tomar y la adjudicación de recursos para conseguir su realización. También comprende una presentación de los resultados que se obtendrán expresados en términos de pérdidas y ganancias y una hoja de balance proforma.

En todos los casos la alta dirección se reserva la formulación de los objetivos, las estrategias de la empresa en todos los niveles y la asignación general de recursos; pero el desarrollo detallado de los planes corresponde ejecutarlos a los funcionarios de segundo o ulteriores niveles, que son directamente responsables ante la alta dirección.

Para poder operar armoniosamente la empresa debe definir la responsabilidad de cada una de las personas que intervienen en la ejecución del presupuesto estratégico y debe buscar que haya una adecuada coordinación entre todos los que intervienen. En el prespues

La planeación estratégica como esencia de la alta dirección.

to estratégico debe contarse con funcionarios que sean responsables de los planes operativos y con otros que estén escrutando constantemente el entorno para detectar las mejores oportunidades y posibles amenazas, antes de que se presenten en el horizonte. (Esto dependerá, fundamentalmente, del tamaño de la empresa).

El presupuesto estratégico es una guía para el desarrollo material de la planeación estratégica y corresponde exactamente al plan estratégico, que contempla los objetivos, la evaluación interna y la evaluación externa.

El presupuesto estratégico es una parte importante de la estrategia de la empresa y poniéndolo en práctica se lleva al cabo dicha estrategia.

La planeación estratégica como esencia de la alta dirección.

CAPITULO XV

La planeación estratégica y el análisis de gestión.

"El análisis de gestión en un proceso que de manera dinámica e integral otorga congruencia a la operación realizada por cualquier ente administrativo a lo largo del tiempo". Por otra parte, el objetivo del análisis de gestión es garantizar la vigencia de la empresa como tal, dentro del marco histórico y económico que le toque vivir.

El análisis de gestión tiene las siguientes funciones:

1. Obtener la constante y necesaria actualización de los objetivos, metas y políticas, tanto de los proyectos, como de las distintas áreas que componen la institución.

2. Detectar con oportunidad, las desviaciones de los objetivos, de las políticas, de los programas de trabajo, o de las metas concretas.

3. Informar en el momento que se detectan las desviaciones y presentar las alternativas de solución a los diferentes niveles decisivos, dependiendo del grado de la desviación y de la importancia relativa de la misma.

4. Conocer la alternativa de solución seleccionada y cuidar su aplicación.

Puede apreciarse que el análisis de gestión es un proceso dinámico, que no empieza, ni termina; continuamente está adaptando a la institución a su entorno, incorpora la institución a la realidad y ga

La planeación estratégica como esencia de la alta dirección.

rantiza, en esta forma, su sobrevivencia. El análisis es una verificación durante la realización de acciones de la institución y a posteriori (como sería el caso de la auditoría administrativa, entre -- otras disciplinas).

El principal punto del análisis de gestión es retroalimentar, es revisar lo que se ha hecho para alcanzar el objetivo.

También es una manera para validar el objetivo, si es vigente o no a la fecha.

Para que opere satisfactoriamente el análisis de gestión debe tener toda la simpatía y todo el apoyo de la dirección general de la institución; puede empezar en el determinado nivel (no necesariamente desde arriba), generalmente donde se identifican "áreas de problemas".

El análisis de gestión estudia problemas en las áreas de administración. El análisis de gestión se divide en cuatro fases:

1. Fase promocional. Se asientan las áreas administrativas involucradas para las labores posteriores; se dan a conocer que pretende al análisis de gestión y se pone de manifiesto la necesidad de colaboración y de trabajo participativo. Los responsables del análisis de gestión deben integrarse en cada proyecto; su labor principal es la de sistematizar la información y la de vigilar que los proyectos se desarrollen de acuerdo con el objetivo.

En esta fase se realizan estudios de factibilidad y de costo-beneficio de cada uno de los proyectos viables, para realizar una se

La planeación estratégica como esencia de la alta dirección.

lección rigurosa de ellos.

