

870102

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE GUADALAJARA

INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

ESCUELA DE ADMINISTRACION, CONTABILIDAD Y ECONOMIA

3
29



<p>TESIS CON FALLA DE ORIGEN</p>

“ANALISIS DE PLANEACION ESTRATEGICA”

SEMINARIO DE INVESTIGACION

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A

PATRICIA ALDANA OCHOA

GUADALAJARA, JALISCO; JUNIO DE 1986



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

INDICE

INTRODUCCION

CAPITULO I

FUNDAMENTOS CONCEPTUALES

I.	Antecedentes	1
II.	Estrategia	3
III.	Planación	4
IV.	Planación estratégica	6
V.	Diferenciación de conceptos	11

CAPITULO II

PREJUICIOS CONTRA LA PLANEACION-COMO

ENPRENTARLOS

I.	Razones superficiales para oponerse a la planación	13
II.	Origenes fundamentales de los prejuicios en contra de la planación	14
III.	Otras causas fundamentales de la resistencia a la planación	21
IV.	La planación puede fomentar los intereses de la gente	22

CAPITULO III

PROCESO DE PLANEACION ESTRATEGICA

I.	Proceso	31
II.	Ambito de la planación estratégica	36

CAPITULO IV

ESTRATEGIAS

I.	Estrategia y tactica	44
----	----------------------------	----

II.	Estrategias significado japonés	46
III.	Estrategias significado occidental	51
IV.	Comparación de conceptos	68

CAPITULO V

IMPLANTACION DE LA PLANEACION ESTRATEGICA

I.	Implantación	79
II.	Control	81
III.	Dimensión humana en la implantación	87

CONCLUSIONES

ANEXOS

BIBLIOGRAFIA

INTRODUCCION.

La planeación estratégica comenzó a ser reconocida como un procedimiento necesario para definir el rumbo - que se pretende dar a una institución en el largo plazo y como instrumento para orientar la toma de decisiones a nivel directivo, hasta después de la segunda guerra mundial.

Este tipo de planeación es aplicable a instituciones públicas, privadas, lucrativas, no lucrativas e inclusive a nivel personal es posible aplicarla. Esta investigación trata exclusivamente con empresas privadas.

Existen dos motivos que impulsaron la investigación sobre este tema, a saber:

- La planeación estratégica, como antes se menciona, es un concepto relativamente nuevo e incluso los expertos en el tema se contradicen unos con otros, esto ha creado confusión entre la gente de empresa que pretende aplicar estos conceptos. Esta desorganización conceptual motivó en mí el deseo de investigar y aclarar las características de la planeación estratégica tomando como base las experiencias de analistas de empresa de reconocidas firmas de consultoría de Estados Unidos y Japón.

- La planeación estratégica, como un proceso formal y necesario, todavía no es reconocido por la gran mayoría de empresas mexicanas. Resulta motivante el pensar que este trabajo aporte algo al mejor desenvolvimiento de -

las empresas de nuestro país.

El propósito primordial consiste en realizar una -
síntesis del pensamiento occidental y oriental acerca de
la planeación estratégica, por medio de investigación -
bibliográfica, tratando de incorporar conceptos a la -
técnica empresarial de nuestro país.

Las culturas occidental y oriental presentan caracte-
rísticas diferentes y esto trae consigo implicaciones-
distintas al problema u oportunidad estratégica de una -
empresa. Por ello, es interesante desarrollar por sepa -
rado el pensamiento Japonés y el Occidental acerca del -
tema y posteriormente compararlos buscando similitudes y
diferencias.

La estructura de este trabajo se divide en cinco -
etapas de desarrollo culminadas con una sección de con-
clusiones en donde se señalan los aspectos más relevan-
tes encontrados durante la investigación.

La primera etapa pretende proporcionar al lector -
una guía precisa del sentido con el que se utilizará al-
gunos conceptos claves. Posteriormente, se define la -
secuencia de pasos que forman el proceso formal de pla-
neación estratégica. Continuando con una sección que con-
tiene algunos de los principales prejuicios en contra de
la planeación y algunas sugerencias para atenuar su im-
pacto contra el proceso.

Desarrollar el concepto y los tipos de estrategias-
vistas por el lado occidental y el japonés constituye el
tema de nuestra siguiente sección.

Finalizamos el desarrollo de la investigación con -

algunas notas acerca de la implementación y seguimiento de las estrategias que se han planeado.

El interés primordial es aclarar, en la medida de mis posibilidades, estos conceptos y despertar alguna inquietud por aplicar con mayor efectividad esta forma particular de planeación en la empresa mexicana.

CAPITULO I.

FUNDAMENTOS CONCEPTUALES.

SINOPSIS.

En este capítulo se desarrollarán los conceptos fundamentales o centrales de esta investigación con el fin de sentar bases firmes que soporten los temas subsiguientes. Los conceptos que se tratarán serán: Planeación, Estrategia y Planeación Estratégica. Considerando los como conceptos separados, y además comparandolos y estableciendo diferencias entre ellos. Para aclarar el significado exacto de la Planeación Estratégica que es el tema central de este seminario de tesis.

I.- ANTECEDENTES.

Toda organización puede planear y llevar a cabo cambios en su carácter y estructura, pero es muy claro que no todas lo hacen. Estos cambios pueden ser los siguientes:

- 1.- Los que afectan las relaciones entre la organización y su ambiente, y
- 2.- Los que afectan la estructura interna y actividades operativas de la empresa.

Ya que la administración se dedica en gran parte a esfuerzos internos destinados a realizar operaciones cotidianas lo más eficientemente posible y esto puede ser una de las principales razones para que exista la ineficiencia ya que esto traería como consecuencia el retardar gravemente el desempeño total de la organización.

Sin embargo, el éxito y la supervivencia de las organizaciones dependen mucho más de mejoras en su efectividad ó eficacia, de su buena relación con el medio ambiente que de mejoras en su eficiencia.

Por consiguiente, se puede decir que si una organización está haciendo las cosas que se deben hacer, aún cuando las haga mal puede tomar ventaja a las organizaciones que esten haciendo bien las cosas que no se necesitan.

"Un ejemplo clásico es la rivalidad entre la General Motors y la Ford en la década de 1920 y principios 1930. La Ford era en ese tiempo indiscutiblemente la más eficiente productora de automóviles del mundo, pero no observó los cambios que se estaban realizando en el mercado, mientras que la General Motors si los vio. A pesar de que la Ford tenía una eficiencia superior, perdió la batalla, mientras que la General Motors si realizó lo que había que hacer, ofrecer cambio anual de modelos y una línea más completa de automóviles para satisfacer todos los gustos. La Ford no se adaptó adecuadamente a los cambios ocurridos pero posteriormente a pesar de todo Ford sobrevivió porque respondió en forma adecuada al cambio."(1)

II.- ESTRATEGIA.

Toda empresa, para ser competitiva necesita determinar y seguir una estrategia.

Sobre el concepto de estrategia existen varias opiniones a saber:

"La estrategia es una organización es la respuesta al doble interrogante: ¿Cuál es nuestro negocio? y ¿Cuál debe ser?" (1).

Peter Ducker.

"La estrategia constituye el vínculo principal entre las metas y objetivos que desea alcanzar la organización, y las diversas políticas de áreas funcionales y planes operativos de que se vale para orientar sus actividades cotidianas."(1).

Charles W. Hofer.

(1) Charles W. Hofer/Dan Schendel. "Planeación Estratégica, Conceptos Analíticos. "Segunda Edición, Editorial: norma. p.p. 3.

(1), Ibid, p.p. 14.

(1), Ibid, p.p. 15.

"...la determinación de las metas y objetivos a largo plazo de una empresa, y la adopción de medios de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar tales metas."(1)

Alfred Chandler.

La definición de Alfred Chandler confunde estrategia como concepto, con el proceso empleado para formular una estrategia. La definición de estrategia más correcta la dan Pascale y Athos, opinan que "la estrategia consiste en el plan de acción de una empresa, en virtud del cual se asignan los limitados recursos disponibles, a lo largo de un tiempo dado, para pasar de donde está a donde desea llegar."(2)

III.- PLANEACION.

"La planeación es la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones con respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se creen necesarios para alcanzar los resultados deseados. Es determinar por ade-

(1) Ibid p.p. 17

(2) Richard T. Pascale/Anthony G. Athos. "El Secreto de la Técnica Empresarial Japonesa." Primera Edición, Editorial Grijalba p.p. 109

lantado lo que se va hacer y cómo se va a hacer. Se puede considerar que la planeación está formada por un cúmulo de decisiones."(3)

Podemos mencionar algunas características propias de la planeación:

1.- La Planeación Incluye la Identificación Personal u Organizacional: Tener un plan no es sinonimo de tener éxito, es decir es necesario que las personas encargadas de poner en práctica los planes sientan un compromiso o se sientan identificados con estos. En la mente del ejecutivo norteamericano ya se empieza a reconocer la importancia de involucrar a las personas con lo planeado, Patrick Haggerty, de Texas Instruments, insistía en que "los planes debían hacerlos las personas que tuvieran que ponerlos en práctica."(4)

2.- La Planeación se Relaciona con las Condiciones de la Certidumbre y la Incertidumbre Relativas: Planear conlleva el uso de ciertas suposiciones que si bien deben tener fundamentos, no dejan de involucrar el riesgo de que se cumplan o no, y esto nos lleva a recomendar otra

(3) George R. Terry. "Principios de Administración." Segunda Edición, Editorial Continental, S.A. p.p. 202

(4) Thomas J. Peters y Robert H. Waterman Jr. "En busca de la Excelencia." Primera Edición, Editorial Lasser Press Mexicana, S.A. p.p. 57

característica que se considera de vital importancia para que un plan sea útil, esta es la flexibilidad.

3.- La Planeación es Intelectual por Naturaleza: El planear es un trabajo mental básicamente. Requiere del planeador el uso de su habilidad de síntesis, creatividad y previsión entre otras cosas.

4.- La Planeación Implica el Futuro: Planear implica - obtener por medio de razonamientos lógicos o intuición - un estado futuro de alguna variable que se desee, llámese a esta vida personal, empresa, familia, país.

IV.- PLANEACION ESTRATEGICA.

Este término es relativamente nuevo y existe una - enorme discrepancia entre las opiniones de los diferentes estudiosos del tema y la intención es de alguna manera encontrar los puntos más relevantes y procurar a - clarar este concepto.

Un punto en el que todos los autores parecen estar de acuerdo consiste en identificar la planeación estratégica con el largo plazo, es decir es un concepto muy - amplio que involucra a toda la empresa y la comprometen a largo plazo, marcando acciones a corto, mediano y largo plazo.

Antes de definir este concepto se mencionará lo que no es la Planeación Estratégica, a saber:

1.- La Planeación Estratégica no trata de tomar decisiones futuras, las decisiones solo se toman en el momento. Planear el futuro exige la elección entre posibles sucesos futuros y las decisiones futuras se toman sobre realidades. Esto exige que un plan sea flexible para adaptarlo con rapidez en caso de desviaciones graves conforme a lo planeado.

2.- La Planeación Estratégica no pronostica las ventas de un producto, sino que va más a fondo planteando interrogantes acerca de la misión de la empresa, decisiones sobre mercado, ciclo de vida de los productos entre otras cosas.

3.- La Planeación Estratégica no es nada más un conjunto de planes funcionales o una extrapolación de los presupuestos actuales; es un enfoque de sistemas para guiar una empresa durante un tiempo a través de su medio ambiente, para lograr las metas dictadas.

A continuación se citarán algunas definiciones de Planeación Estratégica:

"El proceso de planeación estratégica se puede ver como un caso especial del proceso de solución de problemas aplicado a definir la estrategia de una organización." (1)

Dan Schendel.

(1) Ibid p.p. 48

"La planeación estratégica, consiste en un análisis racional de las oportunidades afrecidas por el medio ambiente, de los puntos fuertes y débiles de la firma, y de la selección de un compromiso entre los dos que mejor satisfagan los objetivos de la firma."(5)

R.F. Declerck.

El enfoque más conveniente lo proporciona George A. Steiner, ya que define a la planeación estratégica de una forma muy amplia, considerando cuatro puntos de vista diferentes, cada uno de los cuales es necesario para entenderla:

1.- El porvenir de las decisiones actuales.

La planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director. Si a este último no le agrada la perspectiva futura, la decisión puede cambiarse fácilmente. La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar

(5) H.I. Ansoff. R.F. Declerck. R.H. Hayes. "El Planteamiento Estratégico" Primera Edición, Editorial Trillas.

las oportunidades y evitar los peligros. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.

2.- Proceso.

La planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida. También debería entenderse como un proceso continuo, especialmente en cuanto a la formulación de estrategias, ya que los cambios en el ambiente del negocio son continuos.

3.- Filosofía.

La planeación estratégica es una actitud, una forma de vida; requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección. Además, representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescritas.

4.- Estructura.

Un sistema de planeación estratégica formal une tres tipos de planes fundamentales, que son: planes estratégicos

cos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto -
plazo y planes operativos. Mediante estas uniones las -
estrategias de alta dirección se reflejan en las decisio
nes actuales.

A.- CARACTERISTICAS DE LA PLANEACION ESTRATEGICA.

Existen algunas características importantes que -
aclararán el porque la planeación estratégica formal es
importante en la empresa.

1.- La planeación estratégica exige al director que for
mule y conteste preguntas claves para su compañía, y a -
las cuáles debería prestar su atención.

2.- La planeación estratégica es una manera efectiva de
considerar a un negocio como un sistema, y así evitar la
suboptimización de partes del sistema a costa del todo.

3.- La planeación estratégica permite ganar una ventaja
relativa por medio de medidas que a los competidores les
sea difícil seguir o copiar.

4.- La planeación estimula el desarrollo de metas apro
piadas de la compañía, las cuáles a su vez son factores
poderosos para la motivación de las personas.

5.- La planeación proporciona una estructura para la to
ma de decisiones en toda la empresa.

6.- La planeación proporciona una base para medir el desempeño de la empresa y sus principales partes integrantes.

