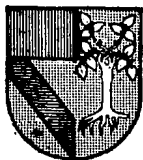


308902



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

ESCUELA DE ADMINISTRACION
Con Estudios Incorporados a la
Universidad Nacional Autónoma de México

9
2ej

PROPOSICION DE UN MANUAL DE PLANEACION ESTRATEGICA PARA UNA EMPRESA DE LA INDUSTRIA QUIMICA

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

TRABAJO QUE COMO RESULTADO DEL
SEMINARIO DE INVESTIGACION
P R E S E N T A C O M O
T E S I S
ADRIANA VIRGINIA SANCHEZ DOMINGUEZ
PARA OPTAR POR EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

DIRECTOR DE TESIS:
Lic. Fernando Cabrera Mir.

MEXICO, D. F.

AGOSTO, DE 1991



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

	Pags.
Introducción	1
CAPITULO I. LA ADMINISTRACION DE EMPRESAS	5
1.1 Antecedentes.	
1.2 Definición.	
1.3 Importancia de la Administración.	
1.4 El Proceso Administrativo.	
CAPITULO II. LA PLANEACION ESTRATEGICA	24
2.1 Conceptos Generales.	
2.2 Definición.	
2.3 Características.	
2.4 Niveles de Planeación.	
2.5 El Proceso de Planeación Estratégica.	
CAPITULO III. EL PROCESO DE PLANEACION ESTRATEGICA ...	51
3.1 Análisis de la Industria.	
3.2 Análisis de la Empresa.	
3.3 Herramientas de Planeación.	
3.4 Determinación de la Brecha.	
3.5 Diseño de Estrategias.	
3.6 Toma de Decisiones.	
3.7 Implementación, Evaluación y Control.	

**CAPITULO IV. EL PROCESO DE PLANEACION ESTRATEGICA EN
UNA EMPRESA DE LA INDUSTRIA QUIMICA ... 88**

- 4.1 Análisis de la Industria.
- 4.2 Análisis de la Empresa.
- 4.3 Herramientas de Planeación.
- 4.4 Determinación de la Brecha.
- 4.5 Diseño de Estrategias.
- 4.6 Toma de Decisiones.
- 4.7 Implementación, Evaluación y Control.

Conclusiones 102

Bibliografía 110

INTRODUCCION.

Desde que se empezó a difundir la teoría de sistemas, la cual ve a las organizaciones como " sistemas " en constante interacción con el medio que las rodea, se descubrió la importancia de conocer claramente aquellos factores del entorno que afectan a las empresas. De este modo, el análisis del entorno se convirtió en un elemento esencial que debía ser considerado al momento de fijar los objetivos organizacionales, y al determinar la forma de llegar a ellos.

Con el paso del tiempo, el medio se hizo cada vez menos predecible , y el cambio se convirtió en un verdadero problema que todas las organizaciones debían enfrentar, no sólo para tener éxito, sino para poder sobrevivir. En la actualidad, todas las empresas se enfrentan a una gran inestabilidad, constantes cambios en los estilos de vida, gustos y necesidades de los clientes, nuevas tecnologías y demás aspectos que caracterizan esta época, en la que la que la velocidad de respuesta constituye la clave del éxito.

Constantemente escuchamos sobre la gran cantidad de empresas que han perdido parte de su mercado, o que incluso han tenido que cerrar sus puertas, ya que al no ser capaces de prever los distintos cambios ocurridos en su entorno (clientes, proveedores, competidores) se han ido rezagando, dejando el campo libre a competidores más arriesgados y con mayor visión para el futuro. De este modo, podemos ver que

el anticiparse al futuro se ha convertido en una herramienta indispensable para mantener o mejorar la posición actual de las organizaciones.

En este contexto, la Planeación Estratégica se presenta como una respuesta, ya que permite a la empresa identificar las oportunidades y amenazas que puede presentar el entorno, anticipándose de este modo al futuro, y establecer las fuerzas y debilidades con que cuenta para enfrentarse a ellas; con el fin de definir una serie de acciones a seguir para poder alcanzar el éxito deseado. Por lo tanto, la Planeación Estratégica constituye una herramienta básica para toda organización que busque ser competitiva.

Apesar de su importancia, la mayor parte de la empresas mexicanas parecen no darse cuenta de los beneficios que traería el aplicar adecuadamente el concepto de Planeación Estratégica dentro de sus organizaciones. Sólo se dedican a llevar hacia el futuro los principales aspectos del pasado, sin considerar los cambios que se están viviendo actualmente, con lo que prácticamente aseguran su fracaso. De este modo, podemos ver que nuestro país se caracteriza por el hecho de que la Planeación Estratégica aún constituye un concepto que únicamente se aplica en las grandes empresas, trasnacionales en su mayoría, en donde muchas veces se hace de manera parcial y sin contar con una guía adecuada, lo cual impide que se obtengan buenos resultados.

La presente investigación pretende resaltar la importancia de contar con un buen proceso de planeación, flexible, completo y adecuado a las necesidades de la organización; y enfatizar la necesidad de diseñar un Manual de Planeación Estratégica, que sirva de guía y ayude a obtener mejores resultados.

De este modo, se inicia por situar a la planeación dentro del proceso administrativo, desarrollando para ello una breve descripción de la evolución de la Administración, desde los inicios de la humanidad hasta el desarrollo de las diferentes escuelas administrativas, cuando después de algunos estudios se llega a establecer el proceso administrativo.

Una vez situada la planeación, como la primera fase del proceso administrativo, se procede a desarrollar con mayor profundidad todo lo referente a la planeación: su definición, sus principales características y los dos tipos de planeación que existen, llegando así al concepto de Planeación Estratégica y su proceso.

El tercer capítulo se enfoca en el proceso de Planeación Estratégica y presenta, en forma más detallada, los principales puntos que deben cubrir las empresas para desarrollar mejores estrategias. En este caso se define claramente en que consiste cada etapa y el tipo de

información que se debe recopilar. De esta forma, esta tercera parte pretende constituir una especie de guía a seguir por cualquier tipo de empresa que quiera adoptar el proceso de planeación.

Finalmente, se presenta el proceso de Planeación Estratégica tal y como se realiza en una importante empresa de la industria química, con el fin de poder comparar dicho proceso con los principales puntos que establece la teoría, y así poder determinar la bondad de un proceso que, en la práctica se realiza sin contar con un modelo formalmente establecido y sin un Manual de Planeación Estratégica.

CAPITULO I

LA ADMINISTRACION DE EMPRESAS

1.1 ANTECEDENTES

La Administración es una tarea fundamental dentro de toda organización. Es una de las actividades más antiguas de la humanidad, que data desde los primeros años, cuando el hombre primitivo se dio cuenta de que el tratar de sobrevivir en forma aislada era muy difícil, por lo que decide reunirse con otros hombres, formando así las primeras tribus. En este caso, la organización y la división del trabajo jugaron un papel decisivo en la supervivencia.

Conforme los hombres se fueron desarrollando y los grupos sociales fueron evolucionando, se fue haciendo más necesario el contar con una organización eficiente y una adecuada división del trabajo; así tenemos que en las civilizaciones más antiguas, como China y Egipto, ya podemos encontrar un alto grado de desarrollo en lo que respecta a la división del trabajo, la organización, dirección y control de las actividades, así como aprovechamiento de los recursos materiales. Todo esto es lo que hizo posible la realización de obras tan monumentales como las Pirámides Egipcias y la Muralla China.

Posteriormente, tenemos a las grandes civilizaciones de Grecia y Roma, las que presentan ya una administración más formal: La organización de las polis griegas así como el gobierno de las mismas implican la existencia de una administración muy eficiente que llevó a Grecia a convertirse en una de las civilizaciones más importantes y poderosas de la antigüedad. Del mismo modo, el establecimiento del Estado Romano nos habla de una administración sumamente desarrollada que hizo posible la organización, dirección y control del imperio más grande e importante de esta época.

Conforme se fueron formando los distintos estados, la administración se convirtió en una tarea cada vez más importante y necesaria, sobre todo por lo que respecta a la organización, dirección y control. En esta época ya empezaba a tener importancia la planeación, aplicada principalmente a las tácticas de guerra y conquistas de nuevos territorios.

Hasta este momento, la administración no se encontraba muy bien definida y no se le daba mucha importancia, por lo tanto no se cuenta con ningún documento escrito ni ningún estudio sobre la misma.

Ya con la Revolución Industrial y el surgimiento de las máquinas, la administración fue ampliando su campo de acción al fundarse las primeras empresas. Con la

invención de las máquinas empezó el auge de las fábricas y la administración comenzó a desarrollarse y a tener mayor importancia ya que era necesario organizarlas, dirigir las y aprovechar al máximo los recursos disponibles, así como planear y controlar las actividades a realizar para poder incrementar la producción y generar utilidades.

Aquí es cuando la administración empieza a ser más importante y necesaria para las empresas, por lo cual se empiezan a realizar los primeros estudios, que le dan un carácter más científico.

Frederick Taylor es el primero en realizar investigaciones importantes en el campo de la administración; se le conoce como el Padre de la Administración Científica gracias a los estudios de tiempos y movimientos que realizó, buscando mejorar la productividad de los trabajadores.

Aunque el enfoque de Taylor es muy técnico, es muy importante ya que proporciona las primeras bases para mejorar el desempeño de los trabajadores y buscar la eficiencia dentro de las empresas.

Después de Taylor, otro autor que se preocupó por investigar dentro de este campo fue Frank Gilbreth quien, junto con su esposa, realizó una serie de estudios para establecer mejores métodos de trabajo. Los Gilbreth

lograron identificar varias unidades de movimiento, a las que llamaron Therbligs, y buscaron la manera de acortar el tiempo requerido para cada una de ellas, haciendo así más productivo el trabajo.

Ellos y otros investigadores constituyen el enfoque científico de la administración, centrada en lo técnico, ya que buscaban mejorar los métodos de trabajo para incrementar la productividad, concentrándose únicamente en las tareas y llegando al grado de considerar al trabajador como una extensión de la máquina. Al hablar de los primeros autores sobre administración es necesario mencionar a Henry Fayol, quien es el primero en preocuparse por la Administración, en sí, y por estudiar la mejor forma de administrar una organización. A Fayol se le conoce como el Padre de la Administración, ya que fue el primero en hablar de las actividades implicadas en el Proceso Administrativo.

Henry Fayol empieza por dividir a la actividad industrial en seis funciones principales:

- * Técnica (Producción)
- * Comercial
- * Financiera
- * De Seguridad
- * De Contabilidad
- * De Administración

Para Fayol, la función administrativa era la más importante consideraba que estaba formada por 5 funciones

básicas: Planeación, Organización, Dirección, Coordinación y Control.

Finalmente, identificó catorce principios básicos, necesarios para tener una administración eficiente y efectiva, a los que llamó Principios de la Organización:

- División del Trabajo.
- Autoridad.
- Disciplina.
- Unidad de Mando.
- Unidad de Dirección.
- Subordinación del Interés Individual al Interés General.
- Remuneración del Personal.
- Centralización.
- Jerarquía.
- Orden.
- Equidad.
- Estabilidad en la Conservación del Personal.
- Iniciativa.
- Espíritu de Equipo.

Después de Fayol surgieron más autores que escribieron sobre este mismo tema y se empezaron a dar diferentes enfoques, como el enfoque de sistemas y el de contingencias, los cuales se dedicaron a estudiar el trabajo del administrador, tratando de identificar la mejor manera de administrar.

Cuando se empezó a ver que la administración científica, enfocada en las tareas, no daba los resultados esperados, empezaron a surgir una serie de autores que se preocuparon por estudiar el otro aspecto de la administración: las relaciones humanas. Uno de los

primeros en preocuparse por el aspecto humano de las empresas fue Elton Mayo, quien se dedicó a estudiar y a escuchar a los trabajadores de una planta textil que requirió sus servicios como investigador.

Elton Mayo fue el primero en hablar del trabajo en equipo, la importancia de la participación de los trabajadores, la necesidad de mejorar las condiciones de trabajo y demás factores necesarios para mejorar la moral dentro del trabajo, así como la satisfacción de los obreros. Entre los estudios realizados por Mayo, los más importantes son los que realizó en la Western Electric: Hawthorne Works, en donde investigó las distintas reacciones experimentadas por los grupos de trabajo ante variaciones en las condiciones de trabajo.

Mayo buscaba demostrar que mejorando las condiciones de trabajo (iluminación, ambiente, limpieza, ventilación, etc.) se incrementaría la productividad. Aunque no lo logró, sus estudios ayudaron a descubrir la importancia que tiene el tomar en cuenta los aspectos sociales y psicológicos de los trabajadores, lo cual influye en la satisfacción dentro del empleo, y por lo tanto en la productividad.

Ya con estos dos enfoques se dio la pauta para que otro autor, Douglas McGregor emitiera sus teorías X y Y, en donde intentaría resumir ambos enfoques. McGregor

definió como X a todos los administradores que se identificaban con el enfoque de la administración científica, y como Y a aquéllos que se identificaban más con el enfoque de las relaciones humanas, estableciendo además las características de cada uno.

Lo anterior constituye un antecedente muy importante dentro de la historia de la administración, ya que a partir de estos primeros estudios, se empezó a considerar a la administración como una materia de estudio, dando lugar a grandes avances en este campo y permitiendo su evolución y perfeccionamiento.

1.2 DEFINICION

Una vez establecidos los antecedentes de la administración actual así como su evolución a través del tiempo, es necesario definir qué es la administración. Para Henry Fayol, " Administrar es Prever, Organizar, Mandar, Coordinar y Controlar " (1)

David Hampton establece que " El trabajo implicado en la combinación y dirección del uso de los recursos, para

(1) GEORGE, Claude, Historia del Pensamiento Administrativo, pag. 147.

lograr propósitos específicos " (2) se denomina administración.

Koontz y O'Donnell definen a la administración como " la creación y conservación, en una empresa, de un ambiente donde los individuos, trabajando en grupos, puedan desempeñarse eficaz y eficientemente para la obtención de sus fines comunes " (3)

De acuerdo con George Terry, " La Administración es un proceso muy particular que consiste en las actividades de Planeación, Organización, Ejecución y Control, desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos señalados, con el uso de recursos humanos y otros recursos " (4)

Según Agustín Reyes Ponce " La Administración de Empresas es la técnica que busca lograr resultados de máxima eficacia, en la coordinación de las cosas y personas que integran una empresa " (5)

-
- (2) HAMPTON, David, Administración Contemporánea, pag. 8
- (3) KOONTZ, Harold, et al., Curso de Administración Moderna, pag. 1
- (4) TERRY & FRANKLIN, Principios de Administración, pag. 22
- (5) REYES PONCE, Agustín, Administración de Empresas Teoría y Práctica, pag. 27

De este modo, podemos decir que la administración es una técnica que busca coordinar, de la manera más eficiente, los recursos con que cuenta una empresa, tanto materiales como humanos y financieros, con el fin de lograr objetivos previamente establecidos.

1.3 IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION

Como ya se ha mencionado, la administración es una tarea que siempre ha estado presente en la vida del hombre, sobre todo desde el momento en que éste se une con otros hombres para formar las primeras tribus. Se trata de una tarea que necesariamente encontraremos presente en todo tipo de organizaciones: desde las más simples como la familia, hasta las más complejas como puede ser el Estado.

De acuerdo con David Hampton, una organización es un arreglo sistemático de personas y tecnología con un objetivo determinado; por lo tanto, para poder obtener mejores resultados es necesario contar con una técnica que coordine, de modo eficiente, todos estos elementos: La Administración.