2. Fase operativa. Lleva al cabo las bases establecidas en la fase promocional. Diseña la información y establece los puntos de control de cada proyecto. Se establece en esta fase el sistema de información gerencial de la institución.

3. Fase administrativa. Revisa si la estrategia se está cumpliendo o no; se auxilia de la auditoría administrativa y del trabajo de organización y métodos.

4. Fase de control de gestión. Es la que cierra el ciclo -- con la información aportada por las demás fases. Se hace el diagnóstico para la planeación estratégica y se inicia el nuevo ciclo de -- planeación.

Por lo expuesto se aprecia que el análisis de gestión y la planeación estratégica tienen muchos puntos de contacto: sin embargo, -- sus diferencias también son apreciables; la planeación estratégica -- se auxilia del análisis de gestión para la revisión y actualización continuas de los objetivos, objetivos que son el centro de las decisiones estratégicas y que corresponden únicamente a la Dirección tomarlas, porque constituyen su esencia.

El análisis de gestión en sí mismo no constituye el procedimiento para establecer la estrategia para la toma de decisiones; en esto se diferencia fundamentalmente de la planeación estratégica; el análisis de gestión realiza muchos aspectos que puede tomar en cuenta la planeación estratégica, no siendo en sí mismo el proceso para

La planeación estratégica como esencia de la alta dirección.

la toma continua de decisiones. La planeación estratégica está hecha para producir efectos futuros con base en lo que se tiene a la vista o lo que es la empresa frente a su entorno. El análisis de gestión, que también estudia el entorno, en ésta parte tiene un punto de contacto muy relevante con la planeación estratégica.

La etapa de control, que es una parte muy importante del análisis de gestión, también marca puntos de semejanza con la planeación estratégica, por lo que ésta puede descansar completamente en lo hecho por el análisis de gestión y siendo así, el análisis de gestión complementa a la planeación estratégica.

Por otra parte, el análisis de gestión y la planeación estratégica pueden subsistir separadamente lo que no debe ser; pero las investigaciones y estudios que haga el análisis de gestión, pueden aprovecharse por la planeación estratégica. El análisis de gestión no planea, ni decide; pero ayuda con la retroalimentación a la planeación estratégica.

La idea de supervivencia de la empresa frente a su entorno, en entorno cambiante cada momento, es la misma en el análisis de gestión y en la planeación estratégica, solamente que en el análisis, en caso de una desviación de los objetivos, se señalan las posibles soluciones y se vigila la aplicación de la solución seleccionada: en la planeación, en cambio, se toma la decisión.

Es muy interesante saber aplicar el análisis de gestión en todos los niveles de la institución, desde el primer nivel hasta el úl-

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

La planeación estratégica como esencia de la alta dirección.

timo; pero la toma de decisiones estratégica, que solamente corresponde a la alta dirección, existe precisamente en el nivel más elevado, por lo que el análisis de gestión y la planeación estratégica son básicamente diferentes y complementarias.

La planeación estratégica como esencia de la alta dirección.

CAPITULO XVI

La planeación estratégica y el desarrollo organizacional.

El desarrollo organizacional (DO) también se conoce como "el comportamiento en las organizaciones" (comportamiento humano, se entiende). No es, sin embargo, una psicología aplicada, y aunque toma en cuenta algunos aspectos de la psicología, no es su finalidad el estudio del individuo, su alma, sus facultades e inhibiciones. Tampoco tiene como objetivo realizar un verdadero tratado de "relaciones humanas".

El autor Warren G. Bennis, en su libro "Desarrollo Organizacional, su naturaleza, sus orígenes y perspectivas" dice:

El desarrollo organizacional es una respuesta al cambio, - una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, en tal forma que éstas pueden adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo... estrategia educativa que emplea todos los más amplios medio posibles de comportamiento basado en experiencias a fin de lograr más y mejores alternativas organizacionales en un mundo sumamente turbulento".