7.- La planeación estratégica no garantiza el éxito, pero considerando todos los factores, los directivos en la mayoría de las empresas harán mejor en utilizarla. Para asegurar su resultado positivo será necesario adaptar el sistema de planeación a las características particulares de cada empresa.

V.- DIFERENCIACION DE CONCEPTOS.

Con el fin de concluir el capítulo se aclarará la diferencia que existe entre los conceptos que anteriormente se expusieron.

La planeación estratégica se distingue de todos los demás tipos de planeación de los negocios es, en una palabra, la ventaja competitiva. Si no existiesen los competidores, no sería necesaria la estrategia, puesto que el único propósito de la planeación estratégica viene a ser el permitir que la compañía obtenga, con la mayor eficacia posible, una ventaja sostenible sobre sus competidores. Por lo tanto, la estrategia corporativa implica el intento de alterar las fuerzas de la compañía en relación con las de sus competidores en forma más eficaz.

El párrafo anterior se mencionan dos características de la planeación estratégica que es importante subrayar:

1.- La planeación estratégica busca ante todo la eficacia de la empresa como un todo, es decir, no busca la eficiencia operativa ni la reducción de costos como un fin si no que los emplea para lograr la eficacia de la organización en su conjunto.

2.- La planeación estratégica busca una ventaja sostenible sobre sus competidores, es un proceso a largo plazo de acción continua.

La estrategia se entiende por medio de sus cuatro componentes básicos:

1.- Ambito.

2.- Aplicación de recursos y competencias distintivas.

3.- Ventajas competitivas, y

4.- Sinergias.&

La planeación estratégica es un proceso que da como resultado estrategias que orientan la toma de decisiones en una empresa.

& Sinergias: asociación o cooperación de movimientos, - actos u órganos para el cumplimiento de una función.

CAPITULO II.

PREJUICIOS CONTRA LA PLANEACION - COMO ENFRENTARLOS.

SINOPSIS.

Sin duda alguna, en la mayoría de las organizaciones la introducción y el desarrollo de un sistema de planeación estratégica dan lugar a todo tipo de prejuicios en contra de la planeación, que deben ser comprendidos y vencidos si el sistema debe operar eficazmente.

En las páginas siguientes se mencionará algunos de los prejuicios contra la planeación estratégica y algunas formas de enfrentarlos.

I.- RAZONES SUPERFICIALES PARA Oponerse A LA PLANEACION.

Los ejecutivos que se oponen a la planeación estratégica formal indican varias razones apoyando su antipatía, algunas de las cuales son:

- No tengo suficiente tiempo para realizar mi trabajo diario, así que ¿cómo dedicar tiempo a elaborar planes para el futuro?
- No entiendo qué es lo que hay que hacer.
- La planeación a largo plazo es demasiado complicada.

- No podemos pronosticar en forma exacta seis meses en adelante y menos aún cinco años, así ¿cómo podemos planear un futuro lejano?

- ¿Por qué deberíamos aplicarla? Mi división está progresando bien.

- Representa demasiado papeleo.

- Lo que necesito más que la planeación a largo plazo para asegurar mis utilidades futuras es un mejor control sobre costos y productividad laboral.

Varios directivos que expresan tales objeciones - probablemente creen lo que dicen. Sin embargo, para la mayoría de ellos, éstos representan inconveniencias superficiales que se basan en sentimientos en contra de la planeación mucho más profundos.

II.- ORIGENES FUNDAMENTALES DE LOS PREJUICIOS EN CONTRA DE LA PLANEACION.

La introducción de un nuevo sistema de planeación es una organización o un cambio sustancial en un sistema ya conocido, provocará la desintegración de grupos ya establecidos y la formación de nuevos equipos. Así mismo, las relaciones individuales cambiarán y recientes encuentros personales pueden dar lugar a nuevos retos, valores individuales, la necesidad de enfrentarse a

nuevos hechos e ideas y de tratar con personalidades desconocidas. Los individuos que ya tienen establecida la manera de desempeñar su trabajo deben enfrentarse a la perspectiva de tener que cambiarla.

Mediante la planeación, la gente tendrá una visión diferente del futuro y su función en éste; sus percepciones de la realidad, prioridades, metas funciones y relaciones organizacionales cambiarán.

Estos cambios pueden crear una considerable inseguridad, lo cual no le gusta a nadie. La vida posiblemente se volverá un poco más complicada y frustrante ya que la planeación también puede dar lugar a ambigüedades con las cuales hay que tratar.

En resumen, la planeación cambia tantas cosas en las organizaciones que origina todo tipo de dudas, malentendidos, frustraciones e inseguridades lo cual ocasiona barreras en contra de la misma.

A.- LA PLANEACION CAMBIA LOS FLUJOS DE INFORMACION, LA TOMA DE DECISIONES Y LA AUTORIDAD.

En el sistema de planeación generalmente se desarrollan nuevos canales de información. Nuevos flujos de información originan otros patrones de toma de decisiones, los cuales a su vez comprenden cambios en las autoridades. Es natural que los directivos se preocupen por sus poderes y se vuelven aprensivos cuando éstos cambian. Esta aprensión se intensifica cuando no está muy claro cómo quedarán definidas finalmente estas autoridades.

des.

La planeación estratégica formal, en especial en - empresas grandes, compromete más al personal con el proceso de la toma de decisiones, lo cual representa una a ayuda para la dirección en la misma, a la vez que una a - menaza para algunos ejecutivos.

Un sistema de planeación formal coordinado también pueden dan lugar a que los directivos y el personal a - cualquier nivel tengan contacto más inmediato con la alta dirección. Los directivos a nivel medio pueden encontrar que sus subordinados tengan contactos cercanos, con otros directivos, lo cual no se dio antes, y pueden - creer que su autoridad sobre ellos disminuye.

B.- LA PLANEACION PUEDE ACENTUAR CONFLICTOS EN LAS ORGANIZACIONES.

Existen muchos puntos potenciales de conflictos en las organizaciones típicas medianas o grandes, que son - causados por poder y/o asignaciones de capital. Los sistemas de planeación estratégica algunas veces pueden intensificar estos conflictos; por ejemplo, existe un conflicto natural entre las demandas por capital de una división agresiva y la capacidad de las oficinas generales para satisfacer estas demandas. Dentro de las divisiones los conflictos surgen entre los grupos funcionales: producción, manufactura, ventas finanzas y otras áreas. Tam bién pueden surgir entre grupos de personal a diferentes niveles.

Fuentes de conflictos tan potenciales pueden aumentar la renuencia de los directivos para aplicar la planeación estratégica, ya que pueden sentir que los resultados inevitables de los conflictos representarían una desventaja para ellos.

Por incidencia, tales conflictos algunas veces pueden ocasionar problemas que erróneamente se consideran fracasos de la planeación.

C.- PROBLEMAS OPERATIVOS TIENDEN A ANULAR LOS ESFUERZOS DE LA PLANEACION.

El gerente típico de división debe su éxito obtenido precisamente a su capacidad para resolver problemas operativos actuales. Estos gerentes no sólo son muy hábiles para tratar problemas a corto plazo, sino que también obtienen satisfacción al resolverlos con éxito. En muchas empresas sus índices de productividad y gratificaciones se basan en estas habilidades. Además, los directores a nivel medio aprenden con rapidez que el tener éxito al tratar con problemas actuales tiene como consecuencia el ascenso y puestos más atractivos. Estos directores consideran la toma de decisiones en la planeación estratégica menos atractiva, ya que no produce resultados hasta dentro de unos años y está llena de inseguridad. Están acostumbrados a obtener resultados, satisfacciones y recompensas más rápidamente.

D.- LOS RIESGOS Y TEMORES A FRACASAR.

La planeación estratégica incluye el riesgo de posibles errores. Los directores saben de otros colegas que fueron sancionados fuertemente, algunos hasta perdieron su trabajo debido a que se equivocaron en la selección de estrategias. La cultura dominante en la mayoría de las grandes empresas exige castigar las equivocaciones, por útiles pequeñas e invisibles que sean. Esto es especialmente ifónico porque el más noble antecesor de la racionalidad empresarial actual fue la científica. La experimentación es el instrumento fundamental de la ciencia, si tenemos éxito al experimentar, por definición cometeremos muchas equivocaciones. Pero en este caso los hombres de empresa excesivamente racionales están en buena compañía porque ni siquiera la ciencia confiesa de plano los tortuosos caminos que ha recorrido en su progreso.

Por lo tanto, los ejecutivos pueden pensar que al evitar la planeación estratégica habrá menos riesgo. En nuestra sociedad, el fracaso está asociado con la incompetencia, falta de inteligencia, pereza e ineptitud, por lo que debe evitarse a como dé lugar por cualquier ejecutivo. Si se debe planear, el problema consiste en cómo evitar cometer errores o, si ya existen, cómo atribuirlos a alguien o algo. La manera más fácil de evitar problemas es no involucrarse con la planeación a largo plazo.

E.- NUEVAS EXIGENCIAS PARA LOS DIRECTIVOS.

Una fuente principal de la resistencia a la planeación es el hecho de que esta última exige nuevas maneras de pensar, la destreza de adaptarse a nuevos conceptos, el enfrentamiento a nuevos retos y la necesidad de idear nuevas formas de desempeñar el trabajo. Merece la pena hacer hincapié que en la planeación estratégica los directivos deben adoptar un punto de vista muy diferente a aquel requerido por la planeación operativa a corto plazo.

El director debe convertirse en un pensador conceptual; debe pensar más allá de los límites estrechos de su área de autoridad inmediata, es decir, tomar en cuenta tanto otras partes de la empresa. Debe considerar futuras fuerzas ambientales en forma más cuidadosa de lo que estaba acostumbrado. Para muchos ejecutivos esto tendrá como consecuencia una mayor dependencia de los procedimientos de la planeación formal para la toma de decisiones que de su propia intuición. Son transiciones difíciles de realizar y los directores que las tienen que enfrentar naturalmente son renuentes a ellas en especial cuando la transición debe llevarse a cabo sin dejar al lado los requerimientos exigentes de las responsabilidades directivas diarias lo cual generalmente es el caso.

P.- EL DESEO DE EVITAR INSEGURIDAD.

La gente no se siente cómoda cuando existe una gran inseguridad, y se opondrá a procedimientos que parecen -

incrementarla. En la planeación estratégica la gente - tendrá que afrontar todo tipo de incertidumbres potencia - les; por ejemplo, la incertidumbre ante cómo se realiza - rá la planeación, cómo se relacionan sus metas con las - de la organización, cómo se tomarán las decisiones, o - cómo podrán lograr su éxito dentro del nuevo sistema.

Tales inseguridades provocan diferentes tipos de - angustias. Las personas pueden sentir que se enfrentan a situaciones en las cuales pueden perder el control; pue - den creer que serán consideradas responsables por erro - res de decisión; o pueden percibir la planeación como un proceso que rige su vida en forma demasiado rigurosa.

G.- CONFLICTOS DE AUTORIDAD.

Reichman y Levy identifican a los conflictos de au - toridad que se remontan a la infancia como una causa - principal de la antipatía hacia la planeación. Explican que conforme vamos creciendo, asimilamos e identificamos los patrones y valores de nuestros padres. Así como en - algunas ocasiones recordamos las advertencias de los pa - dres de planear el futuro. Muchos ejecutivos atribuyen - su éxito obtenido actual a costumbres adoptadas a una - temprana edad, como las de hacer sus tareas antes de ju - gar y de no dejarlas hasta el último momento. Por otro - lado, la mayoría de los adultos fracasaron al pensar en el futuro. Los padres tienen la costumbre de hacer ver a sus hijos la necesidad de estudiar durante las vacacio - nes y así prepararse para los exámenes finales. Y son mi

chos, que no prestan atención al consejo de su padres - les remuerde la conciencia después. Estas experiencias - de la infancia provocan una contraversia de sentimi - tos en el adulto, siente rebelión en contra de la auto - ridad y al mismo tiempo se siente culpable de este im - pulso. El adulto puede percibir que la planeación equi - vale a la imposición de una vida manejada y ordenada, y se opone a este ejercicio de autoridad aunque el mismo - tiempo, se siente incómodo por esta oposición.

III.- OTRAS CAUSAS FUNDAMENTALES DE LA RESISTENCIA A LA PLANEACION.

Existen muchas otras fuentes de antipatía hacia la planeación por parte del personal de una organización. Por ejemplo, algunos directivos tienen preferencia por - acciones con muy poco riesgo y se oponen a la planeación del futuro inseguro.

Muchos directivos prefieren la comunicación oral a la escrita. Por supuesto en la planeación estratégica - gran parte de la misma se realiza por escrito. Las per - sonas en las organizaciones, generalmente se oponen a to do lo que aumenta en papeleo, y la planeación tiende a - incrementarlo. Mucha gente se atiene a las maneras acc tumbradas de desempeñar su trabajo y se resiste al cam - bio, pero la planeación requiere de éste y consecuen - temente es rechazada. Los ejecutivos pueden sentir que - la introducción de un sistema de planeación para ayudar a mejorar la toma de de decisiones representa una -

crítica a su toma de decisiones anterior, lo cual muchas veces es cierto. El factor no ideado aquí generalmente está presente, y si los directivos no indicaron la planeación puede existir esta barrera para su aceptación.

IV.- LA PLANEACION PUEDE FOMENTAR LOS INTERESES DE LA GENTE.

No debería olvidarse que un sistema de planeación estratégica no sólo ayuda a evitar muchos de estos prejuicios en contra de la planeación sino que también satisface deseos e intereses personales.

La mayoría de los directores a nivel medio desean convertirse en mejores directores. Por consiguiente se puede decir que el sistema de planeación también representa un mecanismo excelente para capacitar a estos mismos, además de que contribuye a que se tomen mejores decisiones, lo cual debería mejorar su desempeño, aumentar sus sueldos y gratificaciones y proporcionarles una mayor autocatificación.

Los ejecutivos de los niveles altos y medianos pueden encontrar una cierta seguridad en el sistema de planeación.

El problema de este capítulo consiste en la reducción de las causas de los prejuicios en contra de la planeación y en desarrollar los atributos de un sistema de planeación que logrará los posibles resultados personales y sustanciales deseados en un buen sistema.

A.- EQUILIBRAR LOS PREJUICIOS EN CONTRA DE LA PLANEACION.