Lógicamente, mientras más complejo sea el organismo más eficiente y compleja debe ser la administración aplicada, de manera que permita obtener mejores resultados y aprovechar mejor los recursos.

La importancia de la administración radica,

principalmente, en el hecho de que los resultados obtenidos en una organización dependen directamente de la administración aplicada: Sólo a través de una administración adecuada se podrá obtener una buena coordinación de los diferentes recursos con que cuenta el organismo, de manera que todos contribuyan al logro de las metas u objetivos.

Esto se ha hecho más evidente desde que se ve a la organización como un sistema, en donde cada una de las partes interactúan formando un todo. Desde este punto de vista, la coordinación es indispensable, ya que la actividad de una de las partes afecta, necesariamente, el desempeño de las demás; si existe una adecuada coordinación entre los distintos departamentos será más fácil lograr que todos contribuyan, con su actuación, a lograr los objetivos generales.

Apesar de que siempre se ha considerado a la administración como una actividad importante, en los últimos años se ha convertido en algo indispensable para el correcto desarrollo de las organizaciones. Hoy por hoy, es cada vez más necesario eficientar la operación de las empresas ante la competencia tan fuerte que se está presentando a nivel mundial. Con la apertura comercial, la única alternativa que queda es

buscar la excelencia ya que únicamente mejorando la calidad de los productos y servicios que aportan las empresas a la sociedad es como se va a lograr salir adelante.

Ante este panorama, los que resultan más afectados son los países que, como México, están en vías de desarrollo, ya que no han podido superar sus problemas de calidad y de productividad. Si quieren salir adelante deberán contar con una administración adecuada, que les permita aprovechar mejor sus recursos, disminuir sus costos y obtener mejores productos; sólo así podrán volverse competitivos y serán capaces de salir adelante.

1.4 EL PROCESO ADMINISTRATIVO

La administración es una actividad formada, a su vez, por varias actividades que se presentan siempre a la hora de administrar y que constituyen el proceso administrativo. Todas las actividades que constituyen el proceso administrativo se presentan en forma continua y su división no es tajante, ya que los límites entre las mismas no están muy bien definidos; sin embargo, para facilitar su estudio, el proceso administrativo se ha dividido en diferentes pasos. Cada autor tiene su propia clasificación, pero generalmente encontramos cuatro

los objetivos planeados.

También aquí se establecen todos los aspectos necesarios que contribuirán al logro de los objetivos, como son:

- **Políticas:** Principios o lineamientos que sirven para orientar la acción y ayudar en la toma de decisiones.
- **Programas:** Planes que especifican periodos de tiempo para la realización de actividades.
- **Procedimientos:** Métodos o pasos a seguir para realizar actividades.
- **Presupuestos:** Planes en los que se especifican, en cantidades, ingresos y gastos anticipados para un periodo.

* **ORGANISACION:** Una vez definidos los objetivos y la estrategia a seguir, el siguiente paso es organizar, es decir, poner orden en ese todo que constituye a la empresa.

La tarea de organizar se refiere a definir la estructura que va a tener la empresa, la cual necesariamente debe ir acorde con la estrategia, antes definida, ya que " la estructura va después de la estrategia " (6).

Durante esta etapa se van a definir las actividades a realizar, así como quién las va a realizar (División del

(6) HAMPTON, David, Administración Contemporanea, pag. 8

Trabajo). Se definirán también las responsabilidades de cada persona y las líneas de autoridad, estableciendo así diferentes jerarquías. Todo esto se plasma en el Organigrama, que es una representación gráfica de la estructura y funciones de una empresa.

Aquí se debe determinar también la cadena de mando (quién responde a quién), el tramo de control (número de puestos que se pueden coordinar) y la forma en que va a fluir la comunicación dentro de la organización.

Es importante considerar que se trata de una actividad sumamente dinámica: La estructura no es algo fijo que permanece invariable en el tiempo, por el contrario, es algo que se debe revisar en forma continua para verificar que sigue siendo adecuada y que los cambios en el entorno, y en la estrategia, no la han hecho obsoleta.

*** INTEGRACION:** De acuerdo con esta clasificación, constituye la tercera fase del proceso administrativo y una de las más importantes, ya que es la primera en involucrar a la gente (parte dinámica). Sin embargo, no todos los autores la mencionan dentro de su división ya que la consideran incluida en la etapa de organización.

Es aquí donde se va a determinar cuáles son las personas idóneas para cubrir los puestos establecidos en la etapa anterior. La integración implica definir claramente los

requerimientos de mano de obra para el trabajo que se va a desempeñar; reclutar a los candidatos necesarios para cubrir dichos puestos, así como seleccionar y contratar al personal idóneo.

Se considera como una etapa de suma importancia ya que es a través de ella como se dotará a la organización del personal necesario para desarrollar todas las actividades que contribuirán al logro de sus objetivos.

Es muy importante que la empresa cuente con un sistema completo de planeación de recursos humanos, de manera que pueda determinar claramente el tipo de personal que va a requerir. Debe tener un buen sistema de reclutamiento y contar con la descripción y el perfil del puesto, para conocer el tipo de actividades que se van a realizar y el tipo de personal que se debe contratar. Por último, su sistema de selección debe ser el adecuado, de modo que le permita contratar a la gente que realmente necesita y que realmente le sirva.

Se debe mencionar también la necesidad de diseñar un buen proceso de inducción, que facilite la familiarización del personal con el trabajo que va a realizar, con sus compañeros de trabajo y con la misma organización. Todo esto, aunado a una buena capacitación, hará posible que la empresa cuente con personal capacitado que colabore con la organización para cumplir los objetivos.

* DIRECCION: Es la cuarta etapa del proceso administrativo y una actividad fundamental dentro de la práctica administrativa, ya que se trata de un proceso a través del cual los administradores buscan influir sobre sus subordinados, para que éstos contribuyan al logro de las metas y objetivos definidos durante la etapa de planeación.

Dentro de la dirección encontramos palabras clave como:

Liderazgo.- " Proceso interpersonal mediante el cual los administradores tratan de influir sobre sus empleados para que logren metas de trabajo prefijada " (7)

Motivación.- " Necesidad o impulso interno de un individuo que lo mueve hacia una acción orientada a un objetivo " (8)

Comunicación.- " Proceso mediante el cual las personas que trabajan en organizaciones transmiten información entre sí e interpretan su significado " (9)

- (7) HAMPTON, David, Administración Contemporanea, pag. 373
- (8) TERRY & FRANKLIN, Principios de Administración, pag. 375
- (9) HAMPTON, David, Administración Contemporanea, pag. 409

Autoridad.- " Derecho legal de ordenar a otros una acción y de exigir su cumplimiento" (10)

Dentro de esta etapa, el liderazgo es un aspecto muy importante, ya que para lograr que los subordinados quieran hacer lo que deben hacer, el administrador debe ser un líder., la autoridad que le da su puesto le permite obligar a los subordinados a cumplir con su trabajo, sin embargo esto trae problemas en el largo plazo, ya que los empleados son obligados a cumplir con su trabajo y no están convencidos del beneficio que trae, tanto para ellos como para la empresa, el cumplir con sus tareas. De este modo, a través del liderazgo y la motivación el administrador puede hacer que sus subordinados vean realizados sus propios objetivos, al cumplir con su trabajo, y al mismo tiempo contribuyan al logro de los objetivos de la organización.

Es una etapa de interacción continua entre el jefe y los subordinados, en donde debe existir confianza mutua y comunicación clara y abierta, ya que de no ser así será muy difícil, si no es que imposible, conciliar los objetivos de ambas partes.

(10) op.cit. pag.279

* **CONTROL:** Esta última etapa es tan importante como las demás, pero a la vez la más necesaria, ya que a través del control es como se va a verificar que realmente los resultados obtenidos coinciden con los planeados.

El control consiste en comparar lo real con lo planeado para verificar que efectivamente se está cumpliendo con los planes y, en su caso, detectar las causas de las desviaciones observadas. Para esto, es necesario que exista un sistema de información confiable y oportuna que nos permita detectar a tiempo todos los problemas y así corregirlos a la mayor brevedad posible.

Sin el control el proceso administrativo estaría incompleto, ya que no existiría forma de detectar problemas y desviaciones en las operaciones, obteniendo al final un resultado distinto al esperado. Esto nos hace pensar que el control se realiza al final del proceso, sin embargo, para que realmente funcione se debe dar a lo largo de todo el proceso administrativo; debe ser una actividad continua que permita ir retroalimentando cada etapa del proceso y así detectar las posibles fallas y desviaciones antes de que ocasionen problemas más fuertes, que hagan a la empresa desviarse de su objetivo central. De aquí que lo más importante del control sea su carácter preventivo, más que correctivo, es decir, dentro de las

organizaciones se debe ver al control como un medio para prevenir los posibles problemas que pueden presentarse durante la operación y no para corregirlos una vez incurridos, lo cual es más difícil y más costoso.

CAPITULO II**LA PLANEACION ESTRATEGICA****2.1 CONCEPTOS GENERALES**

Como ya se mencionó en el capítulo anterior, la planeación es la primera etapa del proceso administrativo y constituye una función básica dentro de la administración, al ser indispensable para el buen desarrollo de las organizaciones. Se trata de un proceso, a través del cual se define lo que pretende lograr la organización, así como la forma en que debe hacerlo. La planeación determina el tamaño y tipo de organización necesarios para operar eficientemente; los programas a desarrollar y las actividades que se deben realizar; así como los sistemas de información y de control, necesarios para vigilar el desarrollo de las operaciones. De acuerdo con esto, podemos decir que, básicamente, la planeación se divide en dos partes:

1) **La Planeación Estratégica.** Consiste en determinar la mejor forma de relacionar los recursos y capacidades de una empresa con las oportunidades y amenazas que presenta el ambiente en que se desenvuelve la misma. Así, a través de la planeación estratégica una empresa es

capaz de determinar una serie de objetivos a cumplir y la forma de llegar a ellos (estrategias).

De este modo, como resultado del proceso de planeación estratégica, la empresa tendrá una serie de objetivos generales que no sólo guiarán su acción, sino que también le permitirán medir su desempeño al comparar los resultados obtenidos con lo que se había planeado.

La correcta definición de dichos objetivos resulta indispensable para el éxito de la empresa, por lo tanto, es muy importante que cumplan con ciertas características:

- * Deben estar bien definidos, en cuanto a tiempo, costo y cantidad.
- * Deben ser claros.
- * Deben ser precisos.
- * Deben ser lo más realistas posible, pero sin dejar de ser retadores.
- * Deben ser fácilmente controlables.

Dentro de este punto, es necesario aclarar que aunque existen muchas opiniones sobre la diferencia entre metas y objetivos, en este caso se va a considerar que las metas son fines intermedios, más específicos y de corto plazo, que deben ser cumplidos para poder llegar a los objetivos, que son fines más generales y a más largo

plazo. De este modo, el logro de objetivos implica cumplir con una serie de metas intermedias y hace necesario que la empresa defina objetivos claros, cuantificables y medibles para facilitar la congruencia y obtener buenos resultados.

Una vez definido lo que se quiere alcanzar, se procede a determinar la estrategia, es decir, el curso de acción a seguir, la cual ya define los pasos que se llevarán a cabo en un periodo determinado, para poder cumplir con los objetivos generales. La estrategia involucra a todas las áreas funcionales de la empresa, y al momento de definirla también se deben tomar en cuenta los aspectos externos, es decir, el medio ambiente que rodea a la empresa y también le afecta.

2) La Planeación Táctica . Tanto los objetivos como la estrategia son generales y abarcan a la empresa como un sistema completo, pero para poder llevarlos a cabo es necesario establecer también políticas, metas intermedias, planes y programas que ayuden a cumplir con dichos objetivos. A esto es a lo que se le llama Planeación Táctica u Operativa y es la que nos ayuda a alcanzar las estrategias elegidas, a través de un adecuado uso de los recursos; la planeación táctica forma parte de la estratégica y su importancia radica en que constituye la base para implementar

efectivamente los planes estratégicos. Finalmente, se debe mencionar que para que la planeación realmente funcione es necesario que sea flexible, es decir, que se pueda adaptar fácilmente a los cambios que surjan en el medio ambiente que rodea a la organización, sobre todo si la organización se encuentra inmersa en un medio inestable. Pero lo más importante es cuidar que la planeación sea participativa e involucre a las personas que integran a la organización, ya que mientras más participe la gente en la fijación de los objetivos, se verá más comprometida con la empresa y será más fácil que llegue a cumplir con los objetivos deseados.

2.2 DEFINICIONES

Una vez que se estableció una idea muy general acerca de la planeación, así como de los 2 tipos de planeación que existen, es necesario definir lo que es la planeación estratégica, que es la materia de la presente investigación.

El concepto de Estrategia se tomó, en un principio, del ejército, en donde se usa para definir una posición ventajosa ante el enemigo. De ahí pasó a los negocios, en donde implica " Colocar a la empresa en una relación

ventajosa ante el medio ambiente " (11)

Entre los autores que se preocuparon por estudiar y definir a la estrategia, tenemos a Hofer y a Schendel, quienes opinan que " La estrategia es el enlace entre los recursos de la organización y sus habilidades o fuerzas con las oportunidades y las amenazas ambientales que confronta y los propósitos que pretende lograr " (12)

Con el paso del tiempo se empezó a ver la importancia de definir una buena estrategia y, al realizar mayores estudios, algunos autores empezaron a hablar de la planeación estratégica. A este respecto, Ackoff nos dice que :

La Planeación estratégica consiste en seleccionar medios, metas y objetivos . Es de más largo alcance y engloba no sólo las relaciones internas, sino también las relaciones entre la organización como un todo y su medio ambiente " transaccional ", con el que interacciona directamente y sobre el cual tiene cierta influencia (13)

Para Sharplin, la planeación estratégica consiste en la " Formulación e implementación de planes, así como la

- (11) HAMPTON, David, Administración contemporánea, pag. 195
- (12) HOFER, Charles, SCHENDEL, Dan, Planeación Estratégica: Conceptos Analíticos, pag. 12
- (13) ACKOFF, Rousell, Planeación de la Empresa del Futuro, pag. 87

realización de actividades relativas a cuestiones de importancia vital para la organización total " (14)

Finalmente, tenemos a Steiner, quien describe a la planeación estratégica desde cuatro puntos de vista:

- Primero:** La planeación se relaciona con el futuro de las decisiones actuales. La planeación estratégica también observa las posibles alternativas de los cursos de acción del futuro, y al escoger unas alternativas, éstas se convierten en la base para tomar decisiones presentes. (15)
- Segundo:** La planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr esas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. (15)
- Tercero:** La planeación estratégica es una actitud una forma de vida; requiere de dedicación para actuar con bases en la observación del futuro, y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección. (15)
- Cuarto:** Un sistema de planeación estratégica formal une tres tipos de planes fundamentales, que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos. Es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicos, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y las estrategias y así lograr los objetivos

y propósitos básicos de la compañía. (15)

En este caso, vamos a considerar que la planeación estratégica es el proceso a través del cual las organizaciones son capaces de detectar las fuerzas y debilidades con que cuentan para responder ante las amenazas y oportunidades del medio que los rodea. A través de la planeación no sólo se detectan las condiciones actuales, sino que se busca prever las condiciones futuras, con lo cual les será más fácil competir en su medio y lograr así una mejor posición de la organización en su entorno.