Las características básicas del DO (siguiendo al mismo autor) son:

1. Estrategia educativa para lograr un cambio planeado en la organización.
2. Los cambios que se buscan están ligados directamente a la exigencia o demanda que la organización intenta satisfacer.
3. Estrategia educativa que hace hincapié en la importancia del comportamiento experimentado.
4. Los agentes de cambio son en su mayoría, pero no exclusi-

La planeación estratégica como esencia de la alta dirección.

vamente, extraños a la organización.

5. Implica una relación muy estrecha de cooperación o colaboración entre el agente de cambio y los integrantes de la organización.

6. El agente de cambio tiene una filosofía social, un conjunto de valores referentes al mundo en general y a las organizaciones humanas en particular, que ayuda a dar forma a sus estrategias, determina sus intervenciones y da respuesta a las preguntas que puede formularle la organización.

7. Los agentes de cambio comparten un conjunto de metas normativas basadas en su filosofía, tales como:

- a) El mejoramiento de la competencia interpersonal;
- b) una transferencia de valores en que los factores y sentimientos humanos lleguen a considerarse legítimos;
- c) buscar la manera de reducir las tensiones entre el personal;
- d) desarrollar las ideas de una "administración por equipos", o sea la capacidad de grupos funcionales para trabajar con más competencia;
- e) establecer mejoras métodos para la solución de conflictos, en vez de los tradicionales de represión, transacciones o acuerdos intermedios y el poder carente de ética;
- f) desarrollo de sistemas orgánicos en vez de sistemas mecánicos (que es una respuesta a que las organizaciones no son mecanismos que los directivos pueden manejar presionando botones.

La planeación estratégica como esencia de la alta dirección.

El desarrollo organizacional toma en cuenta, como la planeación estratégica, el entorno cambiante, y si ha de sobrevivir la empresa, para lo cual a veces habrá necesidad de cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones (yo diría que también puede darse el caso de tener que cambiar todas las políticas); en este sentido DO y la planeación estratégica tienen puntos coincidentes ya que uno y otra buscan la vivencia de la organización. La planeación estratégica va más allá, y es en esta parte donde se presentan con diferencias que los distinguen.

La planeación estratégica, que es el proceso continuo en la toma de decisiones por la alta dirección, no ignora que debe contarse por todo y para todo con el elemento humano, en cada uno de sus niveles; pero en sí misma la planeación estratégica no tiene como finalidad el comportamiento de las personas en la organización, sino que ésto lo deja a niveles intermedios de mando.

Por ejemplo: la alta dirección no va a discutir cláusula por cláusula un contrato colectivo de trabajo; esto lo hacen los mandos intermediarios que una vez que llegan a una conclusión, la someten debidamente pensada y valorizada a la dirección general, para que ésta decida.

En el terreno del DO "no podemos forzar con éxito a las personas a trabajar por los objetivos de la Dirección..." (Douglas McGregor, 1950), o sea que para que el elemento humano responda debe dársele interés por los objetivos de la organización, lo que significa identificar los objetivos personales con los objetivos de la organi-

La planeación estratégica como esencia de la alta dirección.

zación. Esto es un tanto difícil pero el DO tiende precisamente a -
lograrlo.

El DO y el análisis de gestión realizan, como la planeación -
estratégica, una evaluación interior de la organización desde dife-
rentes ángulos; en este capítulo se le parecen notablemente; no rea-
lizan la evaluación externa, y aquí difieren de la planeación estra-
tégica.

Los puntos de contacto entre los tres procedimientos para me-
jorar la administración, hacen que se tome en cuenta seriamente su -
adaptación a la empresa que pueda soportar el costo respectivo y que
pueda esperar el tiempo requerido para que empiecen a dar frutos; el
costo puede considerarse una inversión con resultados fructíferos a
largo plazo, y el tiempo para su implantación no es largo y los efec-
tos empezarán a sentirse casi de inmediato.

Una persona convencida de la bondad de la planeación estraté-
gica que constituye una buena dirección, puede fácilmente aceptar las
ventajas del análisis de gestión y del DO, llevados al cabo de manera
completa.

La planeación estratégica como esencia de la alta dirección.

CAPITULO XVII

En México son contadas las empresas que se preocupan de planear estratégicamente.