Es obvio que algunos prejuicios en contra de la planeación pueden vencerse más fácilmente por parte de la dirección que otros. En seguida mencionaremos algunas maneras de disminuir el impacto de estos prejuicios en el proceso de planeación.

B.- LA ALTA DIRECCION DEBE RECONOCER EL PROBLEMA.

El primer paso hacia resolver un problema es reconocerlo. Es un hecho que los prejuicios en contra de la planeación existen en las empresas, y si no se comprenden y combaten pueden fácilmente llevar a la planeación al fracaso. De acuerdo con lo mencionado parece deseable que los altos directivos examinen sistemáticamente estos posibles prejuicios, ya que la observación superficial no contribuye a que la dirección los pueda controlar.

C.- LA EXCELENCIA EN LA PLANEACION ESTA RELACIONADA CON LA EXCELENCIA EN LA DIRECCION.

La mejor planeación tiende a realizarse en las organizaciones con las mejores direcciones. Asimismo, prejuicios en contra de la planeación son vencidos o al menos reducidos fácilmente en las organizaciones con ciertas características, que son las siguientes:

- 1.- "Se busca continuamente la excelencia en la dirección general.
- 2.- La organización selecciona, estimula desarrolla y remunera a una buena dirección.
- 3.- La organización está llena de vitalidad y no es estática.
- 4.- Existe una preocupación central continua por los individuos.
- 5.- Existe un buen sistema de comunicación interna.
- 6.- La organización no está siendo agobiada por procedimientos voluminosos y políticas arcaicas.
- 7.- La organización busca y es susceptible a la renovación continua."(6)

D.- INTRODUCIR SISTEMAS NUEVOS O REVTSADOS
SIGNIFICATIVAMENTE EN FORMA CUIDADOSA.

Se deberían hacer esfuerzos para determinar en términos precisos, qué podría producir resistencia a la pl

(6) George A. Steiner. "Planeación Estratégica." Segunda Edición, Editorial Continental, S.A. de C.V. p.p. 104

neación en la mente de las personas. Esto no es proceso-lento que debería continuarse hasta que los prejuicios - en contra de la planeación parecen estar completamente - bajo control. Una vez que estos prejuicios estén compren-didos, debería proseguirse con tratar con los mismos, ya sea mediante diferentes tipos de programas de capacita-ción o educación, entrevistas personales con directivos claves, o el diálogo continuo entre los directivos y el personal.

Como parte de ese proceso educativo pueden desarrol-larse guías y métodos prácticos convenientes para las - necesidades de la empresa. Para ilustrar este punto, la alta dirección de una empresa concluyó que la idea acep-tada en general, de que la gente no le gusta el cambio, - sólo es parcialmente cierta, ya que a las personas en su compañía les agradaban ciertos tipos de cambios, espe-cialmente si participan en ellos. Los ejecutivos desa-rrrollaron una serie de guías que ellos consideran benéfi-cas para que las personas sean más adaptables a los cam-bios necesarios en un proceso de planeación.

"El cambio se acepta más fácilmente cuando:

- Este es comprendido.
- No amenaza la seguridad.
- Los individuos afectados han participado en su crea-ción que cuando es impuesto externamente.

- Resulta de una aplicación de principios impersonales, previamente establecidos, que cuando es una orden personal.
- Sigue una serie de cambios que tuvieron éxito más que cuando estos últimos fracasaron.
- Es introducido después de que se han asimilado cambios anteriores que cuando es adoptado durante la confusión de otro cambio principal.
- Es planeado que cuando es un experimento.
- Por personas que comparten los beneficios del mismo que por aquellas que no los comparten.
- La organización ha sido capacitada para planear el perfeccionamiento que cuando está acostumbrada a procedimientos estáticos."(6)

E.- NO EXIGIR LO IMPOSIBLE DE LAS PERSONAS.

Como ya se ha mencionado antes, un nuevo sistema de planeación requiere de que las personas adopten nuevas maneras de pensar y que realicen cosas en formas diferentes

tes. Parte del proceso educativo al introducir un nuevo sistema debería consistir en facilitar esta transición. Las exigencias del nuevo sistema pueden y probablemente deberían ir más allá, aunque no demasiado, del programa educativo.

F.- LOS COMITES DEBERIAN FORMARSE CUIDADOSAMENTE.

Los sistemas de la planeación estratégica formal generalmente involucran la toma de decisiones en grupos. No se puede dar por sentado que tales decisiones serán correctas, aunque se tomaron con la participación de varias personas. La toma de decisiones en grupo puede ser superior a la individual, ya que se expresan y evalúan diferentes puntos de vista. Por otra parte, puede ser inferior debido a los problemas especiales que puedan asociarse con la misma; por ejemplo; varios estudios indican que existe una tendencia "que individuos en grupos están dispuestos a aceptar decisiones con un alto riesgo, lo cual no sucedería si estuvieran solos. En sí no son malas las decisiones con un alto riesgo, mas uno debe considerar con cautela las situaciones en las que personas aceptan mayor riesgo después de hablar con otras de un grupo que cuando actúan en forma individual."(5)

Otros estudios de trabajo en grupo revelan otros problemas. Van de Ven y Delbecq concluyeron que varias razones pueden inhibir un grupo de lograr el potencial

total de producir ideas por parte de todos los participantes. Señalan que:

1.- "Los grupos de acción recíproca tienden a enfocarse sobre un modo de pensar durante largos periodos de tiempo y así excluyen alternativas.

2.- Los individuos tienden a participar en la discusión sólo al grado en que se consideran igualmente competentes que otros.

3.- A pesar de que los participantes más expertos pueden no expresar críticas, otros tienden a esperar que lo hacen y retienen sus propias ideas.

4.- Los directivos a nivel inferior a menudo se sienten cohibidos y aceptan ideas de sus superiores, aunque en su mente tengan mejores soluciones propias.

5.- Presiones del grupo por conformidad junto con la amenaza implícita de algún tipo de sanción son inevitables.

6.- Los individuos más dominantes tienden a monopolizar y controlar al grupo, con el resultado de que se pierden las ideas de los demás.

7.- Los grupos como tales tienden a dedicar su tiempo a su propia conservación y supervivencia y a la buena re -

lación entre los miembros, lo cual los separa de la eficacia de decisiones.

8.- Los grupos tienen la tendencia de tomar decisiones rápidamente e impiden así la búsqueda de información relevante".(1)

Para concluir, la participación de comités y grupos en la planeación puede ser muy útil al tratar con prejuicios en contra de la planeación y para tomar mejores decisiones. Sin embargo, se necesita tener mucho cuidado con conocimientos profundos acerca de la naturaleza de la participación, de la composición, el liderazgo y el uso de los grupos.

Las deficiencias de los esfuerzos de los comités pueden corregirse cuando son reconocidos. "Janis especificó numerosas maneras para evitar la sumisión a un modo de pensar:

- El dirigente del grupo debería dar prioridad a la expresión de objeciones y dudas.

- Para empezar, el dirigente debería ser imparcial y no abogar por un curso de acción específico.

(1) Ibid p.p. 88

- Más de un grupo debería trabajar en un problema complejo, y cada uno debería tener su propio dirigente.

- Los miembros del grupo deberían hablar sobre los procedimientos de éste con colegas de confianza, e informar al grupo de los puntos de vista de estos últimos.

- A expertos no integrantes del grupo pero que pertenecen a la organización se les debería pedir que presenten sus opiniones ante el grupo.

- En cada reunión donde se tratan políticas y alternativas de estrategia se le debería pedir a un miembro que adopte el papel de la oposición.

- Cuando asuntos de política se relacionan con rivales se debería tener mucho cuidado al examinar toda la información pertinente acerca de sus intenciones.

- Una vez tomada una decisión, ésta debería ser reconfirmada en una reunión posterior."(6)

CAPITULO III.

PROCESO DE PLANEACION ESTRATEGICA.

SINOPSIS.

En este capítulo se desarrollará una secuencia de siete acciones necesarias para tener un proceso formal de planeación estratégica.

Estos siete pasos dan lugar a diferentes interpretaciones de ellos y pueden desarrollarse implícita o explícitamente, sin embargo de cualquier forma estos se dan y resulta de suma utilidad el conocerlos y aplicarlos desde el momento mismo en que se comienza a desarrollar estrategias por medio de un proceso formal y sistemático de planeación.

I .- PROCESO.

Los siete pasos que de manera general se utilizan para planear la estrategia, son los siguientes:

- 1.- "Identificación de la estrategia.
- 2.- Análisis ambiental.
- 3.- Análisis de recursos.
- 4.- Análisis de brecha.

- 5.- Alternativas estratégicas.
- 6.- Evaluación de la estrategia.
- 7.- Elección estratégica."(1)

Enseguida se explicará brevemente cada uno de los pasos referidos anteriormente.

A.- IDENTIFICACION DE LA ESTRATEGIA.

Para emprender cualquier proceso de planeación es necesario ubicarnos en la posición actual, para así, poder definir posteriormente la posición futura que queremos para nuestra empresa.

Este paso constituye la base o cimiento del proceso e incluye la revisión completa de nuestros objetivos y políticas, así como la evaluación objetiva de nuestra estrategia. En el caso de que la estrategia actual no este explícitamente definida, en esta etapa corresponde el identificarla y luego evaluarla.

Es importante destacar que este paso es básicamente descriptiva y aunque resulta laboriosa es vital realizarla de la mejor manera posible ya que es la base para la efectividad de las futuras decisiones.

(1) Ibid p.p. 48

B.- ANALISIS AMBIENTAL.

En este paso, se incluye el análisis de los factores externos a la empresa para identificar las oportunidades y amenazas que se presenten en el contexto exterior a la empresa.

Debemos evaluar el ambiente competitivo general de la empresa, basados en las cinco fuerzas competitivas - "ingreso, amenaza de sustitución, competidores potenciales, poder negociador de los compradores, poder negociador de los proveedores y la rivalidad entre competidores"-,(7) esto no implica limitarnos al renglón comercial de la empresa, si no que involucra nuestra capacidad global de empresa comparada contra el medio ambiente en el que se va a intervenir.

C.- ANALISIS DE RECURSOS.

Antes de tomar decisiones deberemos analizar el interior de nuestra empresa con un criterio muy objetivo.

Resulta de suma utilidad para este análisis el esquema de las 7-S, desarrollado por expertos de Mckinsey,[&]

(7) Michael E. Porter "Estrategia Competitiva". Primera Edición, Editorial Continental, S.A. de C.V. p.p. 12
& Mckinsey es una firma muy prestigiada de consultores de negocios de USA con intereses en gran parte del mundo.

este modelo se detallará posteriormente en este capítulo y nos proporciona una base para no dejar de considerar algún punto importante de nuestra empresa.

En este paso podremos definir las perspectivas en el entorno interno de la empresa para un período futuro previamente seleccionado.

D.- ANALISIS DE BRECHA.

Una vez que se haya identificado la posición estratégica corriente de un negocio y las principales oportunidades y amenazas a que tendrá que hacer frente durante su período de planeación es relativamente sencillo predecir los resultados que alcanzará si continúa con su actual estrategia operativa. Luego esta previsión del desempeño se puede comparar con los objetivos tentativos fijados por la alta administración a nivel directivo o por el proceso de formulación de metas del negocio, para identificar las brechas de desempeño que puedan ocurrir si el negocio no cambia ni su estrategia ni sus objetivos.

Estas brechas y las dificultades estratégicas que se hayan identificado durante el proceso del análisis operativo plantean los principales problemas estratégicos que debe resolver el negocio.

E.- ALTERNATIVAS ESTRATEGICAS.

Nuestro objetivo consiste en eliminar las brechas - que puedan obstaculizar el desenvolvimiento futuro de - la empresa.

Para lograr lo anterior debemos de idear diferen - tes opciones estratégicas que puedan redituarnos buenos resultados.

Obviamente, para poder idear estas opciones fué necesario haber realizado los pasos anteriores, ya que de lo contrario nuestro proceso de planeación estratégica - no pasaría de ser un "juego de adivinanzas" que muy probablemente nos lleven al fracaso. Con esto pretendemos - demostrar la válidez del método y recalcar que es un proceso lógico y sistemático para definir estrategias de - una manera formal. Algunos de los enfoques alternativos que pueden orientar nuestra estrategia se tratarán en el capítulo cuntro.

P.- EVALUACION DE LA ESTRATEGIA.

Una vez que tenemos definidos nuestras opciones es - tratégicas es necesario evaluarlas.

El objetivo de este paso es proporcionar bases firmes para la toma de decisiones, por esto es necesario - enlistar las ventajas y desventajas de cada opción de la manera más objetiva posible. Para esto debemos de contar con todo el cúmulo de intereses que cada alternativa va a afectar -accionistas, directivos, empleados, clientes - es decir debemos de "ponernos los zapatos" de cada persona o intitución que se pueda ver involucrada.

G.- ELECCION ESTRATEGICA.

Este paso es la culminación del proceso de planeación estratégica y consiste en definir estrategias para la empresa.

Es importante, para tomar una decisión considerar todos los aspectos a favor y en contra de cada opción, ya que esta decisión marcará el rumbo de nuestra empresa por un período largo de tiempo. Esto no implica que nuestra estrategia no sea flexible, esta se podrá adaptar en el momento en que se crea conveniente, pero es deseable que nuestra estrategia, al menos en términos generales, sea un buen auxiliar para las decisiones en los directivos.

El siguiente paso, por lógica será la implantación de las estrategias en la empresa, sin embargo este punto supera los límites de este capítulo y se tratará posteriormente.

La figura (3.1) muestra el proceso de planeación estratégica.

II.- AMBITO DE LA PLANEACION ESTRATEGICA.

Mediante dos modelos se intentará en esta sección proporcionar una idea más precisa de la amplitud del concepto de planeación estratégica.

& Una de las características de la planeación estratégica es que esta es a largo plazo.