2.3 CARACTERISTICAS

En general, podemos decir que la planeación estratégica se caracteriza por ser un proceso, a través del cual se toman las decisiones de mayor importancia para la organización.

Es una labor que corresponde a la alta dirección, ya que a través de ella se toman las decisiones a largo plazo, dentro de la organización; involucra los puntos más importantes del negocio y se determina la dirección a seguir por toda la organización.

(15) STEINER, George, Planeación Estratégica, pags. 20 y 21.

De acuerdo con Steiner, existen una serie de puntos que caracterizan a la planeación estratégica :

1. La planeación estratégica está dirigida a los niveles más altos de la dirección y su relación con las decisiones se realiza únicamente a ese nivel.

2. Se trata de un proceso continuo, pero al momento de la toma de decisiones, se vuelve irregular ya que depende de las circunstancias enfrentadas: oportunidades, crisis, nuevas ideas, etc.

3. Existe una gran variedad de alternativas entre las que la dirección debe elegir.

4. Al ser un proceso de largo plazo, la planeación estratégica involucra una mayor incertidumbre y mayores riesgos.

5. Los problemas de la planeación estratégica no están estructurados ni tienden a ser de una sola clase.

6. Requiere de grandes cantidades de información proveniente de diferentes áreas y relativas, en la mayor parte de los casos, al futuro, lo cual hace que se dificulte su obtención, sobre todo, el confiar en su exactitud.

7. Suele cubrir periodos prolongados, aunque algunas

veces su duración es muy corta y varía con el tema.

8. Conceptualmente, cubre todo el alcance de la organización.

9. Constituye la fuente u origen de todo el resto de la planificación, por lo tanto incluye a la táctica.

10. Normalmente, los planes estratégicos suelen ser amplios y menos minuciosos. Es más extensa, y por lo tanto, con menos detalles.

11. La mayor parte de la planeación estratégica la realiza únicamente la alta dirección, con su staff correspondiente; por lo tanto involucra a menos personas. (*)

12. Debido a que la planeación estratégica cubre un periodo más prolongado y a que involucra a toda la organización, normalmente resulta más difícil medir su eficacia; los resultados de la misma sólo pueden hacerse evidentes con el paso del tiempo.

13. Los objetivos, políticas y estrategias

(*) Punto mencionado literalmente por Steiner, con el que no estoy de acuerdo, ya que considero que la planeación debe ser participativa.

desarrolladas en ella, son nuevos y generalmente debatibles. La experiencia para juzgar su corrección, puede ser mínima.

14. Se realiza desde un punto de vista corporativo, involucrando a todas las áreas de la organización.

NIVELES DE PLANEACION.

Con el tiempo, se ha encontrado que es más fácil manejar el concepto de planeación estratégica a diferentes niveles.

Esto se ha hecho más evidente en los últimos años, con el crecimiento de las distintas corporaciones, las cuales se han desarrollado para formar conglomerados, empresas multinacionales y multi-industriales. De esta manera, para facilitar el manejo de organismos tan complejos, se ha dividido a la planeación estratégica en niveles.

La mayor parte de los autores dividen a la planeación en dos niveles: Planeación Corporativa y Planeación Operativa.

1) La Planeación a nivel Corporativo es el proceso a través del cual se definen las características generales de toda la organización, así como la misión global de la misma. Se trata de una labor exclusiva de la

alta dirección, al ser ésta quien poseen una visión global de la organización, quien tiene acceso a la información necesaria para elaborarla y quien cuenta con las herramientas adecuadas, por lo tanto, es la mejor capacitada para hacerlo.

La estrategia corporativa emana de los objetivos generales de la organización y debe reflejar la dirección a seguir por la misma, al establecer por escrito las metas de alto nivel dentro de la organización. Aquí se definen los propósitos de la organización, el tipo de imagen que se quiere proyectar, la filosofía e ideales que deben ser transmitidos a los integrantes de la organización, etc.

Dentro de este nivel, el aspecto principal, hacia el cual deben dirigirse todos los esfuerzos, es la formulación e implementación de las estrategias necesarias para cumplir con la misión organizacional. De este modo, aquí también se definen las funciones principales que deben ser cubiertas, los negocios que va a emprender la organización, así como la naturaleza, alcance, potencial y recursos necesarios para poder llevarlos a cabo.

Este nivel también incluye la asignación de recursos y definición de las relaciones que privarán en los pequeños negocios que componen a la organización, mejor conocidos

como Unidades Estratégicas de Negocio (UENS).

2) La Planeación a Nivel Funcional u Operativo se refiere a la dirección de áreas de actividad, relativamente reducidas, que son vitales para la organización total.

Se trata de un nivel que podemos encontrar, prácticamente, en cualquier organización de cierta importancia : todos los negocios poseen diferentes divisiones funcionales, las cuales consisten en distintos departamentos, como puede ser el de producción, comercialización, finanzas o personal.

Aquí es en donde se fijan los planes y políticas, así como los presupuestos y programas que serán desarrollados por cada una de las áreas funcionales de la organización. Dichos planes y políticas deben estar diseñados de modo que contribuyan a implementar las estrategias corporativas y de negocios, y hagan competitiva a la organización, por lo que la coordinación y el control son indispensables.

Sin embargo, existen otros autores como Sharplin, quienes consideran un nivel más :

Unidades Estratégicas de Negocio (UENS).- Se refiere a pequeños negocios establecidos como unidades, dentro de una compañía más grande para asegurarse de

que cierto producto o línea de productos sea manejada como si fuera un negocio independiente.

Son negocios distintos, con su propio grupo de competidores y sus propias metas; generalmente son dirigidas por un ejecutivo de segundo nivel (gerente), el cual cuenta con la ayuda de un staff para desarrollar e implementar planes estratégicos y operativos.

En general, todas las UENs deben tener las mismas características; dentro de este punto, Koontz nos menciona las siguientes:

- Tener su propia misión, distinta de otras.
- Contar con grupos definidos de competidores.
- Preparar sus propios planes ordenadores.
- Administrar sus recursos en áreas clave.
- Tener un tamaño apropiado, ni demasiado grande ni demasiado pequeño. (16)

La forma en que se trata a las UENs, suele variar mucho de una empresa a otra: En algunos casos se les considera como centros de utilidades independientes, con cierta autonomía; pero en otros, la dirección ejerce un control directo sobre las UENs, recalcando las políticas y las reglas corporativas, hasta los niveles más bajos dentro de la organización.

Aunque los tres niveles de planeación poseen características distintas, los tres se relacionan

(16) KOONTZ, Harold, et.al. Administración, pag. 226

entre sí y es muy importante que estén bien coordinados, de modo que constituyan un todo coherente y contribuyan al éxito de la organización: A nivel corporativo se va a decidir el tipo de recursos a asignar entre las diferentes UENs de la organización; a nivel de negocio, se decide el tipo de recursos que se van a distribuir en las diferentes áreas funcionales y a nivel funcional se definen las políticas específicas a desarrollar por cada área, para cumplir con los objetivos generales de la organización. En la figura A se presenta un ejemplo, en donde se relacionan los niveles de planeación con los niveles organizacionales.

NIVELES DE
PLANEACION

NIVELES ORGANIZACIONALES

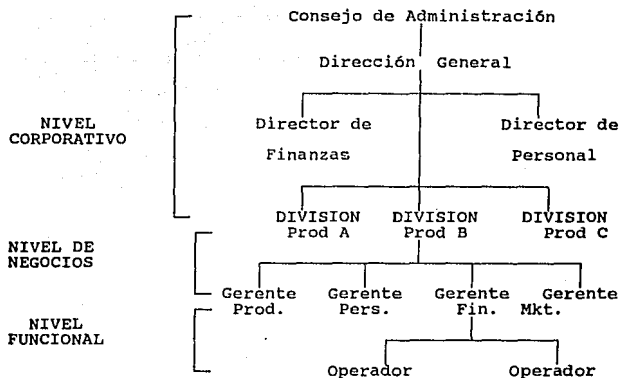


FIGURA A. NIVELES DE PLANEACION

2.4 EL PROCESO DE PLANEACION ESTRATEGICA.

Se ha escrito mucho acerca del proceso que se debe seguir en la planeación estratégica y cada autor presenta su propio modelo para hacerlo. Aunque cada modelo varía, en general, todos coinciden en establecer algunos elementos fundamentales:

1. Análisis del Ambiente Externo que rodea a la organización. Se busca determinar las posibles oportunidades y amenazas que puede presentar el medio, para lo cual es necesario evaluar los aspectos económicos, sociales, políticos, legales, etc. que pueden afectar a la organización.

2. Análisis del Perfil Actual de la Organización. Consiste en definir en dónde está la empresa actualmente y hacia dónde debía dirigirse. Para esto, es necesario analizar los diversos aspectos que componen a la organización: recursos humanos y materiales, estructura de la organización, sistemas de planeación y control, etc., identificando además la estrategia que sigue actualmente la empresa. El propósito es identificar las fuerzas y debilidades de la organización.

3. Establecimiento de objetivos. Con la información recopilada en las fases anteriores, la empresa puede definir hacia donde debe dirigirse, buscando mejorar o mantener su posición competitiva.

4. **Análisis de la Brecha.** Consiste en comparar la situación actual de la empresa contra la deseada y determinar que se debe hacer para eliminar las diferencias encontradas.

5. **Alternativas Estratégicas.** Después de haber analizado el ambiente interno y externo, se puede empezar a determinar una o varias estrategias a seguir.

6. **Evaluación de las Estrategias.** Ya con varias estrategias sugeridas, se procede a evaluar cada una de ellas a la luz de los objetivos de la organización, de los recursos de la misma y de los riesgos que implica cada una de ellas.

El objetivo es detectar aquella o aquellas estrategias que satisfagan los puntos antes mencionados para que una vez elegidas, sean implementadas.

Finalmente, es necesario considerar la importancia de la implementación y el control, para verificar que se esté cumpliendo con lo planeado. Aunque no forma parte del proceso de planeación, es necesario tener en cuenta que la planeación no sirve de nada si nunca se lleva a cabo.

Como ya se mencionó anteriormente, existen muchos modelos de planeación, que van desde los más sencillos hasta unos muy complicados. Por esta razón, y a modo de ejemplo, a continuación se presenta, en forma muy resumida, el

modelo que propone Steiner, el cual no es tan complejo.

En la figura B, se muestra el modelo conceptual de la estructura y el proceso de planeación corporativa sistemática, el cual se divide en tres secciones principales: Premisas, Formulación de Planes y Revisión. A continuación se describirán cada una de ellas, en forma muy genérica.

PREMISAS DE PLANEACION: Esta parte se encuentra dividida en dos: El Plan para Planear y La Información Sustancial, necesaria para el desarrollo e implantación de los planes.

Las principales premisas de planeación, también conocidas como análisis de situación o de posición, están constituidas por:

* Expectativas de los principales intereses exteriores.- Se refiere a la consideración de los intereses de los principales elementos que forman a la organización, como son: la sociedad, la comunidad, los accionistas, los clientes, proveedores y acreedores.

* Expectativas de los principales intereses interiores .- Aquí se incluyen los intereses de la alta dirección, empleados por hora y personal general, cuyos intereses deben ser apreciados y considerados en el proceso de planeación.

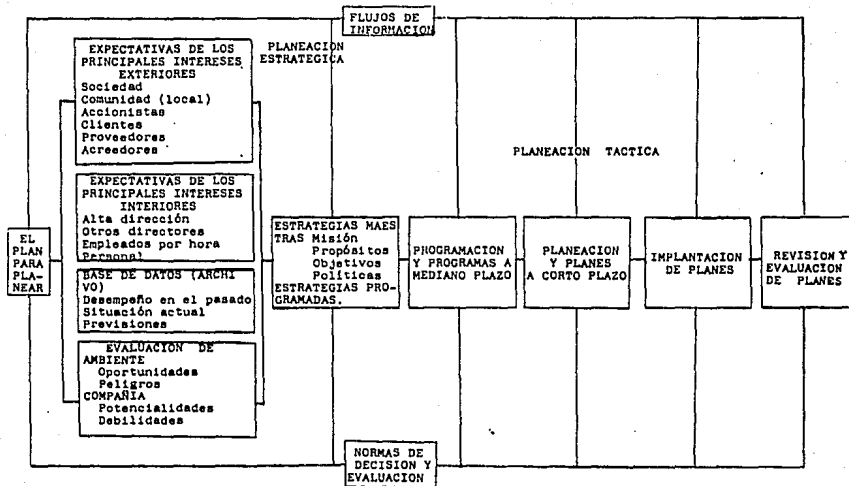


FIGURA B. Modelo de Planeación Estratégica de Steiner.

* Base de datos o archivo .- Contiene información acerca del desempeño pasado, de la situación actual y el futuro.

* Evaluación del ambiente y la compañía .- También conocido como análisis de OPEDEPO PF, es el que nos ayuda a descubrir las oportunidades, peligros, debilidades y potencialidades fundamentales para realizar la planeación.

FORMULACION DE PLANES: Basados en las premisas anteriores, se pueden formular las estrategias maestras (Misiones, Propósitos, Objetivos y Políticas básicas) y de programa (Adquisición, Uso y Disposición de los recursos necesarios para desarrollar proyectos específicos). En esta parte se definen los objetivos más importantes, buscados por la empresa y los enfoques principales para lograrlos.

Después, se realiza la programación de mediano plazo, en donde se preparan e interrelacionan los planes específicos, para mostrar con mayor detalle la forma en que se debe realizar la estrategia, de modo que nos lleve a lograr los objetivos de largo plazo.

Finalmente, basándonos en los planes de mediano plazo, se deben desarrollar los planes a corto plazo, los cuales son mucho más detallados que los de mediano plazo, e

incluyen una serie de presupuestos y programas a cumplir.

IMPLEMENTACION Y REVISION: Ya que se han realizado los planes operativos, se procede a implementarlos. Este proceso cubre toda la gama de actividades directivas, incluyendo la motivación, compensación, evaluación directiva y proceso de control. Una vez implementados, los planes deben ser revisados y evaluados, en forma constante, para verificar que realmente se estén cumpliendo.

Finalmente, el autor nos recuerda la importancia que tiene la información, la cual fluye por todo el proceso de planeación y la necesidad de aplicar normas de decisión y evaluación para apoyar el proceso.

2.5 IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACION.

Si tomamos en cuenta el principio administrativo que dice que la estructura sigue a la estrategia, podemos ver la importancia que tiene el definir que tipo de estructura es el adecuado, conforme a la estrategia definida en la etapa de planeación.

De acuerdo con Ackoff, " la forma en que está organizada una empresa afecta su capacidad para aprender y adaptarse

a los cambios en el ambiente " (17), lo cual constituye una característica vital para poder sobrevivir en un medio tan cambiante como el que nos rodea actualmente. La estructura se refiere a la forma en que se encuentra dividido el trabajo, dentro de las organizaciones, y a cómo se coordinan e integran las distintas actividades. Los distintos estudios realizados nos han permitido observar que cuando una estrategia se implanta adecuadamente, y con la estructura organizacional correcta, la empresa es más efectiva; de este modo, el encontrar una estructura adecuada se ha convertido en un aspecto vital para las empresas.

Actualmente existen diferentes tipos de estructuras y conforme se ha ido avanzando en el estudio de la administración, se han encontrado nuevas formas de organizar, cada vez más complejas y sofisticadas. El diseño organizacional ha evolucionado mucho, desde la organización funcional tradicional, hasta la compleja organización matricial.