Las empresas bien organizadas que hay en México se preocupan de planear, en general, para los próximos cinco años cuando mucho, y tienen cierta alergia a planear a largo plazo, por los problemas del entorno, la inflación por las políticas financieras del Gobierno, etc.; más pocas aún se preocupan por fijar sus objetivos, digamos, - para el año 2000; sin embargo, el mencionado año está prácticamente a la vista y predicciones hay en el sentido de que el avance de la - tecnología es tan fuerte, que para el año 2000 las empresas actuales habrán desaparecido en la forma que tienen en este momento y tendrán otra forma que aún no podemos siquiera vislumbrar; esto es el presagiado "cambio en las organizaciones", que estamos viviendo de hecho desde ahora y que se acentuará en los próximos lustros.

Los objetivos pueden ser los mismos para los años por venir, pero los cambios en el entorno, la explosión demográfica, la inflación, el avance de la ciencia y de la tecnología, el mejoramiento - de la salud pública, el mejoramiento en la enseñanza en todos sus - niveles, determinarán exigencias tales que las empresas actuales, - si no se adaptan rápida y continuamente a esos cambios, no estarán en posibilidad de hacer frente, perdiendo de antemano la batalla. - Pueden surgir empresas adecuadas a las exigencias del momento, pero si podemos hacer que sobrevivan las que conocemos adaptadas a las -

La planeación estratégica como esencia de la alta dirección.

nuevas condiciones y que sumen, además, su experiencia, sus conocimientos y su trayectoria, ¿porqué no intentarlo?.

Las empresas que planean estratégicamente en México son las mejor organizadas, las que tienen mayores probabilidades de subsistir para más adelante y que saben aprovechar los retos del momento.

El futuro de la planeación estratégica en nuestro país.

Es halagador el futuro de la planeación estratégica en nuestro país. Actualmente poco conocida no requiere sino una labor de divulgación ya que de hecho muchos ejecutivos de primer nivel la practican con éxito. Estamos un poco a la zaga de otros países -- que tienen ya algunas décadas de practicar la planeación estratégica, aunque también en esos mismos países no se ha desarrollado plenamente como debiera. Hay fallas que debemos remediar y si tenemos oportunidad de realizar una labor de convencimiento entre quienes de veras se preocupan por mejorar su empresa, es el momento de poner manos a la obra.

La planeación estratégica no es, como ya se ha dicho, una fórmula mágica para resolver todos los problemas de las empresas; pero prepara el camino para que las decisiones sean las adecuadas, es la decisión misma, es la esencia de la Alta Dirección, que así, no teme al entorno y al porvenir, por más que uno y otro no se dominan.

La planeación estratégica como esencia de la alta dirección.

CONCLUSIONES

El estudio de lo que es la planeación estratégica me permite llegar a las siguientes conclusiones:

La planeación estratégica no es una doctrina económica, ni - representa ideología alguna.

La planeación estratégica es el resultado de estudios por -- parte de la Alta Dirección y su personal de "Staff" o asesores en - varias especialidades, que constituyen la esencia de las determina- ciones o decisiones para llevar a cabo.

Desde el inicio de la planeación estratégica, que sería en - cada caso la lista y revisión de los objetivos de la organización, donde los haya, o de la formulación de los mismos (si acaso no los hubiere en forma clara), ya se están dando los primeros pasos para establecer una mejor Dirección, para alcanzar una mejor administra- ción.

En toda buena administración no se puede prescindir de revi sar de vez en cuando los objetivos, ponerlos al día considerando - el entorno, las amenazas y las oportunidades del mismo; "hacer un alto en el camino" es una retroalimentación es un control de lo he cho y ver si se puede mejorar.

La planeación estratégica es indispensable para tratar de - que las organizaciones subsistan, y que subsistan en forma competi- tiva en el mercado. Una empresa que no tiene planeación estratégi

La planeación estratégica como esencia de la alta dirección.

ca está condenada a desaparecer en plazos que muchas veces nos sorprendería su brevedad. Cuántas y cuántas empresas hay que tienen la imagen ante el público de ser pujantes, bien organizadas, productivas, etc., y, en realidad poco tiempo después quedan eliminadas en la lucha por no contar con una buena administración, y ésta a su vez, depende de la mejor planeación estratégica que pueda hacer la Alta Dirección.