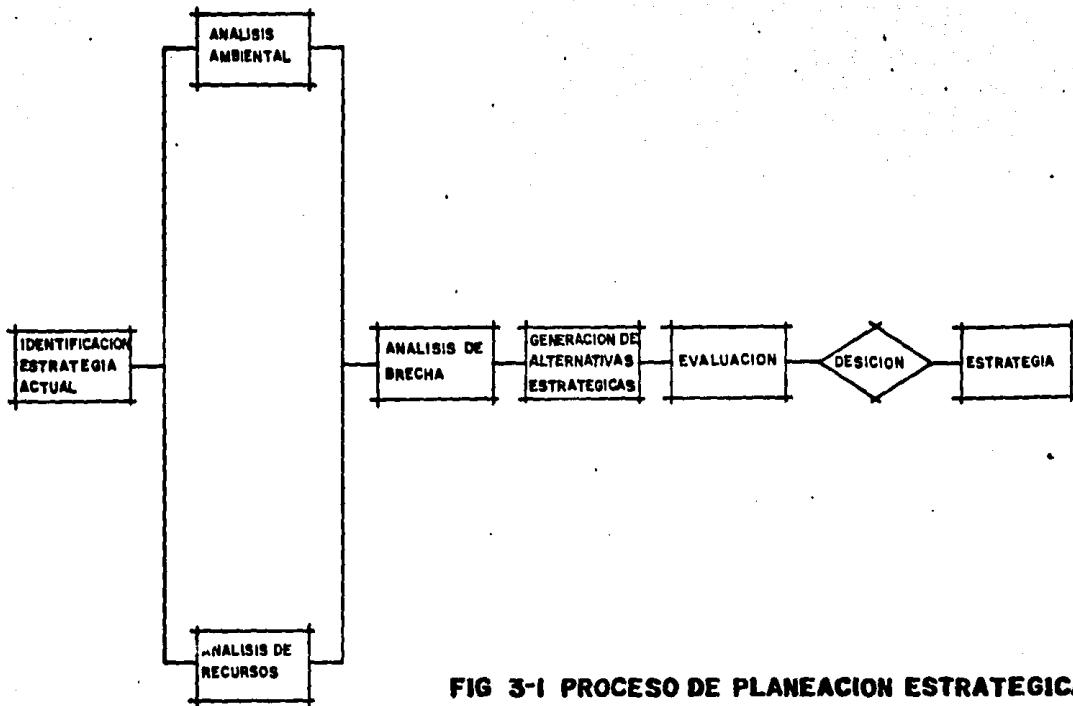


FIG 3-1 PROCESO DE PLANEACION ESTRATEGICA.

El primero de estos modelos (figura 3.2) "muestra que en el nivel más amplio la formulación de la estrategia competitiva involucra la consideración de cuatro factores clave que determinan los límites de lo que una compañía puede lograr con éxito. Los puntos fuertes y débiles conforman su perfil de activos y habilidades con relación a sus competidores, incluyendo recursos financieros, posición tecnológica, identificación de marcas. Los valores propios de una organización son las motivaciones y las necesidades de los directivos clave y de otro personal que debe implantar la estrategia elegida. Las fuerzas y debilidades, combinadas con los valores, determinan los límites internos (para la empresa) a la estrategia competitiva que una empresa puede adoptar con éxito.

Los límites externos están determinados por un sector industrial y el entorno. Las oportunidades y amenazas del sector industrial definen el ambiente competitivo, con sus riesgos concomitantes y beneficios potenciales. Las expectativas de la sociedad reflejan el impacto sobre la compañía de factores tales como política gubernamental, intereses sociales, costumbres que emergen y otros muchos más. Estos cuatro factores deben ser considerados antes de que la empresa pueda desarrollar un conjunto de objetivos y políticas realizables".

(7)

(7) Michael E. Porter. "Estrategia Competitiva". Primera Edición, Editorial Continental, S.A. de C.V. p.p. 18

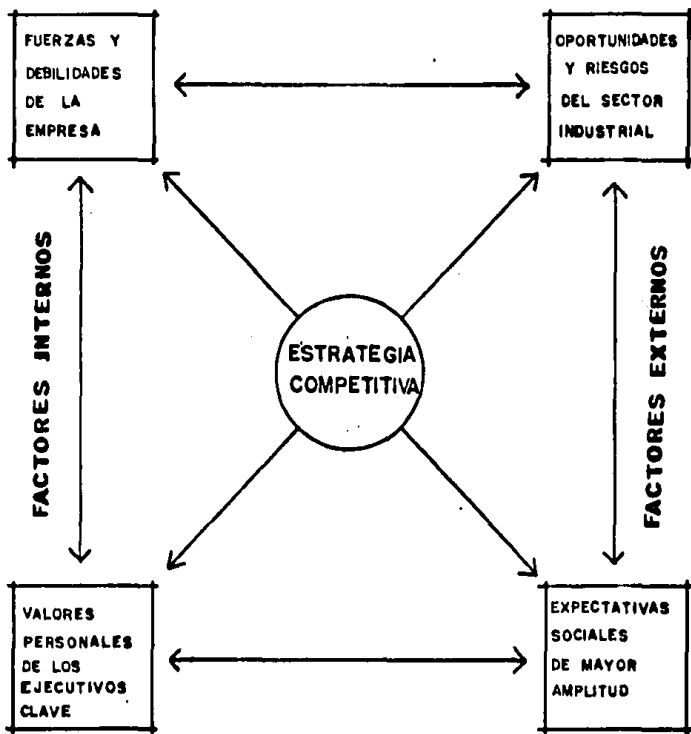


FIG 3.2 CONTEXTO EN EL CUAL SE FORMULA LA ESTRATEGIA COMPETITIVA.

El segundo modelo, desarrollado por gente de McKinsey en 1981, llamado "esquema de las 7-S", es un enfoque útil para conceptualizar la serie de variables que influyen en una organización. Esta serie de variables se interrelacionan entre si, la figura 3.3 nos muestra como existe una relación bilateral entre las 7-S de este modelo.

"Estrategia (Strategy)	Plan o acción para asignar los recursos de la empresa, a través del tiempo, con vistas a alcanzar unos objetivos definidos.
Estructura (Structure)	Caracterización del organigrama (es decir, funcional, centralizado y descentralizado)
Sistemas (Systems)	Circulación de informes y procesos regidos por pautas tales como protocolos de reunión.
Personal	Descripción "demográfica" de las categorías de personal importantes en la empresa (por ejemplo, "técnicos, "hombres con formación empresarial", "economistas" y otros). No se

usa staff en el contexto acostumbrado de la contraposición con "línea ejecutiva".

**Estilo
(Style)**

Comportamiento característico de los directivos clave para la consecución de los objetivos de la empresa; también designa el estilo cultural de la organización.

**Aptitudes
(Skills)**

Las distintivas del personal clave de la empresa considerada en su conjunto.

Valores Compartidos

Las nociones significativas o ideas-fuerza que una organización imbuye en todos sus miembros."(2)

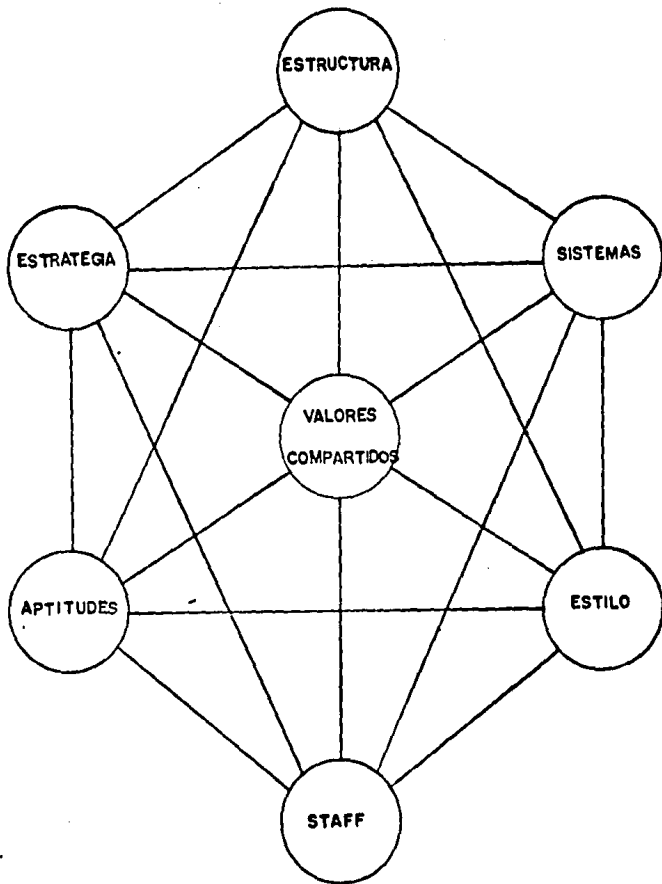


FIG 3.3 ESQUEMA DE LAS 7-5.

Por sus iniciales en inglés (Structure, style, systems, Shared Values, Strategy, Skills, Staff).

El empresario a dado mayor importancia a las tres - primeras eses - estrategia, estructura y sistemas-, sin reconocer la importancia de las otras cuatro eses del - modelo -estilo, staff, aptitudes y valores compartidos-, estas cuatro eses son elementos indispensables para cualquier empresa que se plantee el éxito a largo plazo. Este modelo conduce a un planteamiento que vincula las - técnicas operativas a las necesidades reales de los individuos y de empresas. Es un modelo complicado, pero importante en el largo plazo.

CAPITULO IV.

ESTRATEGIAS.

SINOPSIS.

En esta etapa de la investigación se mostrarán los diferentes tipos de estrategias vistos por analistas de reconocido prestigio & en el área de los negocios en Estados Unidos y Japón.

Se concluirá con una comparación entre los conceptos orientales y occidentales con el fin de distinguir diferencias entre ambos enfoques estratégicos.

Para iniciar se presentará como introducción una breve comparación entre los conceptos de táctica y estrategia.

I.- ESTRATEGIA Y TACTICA.

Los objetivos de largo alcance son materia de decisiones estratégicas, que en el ámbito de la organización, hacen el papel de las decisiones-decisivas en el

& El ochenta por ciento de los especialistas investigados colaboran en el despacho McKiensey en Estados Unidos y Japón y en la escuela de negocios de Harvard.

ámbito del sentido total de la vida. En el marco de las decisiones estratégicas se desarrollan múltiples decisiones tácticas que han de ser coherentes con las primeras. El oportunista en la acción empresarial es precisamente quien no quiere comprometerse con decisiones estratégicas para poder aprovechar cualquier oportunidad ocasional, y estar abierto a todo tipo de decisiones tácticas. Hay que añadir que, generalmente el oportunista en la empresa lo es también en la vida: cuando un conjunto de hombres no tiene, en su trabajo asociado, decisiones estratégicas institucionales, tampoco suele tener decisiones-decisivas para su proyecto de vida.

"El concepto de estrategia implica una perspectiva de larga duración, de largo alcance una preparación sistemática del futuro y una voluntad de hacerse dueño de su propio destino. Las decisiones estratégicas se distinguen así de las meras decisiones tácticas. Estas sólo son útiles para una empresa en cuanto tal, en cuanto algo estable en la medida en que se encuadran dentro de unas orientaciones más definitivas."(8) La estrategia se mueve en el terreno de las opciones fundamentales de las decisiones básicas.

(8) Carlos Llano C. "Análisis de la Acción Directiva". - Primera Edición, Editorial Limusa p.p. 152

No obstante, para definir la estrategia de una empresa no es suficiente analizar su comportamiento en un estado técnico y organizativo determinado. Es preciso, - por el contrario, evidenciar los factores que perturban dicho estado y que transforman constantemente la técnica y la organización. Es decir la estrategia mira más hacia fuera que hacia dentro de la empresa y éstas se basan en un diagnóstico de oportunidades.

II.- ESTRATEGIA: SIGNIFICADO JAPONES.

Se debe reservar el término "estrategia" para aquellas acciones que tienen como fin directo alterar la fortaleza de la compañía en relación con la de sus competidores. Debemos distinguir estas acciones de las que tienen por objeto lograr mejoras operativas, como mayor rentabilidad, organización más limpia, procedimientos administrativos más eficaces o mejor capacitación. La estrategia corporativa requiere un tipo específico de pensamiento. Cuando uno se esfuerza por conseguir o conservar una posición de superioridad relativa sobre un competidor peligroso, la mente funciona de forma muy diferente a cuando se está tratando de realizar una mejora interna de acuerdo con algún modelo absoluto.

En el mundo de los negocios, no se buscan estrategias perfectas. Lo que cuenta no es el rendimiento en términos absolutos, sino el desempeño con relación al de los competidores. Entonces, una buena estrategia de negocios es la que permite a una compañía ganar terreno

en forma significativa a sus competidores a cambio de un costo aceptable. La auténtica tarea del estratega consiste en encontrar la forma de realizarlo.

¿Cómo debe entonces, enfrentar el estratega esta tarea?. Básicamente existen cuatro caminos para fortalecer la posición de una compañía frente a la de sus competidores.

1.- "La compañía puede reajustar la asignación de recursos a disposición de su cuerpo gerencial, con objeto de reforzar ciertas capacidades de la compañía como un medio para incrementar su participación en el mercado y su rentabilidad. Si la dirección de la compañía asigna los recursos en la misma forma que sus competidores, no habrá ningún cambio en su posición relativa. En este método, el punto clave consiste en identificar cuáles son los factores clave de éxito de la industria o del negocio en cuestión, y después realizar una inyección de recursos concentrados en el área en que la compañía ve mayor oportunidad de ganar una ventaja estratégica significativa sobre sus competidores. Aun cuando la compañía tenga mayores recursos gerenciales que sus competidores del mismo negocio o del mismo ramo, a menudo puede lograr un triunfo competitivo resonante al concentrar sus recursos en el punto crucial. A este método se le llama estrategia de negocios basado en los factores clave de éxito."(9)

(9) Kenichi Ohmae. "La Mente del Estratega." Primera Edición, Editorial McGraw-Hill p.p. 38

2.- Entre compañías que compiten en la misma industria o en el mismo ramo, hay casos en los cuales a pesar de que una compañía no cuenta con ninguna ventaja inicial sobre sus competidores y la lucha por los factores clave de éxito la libran con igual vigor todos los participantes, de todas formas es posible obtener una ventaja relativa al obtener provecho de cualquier diferencia que exista en las condiciones competitivas de la compañía y la de sus rivales. Aquí la tarea del estratega consiste en:

A). "Utilizar la tecnología, la rentabilidad de la fuerza de ventas, de sus productos que no compitan directamente con los objetivos de los competidores.