Cada tipo de organización posee diferentes características, y el hecho de que se use una u otra va a depender, entre otras cosas, de las características y

(17) cfr. ACKOFF, Rousell, Planificación de la Empresa del Futuro, pag. 183.

necesidades de la empresa. Así, tenemos que cuando la empresa se encuentra en un medio estable una organización de tipo funcional tiene un mejor desempeño, ya que no se requiere de tanta coordinación entre los diferentes departamentos.

En cambio, cuando las empresas se enfrentan a un entorno inestable, funciona mejor una organización de tipo divisional, ya que en este caso se requiere de una rápida adaptación y una mejor coordinación y comunicación. Aquí se incluye a las estructuras divididas por clientes, líneas de producto, territorios e incluso a la matricial.

Dentro de los autores que se han preocupado por el aspecto organizacional, tenemos a Ackoff, quien resalta la importancia de responder oportunamente al cambio. De acuerdo con él, la mayor parte de las estructuras se representan a través de organigramas bidimensionales, en donde se divide al trabajo de acuerdo a los siguientes criterios:

- De acuerdo al producto o servicio.
- De acuerdo a la funciones.
- De acuerdo a los mercados.

Criterios que tienen la misma importancia y que hacen que la estructura se reforme cada vez que los cambios externos provocan una reordenación de criterios.

De este modo, propone una organización multidimensional, diseño que elimina el problema antes mencionado y que se compone de tres dimensiones:

- **Producción (Productos o servicios proporcionados):**
Está constituida por la administración y el personal de apoyo, pero no tiene activos sólo capital de operación. Debe hacer lo necesario para poner los productos en condiciones de venta y tiene la opción de comprar los bienes y servicios que necesita a proveedores internos o externos, recibiendo ingresos por la venta de los mismos. Si necesitan capital de operación deben pedirlo a la oficina ejecutiva. Son tratados como centros de utilidades.

- **Suministro (Productos o actividades requeridas):**
Proporciona bienes y servicios de fabricación, transportación, almacén, personal, jurídico-contables y funciones de mercado a clientes internos y externos.

Las unidades de entrada (manufactura o procesamiento de datos) tienen equipo e instalaciones, así como el personal necesario para manejarlo.

Si necesitan capital de operación o inversiones lo pueden solicitar a la oficina ejecutiva y también se evalúan como centros de utilidades.

- Mercado (Tipos o clases de clientes y consumidores): Actúa como agente de ventas de cualquier unidad que así lo requiera y pueden vender este servicio interna o externamente. Así mismo, son representantes de los mercados en los que operan, de modo que representan al mercado en la empresa y a esta última en el mercado. También asesoran a la corporación evaluando las actividades de las unidades de suministro y de producción, desde el punto de vista de los que están fuera, servicio por el cual deben recibir su pago. No requieren activos fijos ni inversiones de la corporación y fácilmente pueden ser ampliadas, recortadas o modificadas de alguna manera.

Además de las dimensiones antes mencionadas, existe una Oficina Ejecutiva, constituida por un grupo de administradores, con asesores y personal de apoyo. También constituye un centro productivo que invierte o presta fondos a las unidades esperando su reembolso. Cobra los servicios o instalaciones que proporciona a las unidades, así como un impuesto sobre las utilidades de los mismos.

Dicha oficina debe pagar por los fondos recibidos de fuentes externas y por los servicios que ella, a su vez, solicite.

Este tipo de estructura presenta las siguientes ventajas:

- No se requiere reorganizar por los cambios que se de en las prioridades de los criterios referentes a la división del trabajo.
- La unidades pueden ser agrandadas, reducidas o modificadas sin que esto afecte seriamente a las demás unidades.
- Permite medir uniforme y explícitamente la actuación de todos los niveles, en función de la cantidad de utilidades generadas, incluyendo a la oficina ejecutiva.

Ackoff también propone la organización circular y la presenta como un diseño para planeación participativa, el cual permite tener una organización completamente democrática, en la que la jerarquía queda preservada. Dicho diseño trabaja a través de una junta de propósitos múltiples, llamada junta de administración, a la cual asisten varias personas: el gerente de la unidad a la que pertenece la junta, su superior inmediato y sus subordinados inmediatos. Aunque los asistentes a dichas juntas varían según el nivel de que se trate, en todos los casos se busca que la unidad de trabajo básica sea pequeña (no más de 10 personas en general) y reúna representantes de distintos niveles de la organización.

Muchos autores han tratado de establecer el tipo de organización ideal y todos han coincidido en afirmar que dicho ideal no existe, ya que la mejor organización es aquella que va de acuerdo con las características de la entidad:

Una organización que cuente con una estrategia implantada, con una estructura organizacional que se adecúe a sus necesidades será más efectiva que una organización cuya estructura no satisfaga dichas necesidades. (18)

(18) GLUECK & JAUCH, Strategic Management and Business Policy, pag. 321.

CAPITULO III

EL PROCESO DE PLANEACION ESTRATEGICA

Antes de pensar en iniciar un proceso de planeación estratégica, es necesario conocer claramente el negocio en el que se encuentran. Un negocio puede ser definido en términos del mercado al que atiende o en términos de los productos o servicios que ofrece, considerando para ello: A quién se atiende, qué necesidad se está satisfaciendo y cómo se atiende dicha necesidad (tecnología). Dichas dimensiones ayudan a determinar el alcance y la segmentación/diferenciación del negocio, definiendo para ello:

- El comportamiento del cliente, si se encuentra satisfecho.
- Cambios originados en los costos de la empresa.
- Cambios en los requerimientos de recursos.
- Habilidades requeridas para hacerlo (capacidad de la empresa).

Dichas consideraciones ayudan a definir el negocio en que se encuentra la empresa, lo cual estará íntimamente relacionado con la definición de su misión, la selección de su organización y la selección de una estrategia funcional, constituyendo así el primer paso del proceso de planeación.

El proceso utilizado para realizar la planeación estratégica puede ser muy complejo, o muy sencillo dependiendo de las

características y recursos de la empresa en que se esté aplicando. Pero, en general, todos coinciden en establecer los siguientes puntos, dentro del proceso de planeación estratégica:

- 1.- Establecimiento de un escenario del medio que rodea a la empresa, para detectar oportunidades y amenazas.
- 2.- Establecimiento de un escenario de la propia empresa, para identificar sus fuerzas y sus debilidades.
- 3.- Establecimiento de los principales fines y objetivos.
- 4.- Análisis de la brecha.
- 5.- Establecimiento de diferentes alternativas estratégicas.
- 6.- Elección de la estrategia adecuada.
- 7.- Implementación de la estrategia elegida.

De acuerdo con esto, a continuación se desarrollarán los principales puntos a seguir para desarrollar la planeación estratégica.

3.1 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA.

De acuerdo con los estudios realizados, se ha podido determinar que la empresa es un sistema abierto, que se encuentra en interacción constante con el medio que la

rodea. De este modo, resulta indispensable conocer el entorno de la empresa, y sobre todo, identificar aquellos factores que le afectan directamente.

El análisis de la industria busca que la empresa entienda claramente las tendencias del negocio en que se desenvuelve y que identifique las fuerzas que la hacen crecer o que limitan su desarrollo. De este modo, el determinar las características de la industria en que se desenvuelven las empresas es uno de los factores más importantes a considerar dentro de la planeación estratégica, ya que afectan directamente su desempeño. Para ésto, es necesario analizar los siguientes factores:

- Tamaño de la Industria y Tendencias de Crecimiento.

El determinar en que etapa del ciclo de vida se encuentran los productos manejados, estableciendo además el nivel de ventas y el crecimiento esperado ayuda a determinar el tipo de estrategia a seguir.

- Estructura. Es necesario establecer la capacidad instalada de los principales productores, y que porcentaje de dicha capacidad se está utilizando; analizar la estructura de costos, tanto de clientes como de productores, conocer los canales de distribución que se pueden manejar y establecer si existen posibilidades de exportar.

- Riesgo. Al momento de establecer el grado de

atractividad de una industria, el riesgo constituye un factor clave. De este modo, se debe analizar que tan factible es que entren nuevos productores, que tan fuerte es la competencia con productos sucedáneos, que tanto control gubernamental existe. Asimismo, es necesario determinar si existe algún tipo de protección a la importación y si se tiene competitividad con productores extranjeros.

- **Rentabilidad.** La rentabilidad constituye otro aspecto básico a la hora de evaluar el atractivo de la industria, de modo que el contar con información sobre la sensibilidad de la industria a la inflación, la cantidad de recursos financieros requeridos para operar y crecer, así como los índices de rentabilidad, apalancamiento y operación que se manejan, resulta muy útil para realizar dicha evaluación.

- **Las Barreras de Entrada:** De acuerdo con Porter, aspectos como: Economías de Escala, Diferenciación del Producto, Requisitos de Capital, Costos por Cambio de Proveedores, Acceso a Canales de Distribución, Desventajas en Costos (tecnología de producto patentado, acceso favorable a materias primas, ubicación, subsidios, etc.), y la Reacción Esperada de los Competidores Actuales pueden afectar el grado de atractividad de la industria.

Estas, al igual que las barreras de salida: Activos Especializados, Costos fijos de salida, Interrelaciones Estratégicas, Restricciones Sociales y Gubernamentales, etc. deben estar claramente identificadas, ya que afectan el grado de atractividad de una industria determinada.

Dentro de este punto, Porter menciona que existen 5 fuerzas competitivas que deben analizarse para poder identificar las oportunidades y amenazas que podrían presentarse:

- **Amenaza de Ingreso:** Va a depender de las barreras de ingreso que estén presentes ya que esto, aunado a la reacción de los competidores existentes, aumenta o disminuye la posibilidad de que ingresen a la industria nuevos competidores. (19)
- **Intensidad de la Rivalidad entre Competidores:** La rivalidad entre los competidores existentes es muy importante, ya que les permite manipular su posición compitiendo en precio, publicidad, nuevos productos, servicio a clientes, etc. Esta rivalidad se va a ver intensificada por las barreras de salida que impiden que los competidores dejen el sector. (19)
- **Presión de Productos Sustitutos:** Limitan los rendimientos potenciales de un sector industrial, colocando un tope sobre los precios, sobre todo cuando se trata de sustitutos con tendencia a mejorar su desempeño y precio contra el producto o cuando los sustitutos son producidos por sectores industriales con rendimientos elevados. (19)
- **Poder Negociador de los Compradores:** Pueden forzar el precio a la baja, negociando por mayor calidad o mayores servicios, provocando competencia. Un grupo comprador adquiere poder cuando: Está concentrado o compra grandes volúmenes con relación a la venta del proveedor; cuando se trata de un producto standard o no diferenciado; si sus costos de cambiar de proveedor no son muy altos, etc. (19)
- **Poder Negociador de Proveedores:** Al igual que los compradores, los proveedores pueden ejercer un gran poder de negociación, amenazando con elevar los

precios o bajar la calidad de los productos. Un grupo de proveedores se considera poderoso cuando está dominado por pocas empresas y está más concentrado que el sector al que vende; cuando no hay productos sustitutos; cuando la empresa no es un cliente importante del grupo proveedor; cuando existan costos por cambiar de proveedor, etc. (19)

En muchos casos el gobierno es un proveedor o comprador importante que puede influir en la competencia industrial por las políticas que adopta.

Las 2 últimas son muy importantes y deben ser consideradas al momento de diseñar la estrategia; por lo tanto, resulta indispensable el contar con una buena selección tanto de clientes como de proveedores.

Lo importante es buscar la forma de vender (o comprar) a los clientes (y proveedores) más favorables (con un poder de negociación menor) ya que la empresa mejorará su ventaja competitiva si dirige sus esfuerzos hacia clientes y proveedores con un poder de negociación menor o buscar la forma de disminuir el poder que tienen actualmente.

Al hablar del entorno, no se puede dejar de mencionar el aspecto macroeconómico, que necesariamente afecta a las empresas e influye en la toma de decisiones, ya que puede hacer que la empresa cambie de estrategia en un momento determinado. En este caso, es necesario analizar los siguientes factores:

(19) cfr. PORTER, Michael, Estrategia Competitiva, Pags. 24

- * **Económicos:** Todo lo relacionado con la inflación, la devaluación, la política fiscal y monetaria del gobierno, tasas de interés, crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB), la balanza de pagos y el nivel del ingreso per cápita.
- * **Demográficos:** Lo que respecta al crecimiento de la población, la tasa de nacimientos y de mortandad, la distribución de la población por edades y por regiones, así como las expectativas de vida de la población, pueden afectar a la empresa.
- * **Gubernamentales:** Las decisiones del gobierno en cuanto a su política fiscal y aduanera, los incentivos fiscales o los controles de precio pueden limitar a la empresa a la hora de establecer sus objetivos y estrategias.
- * **Tecnológicos:** La tecnología constituye un aspecto clave para el desarrollo de las empresas, de este modo, al analizar el entorno se debe considerar el nivel de inversión manejado en investigación y desarrollo, los principales avances tecnológicos obtenidos y el tipo de protección que existe para patentes y marcas.

Con toda esta información, la empresa puede determinar las oportunidades y amenazas que puede presentar el entorno,

permitiéndole anticiparse al futuro; lo ideal sería mantener un monitoreo constante que le permita identificar las señales de cambio que se presentan en el ambiente y así poder responder de manera oportuna.

3.2 ANALISIS DE LA EMPRESA.

Una vez analizado el entorno es necesario definir las fuerzas y debilidades que presenta la organización y poder definir su posición competitiva. De este modo, el análisis interno constituye una herramienta básica en toda organización, al momento de desarrollar su estrategia, ya que le permite identificar aquellos recursos con los que cuenta para hacer frente a las oportunidades y amenazas del entorno. Para esto, es necesario comparar a la empresa con su competencia, para definir las ventajas y desventajas que presenta, tratando de fortalecer sus ventajas y superar sus desventajas, para mejorar así su posición.

La evaluación competitiva se inicia con la identificación de los clientes y sus necesidades, para después analizar a los competidores actuales y potenciales, tratando de identificar las razones de su éxito.

Por lo que respecta a la empresa, los aspectos a evaluar son:

- Mercadotecnia: Participación de Mercado, Volumen de

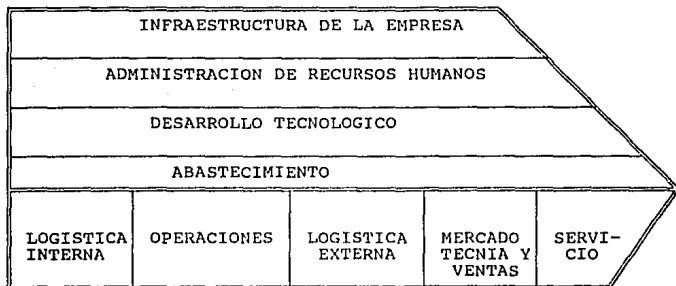
Ventas, Nivel de Precios, Efectividad de la Investigación de Mercados, Mezcla del producto-servicio manejado.

En este caso, es necesario incluir aspectos sobre la distribución de los productos, como los canales con que se cuenta y la forma en que el producto llega al consumidor final. El incluir información sobre el poder de negociación de la empresa, con sus clientes y proveedores puede ayudar a identificar ventajas competitivas importantes.