La planeación estratégica de hecho ha existido desde mucho tiempo atrás, pero últimamente ha adquirido las características que han sido motivo de estos estudios, ante la creciente necesidad de ampliación del mercado, ante la presencia de los competidores mejor organizados y especialmente por la creciente velocidad del cambio en el entorno. La planeación estratégica es una necesidad de la vida contemporánea para hacer frente a las amenazas y aprovechar las ventajas que nos brinda el entorno. Para entrar de lleno en la lucha competitiva, necesitamos mejores armas que son la consecuencia de la adopción de la planeación estratégica; sin ella, estamos prácticamente sin escudo y sin espada, inermes ante la embestida del enemigo.

La planeación estratégica no es mercadotecnia. Por último, como dijo George A. Steiner "...no es exagerado afirmar que una mejor planificación corporativa (planeación estratégica) es importante para ayudar a conservar los mejores rasgos que caracterizan al sistema de la empresa privada. La planificación corporativa global

La planeación estratégica como esencia de la alta dirección.

(la planeación estratégica en la industria y en el gobierno) quizás acabe demostrando ser la gran invención social del Siglo XX".

Me parece que la planeación estratégica es la manera de alcanzar las mejores decisiones, es la decisión misma fundamentada - en tecnología, es la decisión misma en realidad, la mejor forma de asegurar la vivencia de las instituciones o empresas lo que se traduce como la mejor manera de conservar las fuentes de trabajo, tan necesarias en la era contemporánea frente a la cada día más preocupante "explosión demográfica".

Unos cuantos ejemplos puestos para que se comprenda mejor - la necesidad de hacer planeación estratégica o para apreciar los efectos de la falta de ella, ponen de manifiesto que es un arma -- muy poderosa de que debe servirse la alta dirección para estar presente y continuar presente en el mercado. Las exigencias y necesidades de la vida que estamos llevando al cabo, hacen cada vez -- más difíciles las ventajas de que disfrutaron antaño empresas muy conocidas, y si quieren permanecer en el mercado, deben adoptar la metodología de la planeación estratégica. Para los directivos modernos no debe ser desconocida la planeación estratégica y deben - valerse de ella para tomar decisiones estratégicas, en beneficio - de la organización que representen.

Ciudad Universitaria, a ___ de _____ de ___.

C.P. José Daniel Albareda Cervera.

BIBLIOGRAFIA

DESARROLLO ORGANIZACIONAL: su naturaleza, sus orígenes y perspectivas.- Warren G. Bennis.- Fondo Educativo Interamericano, S.A.- 1973.

PLANEACION DE EMPRESAS.- Russell L. Ackoff.- Editorial Limusa, S.A.- 1979.

LA ESTRATEGIA DE LA EMPRESA.- H. Igor Ansoff.- Ediciones Universidad de Navarra, S.A.- 1976.

PERSPECTIVAS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.- J. Jennings Datin
Fondo Educativo Interamericano, S.A.- 1977

PLANIFICACION A LARGO PLAZO PARA SU EMPRESA.- Merrit L. Kastens
Editorial Técnica, S.A.- 1978.

EL GRUPO OPERATIVO.- Julieta Fernández Calderón y Guillermo C.

La planeación estratégica como
esencia de la alta dirección

Cohen DeGovia.- Textos extemporáneos.- 1978.

ORGANIZACION Y GESTION.- D. Gvishiani.- Ediciones de Cultura
Popular.- 1976.

LAS RELACIONES HUMANAS EN LA ADMINISTRACION.- Robert L. Dubin.-
Compañía Editorial Continental, S.A.- 1974.

REDISEÑADO EL FUTURO.- Russell L. Ackoff.- Editorial Limusa
S.A.- 1979.