B). Utilizar cualquier otra diferencia en la composición de los activos entre la empresa y sus competidores. A este método se le llama estrategia de negocios basada en la superioridad relativa."(9)

3.- Si el principal competidor de la compañía está sólidamente establecido dentro de una industria poco dinámica y de lento crecimiento, va a resultar muy difícil desalojar a tal competidor. Algunas veces la única respuesta es una estrategia poco convencional, dirigida a desquiciar los factores clave de éxito sobre los que el

(9) Ibid p.p. 40

competidor ha fincado su ventaja. Para llegar a esa estrategia, el punto de partida debe ser desafiar o cuestionar los supuestos aceptados que gobiernan la forma de hacer negocios en la industria o en los mercados en cuestión, con miras a cambiar, si es posible, las reglas del juego, desquiciar el statu quo y, como resultado, ganar una nueva y poderosa ventaja competitiva. A este enfoque se le llama estrategia de negocios basada en iniciativas agresivas.

4.- Aun en casos de intensa competencia dentro del mismo sector o ramo, es posible lograr el éxito en la lucha competitiva mediante el despliegue de innovaciones. Estas innovaciones pueden implicar la apertura de nuevos mercados o el desarrollo y lanzamiento de nuevos productos. Ambas líneas de acción implican la explotación del mercado a través de medidas vigorosas en aquellas áreas particulares que no abarcan los competidores. A este enfoque se le llama estrategia de negocios basado en los grados de libertad estratégica.

En cada uno de estos cuatro métodos, la preocupación principal radica en evitar hacer las mismas cosas que la competencia, en el mismo campo de acción. Por ejemplo, optar por una simple guerra de precios a la que los competidores también se pueden lanzar con facilidad, no sólo danará la rentabilidad de la industria como un todo, sino que, probablemente la que resulte más perjudicada en esa batalla será la compañía del estratega.

Una vez más, lanzarse a la reducción de costos al máximo, recurriendo a la posible sustitución de materiales, a un relajamiento de los estándares de calidad y demás cosas por el estilo tendientes a aumentar la rentabilidad, puede ser contraproducente porque con el tiempo se reducirán las ventajas ofrecidas por el producto a los clientes y se debilitará la posición competitiva de la compañía.

Por lo tanto, el objetivo de estos cuatro métodos de planeación estratégica consiste en lograr una situación competitiva en la cual nuestra compañía pueda:

A). Ganar una ventaja relativa por medio de medidas que a los competidores les sea difícil seguir o copiar.

B). Extender esa ventaja todavía más lejos. El asombroso desempeño competitivo de la industria japonesa en los últimos años proviene en gran parte de estos métodos.

Cuando se elabora cualquier estrategia de negocios, deben tomarse en cuenta los tres principales participantes: la corporación misma, el cliente y la competencia. Cada una de estas tres estrategias es una entidad viviente con sus propios intereses y objetivos.

Vista dentro del contexto del triángulo estratégico la tarea del estratega consiste en lograr un desempeño superior, en relación con la competencia en los factores clave de éxito del negocio. Al mismo tiempo, el estratega debe estar seguro de que su estrategia combina adecuadamente

damente los puntos fuertes de la corporación con las necesidades del mercado claramente definido. Una positiva combinación de las necesidades y objetivos de las dos partes involucradas es imprescindible si se desea una buena y duradera relación; sin ella, puede estar en peligro la viabilidad de la corporación a largo plazo.

Una estrategia eficaz es la que asegura una combinación mejor o más sólida entre los puntos fuertes de la corporación y las necesidades del cliente que las ofrecidas por la competencia.

En términos de estos tres participantes claves, una estrategia se define por la manera en que la corporación se esfuerza por distinguirse, en forma positiva, de sus competidores, empleando sus puntos relativamente fuertes para lograr mejor satisfacción de las necesidades del cliente. (figura 4.1)

III.- ESTRATEGIA: SIGNIFICADO OCCIDENTAL.

Al enfrentarse a las cinco fuerzas competitivas,² hay tres estrategias genéricas de éxito potencial para desempeñarse mejor que otras empresas en el sector industrial y son:

1.- "Liderazgo general en costos.

2.- Diferenciación.

² Para mayor detalle ver anexo 1

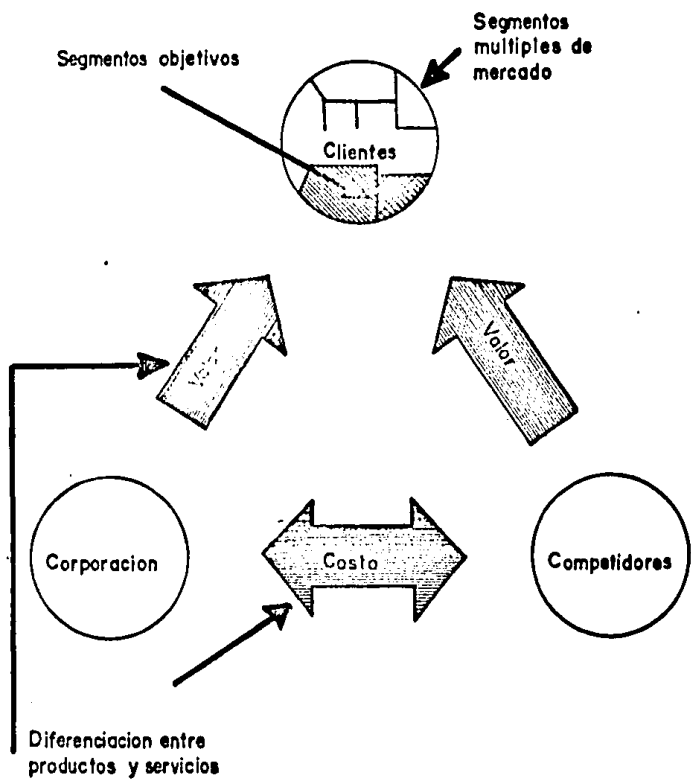


FIG 4.1 LAS TRES 'C' ESTRATEGICAS.

3.- Enfoque o alta segmentación."(7)

En ocasiones, la empresa puede seguir con éxito más de una estrategia como su objetivo principal, aunque rara vez esto es posible. La implantación efectiva de estas estrategias genéricas por lo general requiere de un compromiso total y del apoyo con todos los elementos organizacionales que estarían diluidos si existe más de un objetivo primario. Las estrategias genéricas son tácticas para superar el desempeño de los competidores en un sector industrial; en algunas estructuras industriales significará que todas las empresas pueden obtener elevados rendimientos, en tanto que en otras, el éxito al implantar una de las estrategias genéricas puede ser lo estrictamente necesario para obtener rendimientos aceptables en un sentido absoluto.

A.- LIDERAZGO TOTAL EN COSTOS.

La primera estrategia, que ha sido muy común en la década de 1970 debido a la popularización del concepto de la curva de experiencia, consiste en lograr el liderazgo total en costos en un sector industrial mediante un conjunto de políticas orientadas a este objetivo básico. El liderazgo en costos requiere de la construcción agresiva de instalaciones capaces de producir grandes volúmenes en forma eficiente, de vigoroso empeño en

la reducción de costos basados en la experiencia, de -
rígidos controles de costo y de los gastos indirectos, -
evitar las cuentas marginales, y la minimización de los
costos en áreas de servicio, fuerza de venta y publici -
dad. Esto requiere de una fuerte atención administrativa
al control de costos para alcanzar estos fines. El bajo
costo con relación a los competidores es el tema que re -
corre toda la estrategia, aunque la calidad, el servi -
cio y otras áreas no pueden ser ignoradas.

Teniendo una posición de costos bajos se logra que
la empresa obtenga rendimientos mayores al promedio en -
su sector industrial, a pesar de la presencia de una in -
tensa competencia. Su posición en costos da a la empresa
una defensa contra la rivalidad entre competidores, ya -
que sus costos más bajos significan que todavía puede -
obtener rendimientos después de que sus competidores se
deshicieron de sus utilidades por la fuerte competencia.
Una posición de bajos costos defiende a la empresa con -
tra los compradores poderosos, ya que los compradores -
sólo pueden ejercer poder para hacer bajar los precios, -
al nivel del competidor que le sigue en eficiencia. El -
costo bajo proporciona defensas contra de los proveedo -
res poderosos dando más flexibilidad para enfrentarse a
los aumentos de costos de los insumos. Los factores que
conducen a una posición de bajo costo por lo general -
también ponen sustanciales barreras de ingreso en térmi -
nos de economías de escala o ventajas de costo. Por últi -
mo una posición de costo bajo por lo general coloca a la
empresa en una posición favorable con relación a sus -

competidores en el sector industrial frente a los posibles sustitutos. En consecuencia, una posición de bajo costo protege a la empresa contra las cinco fuerzas competitivas porque la negociación sólo puede continuar para erosionar las utilidades hasta que las del competidor que siga en eficiencia sean eliminadas, y debido a que los competidores menos eficientes serán los primeros en sufrir ante las presiones competitivas.

Alcanzar una posición general de bajo costos suele requerir una elevada participación en el mercado u otras ventajas, como el acceso favorable a las materias primas. Puede requerir el diseño de los productos para facilitar su fabricación, mantener una amplia línea de productos relacionados para derramar los costos y servir a todos los grupos de clientes importantes para tener volumen. A su vez, la implantación de la estrategia de bajo costo puede requerir la inversión de un fuerte capital inicial en equipo de primera categoría, precios agresivos y pérdidas iniciales para lograr la participación en el mercado. Una alta participación en el mercado puede a su vez permitir economías que hagan bajar los costos aún más. Una vez lograda, la posición de bajo costo proporciona elevadas utilidades que puedan reinvertirse en nuevo equipo e instalaciones modernas para mantener su liderazgo en costos. Tal reinversión bien puede ser prerequisite para poder sostener una posición de bajo costo.

Una estrategia de costos bajos puede en ocasiones revolucionar un sector industrial en la cual las bases -

históricas de la competencia han sido otras, y los competidores están mal preparados ya sea conceptual o económicamente para dar los pasos necesarios para la minimización de los costos.

B.- DIFERENCIACION.

La segunda estrategia genérica consiste en la diferenciación del producto o servicio que ofrece la empresa, creando algo que sea percibido en el mercado como único. Los métodos para la diferenciación pueden tomar muchas formas: diseño o imagen de marca, en tecnología - cadena de distribuidores y excelente disponibilidad de partes de repuesto, sino también por sus productos duraderos de calidad extremadamente elevada, todos los cuales son vitales para el equipo pesado en donde el tiempo ocioso es muy costoso. Debe subrayarse que la estrategia de diferenciación no permite que la empresa ignore los costos, sino más bien estos no son el objetivo estratégico primordial.

La diferenciación, si se logra es una estrategia viable para devengar rendimientos mayores al promedio en un sector industrial, ya crea una posición defendible para enfrentarse a las cinco fuerzas competitivas, aunque en una forma distinta a la del liderazgo en costos. La diferenciación proporciona un aislamiento contra la rivalidad competitiva, debido a la lealtad de los clientes hacia la marca y a la menor sensibilidad al precio resultante. También aumenta utilidades, lo que evita la

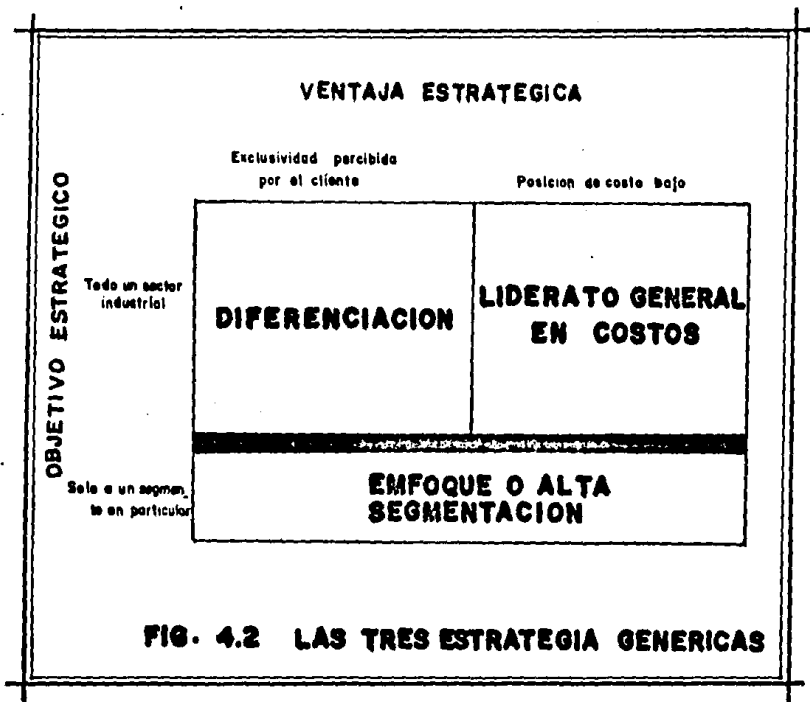
necesidad de una posición de costo bajo. La resultante - lealtad del cliente y la necesidad del competidor para - salvar el carácter único, proporciona barreras de ingreso. La diferenciación produce márgenes más elevados para tratar con el poder del proveedor, y claramente mitiga - el poder del comprador, ya que los compradores carecen - de alternativas comparables y por lo tanto son menos - sensibles al precio. Por último, la empresa que se ha di - ferenciado para alcanzar la lealtad del cliente estaría mejor posicionada frente a los posibles sustitutos que - sus competidores.

Alcanzar la diferenciación impide a veces obtener - una levada participación en el mercado. A menudo requiere de una percepción de exclusividad que es incompari - ble con una participación alta en el mercado. Sin embar - go, es más común que para lograr la diferenciación se - requiere un trueque con la posición del costo, puesto - que las actividades requeridas para crearla son inheren - temente costosas, como en el caso de una extensa inves - tigación, diseño novedoso del producto, materiales de - alta calidad o intenso apoyo del cliente. Si bien, los - clientes reconocen en el sector la superioridad de la - empresa, no todos estarán dispuestos a pagar los precios necesariamente más elevados. En otros negocios, la dife - renciación puede ser incompatible con los costos bajos y con los precios comparables de los competidores.