- **Operaciones:** Costos de Operación, Control de los Sistemas de Producción, Capacidad para responder a la demanda, Eficiencia del Equipo, Flexibilidad de los Procesos, Nivel de Inventarios.
- **Investigación y Desarrollo (Tecnología).** Capacidad para llevar a cabo la investigación, Presupuesto asignado a I&D, Capacidad para desarrollar nuevos productos, Apoyo de la dirección para el diseño de nuevos productos, nuevos procesos y posibles mejoras.
- **Recursos Humanos.** Personal con que se cuenta actualmente, Índice de Rotación del Personal, Requerimientos futuros de Personal, Clima Organizacional y Cultura Corporativa, Políticas de Personal (reclutamiento, selección, capacitación, relaciones laborales, compensaciones).

- **Organización y Dirección.** Estructura Organizacional, Estilo de la Dirección, Proceso de Toma de Decisiones, Canales de Comunicación.
- **Finanzas.** Recursos Financieros Totales, Costo del Capital, Estructura de Capital, Efectividad de la Planeación Financiera, Indices Financieros (liquidez, rentabilidad, apalancamiento).

Analizando el desempeño pasado, las estrategias, la organización interna, los recursos, las fuerzas y las debilidades en cada area. Por su extensión, este análisis únicamente debe enfocarse en las áreas clave, para lo cual Porter propone la cadena de valor, herramienta que desagrega a la organización en sus actividades estratégicas relevantes, señalando, además, que existen actividades de apoyo y actividades primarias:



Las actividades primarias son las que se relacionan con la producción, venta, distribución y asistencia posterior a la venta de los productos, e incluyen:

- * Logística Interna: Actividades relacionadas con el recibo, almacenamiento y diseminación de insumos del producto. (20)
- * Operaciones: Actividades asociadas con la transformación de insumos en la forma final del producto. (20)
- * Logística Externa: Actividades asociadas con la recopilación, almacenamiento y distribución física del producto a los compradores. (20)
- * Mercadotecnia y Ventas: Actividades asociadas con proporcionar un medio por el cual los compradores puedan adquirir el producto e inducirlos a hacerlo. (20)
- * Servicio: Actividades asociadas con la prestación de servicios para realzar o mantener el valor del producto. (20)

Las de Apoyo sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos comprados, tecnología, recursos humanos, etc. Se pueden dividir en cuatro categorías:

- * Abastecimiento: Función de comprar insumos usados en la cadena de valor de la empresa. (20)
- * Desarrollo de Tecnología: Rango de actividades que pueden ser agrupadas de manera general en esfuerzos por mejorar el producto y el proceso. (20)
- * Administración de Recursos Humanos: Actividades implicadas en la búsqueda, contratación, entrenamiento, desarrollo y compensaciones del personal. (20)
- * Infraestructura de la Empresa: Conjunto de actividades que incluye la administración general,

planeación, finanzas, administración de calidad, etc.
(20)

Este análisis permite identificar aquellas actividades de valor de la empresa, que la llevan a crear un producto valioso para sus clientes y la hacen diferente de sus competidores. Como las actividades de valor se relacionan entre sí, de modo que el desempeño de una puede afectar el desempeño de otra, al lograr una mejor coordinación entre ellas se puede llegar a reducir costos o a incrementar la diferenciación, llevando a la empresa a crear ventajas competitivas importantes.

3.3 HERRAMIENTAS DE PLANEACION.

El Análisis Estratégico (Industria y Empresa) nos ayuda a definir dónde está la empresa y a dónde quiere llegar, pero además ayuda a definir como llegar al objetivo planteado, sirviendo de base para la decisión estratégica.

Cuando una empresa vende un producto en un mercado determinado, se dice que tiene un sector estratégico, el cual constituye la base de la estrategia empresarial, ya que la empresa debe elaborar tantas estrategias diferentes como sectores estratégicos tenga. Al conjunto de los sectores estratégicos en los que opera una empresa se le llama

(20) Cfr. PORTER, Michael, Ventaja Competitiva, Pags. 52

portafolio de sectores y es muy importante ya que son sectores estratégicos con características comunes, que requieren estrategias similares. Para analizar el portafolio de una empresa existen diferentes herramientas:

- B.C.G. (Análisis de Crecimiento-Participación):

Establece cuatro categorías, según la participación en el mercado y el crecimiento de la demanda, dentro de las cuales se pueden clasificar los sectores de una empresa:

- * ESTRELLA: Sectores de alto crecimiento y alta participación en el mercado, que contribuyen al crecimiento de la empresa. Son fuertes generadoras de fondos.
- * VACA LECHERA: Sectores de crecimiento bajo y alta participación de mercado, que contribuyen a las utilidades de la empresa ya que tienen inversiones mínimas y un alto margen de contribución.
- * INTERROGANTES: Sectores de alto crecimiento y baja participación, que a corto plazo contribuyen al crecimiento de la empresa pero no a sus utilidades, ya que requieren de inversión en I&D, producción y mercadeo. Son sectores del futuro.
- * PERROS: Sectores de crecimiento bajo y baja participación, que no contribuyen ni al crecimiento ni a la utilidad. No tienen perspectivas de llegar a

generar fondos positivos interesantes.

- G.E. (Análisis Atractivo-Posición): También conocida como Rejilla Comercial, es una matriz desarrollada por la General Electric, la cual considera que, de acuerdo al atractivo de la industria o mercado y a la posición de una empresa, un negocio puede ser clasificado dentro de las siguientes categorías:

	FUERTE	MEDIA	DEBIL	
A T R A C T I V O	CATEGORIA 1	CATEGORIA 4	CATEGORIA 7	A L T O
D E L	CATEGORIA 2	CATEGORIA 5	CATEGORIA 8	M E D I O
N E G O C I O	CATEGORIA 3	CATEGORIA 6	CATEGORIA 9	B A J O
	P O S I C I O N D E L A E M P R E S A			

- A.D.L. (Análisis Fase del Ciclo-Posición): Considera que la generación de fondos depende de la fase del ciclo de vida de la industria (embrionaria, crecimiento, madurez y envejecimiento) y de la posición estratégica competitiva de la empresa (débil, sostenible, favorable, fuerte y dominante). De acuerdo con esto, establece 20 categorías

dentro de las cuales puede clasificarse un negocio:

P O S I C I O N E S T C O M P E T	Domi- nante				
	Fuer- te				
	Favo- rable				
	Soste- nible				
	Débil				
		Emb.	Crec.	Mad.	Envej.

FASE DEL CICLO DE VIDA

La importancia de los tres tipos de matrices, antes mencionadas, radica en el hecho de que permiten identificar en donde se encuentra la empresa, y de acuerdo con esto establecer el tipo de estrategia que se va a seguir para mantener o mejorar dicha posición.

- **Análisis Dinámico:** El portafolio de sectores permite emitir un diagnóstico sobre cada uno de los sectores que componen a una empresa, caracterizándolos y estableciendo una serie de estrategias básicas, para después evaluarlos en conjunto y determinar si existe alguna interrelación estratégica entre ellos. Lo importante es procurar que exista un balance en el portafolio, de modo que se asegure un crecimiento rápido y sostenido para toda la empresa. Dentro de este punto, resulta muy útil el realizar un

análisis dinámico que nos permita observar la evolución que ha tenido el portafolio del negocio, al comparar los portafolios año tras año. Dicho análisis ayuda a analizar la forma en que se han venido comportando, a través del tiempo, los diferentes sectores que componen a la empresa y permite identificar las estrategias más apropiadas para cada caso: Dejar a la estrellas como están, maximizar las utilidades de las vacas lecheras, abandonar gradualmente a los perros, invertir o liquidar algunas interrogantes, etc.

- Matriz Ventaja Estratégica-Objetivo Estratégico:
Matriz propuesta por Porter en donde, de acuerdo a la ventaja estratégica que posea una empresa y a su objetivo estratégico, define tres estrategias genéricas a seguir: Diferenciación, Liderazgo en Costos y El Enfoque de Alta Segmentación.

Dichas estrategias permiten a la empresa crear una posición defendible a largo plazo y sobresalir por encima de sus competidores.

Aunque existe una gran variedad de herramientas, no todas se pueden aplicar a todas las empresas y no siempre dan el mismo resultado, lo importante es que cada empresa elija la más adecuada, de acuerdo a sus posibilidades, y que sea consistente en el uso de las mismas. Cada empresa debe considerar el entorno competitivo en que se desenvuelve, para ir perfeccionando el uso de sus herramientas y obtener buenos resultados.

Ciclo de vida del producto:

Otro de los factores que afectan a la estrategia de una empresa es el ciclo de vida del producto, ya que la tasa de crecimiento de las ventas de un producto y su productividad cambian a través del tiempo. En las distintas etapas del ciclo de vida pueden presentarse diferentes problemas y oportunidades, con respecto a la estrategia de mercado y al potencial de utilidades; de este modo, es necesario identificar la etapa en que se encuentra el producto o productos de la empresa, para formular los planes y las estrategias que deben seguirse.

El problema que presenta es que los límites entre cada etapa no están bien definidos y que no todos los productos presentan el mismo ciclo.

El ciclo de vida también afecta la estructura del sector industrial, ya que conforme se recorren las distintas etapas, cambia la naturaleza de la competencia.

Como puede observarse, el ciclo de vida constituye una herramienta básica para poder establecer estrategias efectivas, pero debe utilizarse en combinación con otras técnicas que permitan analizar la evolución del mercado y las posibles oportunidades. El ciclo de vida sólo se enfoca en las condiciones actuales, las cuales pueden cambiar de acuerdo con las medidas de mercadotecnia que adopte la empresa.

Herramientas Operativas.

Por lo que respecta a cuestiones operativas, Hofer menciona algunas herramientas importantes:

- 1) Matriz de posición de un producto, para la cual se utiliza la posición competitiva de los principales productos de la empresa y de sus competidores, para cada segmento principal del mercado. (21)
- 2) Usar un árbol de decisión de políticas, construido con las principales decisiones de políticas del área funcional, colocadas de acuerdo a la importancia de las mismas, para la firma. (21)
- 3) Matriz de aplicación de recursos en la áreas funcionales, la cual permite describir los recursos clave que se utilizan en cada área. (21)

Este tipo de herramientas son muy útiles para apoyar la toma de decisiones y al combinarse unas con otras, analizando también las de la competencia, pueden ayudar a definir ventajas competitivas importantes.

Del mismo modo, los diagramas de ruta crítica y las redes PERT constituyen herramientas muy importantes para realizar

 (21) cfr. HOFER & SCHEUDE, Planeación Estratégica: Conceptos Analíticos, Pags. 38 y 39.

un buen control.

3.4 DETERMINACION DE LA BRECHA.

Una vez que la empresa ha determinado cuál es su posición estratégica actual, así como las principales oportunidades y amenazas que deberá enfrentar, es necesario establecer lo que sucedería si la empresa continuara con su estrategia actual, sin realizar cambio alguno. A esto es a lo que Ackoff llama Escenario de Referencia y es el que, al ser comparado con los objetivos de la organización, permite determinar la bondad de la estrategia actual.

De acuerdo con Ackoff, al definir los fines que una empresa pretende alcanzar, se debe iniciar con la especificación de los ideales, es decir, aquellos fines que se suponen inalcanzables, pero a los que es posible avanzar. La selección de los ideales se realiza a través de un diseño idealizado, el cual se refiere a la concepción del sistema que se desearía tener. Dicho sistema debe ser factible, y capaz de adaptarse rápidamente, de modo que constituya algo a lo que se puede tender y no algo ideal.

Para poder desarrollar el diseño idealizado es necesario:

- Seleccionar una misión, es decir, un propósito general, deseable para todos los integrantes de la organización, que proporcione un sentido y mueva a la organización a realizar determinada acción.

- Especificar las propiedades deseadas para el sistema diseñado, contando para ello con la participación de los integrantes de la organización para elaborar una lista que cubra aspectos del negocio, los mercados y la mercadotecnia, distribución, servicios de apoyo, organización, personal, etc.

- Diseñar el sistema, determinando la forma en que se obtendrá cada característica especificada.

Una vez completado el diseño, es necesario verificar su factibilidad tecnológica cuidando, sobre todo, que sea operacionalmente viable. Es importante que también se diseñe el sistema de administración que controlará al diseño idealizado.

La administración requiere de la observación tanto de la organización como de su medio ambiente, con el fin de generar información útil para la toma de decisiones. Por lo tanto, es necesario diseñar un subsistema de información adecuado, capaz de proporcionar información completa y oportuna, tanto de la empresa como del ambiente que la rodea. Considerando que la forma en que se organiza una empresa afecta su capacidad para aprender y adaptarse al medio, finalmente es necesario diseñar una estructura adecuada, capaz de adaptarse a las características de la empresa y que facilite la participación. Una vez que se han establecido los ideales, el siguiente paso en la determinación de los fines es el establecimiento de

objetivos, para después establecer la brecha que el proceso de planeación debe cerrar.

Definición de Brecha:

Ya que se cuenta con el diseño idealizado, este debe compararse con el escenario de referencia y las diferencias resultantes constituirán las brechas que el proceso de planeación tratará de cerrar. La diferencias que existan entre lo que la organización pretende alcanzar y lo que puede hacer, si no hay cambios ni en sus componentes ni en el ambiente; deben ser eliminadas, ya que de otra forma resultará imposible llegar a los objetivos.

Una vez identificadas dichas brechas, es necesario generar diferentes medios y elegir el mejor, tomando en cuenta que lo importante es encontrar la forma de convertir las variables no controladas en controladas. Las variables que afectan a una decisión (controladas y no controladas) se encuentran sujetas a restricciones, las cuales pueden ser autoimpuestas; por lo tanto, es necesario identificar dichas restricciones para poder eliminarlas y tener mayor libertad para explorar nuevas posibilidades. En este caso, la creatividad es indispensable para generar varios medios alternativos, cada vez mejores.

Dentro de los medios que se pueden utilizar tenemos :

- Cambiar la estrategia de inversión de las UENs,
- Modificar las estrategias de posición competitiva,
- Agregar o disminuir algunas UENs,

- Modificar las estrategias políticas de algunas UENS o
- Cambiar de objetivos.

Al seleccionar un medio, un punto clave es la evaluación y comparación de los medios alternativos. Es necesario que dicha evaluación considere las posibles reacciones de la competencia y la posible resistencia al cambio que se originará dentro de la propia empresa, ya que dichos aspectos pueden hacer que un medio no resulte tan atractivo.

3.5 DISEÑO DE ESTRATEGIAS.

El objetivo de la planeación estratégica es desarrollar estrategias a través de las cuales se puedan alcanzar los objetivos de la empresa. De acuerdo con Hofer, en la práctica la formulación de estrategias se realiza a través de un proceso que consta de dos partes:

- Un proceso analítico, tanto del entorno como de la situación actual de la empresa, que permite establecer las fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas que pueden presentarse.
- Un proceso socio-político en que están involucrados la cultura de la organización y los valores de los participantes clave.