ADMINISTRACION POR OBJETIVOS Y RESULTADOS.- George L. Morrissey.
Fondo Educativo Interamericano, S.A.- 1976.

LAS COMUNICACIONES Y LA CONDUCTA DE LA ORGANIZACION.- Oscar
Johansen Bertoglio.- Editorial Dianan, S.A.- 1975.

TOMA DE DECISIONES EN GRUPO.- Norman R.F. Maier. Editorial
Trillas, S.A.- 1980

REVELACION DE LOS EFECTOS DE LA INFLACION EN LA INFORMACION.-
Boletín oficial del H. Colegio de Contadores Públicos.- Febrero 1980.

ACTITUD REVOLUCIONARIA.- PLANEAR A LARGO PLAZO.- Roberto Núñez
Escalante.- Periódico Excelsior.- 3 de julio de 1981.

La planeación estratégica como
esencia de la alta dirección

Hoja

31

HOW TO DESIGN A STRATEGIC PLANNING SYSTEM.- Peter Lorange and
Richard F. Vencil.- Harvard Business Review.- September-October
1976.

PLANIFICACION DE LA ALTA DIRECCION.- George A. Steiner.- Edi-
ciones Universidad de Navarra, S.A. 1979.

STRATEGY AND STRUCTURE.- Alfred D. Chandler, Jr.- Massachusetts
Institute of Technology.- 1978.

ANALISIS DE GESTION.-

M.A. Luis de la Hoz.- Universidad Nacional
Autónoma de México.- 1980.

	Hojas
La planeación estratégica como esencia de la alta dirección	92

Indice

Dedicatorias	1
Introducción	2
Capítulo I.- Planeación	4
La planeación Estratégica	5
Concepto de la planeación estratégica	6
Filosofía de la planeación	7
Capítulo II.- Empresa	9
Capítulo III.- Objetivos	13
Breve clasificación de los objetivos	14
Objetivos básicos y no básicos	15

	Hojas
La planeación estratégica como esencia de la alta dirección	93
Indice (continua)	
Capítulo IV.- Supervisencia	22
Capítulo V.- Estrategia	26
Capítulo VI.- Conceptos de la estrategia	32

	Hoja
La planeación estratégica como esencia de la alta dirección	94
Capítulo VII.- Sinergia	37
Clases de sinergia	38
¿Existe una sinergia negativa?	39
Perfiles de competencia y de capacidad	41
Puntos fuertes y débiles	42
Sinergia y estructura	43
Capítulo VIII.- Expansión	45
Tipos y características de la expansión	46
Tipos y características de la devirificación	47
Umbral mínimo	48
Criterios económicos	48
Por qué devirifican las empresas	49

	Hoj
La planeación estratégica como esencia de la alta dirección.	95
Decisión de comprar o fabricar	50
Capítulo IX.- Flexibilidad	52
Flexibilidad interna	52
Flexibilidad externa	53
Evaluación	56
Evaluación interna	56
Evaluación externa	57
La brecha	60
Capítulo X.- En que parte de la organización debe de colocarse la planeación estraté- gica.	62
A quién o quienes puede atribuirse la res- ponsabilidad de que haya y funcione la planeación estratégica.	63
Capítulo XI.- Comunicación de las actividades necesarias que requiere la realización de los objetivos.	65
Capítulo XII	
Los planes	68

	Hoja
La planeación estratégica como esencia de la alta dirección.	96
Implementación de los planes	68
A quiénes hay que hacer intervenir en los planes.	69
Capítulo XIII.- Eslabonamiento de la planea- ción estratégica con la presupuestación	71
La planeación estratégica y la planeación financiera.	71
Capítulo XIV.- El presupuesto estratégico	73
Capítulo XV.- La planeación estratégica y el análisis de gestión.	75
Capítulo XVI.- La planeación estratégica y el desarrollo organizacional	80
Capítulo XVII.- En México son contadas las empresas que se preocupan de planear estratégicamente.	84
El futuro de la planeación estratégica en nuestro país.	85
Conclusiones	86
Bibliografía	89