C.- ENFOQUE O ALTA SEGMENTACION.

La última estrategia genérica consiste en enfocarse sobre un grupo de compradores en particular, en un segmento de la línea del producto, o en un mercado geográfico igual que la diferenciación, el enfoque puede tomar varias formas. Aunque las estrategias de bajo costo y de diferenciación están orientadas a lograr sus objetivos ampliamente dentro del sector, toda la estrategia del enfoque está construida para servir muy bien a un objetivo en particular, y cada política funcional está formulada teniendo esto en mente. La estrategia se basa en la premisa de que la empresa puede así servir a su estrecho objetivo estratégico con más efectividad o eficacia que los competidores que compiten en forma más general. Como resultado, la empresa logra ya sea la diferenciación por satisfacer mejor las necesidades de un objetivo en particular, o costos inferiores al servir a este o a ambos. Aun cuando la estrategia del enfoque no logra el bajo costo o la diferenciación desde la perspectiva del mercado en su totalidad, alcanza una o ambas de estas posiciones frente al objetivo de su mercado limitado. La diferencia entre las tres estrategias genéricas se muestran en la figura 4.2.

La empresa que logra una alta segmentación también está en condiciones de alcanzar rendimientos mayores al promedio para su sector industrial. Su enfoque significa que, o bien tiene una posición de costo bajo con su objetivo estratégico, o la alta diferenciación, o ambas. Como lo hemos visto en el contexto del liderazgo en costos y de la diferenciación, estas posiciones proporcio-



nan defensas contra cada una de las fuerzas competiti -
vas. El enfoque también puede utilizarse para seleccio -
nar objetivos menos vulnerables a los posibles sustitui -
tos, o cuando los competidores son los más débiles.

La estrategia de enfoque siempre implica ciertas -
limitaciones en cuanto a la participación total del mer -
cado por alcanzar. El enfoque implica necesariamente un
trueque entre lo rentable y el volumen de ventas. Igual
que la estrategia de diferenciación, puede o no impli -
car un trueque con la posición general de costo.

D.- OTROS REQUISITOS DE LAS ESTRATEGIAS GENERICAS.

Las tres estrategias genéricas difieren en otras -
dimensiones distintas además de las diferencias funcio -
nales. El éxito en su implantación requiere diferentes -
recursos y habilidades. Las estrategias genéricas tam -
bién implican diferentes arreglos organizacionales, pro -
cedimientos de control y sistemas de incentivos. Como -
resultado, la dedicación constante a una de las estrate -
gias como el objetivo primario es generalmente necesario
para alcanzar el éxito. Algunas de las implicaciones co -
munes de las estrategias genéricas en estas áreas son:

Estrategia Genérica	Habilidades y Recursos Necesarios	Requisitos Organi- zacionales Comu- nes
------------------------	--------------------------------------	---

"Liderazgo Total.	<p>Inversión constante de capital y acceso al capital</p> <p>Habilidad en la ingeniería del proceso</p> <p>Supervisión intensa de la mano de obra</p> <p>Productos diseñados para facilitar su fabricación</p> <p>Sistemas de distribución de bajo costo</p>	<p>Rígido control de costos</p> <p>Reportes de control frecuentes y Organización y responsabilidades estructuradas</p> <p>Incentivos basados en alcanzar objetivos estrictamente cuantitativos</p>
Diferencia ción	<p>Fuerte habilidad en comercialización</p> <p>Ingeniería del producto</p> <p>Instinto creativo</p> <p>Fuerte capacidad en la investigación básica</p> <p>Reputación empresarial de liderazgo tecnológico</p>	<p>Fuerte coordinación entre las funciones de desarrollo del y comercialización</p> <p>Mediciones e incentivos subjetivos en vez de medidas cuantitativas</p> <p>Fuerte motivación para allegarse tra-</p>

Estrategia Genérica	Habilidades y Recursos Necesarios	Requisitos Organi- zacionales Comu- nes
Enfoque.	<p>co y de calidad</p> <p>Larga tradición en el sector industrial o - una combinación de ha- bilitades únicas deri- vadas de otros nego- cios</p> <p>Fuerte cooperación de los canales de distri- bución</p>	<p>bajadores</p> <p>Altamente capaces, científicos o gen- te creativa</p>
	<p>Combinación de las ca- pacidades anteriores- dirigidas al objetivo estratégico particu- lar</p>	<p>Combinación de las políticas anterio- res dirigidas al - objetivo estraté- gico particular."</p> <p>(7)</p>

Las estrategias genéricas también pueden requerir diferentes estilos de liderazgo y pueden traducirse en muy diferentes culturas y atmósferas empresariales. Con lo cual atraerán a diferentes clases de personas.

E.- POSICIONAMIENTO A LA MITAD.

Las tres estrategias genéricas son métodos alternativos, viables para enfrentar las fuerzas competitivas. Lo inverso a lo anterior es que la empresa que falle en el desarrollo de una estrategia por lo menos en una de las tres direcciones una empresa posicionada en la mitad se encuentra en situación estratégica en extremo malo. Esta empresa carece de la participación en el mercado, inversión de capital, y resuelve jugar el juego de costo bajo, de la diferenciación industrial donde es obvia la necesidad de una posición de ese costo, o bien del enfoque para lograr diferenciación o una posición de costo bajo en una esfera más limitada.

La empresa posicionada a la mitad tiene garantizados beneficios bajos. O bien pierde los clientes de gran volumen que exigen precios bajos o debe despedirse de sus utilidades para alejar a su empresa de la competencia de bajo costo. Pero también pierde negocios de margen elevado o han logrado una diferenciación general. La empresa posicionada a la mitad también es probable que sufra de una cultura empresarial borrosa y de un conjunto conflictivo en su estructura organizacional y de sistemas de motivación.

La empresa posicionada en la mitad debe tomar una -
decisión estratégica fundamental. O debe dar los pasos -
necesarios para lograr el liderazgo en costos o por lo -
menos paridad de costos, lo que por lo general implica -
inversiones agresivas para modernizarse y quizá la nece-
sidad de comparar participación en el mercado, o se de -
be orientar hacia un objetivo particular o lograr algo -
único. Estas dos últimas opciones bien pueden implicar -
un encogimiento en la participación dentro del mercado e
incluso en ventas absolutas. La elección entre estas -
opciones esta basada necesariamente en las capacidades y
limitaciones de la empresa. El éxito en la ejecución de
cada estrategia genérica implica diferentes recursos, -
fuerzas, estructuras organizacionales y estilos adminis-
trativos. Rara vez una empresa está apta para las tres.

Una vez posicionada a la mitad, por lo general lle-
va tiempo y esfuerzos sostenidos sacar a la empresa de -
esta posición no envidiable. Aún así, parece haber la -
tendencia a que las empresas en dificultades se lancen -
de uno a otro lado entre las estrategias genéricas. Da -
das las incongruencias potenciales comprendidas en seguir
estas tres estrategias, tal método está casi siempre con-
denado al fracaso.

Estos conceptos sugieren varias relaciones posibles
entre la participación en el mercado y en la rentabili-
dad. En algunos sectores industriales, el problema de -
quedar atrapado a la mitad puede significar que las em-
presas más pequeñas y las más grandes sean las más lucm
tivas, y que las empresas de tamaño mediano sean las me-

nos lucrativas.

F.- RIESGOS DE LAS ESTRATEGIAS GENERICAS.

Fundamentalmente, los riesgos al buscar estrategias genéricas son dos:

- 1.- Fallar en lograr o mantener la estrategia;
- 2.- Que el valor de la ventaja estratégica por alcanzarse erosione con la evolución del sector industrial.

Con mayor exactitud, las tres estrategias se fundamentan en la elección de distintas clases de defensas contra las fuerzas competitivas, y no es de sorprender que comprendan distintos tipos de riesgos, que es importante hacerlos explícitos para la mejor elección de la empresa entre las tres alternativas.

G.- RIESGO DEL LIDERAZGO EN COSTOS.

El liderato en costos impone cargas severas sobre la empresa para mantener su posición, lo que quiere decir reinvertir en equipo moderno, desechar implacablemente los activos obsoletos, evitar la proliferación de la línea de productos y estar alerta ante las mejores tecnologías. Las disminuciones en costo con el volumen acumulado de ninguna manera son automáticas, ni tampoco se logra la cosecha de todas las economías de escala sin

mucha atención. Algunos riesgos son:

1.- "Cambio tecnológico que nulifique las experiencias o el aprendizaje pasado.

2.- El aprendizaje relativamente fácil y rápido de los recién llegados al sector industrial o de algunos seguidores, que tienen capacidad para invertir en instalaciones adecuadas al estado del arte.

3.- Incapacidad para ver el cambio requerido en el producto o en la comercialización por tener la atención fija en el costo.

4.- La inflación en los costos que estrecha la capacidad de la empresa para mantener un diferencial en precios que sea suficiente para compensar la imagen de marca de los competidores u otros métodos para la diferenciación".(7)

H.- RIESGOS DE LA DIFERENCIACION.

La diferenciación también tiene una serie de riesgos y son los siguientes:

(7) Ibid p.p. 65

1.-"El diferencial de costo entre los competidores de - costo bajo y la empresa diferenciada resulta demasiado - grande para que la diferenciación retenga la lealtad a - la marca. En esta forma los compradores sacrifican algu - nas de las características, servicios o imagen presta - das por la empresa diferenciada para obtener grandes - ahorros en costo.

2.- Decae la necesidad del comprador por el factor dife - renciante. Esto puede ocurrir cuando los compradores se vuelven sofisticados.

3.- La imitación limita la diferenciación percibida, una ocurrencia común a medida que el sector industrial se "dura".(7)

I.- RIESGOS DEL ENFOQUE O ALTA SEGMENTACION.

El enfoque comprende otro grupo de riesgos:

1.-"El diferencial de costo entre los competidores y la empresa enfocada, se amplía para eliminar las ventajas - en costo de servir a un objetivo limitado o para compen - sar la diferenciación lograda por el enfoque.

(7) Ibid p.p.67

2.- Las diferencias en los productos o servicios deseados entre el objetivo estratégico y el mercado en general se estrecha.

3.- Los competidores encuentran submercados dentro del objetivo estratégico y ponen fuera de foco el enfoque "dorado".(7)

IV.- COMPARACION DE CONCEPTOS.

Las verdaderas diferencias entre los sistemas empresariales japoneses y occidentales se analizarán mejor clasificándolos en cuatro rubros y son:

1.- El concepto de corporación es fundamentalmente diferente en Japón.

2.- Para el empresario japonés, organización realmente significa gente.

3.- En Japón, el gobierno actúa como entrenador, no como capitán.

4.- La idea central de una estrategia de negocios japonesa es cambiar el campo de batalla.

(7) Ibid p.p. 69

A.- EL CONCEPTO DE CORPORACION.

Antes de la II guerra mundial, japon copiaba sus sistemas corporativos de los occidentales. Existían capitalistas y trabajadores, poseedores y desposeídos. Los grandes capitalistas habían surgido a fines del siglo XIX como resultado de la determinación del gobierno mej de alcanzar a las naciones occidentales más poderosas. La mayoría de ellos, incluyendo a los cinco famosos (Mitsubishi, Mitsui, Sumitomo, Furakama y Yasuda), se arreglaron para adquirir en una u otra forma, a muy bajos precios, fábricas de textiles, minas de cobre, compañías navieras, siderúrgicas y demás empresas similares. Las compañías japonesas se manejaban en forma parecida a las compañías occidentales después de la Revolución Industrial; en otras palabras, el rico se hacía más rico, mientras el pobre seguía siendo pobre. Los trabajadores, explotados y carentes de seguridad en sus trabajos, se lanzaban a organizar los rituales que son muy conocidos. Los comunistas eran muy activos, y en todos sitios las compañías se encontraban bajo amenazas de huelgas y demandas de mejoramiento de condiciones laborales.

La mayoría de los observadores occidentales que van a japon consideran que el actual sistema industrial con sus rasgos característicos, como el empleo de por vida y los sindicatos blancos es típicamente japonés. En realidad, sólo es el resultado forzoso de las necesidades surgidas a raíz de la confusión existente durante los

días posteriores al final de la guerra. Casi todo el mundo estaba sin trabajo. Todas las fábricas estaban prácticamente convertidas en cenizas. El dinero casi no tenía valor y la inflación anual superaba el cien por ciento. Los capitalistas los cinco grandes, así como muchas compañías pequeñas fueron disueltos por zaibatsu kaiti por que el general Mac Athur estaba convencido de que algún tipo de complejo militar industrial era el causante de que japon se hubiera lanzado a la guerra.

Prácticamente no existía nada con lo que se pudiese iniciar una corporación. Por fortuna, la tecnología que se había dedicado a crear tanques, aviones y barcos estaba intacta en el cerebro de los ingenieros capacitados, algunos de los cuales se unieron a un puñado de gerentes de las compañías zaibatsu anteriores a la guerra para dar inicio a pequeñas fábricas que producían ollas para cocer arroz, ropa y otros artículos de primera necesidad. Estas empresas acogían a los trabajadores capacitados, pero carecían de dinero para pagar sus salarios, y por ello, la mayor parte les pagaba con alimentos, algo que en esos días era más importante que el mismo dinero.

En cierta forma, esas compañías embrionarias más parecían comunidades que corporaciones. Las personas compartían sus vidas, sus apuros y su trabajo. Si alguien trataba y algunos así lo hicieron de organizar una compañía y manejarla a la antigua, para explotar a los obreros hambrientos, las huelgas irruapían. No es de sorprender que en esos días los japoneses escogían vivir

aunque no por mucho tiempo bajo su gobierno socialista.

Muy pronto, algunos de esas comunas empezaron a alcanzar cierto éxito, produciendo mercancías para los -- consumidores y herramientas para las fuerzas de ocupa - ción.

Pero su futuro se veía muy incierto hasta que es - talló la guerra de corea, y entonces de la noche a la - mañana, se vieron presionadas a producir más allá de su capacidad.