La ejecución efectiva de la estrategia depende del compromiso de los participantes de la organización, por lo tanto, es necesario incorporar los valores del personal en

la estrategia de negocio que se vaya a aplicar. En general, podemos hablar de 3 niveles jerárquicos para el establecimiento de estrategias:

- 1) **ESTRATEGIA DIRECTIVA.**- Busca definir el tipo de negocio en que debe estar la empresa, enfocándose en su ámbito de operaciones y en la aplicación de recursos entre los diversos negocios que componen a la empresa. Su visión es global, de toda la empresa, y de largo plazo.
- 2) **ESTRATEGIA OPERATIVA O DE NEGOCIO.**- Se concentra en como competir en determinada industria o segmento de producto-mercado. En este caso, se define el ámbito de cada negocio de acuerdo a la selección de la segmentación producto-mercado y a la etapa de evolución producto-mercado, y se busca la sinergia a través de la integración de las diversas actividades de área funcional dentro de un mismo negocio.
- 3) **ESTRATEGIA DEL AREA FUNCIONAL.**- El principal enfoque de la estrategia consiste en maximizar la productividad de los recursos. El objetivo es lograr una adecuada coordinación e integración de actividades, dentro de una misma función, y desarrollar competencias distintivas importantes. De este modo, se puede hablar de cuatro grupos de estrategias:

- De Mercadotecnia: Penetración, Integración, Diversificación o Retiro. (22)
- Financieras: Diferentes estrategias de financiamiento y de inversión, dependiendo de lo que se busque (maximizar la utilidad, optimizarla, cubrir costos o minimizar pérdidas). (22)
- De Producción: Considerando que este término abarca tanto la manufactura como la tecnología y la innovación, una empresa puede optar por estrategias de innovación (compra de tecnología, imitación tecnológica, I&D), de capacidad (maquila, capacidad de producción propia), o de productividad (capacitación, estímulos económicos, motivación, etc.). (22)
- De Personal y Liderazgo: En este caso, el estilo del líder es determinante para definir las estrategias que se van a utilizar. Si se trata de un líder dictatorial, con poder formal únicamente, tenderá a usar la manipulación, las recompensas y los castigos; en cambio, un líder participativo y carismático utilizará medios totalmente distintos y le será más fácil obtener la colaboración de sus subordinados(22)

Aunque los tres son distintos entre sí, es necesario que se encuentran perfectamente integrados y coordinados, formando un todo coherente y consistente, a fin de obtener el éxito a largo plazo de toda la organización. De acuerdo con esto, las estrategias del área funcional deben estar restringidas por las operativas o de negocio y éstas, a su vez, deben estar restringidas por las directivas

El propósito de la toma de decisiones estratégicas es formular y escoger las estrategias que mejor alcancen los

 (22) cfr. SACHSE, Matthías, Planeación Estratégica en Empresas Públicas págs. 55 a 102.

objetivos del negocio. El tipo de estrategias a aplicar va a depender de la etapa de evolución del producto-mercado, de la posición competitiva de la firma, de la posición que se está buscando y de los recursos financieros y ventajas competitivas de que se disponga para efectuar los cambios que sean necesarios. Sin embargo, algunos autores hablan de estrategias genéricas que pueden ser aplicadas: De Incremento en la Participación, De Crecimiento, De Utilidades, De Concentración de Mercado y Reducción de Activos, De Contramarcha, De Eliminación y Cierre (Hofer & Schendel); De Diversificación, Liderazgo en Costos o Alta segmentación (Porter).

Dentro de este punto, es necesario considerar que la elección de una estrategia genérica adecuada no garantiza el éxito; una vez elegida la estrategia, el negocio tiene que pasar a definir las aplicaciones específicas de recursos que utilizará para establecer ventajas sobre sus competidores, y que son necesarios para realizar el potencial de la estrategia genérica elegida.

Formulación de Alternativas:

El medio, cada vez más turbulento, en que se desenvuelven las organizaciones ha hecho necesario que se ponga un mayor énfasis en la generación de estrategias alternativas, que permitan reaccionar con mayor rapidez ante los cambios. Dentro de este punto, tenemos varias alternativas:

- **Análisis de Vulnerabilidad:** Su objeto es identificar situaciones potencialmente peligrosas que pueden dañar o incluso destruir a la organización y que anteriormente no se consideraban relevantes. Para poder realizarlo, es necesario identificar aquellos elementos de apoyo (Pilares) que, si de pronto faltaran, podrían dañar seriamente a la organización. El análisis permite evaluar el daño que pueden causar a la organización ciertos cambios en el entorno y para realizarlo se deben seguir los siguientes pasos:

- 1º Identificar a los pilares de la organización.
- 2º Identificar los elementos amenazantes que pueden dañar a los pilares.
- 3º Evaluar, a nivel individual, la probabilidad de ocurrencia y el impacto de los elementos amenazantes. Para ello, se puede utilizar la siguiente matriz:

	Catastrófico					
I	Severo					
M	Moderado					
P	Ligero					
A	Ninguno					
C						
T						
O						
		0%	25%	50%	75%	100%
		P R O B A B I L I D A D				

Una vez realizada la evaluación individual, se procede a realizar un consenso, a nivel grupal.

4º Definir las acciones a seguir (estrategias).

Dentro de los pilares de una organización podemos encontrar: Necesidades satisfechas por la organización, Recursos y Activos, Posición de costo con respecto a la competencia, Tecnología, Habilidades especiales, Fuerte imagen corporativa, etc.

- **Análisis de Sensibilidad:** Ayuda a identificar variables que merecen atención prioritaria al tener un alto impacto sobre los resultados y conducir a grandes variaciones en las consideraciones iniciales, cuando ocurran cambios en los mismos. Permite saber que pasaría ante distintos acontecimientos potenciales (nuevas políticas gubernamentales sobre transportes, costos y disponibilidad de energéticos, tasas de interés, políticas de comercialización, etc). Resulta muy útil para la dirección, ya que le permite realizar experimentos sin correr riesgos y adquirir valiosos conocimientos antes de comprometer los recursos. Ayuda a comprobar la firmeza de la estrategia elegida y a determinar hasta que grado tendrían que verse modificadas las consideraciones iniciales, para que los medios prescritos por el modelo fueran menos satisfactorios que los medios alternativos.

- **Análisis de Consistencia:** Consiste en verificar que aquello que se desea lograr (objetivos) sea realmente factible, tomando en cuenta los recursos con que cuenta la

organización. Una vez adquiridos los recursos necesarios y realizadas las actividades y programas diseñados para cerrar las brechas de planeación, se debe analizar si ahora se está en posibilidad de cumplir con los objetivos.

Si la empresa determina que aún no es capaz de cumplir con los objetivos, será necesario detenerse para tratar de diseñar nuevos medios y adquirir más recursos, o redefinir los objetivos, ajustándolos a la realidad de la empresa. Si por el contrario, las acciones emprendidas permitieron cerrar las brechas y es posible llegar a los objetivos el siguiente paso será establecer las directrices funcionales.

En este caso, es necesario verificar que la estrategia elegida sea consistente con el medio (nueva posición ante la competencia, ante el poder de negociación de clientes y proveedores, reacción del gobierno), con las políticas internas, estilos directivos, filosofía y procedimientos operativos de la empresa. También se debe ver si los riesgos involucrados son aceptables y si es factible su adecuada implementación.

- **Estrategias Contingentes:** Después de elegir una estrategia, para ejecutarla, es necesario desarrollar un plan de contingencia que pueda ser adoptado en el caso de que los supuestos básicos, sobre los que se construyó la estrategia base, cambien o que la estrategia no dé los resultados esperados.

Para poder desarrollarlo, es necesario identificar los principales problemas potenciales y las oportunidades que

podrían requerir un cambio de estrategia, para después determinar su probabilidad de ocurrencia y su impacto potencial. Es necesario que se evalúe el impacto esperado en relación con el costo de tomar medidas preventivas, para hacerles frente, y en caso de que no convenga se deberán identificar las medidas contingentes a tomar, en caso de que se presenten aquellos problemas u oportunidades más significativos.

3.6 TOMA DE DECISIONES.

Una vez que se ha identificado la estrategia óptima, para poder pasar a la acción es necesario tomar una decisión y ponerla en práctica. La acción debe ser ejecutada, y esto se logra a través del mando, gracias al cual se orienta la acción de otros hacia el logro del objetivo de la decisión.

Para poder analizar el proceso de decisión, es necesario recordar que no todos los actos constituyen decisiones, los problemas que realmente requieren de una decisión se caracterizan por la presencia de incertidumbre, porque son únicos y de implicaciones a largo plazo, por que son de gran importancia, por los recursos comprometidos en ellos, y porque presentan una estructura compleja.

Otra de sus características, que lo convierten en un proceso muy difícil, es que intervienen las preferencias de las personas involucradas: En las decisiones intervienen determinados valores personales, propios del sujeto que

decide; de este modo, los cursos de acción decididos reflejan las diferentes prioridades que se otorgan a determinados valores.

Al analizar la toma de decisiones no se puede dejar de considerar que, al momento de tomar decisiones, las dos potencias características del hombre (inteligencia y voluntad) juegan un papel muy importante, ya que siempre estarán presentes. Aunque las dos son importantes, el paso a la decisión lo dará la voluntad, ya que es necesario que la persona que decide quiera, comprometiéndose así con lo decidido.

En el contexto de las decisiones estratégicas, es fundamental considerar el concepto de política organizacional, de Kenneth Albert, el cual se refiere a todas las actividades realizadas por los diferentes actores buscando influir sobre los demás, con el fin de promover sus metas y sus preferencias. Todo esto hace que el paso de la formulación estratégica a la acción sea un proceso muy difícil, y que la estrategia seleccionada, en la mayor parte de los casos, no llegue a realizarse totalmente.

El Riesgo.

Dentro de cualquier estrategia, va a existir cierto grado de riesgo global, que va a afectar la toma de decisiones. Dicho riesgo se compone de dos tipos de riesgo:

- El Riesgo Comercial o de Mercado, se refiere al riesgo de no tener buenas ventas, y se encuentra asociado con las estrategias de cartera y de posición competitiva de la firma.
- El Riesgo Financiero, es decir, el riesgo de caer en insolvencia, el cual se encuentra asociado con la generación de fondos necesarios para cumplir con las obligaciones de la empresa.

Ambos se encuentran relacionados, de modo que si una empresa trata de minimizar su riesgo financiero, puede llegar a aumentar la probabilidad de un fracaso final, ya que estará restringiendo sus estrategias de posición competitiva, aumentando así su riesgo de mercado.

Niveles de Decisión.

Una vez considerados todos estos aspectos, que afectan a la toma de decisiones es necesario mencionar que la misma se realiza, principalmente, en dos niveles:

1º A nivel directivo, en donde la toma de decisiones se dirige hacia la formulación y elección de estrategias que ayuden a cumplir con los objetivos de la compañía. En este caso, se puede hablar de tres subestrategias directivas:

- Las de Cartera Social, que especifican la forma en que se manejarán y aplicarán los recursos estratégicos de la firma en un mercado determinado, de modo que se desarrollen las ventajas competitivas necesarias para el logro de sus objetivos. Así, una empresa puede optar por una cartera de crecimiento,

de utilidades o una cartera equilibrada. (23)

- Las de Obtención de Recursos, que están encaminadas a obtener los recursos necesarios para seguir la estrategia de cartera elegida. En este caso, es necesario considerar la velocidad de generación interna de fondos de la firma, la tasa de pago de dividendos, la cantidad de aportaciones patrimoniales que pueden conseguirse y la capacidad de endeudamiento de la firma. (23)
- Las Políticas, estrategias que buscan combinar la actuación de la firma, con la actuación de los demás actores que componen el medio ambiente externo de la misma. Al igual que en el nivel operativo, en este caso se busca obtener las mayores ventajas posibles para todos. (23)

2º A nivel operativo, la toma de decisiones tiene como propósito formular y elegir estrategias que conduzcan al logro de los objetivos de las UENs. De este modo, podemos hablar de tres tipos de estrategias:

- De Posición Competitiva, en donde primero se define el ámbito de sus operaciones, es decir, lo que puede hacer la empresa de acuerdo con sus características de producto-mercado o al número de etapas de su cadena de valor; y después se especifica la aplicación de recursos a realizar, así como el tipo de ventaja competitiva o de sinergia que se pretende establecer. (24)
- De Inversión, las cuales buscan apoyar a las estrategias de posición competitiva, optando por invertir para mejorar dicha posición, sostenerla o simplemente cosechar. (24)
- Políticas, estrategias que buscan inducir a los demás actores del ambiente externo de una firma a trabajar conjuntamente, alcanzando así resultados que no serían posibles para ninguna de las partes, si decidieran trabajar en forma aislada. (24)

 (23) HOFER & SCHENDEL, Planeación Estratégica: Conceptos Analíticos, Págs. 165 y 166.

Sin importar el nivel al que se realice, lo importante es que se cuente con una toma de decisiones eficiente y oportuna, que permita aprovechar las oportunidades que presente el entorno.

3.7 IMPLEMENTACION EVALUACION Y CONTROL.

La implementación constituye la última fase del proceso de planeación, la cual se encarga de ejecutar las decisiones tomadas en las fases anteriores, controlar su puesta en práctica y verificar su subsecuente desarrollo. Para poder llevar a cabo una estrategia es necesario establecer mecanismos administrativos y estructurales que refuercen el seguimiento de la dirección estratégica elegida, de modo que es necesario contar con un proceso que una a la estrategia con los planes de implementación.

Dentro de este punto, la alta dirección juega un papel muy importante, ya que es la responsable de asignar los recursos, de organizar a la empresa, de fijar las políticas, así como de coordinar y controlar el sistema. Una vez que la alta dirección ha tomado este tipo de decisiones, de carácter básico, el proceso de implementación se lleva a cabo a lo largo de toda la organización. Cada UEN elabora su propia estrategia (más específica) y la implanta en sus distintos departamentos; de modo que se asignan tareas, se elaboran presupuestos y se diseñan canales de

(24) ibíd. Págs. 190 y 191.

comunicación para informar acerca de las tareas y responsabilidades.

Asignación de Recursos.

Dentro de la implementación, esta etapa es básica, ya que a través de la asignación de recursos es como se va a reforzar la estrategia elegida y se logrará que la organización se mueva en la dirección deseada.

Al decidir la cantidad de recursos económicos que recibirá cada división, departamento o UEN; el personal que será necesario asignar a cada área, etc., es necesario que los directores tomen en cuenta que este tipo de decisiones deben ir de acuerdo con los objetivos de la empresa y deben apoyar el desarrollo de ventajas competitivas en el negocio.

Para llevar a cabo dicha asignación, el primer paso lo constituye el proceso de presupuestación, el cual incluye los siguientes pasos:

1º La alta dirección inicia el proceso comunicando los objetivos de la firma. De todas las premisas de planeación, el presupuesto de ventas es el más importante, el cual sirve de base para todos los planes (Producción, Materiales, Capital, Flujo de caja, Publicidad y Personal). (25)

2º El departamento de presupuestación o la dirección comunica toda la información y asesora a las diferentes unidades para preparar sus presupuestos. (25)

3º Cada unidad prepara un presupuesto preliminar para el próximo periodo. Iniciando normalmente con el presupuesto del periodo anterior, se establece la forma en que diferirá el próximo periodo y se especifica que recursos se requerirán para cumplir con la estrategia. (25)

4º Los presupuestos preliminares son revisados y

aprobados. Después de comparar los presupuestos de varias unidades, éstos pasan a la alta dirección, con una serie de recomendaciones, para ser aprobados o ajustados. (25)

5º Finalmente, se realiza una recopilación. Se consolidan los ingresos y los gastos proyectados y se desarrollan presupuestos secundarios: financieros, de operaciones, de capital y de gastos. (25)

Uno de los problemas que, en general, presenta el proceso de presupuestación es que se usa para asignar recursos a departamentos o a varios proyectos ya existentes, lo cual puede estar o no ligado a los cambios estratégicos deseados por la organización.

Planes. Políticas y Liderazgo.