Obtuvieron jugosas ganancias que de inmediato rein - virtieron en capacidad productiva y pago de salarios a - los miembros de la comunidad, que de allí en adelante con - virtieron en trabajadores asalariados.

A partir de ese momento, con entusiasmo los japone - ses depositaron sus ahorros en los bancos, los cuales a su vez prestaban con liberalidad a las corporaciones - que deseaban invertir para seguir creciendo. Aun duran - te el exceso de crecimiento, la mayor parte de estas cor - poraciones retuvieron a los habitantes originales de la comuna como próceres fundadores y en efecto ese tipo de mentalidad pueblerina que prevaleció durante los prime - ros días se ha podido conservar casi intacta hasta hoy.

Antes de que pudiesen organizarse los partidos - políticos, los residentes de estas comunidades ya habían organizado modestos sindicatos, con objeto de asegurar - una mejor comunicación con la dirección y justa partici - pación en las utilidades. Hasta hoy, ser líder del sin - dicato de una compañía se considera un fantástico tram - polín para un trabajador joven y ambicioso en su ascen -

so por la escalera corporativa.

Todas estas circunstancias han sido indispensables para el éxito del sector corporativo japonés, y los observadores del japon a menudo las destacan como las razones del éxito del país. Hay quienes han tratado de copiar algunas de las características del sistema. Pero el concepto japonés de corporación, basado en el de comuna o pueblo, es fundamentalmente diferente del modo occidental, que considera a los accionistas como los propietarios de la corporación y la fuerza de trabajo como mano de obra a sueldo.

A los ojos de un japonés, una corporación no es otra cosa que una asamblea de personas, cada una de las cuales es conocida como eha-in o miembro, no como empleado de la corporación. Los accionistas forman un grupo de prestamistas ricos e interesados. Al igual que los bancos, sólo son otra fuente de capital, dispuestos a intervenir en la viabilidad y conocimientos colectivos de la corporación.

Muchos de los directivos ejecutivos japoneses a quienes se pregunte cuál consideran su mayor responsabilidad, dirán que trabajan por el bienestar de su gente. Para ellos, los accionistas no ocupan un lugar más importante que el de los banqueros en su lista de prioridades. Realmente muchos de los directivos ejecutivos japoneses son empleados, al igual que los obreros de las fábricas, ya que empezaron a ascender la escalera corporativa cuando tenían veinte años y fueron miembros del sindicato de la compañía antes de convertirse en kacho (jefes de se -

cción) aproximadamente a los treinta años.

Sólo bajo una perspectiva histórica pueden comprenderse la alta institucionalidad en la tendencia de las acciones y el subdesarrollo relativo del mercado de valores japoneses. El punto importante radica en que el conocido sistema japonés, con su empleo de por vida, sus promociones por antigüedad y sus sindicatos más bien complacientes, es consecuencia del crecimiento comunitario de la postguerra, y no de alguna estrategia programada con anticipación. No es el resultado de una herencia cultural sino de un acuerdo institucional que ya ha perdurado por más treinta y cinco años.

En la actualidad, los primeros de estos aldeanos ya están llegando a la edad de su jubilación. El tiempo que subsistan los valores sociales de las grandes empresas japonesas dependerá del arte con que se maneje cada una de ellas. La creatividad de los japoneses permite que la mayor parte de las corporaciones conserven sus actitudes y costumbres durante mucho tiempo.

B.- ORGANIZACION SIGNIFICA GENTE.

La mayor parte de las corporaciones japonesas carecen hasta de una razonable aproximación de lo que debe ser un organigrama. En casi todas las grandes corporaciones, los directivos ejecutivos, que gozan de una enorme influencia sobre las operaciones, ni siquiera aparecen en los organigramas lineales; sólo se les anota como encargado de muchos delegados tienen responsabilidad

des lineales, pero éstas no aparecen en los organigramas. Desde el punto de vista corporativo occidental, este tipo de arreglos es confuso e inoperante. No obstante, casi todas las corporaciones japonesas pueden reaccionar a un cambio en el medio ambiente con mayor rapidez que sus contrapartes occidentales.

El concepto de organización en occidente, está copiado del ejército. Es una organización sin redundancias, diseñada para eliminar cualquier confusión en las líneas de mando y para responder infaliblemente en momentos de emergencia. Separa a quienes piensan de quienes actúan y a los recolectores de información de los estrategas. A pesar de lo extraño que parecen los japoneses copian este concepto de las corporaciones occidentales. Sin embargo y en forma propia, sólo copian la forma; la sustancia siguió siendo japonesa comunal.

Se puede decir que cada miembro de la aldea es igual. En lo que concierne a la división del trabajo, de mutuo acuerdo un trabajador puede manejar la contabilidad mientras otro hace el trabajo de ingeniería. Pero los gerentes se cambian unos por otros con frecuencia por lo que en teoría tienen la mismas oportunidades de llegar a la presidencia. Esta teoría raya en la fantasía en lo que se refiere a las grandes corporaciones establecidas en el presente, pero sí ilustra lo que es el espíritu fundamental de la organización.

Ese mismo espíritu provoca que un empleado al que se ha dado cierta responsabilidad no se limite sólo a una responsabilidad, sino que interprete su tarea como

algo más amplio. Al sentirse vinculado con la compañía - para toda la vida y saber que sus fortunas crecerán o - desaparecerán tiene hasta cierto punto una perspectiva - de alta dirección. Todos saben que sus colegas serán de por vida y que todos deben llevarse bien. Y esto trae - como resultado que no existan luchas destructivas por - el poder.

La organización occidental de tipo militar, además define los puestos a priori mediante una descripción - funcional y trata de que el trabajador se amolde al puesto. El trabajador que mejor se adapta a la descripción - del puesto tal vez no satisfaga todos los requisitos del mismo. Si resulta un estupendo ejecutante y el puesto - le queda chico, abandonará la compañía o será promovi - do a un puesto más alto. De esta forma, una corporación occidental nunca llega estar integrada por gerentes que exceden las calificaciones requeridas; así que casi siempre esta integrada por gerentes de calidad inferior a - los que les falta experiencia o práctica o habiéndola - adquirido, su desempeño nunca llega a superar lo podría calificarse como mediocre. (Principio de Peter)

Esta es la razón por la que tantas compañías occi - dentales no logran reaccionar a los cambios ambientales con tanto éxito como las corporaciones japonesas.

G.- EL GOBIERNO COMO ENTRENADOR NO COMO CAPITAN.

La educación japonesa es inculcada desde los seis - hasta los doce años sobre el tema cómo puede sobrevivir

japón. Ya que el país no cuenta con recursos propios y sin embargo, tiene que alimentar a más de cien millones de personas que viven en un pedazo de tierra montañoso del cual solo un diez por ciento es cultivable y es más pequeño que el estado de California. La única solución para este problema consiste en importar materias primas agregarles valor y exportarlas, con lo cual se obtiene la ganancia necesaria para poder comprar la comida en el exterior.

Esta tesis doctrinal es la esencia vital de la naturaleza obsesiva por el trabajo de los japoneses. La gente tienen miedo de no trabajar, porque si dejara de hacerlo el país mismo dejaría de funcionar. En cierto sentido es algo parecido a la mentalidad de un robot, a una sugestión implantada de por vida en la mente de los japoneses. Algunas personas sostienen que puesto que Japón ahora es rico, debería empezar a comportarse como un gran país. Pero este condicionamiento psicológico que se les ha dado a los japoneses desde hace más de un siglo no puede modificarse de la noche a la mañana. Los japoneses siguen creyendo que si se deteriora la ética laboral, el país vendrá abajo.

La educación occidental, por el contrario, se basa más en el individualismo. En Occidente a las personas se les enseña a declarar sus puntos de vista y a defender con intransigencia sus derechos individuales. A muy pocas personas les preocupa el efecto de estos valores sobre la armonía y la cooperación sociales en una sociedad industrial urbana congestionada.

En muchas empresas occidentales puede resultar - lógico que el empleado de alguna corporación, a veces - muestre una total indiferencia por el bienestar de la - organización. De todos modos para cualquier corporación occidental que esté tentada a copiar el enfoque gerencial japonés, vale la pena que considere la diferencia - fundamental en la educación.

Desde la II guerra mundial, constituye un consenso - nacional implícito el que el único medio de subsistencia del japonés sea el comercio basado en el valor agregado. Por ello, el gobierno japonés ha tenido la clarividencia de servir como entrenador y porrista del objetivo na - cional a largo plazo.

D.- CAMBIO DEL CAMPO DE BATALLA.

Un aspecto clave de la estrategia corporativa japonesa, también provoca por la conciencia de la limitación de recursos, es la tendencia a buscar nuevos campos de - batalla en los cuales competir contra los gigantes de - occidente.

Es escoger aquellos campos de batalla en los que no tuviesen que luchar de frente contra las grandes empresas de occidente ha sido la clave de su éxito. Escogieron mercados, funciones y gamas de productos con los que en un principio, evitan cualquier competencia directa. Es por ello que los estilos japoneses de producción, los enfoques de diseño y de ingeniería, y las filosofías para la administración de personal son tan diferentes ac -

tualmente, que las compañías de occidente encuentran - terriblemente difícil contractar o alcanzar a sus competidores japoneses.

Hacer las cosas como lo hacen los japoneses, aun si ello fuese posible, no sería la respuesta. Pero los enfoques estratégicos japoneses, bien comprendidos pueden ser una valiosa fuente de introspección para cualquier buen estratega corporativo.

CAPITULO V.

IMPLANTACION DE LA PLANEACION ESTRATEGICA.

SINOPSIS.

Ninguna compañía ha obtenido alguna vez utilidades al planificar; las utilidades provienen de la implantación de planes. La meta de la planeación estratégica, como se dijo antes, es formular estrategias superiores y para implantarlas efectivamente.

En este capítulo se tratará el problema que implica la conversión de planes estratégicos en realidades útiles a la empresa. Estas realidades son susceptibles a ser medidas y esto proporciona una base para controlar las desviaciones de lo planeado.

I.- IMPLANTACION.

La conversión de planes estratégicos en decisiones actuales se lleva a cabo en dos pasos y son los siguientes:

- 1.- Consiste en la preparación de planes funcionales a mediano plazo, y
- 2.-Desarrollo de presupuestos y planes tácticos con base en los planes funcionales.

La coordinación de los planes funcionales en el proceso de la planeación estratégica tiene varios propósitos. La programación a mediano plazo indicará la manera en la que deben distribuirse los recursos para implantar las estrategias. Si los directivos pueden demostrar que mediante el uso efectivo de los recursos pueden lograrse las estrategias, podrán certificar que estas últimas son dignas de crédito. Si no se dispone ni se pueden adquirir ciertos recursos, es necesario volver a examinar las estrategias y modificarlas para adaptarlas a la disponibilidad de recursos. En caso de que halla un exceso de algún recurso, también es conveniente volver a evaluar las estrategias, ya que cambiarlas puede permitir un mejor uso de recursos. Cuando los planes funcionales se unen a la satisfacción de los directivos, proporcionarán además una base sólida para desarrollar planes tácticos a corto plazo para asegurar la implantación de los mismos.

El segundo paso, la preparación de los planes tácticos para guiar las decisiones y acciones actuales para implantar los planes estratégicos. Los presupuestos son la técnica primordial usada en este proceso. Una compañía debería adoptar la dimensión de tiempo que parece ser más adecuada para la integración de planes funcionales, necesaria para asegurar la credibilidad de las estrategias que deben implantar. Sin embargo, esta seguridad debería lograrse sin incurrir en costos excesivos para la integración de demasiadas áreas funcionales durante un lapso demasiado extenso. Existen numerosos pla-

nes funcionales que teóricamente deberían integrarse durante un periodo de planeación. Una planeación completa requerirá la preparación de planes funcionales a mediano plazo para cada función, tanto de línea como el personal y para cada producto o servicio. Debido a las enormes complejidades de tal integración, ninguna empresa intenta cubrir todas las áreas funcionales. En una práctica real debe incluirse sólo lo necesario e importante para lograr la implantación de un número limitado de estrategias. Es imposible tratar de unir todas las actividades de una compañía durante un lapso de tiempo, y además es innecesario y demasiado costoso.

Lo anterior no significa que los directivos y el personal quienes tienen funciones no directamente coordinadas para lograr las estrategias específicas, no necesitan elaborar planes a mediano plazo, sino que todos deberían hacerlo. Sin embargo, el grado en el cual se unen estos con los planes principales variará.

Existen otros métodos que nos pueden auxiliar en la implantación de planes estratégicos, a continuación se enlistarán algunos de ellos:

- Diagrama de gantt;
- Ruta crítica; y
- Diagramas de flujo.

II.- CONTROL.

En el punto dos se analizó la conversión de las - estrategias en decisiones actuales mediante el desarro - llo de presupuestos y otros planes tácticos. Un paso fi - nal en la implantación se relaciona con el control so - bre el comportamiento individual para asegurar el logro de los planes tácticos y de las metas, en las cuales es - tán basados. Los presupuestos, planes tácticos, reglas, - reglamentaciones, no implican planes en sí, sino que és - tos sólo son implantados cuando las actividades de los - individuos estén encaminadas hacia el logro de las metas de la empresa, guiadas en parte por estas técnicas. Un - propósito útil será subrayar la naturaleza y el diseño de los sistemas de control, y los aspectos humanos que - los directivos tienen que tomar en cuenta al tratar con individuos en el proceso de control.

La palabra control se utiliza en el sentido de con - trol directivo que busca asegurar que el desempeño esté conforme con los planes. Tal control involucra un proce - so de evaluación del desempeño y el tomar la acción co - rrecta cuando el desempeño difiere de los planes. Este - proceso involucra tres pasos básicos:

- "Establecer normas;

- Medir el desempeño contra las normas; y

- Evaluar el desempeño y tomar acción correctiva".(5) *

A.- ESTABLECER NORMAS.

El proceso de control se inicia con planes. En el proceso de planeación existe una continua reducción de detalles, de estrategias amplias a planes tácticos, específicos. Estos últimos establecen metas, fines y normas para guiar el cumplimiento de los planes estratégicos.