Es necesario que toda empresa se asegure de que las actividades a desarrollar por los diferentes niveles organizacionales, estén integradas y coordinadas. De este modo, para lograr una implementación efectiva, es necesario desarrollar una serie de planes, políticas y procesos administrativos.

Los planes y políticas se desarrollan para asegurar que las decisiones estratégicas sean implementadas, para que exista una base para el control, para que no se utilice demasiado tiempo en la toma de decisiones y para que exista una adecuada coordinación entre las unidades.

(25) cfr. GLUECK & JAUCH, Strategic Management and Business Policy. Págs. 312 Y 313

Otro aspecto fundamental, dentro de la implementación, es el liderazgo, ya que un líder efectivo puede servir de apoyo, haciendo que el personal coopere y facilitando la introducción de los cambios dentro de la organización. Es muy importante que los líderes posean la educación, habilidades, experiencia y personalidad adecuadas, y que la estrategia se refuerce con un clima organizacional propicio, así como una estructura de valores administrativos y un estilo de liderazgo adecuado.

Evaluación y Control de la Estrategia.

Finalmente, se requiere de un sistema de remuneración apropiado que sirva de apoyo en la implementación, y de un sistema de información efectivo que permita a la dirección contar con una retroalimentación exacta y completa, para actuar oportunamente.

El proceso de evaluación sirve para alertar a la dirección cuando algo anda mal, y así tomar acciones correctivas.

Dicha evaluación incluye las siguientes actividades:

1º Establecer niveles de desempeño, estándares y límites de tolerancia para los objetivos, la estrategia y la implementación de los planes. (26)

2º Medir la posición actual en relación a los estándares para que, si el resultado obtenido se encuentra fuera de los límites, se pueda informar a la dirección y se emprenda una acción. (26)

3º Analizar las desviaciones de los límites de tolerancia aceptables. (26)

4º Realizar modificaciones, si son necesarias y/o

factibles. (26)

Dentro de este punto, es necesario resaltar la importancia de la periodicidad de las evaluaciones, lo cual ayuda a detectar a tiempo las desviaciones. Las evaluaciones se pueden realizar de manera mensual, trimestral, semestral o anual, lo cual va a depender de las características y recursos que posea la empresa.

Este último punto es fundamental, ya que a través de la evaluación y del control es como se va a asegurar que las cosas se realicen como se había planeado. Una adecuada implementación es la culminación del proceso de planeación, que de otra forma no tendría razón de ser.

(26) Ibíd. Págs. 378 y 379.

CAPITULO IV

EL PROCESO DE PLANEACION ESTRATEGICA EN UNA EMPRESA DE LA
INDUSTRIA QUIMICA.

El proceso de Planeación Estratégica que a continuación se presenta es el que actualmente se realiza en la División de Empaque de la Empresa " X ", empresa que opera en el campo industrial y que se dedica a la producción de petroquímicos, buscando satisfacer las necesidades del mercado nacional e internacional.

La empresa " X " fue fundada en Agosto de 1944 pero no inicia operaciones sino hasta Abril de 1947 con la inauguración de su primer complejo, situado en el Estado de Jalisco; actualmente cuenta con más de 40 plantas, localizadas en doce estados de la República Mexicana y un edificio de oficinas, situado en el sur de la Ciudad de México. Está formada por un grupo corporativo y tres grupos operativos (Químicos, Plásticos y Empaques), y con un total de 8,000 empleados actualmente constituye la principal productora de su ramo.

De las tres divisiones que la conforman, la de empaques es la más pequeña y la más joven, razón por la que fue elegida para realizar la investigación, que de otra forma hubiera resultado demasiado extensa.

Dentro de la empresa " X " se sigue una planeación interactiva, que busca crear las condiciones necesarias en

la organización, de modo que sea más fácil obtener el futuro planeado: El futuro depende de la actuación presente. La forma en que se realiza la planeación es descentralizada, en donde cada división es independiente y tiene su propia metodología. El proceso es participativo ya que los clubes de negocios en que se divide cada división cuentan con la colaboración de las diferentes áreas operativas involucradas. Aunque la división de empaques es la única que no tiene Manual de Planeación Estratégica, sí desarrolla un Plan Estratégico a seguir, el cual se obtiene después de realizar una serie de pasos:

- Análisis de la Industria.
- Análisis de la Empresa.
- Posicionamiento Estratégico.
- Definición de Objetivos.
- Selección de la Estrategia.
- Plan Estratégico.
- Plan Operativo.
- Revisión y Retroalimentación.

A continuación se presentan en forma detallada los principales puntos involucrados en el proceso de Planeación Estratégica, señalados en el capítulo anterior, tal y como se realizan en la práctica, por la división de empaques de la empresa " X " .

4.1 ANALISIS DE LA INDUSTRIA.

Dentro de la empresa " X ", el caso de la división de Empaques es muy especial, ya que se encuentra dividida en clubes de negocios que atienden a industrias muy diversas, lo que hace muy difícil el contar con un análisis profundo y completo de la industria en que compete la división.

El aspecto macroeconómico se maneja en forma general para toda la división ya que son aspectos que afectan incluso a toda la empresa. Dentro de este punto, el análisis presentado está muy completo en cuanto a los datos de la economía en general:

- * Tasas de interés,
- * Paridad,
- * Inflación,
- * Política comercial y arancelaria,
- * Política monetaria,
- * Regulación a exportaciones,
- * Balanza Comercial,
- * Producto Interno Bruto,
- * Aspectos demográficos, etc.

Por lo que respecta a la industria, se tiene un análisis por tipo de mercado en que desenvuelve cada club de negocios (cárnica, galletera, licores, de la confitería), en donde se plantea un panorama general: características, quién lo constituye, tamaño, empresas que compiten en cada sector,

algunas tendencias, volúmen de producción, crecimiento. En cuanto al análisis de las cinco fuerzas competitivas, propuesto por Porter, se presentan algunos datos:

- **Competencia:** En la mayor parte de los casos sólo se concretan a definir quién es su competencia y a dar algunas características de la misma: Participación de cada una, productos que elabora, etc.
- **Sustitutos:** Sólo se analiza la industria del vidrio, en donde se sabe quiénes son los principales productores, incluyendo algunas de sus características y tendencias de crecimiento.
- **Proveedores:** Se menciona quiénes son los principales en cada industria, si es de importación o si es nacional y algunas características.
- **Clientes:** Se sabe quiénes son los clientes, y se plantean algunas de sus características como tamaño, ventas, participación, etc.

4.2 ANALISIS DE LA EMPRESA.

Se realiza el análisis por línea de producto, en el cual se presenta una parte global, de toda la división, con la participación en los resultados de la compañía, las ventas por línea (domésticas y de exportación), la capacidad instalada, la eficiencia de las materias primas y un

panorama general sobre el nivel de consumo, precios, demanda.

Posteriormente, se realiza un análisis por línea de productos con información histórica y actual sobre la participación, por línea, en los resultados y las siguientes áreas:

- Mercado, dividido en 2:
 - * Doméstico : Crecimiento, principales clientes, análisis de la competencia (ventas, participación, capacidad, tecnología), precios de venta, productos sucedáneos (producto y uso).
 - * De Exportación: Ventas por país, precio promedio de exportación.
- Manufactura, que incluye: Capacidad Instalada, Materia Prima, Tecnología, Índices de Operación e Integración.
- Finanzas, que incluye los márgenes de utilidad.

Además de estos datos, desde el año pasado se cuenta con un plan tecnológico muy completo, que incluye:

- Diagnóstico Externo.
 - * Entorno Tecnológico.
 - * Requerimientos del Mercado.
 - * Análisis tecnológico de la Competencia/

Comparación de la empresa " X " vs. el líder.

- * Posicionamiento Tecnológico de Mercado del Producto.

- Diagnóstico Interno.

- * Fortalezas y debilidades.
- * Posición Tecnológica de la empresa " X " relativa al estado del arte.

- Proyectos de Desarrollo y Modernización Tecnológicos.

Para determinar el posicionamiento de la empresa en la industria, se considera su posición comercial y su posición operativa.

4.3 HERRAMIENTAS DE PLANEACION.

Para realizar el análisis, la empresa " X " utiliza las siguientes matrices:

1º La **Rejilla Comercial de la General Electric**, en donde definen el atractivo de la industria a través del análisis de los siguientes factores: Tamaño del Mercado, Crecimiento del Sector Industrial, Precio Promedio del Producto y Rentabilidad del mismo, Tecnología, Vulnerabilidad Económica y Costos Generales de la Industria. Para definir la posición competitiva, los parámetros que utilizan son: Participación de mercado, Crecimiento del producto, Competitividad precio-costo, Capacidad instalada

vs la de la competencia, Costo de la materia prima, Calidad (como la percibe el cliente) y Rentabilidad.

Cada uno de los factores antes mencionados se ponderan en función de su importancia para la definición del negocio y se califican en forma cualitativa, con puntos del 1 al 5.

2º El método A.D.L., en donde la posición estratégica se define en comparación con la del líder del mercado y se determina que oportunidades existen. Para establecer en que etapa del ciclo de vida se encuentran, se determina el crecimiento de las ventas y se ve a que etapa corresponde dicho crecimiento.

Se consideran factores como el tamaño del mercado, el crecimiento y el número de competidores y se determina en donde se encuentra la empresa.

A nivel operativo, cada área se basa en el conocimiento e información que se tiene del mercado, y en algunos casos se utilizan algunas gráficas, matrices y árboles de decisión, pero no existe nada de manera formal.

4.4 DETERMINACION DE LA BRECHA.

En la empresa " X ", se sigue el modelo de Ackoff, en donde la alta dirección (comité corporativo de estrategia) elabora un diseño idealizado, en el cual se basa para desarrollar conceptos estratégicos (directrices y objetivos generales) que posteriormente son comunicados a la dirección de cada Club de Negocios. Dichos conceptos estratégicos son los que

sirven de base para desarrollar la planeación estratégica, dentro de cada club de negocios, ya que marcan una guía muy general para conducir las actividades de cada división hacia lo que la empresa busca lograr.

Contando ya con una directriz estratégica, cada Club de Negocios determina objetivos parciales, más específicos que le permitirán cumplir con los ideales planteados por la dirección. La directriz estratégica es muy amplia, permitiendo que cada división tenga la libertad necesaria para desarrollar su propia planeación y establecer sus propios objetivos, respetando únicamente el camino marcado por la alta dirección y contribuyendo siempre a los objetivos de la empresa.

Por lo que respecta a las brechas de planeación, cada división establece sus propias estrategias, de acuerdo con sus necesidades y capacidad, ya que cada una sirve a distintos mercados. Se define que es lo que se necesita para que el futuro sea como se planeó y se establece la forma en que se obtendrá.

4.5 DISEÑO DE ESTRATEGIAS.

Dentro de la empresa " X ", el establecimiento de estrategias se realiza en los tres niveles jerárquicos, antes mencionados:

- A nivel corporativo se establecen directrices estratégicas muy generales que conducen la acción de las tres divisiones, fijando el camino a seguir para poder llegar a los objetivos de la empresa.
- A nivel de negocio, y considerando los conceptos estratégicos emanados de la dirección, cada división define las estrategias genéricas que cada club debe seguir para mantener su ventaja competitiva, o mejorarla, dentro del sector industrial en el que compiten.
- A nivel funcional se establecen las estrategias específicas y los planes a seguir para cumplir los objetivos de cada área. En este caso ya se asignan los recursos que se van a necesitar y se determinan las actividades a realizar, buscando mantener una congruencia con los otros dos niveles de estrategias.

Durante el proceso de planeación se contemplan y analizan diferentes posibilidades, y se establece una estrategia base a seguir. Posteriormente, con el seguimiento, se ve si van bien o mal y se determinan los ajustes y las medidas correctivas que deben emprenderse.

4.6 TOMA DE DECISIONES.

La toma de decisiones que se da dentro de esta empresa es en cierta forma centralizada, ya que se trata de una toma de

decisiones dirigida, en donde la dirección marca un sentido muy definido que guía todas las decisiones a tomar. Todos los aspectos estratégicos e incluso algunos funcionales deben ser consultados con la dirección, siendo las decisiones de tipo operativo más autónomas.

Al momento de decidir, los decisores se basan en algunas proyecciones y en los conocimientos que poseen, pero no hay nada establecido, de manera formal, en cuanto a las herramientas de decisión que pueden ayudarles; utilizan paquetes de software como, el Lotus, para evaluar algunas alternativas antes de tomar la decisión final.

Es necesario mencionar que tradicionalmente, esta empresa ha sido una empresa muy conservadora al momento de tomar sus decisiones, ya que busca el crecimiento pero con capital propio y un bajo nivel de endeudamiento, minimizando así el riesgo financiero y permitiéndole mantenerse en las épocas difíciles. Sin embargo, se empieza a ver un ligero cambio y parece que empiezan a arriesgarse un poco más.

4.7 IMPLEMENTACION, EVALUACION Y CONTROL.

Del proceso de planeación estratégica se derivan los siguientes presupuestos:

- 1º El De Operaciones.
- 2º El de Capital, para requerimientos de equipo.
- 3º El Financiero, que se maneja a nivel corporativo

El presupuesto operativo inicia con la determinación del volumen y el precio de venta, con lo que cada planta proyecta sus requerimientos de materias primas, personal y equipo. El costo variable se determina de acuerdo a la eficiencia de producción para cada producto, evaluando para ello, el precio de las materias primas; el costo fijo lo establece cada planta, de acuerdo a sus requerimientos de mano de obra y a los salarios.

Cada gerente de área y departamento, quienes estiman cuánto personal van a necesitar, calculan el incremento que tendrán los sueldos y obtienen los gastos de administración y venta. También se elabora un presupuesto para Oficinas México, que incluye todo lo necesario para el mantenimiento, instalaciones y servicios. El área de contraloría se encarga de coordinar todos los presupuestos. Con estos datos se obtienen los costos y se proyecta el estado de resultados.

El presupuesto de capital debe ir de acuerdo con los conceptos estratégicos, señalados por la dirección, y servir de base para el presupuesto de operación. Es el Presupuesto de Inversiones Capitalizables (PIC) e incluye: nuevos negocios, mejoras a la producción, adquisición de activos, mantenimiento de los existentes, etc.

Es a cinco años y se elabora para cada división, para cada subsidiaria y para Oficinas México. Puede incluir proyectos vigentes o no concluidos, con sus respectivas erogaciones; o

nuevos proyectos, en donde se establece el tipo de proyecto, el monto a gastar, tanto para el próximo periodo como para los siguientes.

Para realizar el PIC, primero se estima, en forma muy general, lo que puede llegar a costar cada proyecto, elaborándose un plan que incluya lo que se necesita por planta, complejo o área. Posteriormente se establecen prioridades y de acuerdo con esto, se programa la fecha de inicio y la de terminación.

Toda esta información es recopilada por el área de control de inversiones, quien consolida todos los presupuestos de capital de la divisiones y presenta el plan de inversiones capitalizables a la Dirección General y al Comité Administrativo, para su aprobación.

Una vez aprobados por la alta dirección, es necesario proporcionar información más específica a través de la solicitud de apropiación de fondos (RFA), en donde ya se realizan proyecciones de ventas, estimaciones sobre la capacidad, se obtienen cotizaciones con varios proveedores, se ve el lugar en que se va a realizar la instalación, etc., datos que se pasan a planeación, para que realice el estudio económico. Los proyectos analizados son evaluados de acuerdo a la tasa de rendimiento y al periodo de recuperación de la inversión, y de acuerdo con ésto se realiza la justificación, y se envía a control de inversiones para su revisión.