La decisión directiva es muy importante en este momento al seleccionar y definir las normas específicas para guiar la acción. La clave para determinar las normas a fijarse es la respuesta a la pregunta: ¿qué es lo que quiere medir la dirección? no se pueden establecer para todo, así que hay que seleccionar aquellas actividades claves, las cuales la dirección desea observar continuamente.

Al seleccionar las normas, los directivos deberían mantener presente la ley de Pareto, la cual dice "que en un grupo de elementos los más importantes representan una proporción pequeña del todo. Asimismo, una empresa puede encontrar que un cinco por ciento de sus empleados representan un noventa por ciento de las ausencias totales, o que el ochenta por ciento de sus ingresos se deriva de cinco por ciento de la clientela. Entre más concreta y específica sea la norma, más fácil será medir el desempeño contra la misma. Esto no quiere decir que todas las normas deben ser específicas; en realidad no todas las actividades que la dirección desea observar pueden expresarse en términos concretos. Por -

ejemplo, un plan para mejorar la capacitación directiva no puede expresarse fácilmente en números".(5)

B.- MEDIR EL DESEMPEÑO CONTRA LAS NORMAS.

Existen varios aspectos diferentes en cuanto a la medida del desempeño y son los siguientes:

1.- ¿Qué grado de variación será la razón para tomar acciones correctivas?

2.- Los directivos deben estar alertas para determinar si las normas deben cambiarse. Debido a los cambios que se llevan a cabo en el medio ambiente, puede ser necesario corregir las normas antes de considerar el desempeño

3.- La dirección debe desarrollar el tipo de sistema de información adecuado para apreciar, comparar y corregir el desempeño. Este aspecto de control es un tema muy amplio, ya que no sólo está relacionado con el control, sino también con todos los demás aspectos de la dirección. En cuanto se refiere al control, el sistema de información a directivos debe identificar aquellos puntos dentro de una área de responsabilidad de un directivo, cuya vigilancia permitirá al mismo ejercer el control apropiado sobre el desempeño de los empleados, para lograr las metas bajo su responsabilidad. Esto representa un problema de diseño muy complejo, ya que éste debe

(5) Ibid p.p. 67

responder a las necesidades, conocimientos, métodos preferidos para obtener y utilizar la información la norma bajo revisión del directivo. Entre menos concreta sea la norma, contra la cual se mide el desempeño, más difícil será el problema de diseño del sistema de información.

4.- Debe mencionarse el poder de las computadoras al facilitar el control. La computadora, cuando es diseñada, instalada y operada en forma adecuada es un método extremadamente eficiente para obtener información en forma rápida y exacta.

5.- Obtener informes que comparan resultados actuales con resultados deseados pueden ser útiles para ciertos tipos de información pero bastante inadecuados para otros. Cuando los directivos evalúan el desempeño general de otros directivos, una base necesaria consiste en una comparación de resultados financieros de su área de operación respectiva con los objetivos predeterminados. Sin embargo, para varias otras actividades se necesita una advertencia anticipada, o personas que pronostican los resultados. Esto se llama control orientado hacia el futuro. Los directivos no quieren averiguar que las ventas del mes pasado fueron diez por ciento menos que lo esperado, sino que quieren saber ahora que las ventas del mes próximo pueden resultar en diez por ciento por debajo del nivel normal, a menos que se tomen acciones para contrarrestar esta tendencia. Un control realmente efectivo requiere de pronósticos exactos.

C.- EVALUAR EL DESEMPEÑO Y TOMAR ACCION CORRECTIVA.

Las medidas del desempeño pasado y los pronósticos de hecho alertan a los directivos en cuanto a lo que es tá pasando o lo que podrá suceder, pero no determinan - que acciones deberían emprenderse. Existen dos fases para esta actividad:

- 1.- Se relaciona con la evaluación de las señales de advertencia; y
- 2.- La decisión directiva acerca de cualquier remedio para corregir las divergencias de las normas.

La evaluación adecuada de las señales es muy importante. Algunos métodos para pronosticar eventos futuros pueden no ser muy dignos de crédito y se necesita un criterio considerable para prevenir acciones precipitadas. Por ejemplo, un aumento repentino en las ventas de un producto puede indicar una moda, y no un aumento por mucho tiempo de la demanda del consumidor. El tomar acción con respecto a este incremento repentino podría resultar en una capacidad excesiva, aumento en los costos por unidad y una baja en las utilidades.

Una vez que un directivo haya decidido que se necesitan tomar acciones correctivas, el asunto se incluirá en el proceso directivo total. Se podrán necesitar revisión de planes, nuevas normas, nuevo liderazgo, una mejor motivación de empleados. A pesar de que el control puede identificarse como una función clave del director

no puede desempeñarse sin tomar acciones simultáneas entre otras funciones.

II.- DIMENSION HUMANA EN LA IMPLANTACION.

Los directores que deseen lograr un control efectivo de operaciones para implantar planes, deben comprender las características de diseño de los sistemas de control al igual que la dimensión humana involucrada en esto. Los sistemas de control directivos por sí mismos no controlan nada sino que la gente debe tomar la decisión. Gran parte de la literatura relacionada con las reacciones humanas hacia el control yacen en la resistencia de los individuos. Sin embargo, algunos eruditos en la rama dicen, que la gente está más interesada en la búsqueda para establecer el orden sobre cuya base pueda edificar sistemas satisfactorios de comportamiento en su relación impersonal. Si así sucede, ¿por qué muchos escritores en la materia hablan de la resistencia hacia el control? La respuesta es que al cambiar de un grupo de relaciones interpersonales a otro crea problemas de comportamiento. Uno de los antiguos escritores acerca del comportamiento humano en las organizaciones lo describe de la siguiente forma. "Cualquier movimiento por parte de la compañía puede alterar el equilibrio social existente al cual se ha habituado el empleado y mediante el cual está definido su status. Esta interrupción, inmediatamente, será expresada en sentimientos de resistencia a las alteraciones reales o imaginarias en el equilibrio -

social".(6) Esto será reconocido como la misma fuerza implícita que da origen a los prejuicios en contra de la planeación. Sin embargo, además existen muchos otros factores que influyen en las reacciones humanas hacia los controles.

La gente reacciona hacia los controles en formas diferentes, algunos le dan la bienvenida y otros no. El grado de resistencia o aceptación variará de acuerdo con muchos factores como el nivel de control en la jerarquía organizacional, el grado de participación al establecer las normas y al evaluarlas, la naturaleza de los sistemas de comunicación, la comprensión del sistema de control cómo se evalúa el desempeño; cómo percibe la gente el sistema de control, el sistema de reprimenda y recompensa, el elemento de control y la calidad y estilo directivos.

Los controles pueden generar más resistencia que aceptación, pero no siempre sucede así. La gente puede ser motivada no sólo para aceptar controles sino también para lograr metas por encima del promedio con entusiasmo.

Varios estudios confirman el punto de vista de que existe una relación positiva entre la participación en el proceso presupuestal y la motivación para lograr las metas establecidas.

"Lawler y Rhode surgieron que la participación en el establecimiento de normas parece reducir la resistencia debido a varias razones importantes y son:

- 1.- La gente tiene la oportunidad de moldear el sistema-

de control para satisfacer menos sus intereses. Sin la participación no tienen la oportunidad de transmitir sus opiniones y necesidades en el diseño de sistemas y esto puede ser amenazador para la gente.

2.- La resistencia hacia los sistemas de control pueden basarse en información incorrecta acerca de cómo se diseñan los sistemas, la exactitud de las medidas de desempeño y los métodos de evaluación del mismo. La participación y comunicaciones efectivas en la organización pueden eliminar o reducir en forma importante dichas causas de insatisfacción y resistencia.

La participación tiene que ser percibida por la gente como apropiada, honesta y significativa. La participación al establecer normas de productividad parece ser más efectiva cuando la organización tiene una estrategia de amplia participación de la gente en todo el proceso de toma de decisiones.

Las personas tenderán a tratar de satisfacer normas en las cuales sus recompensas estén basadas porque es de su interés hacerlo así. Como resultado, es de suma importancia para los directivos establecer niveles correctos. Si se evalúa la productividad de un vendedor mediante un número de llamadas, habrá muchas llamadas y pocas ventas si esto sólo se mide en base a las ventas, habrá muchas ventas pero clientes descontentos y pocas utilidades, debido a que los clientes pueden ser presionados para comprar productos que ellos en realidad no necesitan o que se les prometan servicios y los beneficios

que les sean proporcionados. El resultado neto será la cancelación de pedidos, quizá una pérdida permanente de clientes y reducción de utilidades.

Las personas que han estudiado sistemas de control están de acuerdo que las metas excesivamente altas o bajas no son motivadoras. Si son muy bajas, las personas se inclinan por tomarse un descanso al tratar de satisfacerlas; si son demasiado altas, las verán como irrealles y sentirán poca obligación para tratar de lograrlas. Además, metas excesivamente altas tenderán a generar hostilidad. Las metas que son difíciles, un poco agresivas, pero posibles parecen ser las mejores.

CONCLUSIONES.

A travez de esta investigación se ha encontrado que la planeación estratégica forma parte del proceso directivo en las empresas de Estados Unidos y Japón. A partir del final de la segunda guerra mundial fué reconocida como un tipo diferente de planeación. Su evolución en estas potencias industriales ha sido muy rápida y los resultados de su aplicación son sorprendentemente buenos. Por el contrario una incorrecta aplicación de estos conceptos generará malos resultados.

Resulta interesante analizar la experiencia de Estados Unidos y Japón, partir de esto y tratar de incorporar conceptos adecuados al nivel cultural, técnico y económico de la empresa mexicana.

La planeación estratégica en nuestro país se encuentra en una etapa en que el desarrollo a sido prácticamente nulo, por el momento el mexicano en general, no esta imbuido de la cultura japonesa que impulsa al trabajo, ni dispone de los extraordinarios recursos financieros con que cuenta el empresario norteamericano; sin embargo para un futuro debemos esperar que el empresario mexicano haga uso de estos conceptos y se esfuerze en desarrollar las ventajas competitivas que nuestro país ofrece.

La aportación de este trabajo incluye una primera y necesaria labor de síntesis seguida de una etapa de análisis y comparación de conceptos. Además se mostraron algunas técnicas que pueden servir de base para el

análisis en todo momento dentro del proceso de planeación estratégica.

El administrador de empresas es un elemento clave en el desarrollo del proceso formal de planeación estratégica y su cooperación comienza desde la promoción del inicio de este proceso, así como organizar su desarrollo aportar la base conceptual, integrar esfuerzos de las diversas fuentes que intervienen en el proceso, conseguir el apoyo necesario, e infinidad de cosas más que pueden significar un reto para los expertos en esta área.

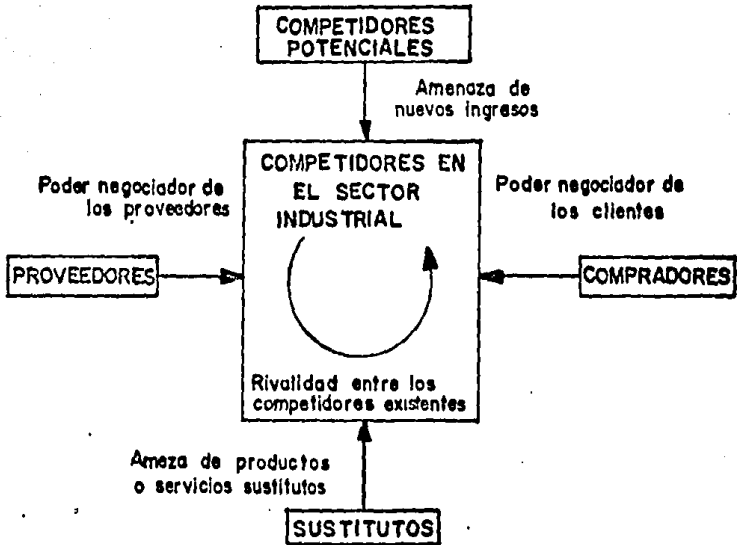
No existe por sí mismo una fórmula que asegure el éxito estratégico en una empresa, este requiere de dos elementos que se deben desarrollar en el personal, estos son:

1.- Creatividad.

2.- Esfuerzo.

La planeación por sí misma es un proceso que requiere un esfuerzo mental, cierta capacidad de abstracción y creatividad; sin embargo además de eso, para ver cristalizadas las estrategias en realidades positivas se requiere de un gran esfuerzo y enorme dedicación al trabajo, en este caso podría aplicarse la fórmula de Tomás Alva Edison para producir un invento genial: " uno por ciento de inspiración, noventa y nueve por ciento de traspiración". Esta misma relación se aplica a cualquier

esfuerzo creativo, inclusive al desarrollo de una estrategia de negocios.



**FUERZAS QUE MUEVEN LA COMPETENCIA
EN UN SECTOR INDUSTRIAL.**

BIBLIOGRAFIA

- (1) CHARLES W. HOPER/DAN SCHENDEL. Planeación estratégica, conceptos analíticos. Segunda Edición, Editorial norma. (228 pags.)
- (2) RICHARD T. PASCALE/ANTHONY G. ATHOS. El secreto de la técnica empresarial japonesa. Primera Edición, - Editorial grijalba. (320 pags.)
- (3) GEORGE R. TERRY. Principios de administración. - Segunda Edición, Editorial continental. (699 pags.)
- (4) THOMAS J. PETERS Y ROBERT H. WATERMAN JR. En busca de la excelencia. Primera Edición, Editorial Lasser Mexicana, S. A. (351 pags.)
- (5) H. I. ANSOFF E.P. DECLERK. R.L. El planteamiento - estratégico. Primera Edición, Editorial trillas. - (248 pags.)
- (6) GEORGE A. STEINER. Planeación estratégica. Segunda Edición, Editorial continental, S.A. de C.V. - (366 pags.)
- (7) MICHAEL E. PORTER. Estrategia competitiva. Primera Edición, Editorial continental, S.A. de C.V. - (407 pags.)

- (8) CARLOS LLANO C. Análisis de la acción directiva. -
Primera Edición, Editorial limusa. (307 pags.)
- (9) KENICHI OHMAE. La mente del estratega. Primera -
Edición, Editorial Mc. Graw-Hill. (420 pags.)