Evaluación y Control.

Para todos los proyectos, se realiza un seguimiento en forma mensual, en donde se compara lo realmente obtenido contra lo planeado. El gerente de cada club de negocios realiza un reporte mensual sobre el avance de cada proyecto. Para los proyectos más pequeños, se realizan reportes con el avance, algunas estimaciones y la cantidad que se ha gastado hasta el momento; por lo que respecta a los proyectos más importantes, se realizan reportes mayores con el avance obtenido, el costo, algunas estimaciones e información mucho más completa ya que se trata de erogaciones más altas.

A nivel corporativo, se elabora un resumen de los proyectos mayores, se reporta como va el plan de apropiaciones, con respecto a lo presupuestado; y se realizan algunas estimaciones de lo que se puede esperar para el resto del año. El área de contabilidad también elabora un registro de las erogaciones realizadas, por cada proyecto, y las coloca dentro del cuaderno de apropiaciones, para llevar un control de las mismas. Si se llega a cancelar un proyecto, ya a nivel de la RFA, es necesario realizar un estudio para informar las causas de dicha cancelación.

Por lo que respecta al presupuesto de operaciones, actualmente se lleva un control mensual, en donde contraloría envía mensualmente su estado de cuenta a cada departamento, para que éstos chequen sus gastos y puedan ver como van de acuerdo a lo que se había presupuestado. Con

esto, cada director puede verificar que sus departamentos no se sobrepasen en sus gastos, y que expliquen las grandes desviaciones.

Anteriormente el control se realizaba al final del año, lo cual traía muchos problemas y descontentos.

Como ya mencionó, para poder llevar a cabo un buen control, y verificar el cumplimiento de los objetivos, es necesario contar con un buen sistema de evaluación del desempeño que permita realizar evaluaciones objetivas; en este caso, la empresa cuenta con un proceso de evaluación del desempeño de sus empleados basado en los objetivos que debe cumplir cada puesto, los cuales se comparan con el reporte de actividades, para determinar el avance obtenido y establecer la calificación obtenida por el empleado.

CONCLUSIONES.

Después de analizar el proceso de planeación estratégica realizado en la División de Empaques de la Empresa " X ", se puede ver no existe homogeneidad en los conceptos y falta organización. Los participantes de los diferentes clubes de negocios no manejan el mismo lenguaje, cada club utiliza diferentes herramientas y los principales conceptos todavía no están muy claros.

Aunque el proceso en general parece cubrir los puntos esenciales, al analizar etapa por etapa se encontraron una serie de problemas y deficiencias. A continuación se presentan los principales hallazgos:

- Como primer punto, y antes de iniciar con el proceso en sí, es necesario resaltar que la división de empaques aún no ha podido definir con claridad el negocio en el que está y que dicha definición ha sido el principal objetivo de los clubes de negocio. De este modo, antes de pensar en mejorar el proceso de planeación, es necesario iniciar con una clara definición del negocio y establecer las Unidades Estratégicas de Negocio que constituirán a la división.

Una vez establecidas las UENs y sus principales características, también es necesario redefinir los niveles de planeación que deben ser manejados, ya que a lo largo de la investigación se encontró que no existe ningún tipo de planeación divisional (equivalente a la corporativa) que, con una visión global y de largo plazo, marque el camino a

seguir por todas la UENs, y que considere la posibilidad de diversificarse hacia nuevos mercados o de diseñar nuevos productos, mejorando así la posición de la división.

- Ya dentro del proceso de planeación, si lo comparamos con lo que establece la teoría, podemos ver que la parte de diagnóstico (análisis de la industria y de la empresa) no está completa; para realizar un buen análisis del entorno falta mucha información sobre las cinco fuerzas competitivas (Porter) y al análisis interno realizado le falta considerar muchos aspectos importantes, como la estructura organizacional y algunos aspectos sobre los recursos humanos, lo que impide diseñar e implementar estrategias adecuadas.

- Dentro del análisis de herramientas, se pudo encontrar que aunque para determinar la posición actual de la empresa se utilizan dos de las herramientas básicas, en ambos casos el análisis está incompleto ya que falta información y se dejan de considerar muchos aspectos importantes. En este caso, la empresa puede optar por una gran variedad de herramientas, pero lo importante es que utilice aquéllas que realmente le permitan mejorar sus resultados, y que sea consistente en su uso, tomando en cuenta las características del entorno competitivo en que se desenvuelve, para elegir las más adecuadas.

- La siguiente etapa analizada es la determinación de

la brecha. En este caso, se puede decir que actualmente no existe, como tal, ya que no se cuenta con un sistema ideal con que comparar. El Comité Corporativo de Estrategia sólo funcionó adecuadamente al principio, pero debido al alto nivel de los participantes, cada vez fue más difícil el reunirlos, ya que ninguno tenía tiempo para pensar en el largo plazo cuando había tantos problemas que en el corto plazo requerían su atención.

El principal problema que presenta la empresa " X " es que se caracteriza por una cultura muy operativa, lo que dificulta mucho el que se dedique tiempo suficiente a cuestiones de largo plazo, como la "creción del futuro". De este modo, aunque se requiere de un cambio en la filosofía y cultura de la organización, considero que una buena opción sería establecer un comité similar, pero a nivel divisional, que diseñe un sistema ideal al que la División de Empaques pueda tender.

- Por lo que respecta al diseño de estrategias hay mucho por hacer, ya que actualmente sólo se establece una estrategia a seguir, lo que resta flexibilidad a la empresa y le impide responder oportunamente a los cambios del entorno.

En este caso, es necesario incluir dentro del proceso de planeación el análisis de vulnerabilidad y el de sensibilidad, para determinar los cambios en el entorno que pueden afectar a la empresa, al grado de tener que cambiar

de estrategia; y después desarrollar los planes de contingencia que deberán emprenderse, en el caso de que dichos cambios ocurran.

Una vez que se han establecido una serie de estrategias a seguir, es necesario realizar un análisis de consistencia de las mismas, para verificar su factibilidad de acuerdo con los recursos de la empresa, ya que de otra forma será muy difícil lograr una adecuada implementación.

- Al llegar a la toma de decisiones se puede ver que, como consecuencia de las mismas deficiencias del proceso y de las características de la empresa, ésta se realiza en forma dirigida, en donde el director de la dirección se ocupa de una serie de problemas funcionales y operativos que no le corresponden.

La falta de información y de herramientas adecuadas, que apoyen la toma de decisiones, impide al personal de niveles medios e inferiores tomar buenas decisiones, y hace que todo se concentre en el director. Aunque esto ha dado resultado, a larga traerá problemas ya que el director no tiene tiempo para analizar toda la información y puede llegar a tomar decisiones menos eficientes. La participación es un punto clave, tanto para la solución creativa de problemas como para facilitar la implementación, pero implica una serie de cambios en la organización para poder realizarla, desde un cambio de mentalidad hasta el diseño de un sistema de información eficiente y confiable.

- Finalmente, por lo que respecta a la implementación, se debe mencionar que son tantos los cambios de un año para otro y tan diferentes los planes, que no es posible determinar si su implementación es adecuada. La empresa " X " cuenta con una serie de planes y políticas muy completas, y un liderazgo adecuado lo que facilita la implementación; pero sólo ahora que, después del cambio de accionistas, las cosas empiezan a estabilizarse y se espera que los planes de este año sí tengan continuidad, se podrá evaluar el proceso de implementación.

Por lo que respecta a la evaluación y al control, es necesario establecer un control financiero y económico de los proyectos, ya que hasta el momento sólo se controlan las erogaciones y nadie se preocupa por verificar que los proyectos emprendidos realmente cumplan con el rendimiento proyectado. En este caso, también resulta vital contar con un sistema de información adecuado que permita a la dirección tener una buena retroalimentación y que le permita emprender las acciones correctivas necesarias, en el momento oportuno.

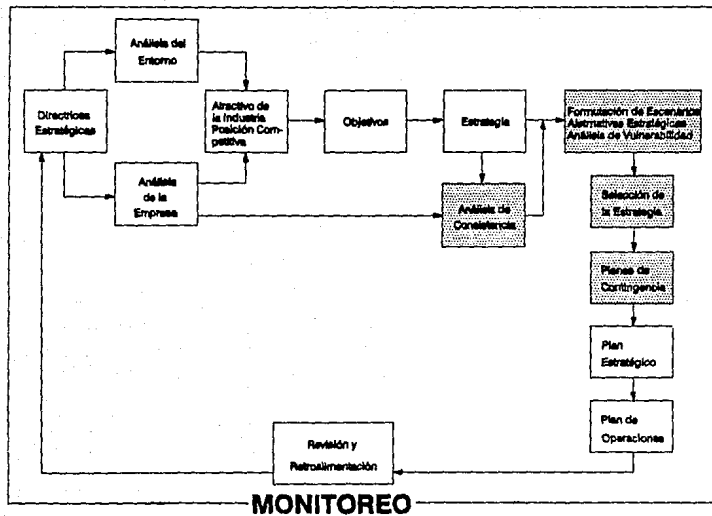
Como podemos ver, el diseño del sistema de información constituye un problema que se presenta en la mayor parte de las etapas del proceso, de modo que resulta vital el hacer algo al respecto, ya que sólo así se logrará mejorar todo el proceso.

De este modo, podemos comprobar que el contar con un Manual

de Planeación Estratégica, que indique claramente los puntos que se deben cubrir en cada etapa del proceso, es necesario para mejorar el funcionamiento de los diferentes clubes de negocio y obtener buenos resultados. Dicho manual debe ser diseñado de acuerdo a las características y necesidades de la División de Empaques; permitirá unificar conceptos y herramientas, y servirá además de guía para realizar un buen proceso.

A continuación se presenta un modelo de Planeación Estratégica para la División de Empaques, en el que se señalan algunos puntos que no se consideran en el proceso actual (cuadros sombreados). Dicho modelo forma parte del manual, al igual que los siguientes conceptos:

- Glosario de Términos Clave.
- Clara exposición de las obligaciones del ejecutivo en jefe, por lo que se refiere a una planeación formal efectiva.
- Especificación de la información necesaria para el sistema.
- Especificación de quién debe proporcionar qué tipo de información.
- Misión y Filosofía de la empresa.
- Estrategias y Políticas de la división para los involucrados en la planeación.



Como podemos ver, la Planeación Estratégica constituye un proceso muy importante que involucra a todas las áreas de la empresa, lo que lo hace sumamente complejo. Por lo tanto, se requiere de un claro conocimiento de la empresa, de las distintas áreas que la forman y de la manera en que éstas se relacionan entre sí.

De este modo, el mejor capacitado para llevarla a cabo es el administrador de empresas. Por sus características y por su preparación, es un profesionalista capaz de ver en forma general los diferentes aspectos de la organización. Su enfoque generalista le permite ver con mayor claridad la forma en que interactúan entre sí las diferentes partes de la organización, lo que facilita la integración y coordinación ; de modo que el papel del administrador resulta vital para el desarrollo de la planeación estratégica.

BIBLIOGRAFIA.

- 1) HOFER, Charles, SCHENDEL, Dan. Planeación Estratégica: Conceptos Analíticos. México 1985, Edit. Norma 215 páginas.
- 2) ACKOFF, Russell. Planificación para la Empresa del Futuro. México 1990, Edit. Limusa 357 páginas.
- 3) STEINER, George. Planeación Estratégica. México 1985, Edit. CECSA 366 páginas.
- 4) PORTER, Micheal. Estrategia Competitiva. México 1982, Edit. CECSA 407 páginas. Traducido por Alfonso Vasseur Walls.
- 5) AGUIRRE, Octavio. Planeación Corporativa para la Empresa Mexicana. México 1981, Edit. EDUVEM 282 páginas.
- 6) JAUCH, Lawrence, GLUECK, William. Strategic Management and Business Policy. USA. 1988, Edit. McGraw Hill 428 páginas.
- 7) PORTER, Michael, Ventaja Competitiva. México 1988, Edit. CECSA 550 páginas.
- 8) LLANO C., Carlos, Análisis de la Acción Directiva. México 1979, Edit. Limusa 306 páginas.
- 9) OTADUY, José. Planeación Estratégica y Mercadotecnia. México 1980, Edit. Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE) 63 páginas.
- 10) SALLENAVE, Jean Paul, Gerencia Y Planeación Estratégica. México 1985, Edit. Norma 282 páginas.
- 11) ROTHSCHILD, William, Ventaja Competitiva. México 1987, Edit. McGraw Hill 254 páginas. Traducido por Roberto Haas García.

- 12) KOTLER, Phillip, Dirección de Mercadotecnia, México 1988, Edit. Diana 867 páginas.
- 13) KENNETH, Albert, Manual de Planeación Estratégica, México Edit. McGraw Hill.
- 14) REYES ARTIGAS, J.S. Mercadotecnia Industrial, México 1988, Edit. Trillas.
- 15) DEAL, Terrence, Culturas Corporativas, México 1986, Edit. Fondo Educativo Interamericano 236 páginas.
- 16) KOONTZ, Harold, WEHRICH, Heinz, Administración, México 1990, Edit. McGraw Hill 771 páginas.
- 17) HAMPTON, David. Administración Contemporánea, México 1983, Edit. McGraw Hill 580 páginas.
- 18) TERRY, George, FRANKLIN, Stephen. Principios de Administración, México 1986, Edit. CECSA 748 páginas. Traducido por Alfonso Vasseur Walls.
- 19) SACHSE, Matthias, Planeación Estratégica en Empresas Públicas, México 1990, Edit. Trillas 224 páginas.
- 20) CLAUDE S., George, Historia del Pensamiento Administrativo, México 1987, Edit. Prentice-Hall Hispanoamericana 217 páginas.
- 21) HAX, Arnold, MAJLUF, Nicolás. Strategic Management, USA 1984, Edit. Prentice-Hall 468 páginas.
- 22) REYES PONCE, Agustín, Administración de Empresas Teoría y Práctica primera parte, México 1986, Edit. Limusa 189 páginas.
- 23) KOONTZ, Harold, O' DONNELL, Cyril. Curso de Administración Moderna, México 1977, Edit. McGraw Hill 914 páginas.

- 24) SHARPLIN, Arthur, Strategic Management, USA, Edit. McGraw Hill 588 páginas.
- 25) ANSOFF, Igor et.al. El Planteamiento Estratégico, México, Edit. Trillas 282 páginas.

Artículos:

Monitoreo del Entorno de R.M. Narchal, INFOTEC 1987.

Cómo Planear el Mercado de Productos Industriales de B. Charles Ames, edición especial de EXPANSION 1984.

Cultura Organizacional de Ernesto Bolio y Benito Celorio, nota técnica del IPADE.

Procesos Culturales de Ernesto Bolio y Benito Celorio, nota técnica del IPADE.

El Sistema Político de la Empresa de I.C. MacMillan, Revista ADMINISTRACION DE EMPRESAS. Tomo VI 1979.

¿ Quién se encarga de la Planeación Estratégica ? de Matthias Sachse, EXPANSION 1985.

Ciclo Vital de los Productos y Estrategia de Mercadeo de John E. Smallwood, Revista ADMINISTRACION DE EMPRESAS. Tomo IV 1979.

La Cartera de Productos y el Mejor Amigo del Hombre de Donald C. Hambrick, Revista ADMINISTRACION DE EMPRESAS. Tomo XIV 1985.

Una vez más: ¿ Qué es una buena decisión ? de Miguel Ochoa, Revista ISTMO.