

76
24.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN

PLANEACION ESTRATEGICA DE
NEGOCIOS

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A
JOSE ADOLFO PACHECO MARTINEZ

ASESOR: L.C. ALEJANDRO AMADOR ZAVALA

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEXICO

MARZO 1997.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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



UNIVERSIDAD NACIONAL
AVENIDA DE
MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

DR. JAIME KELLER TORRES
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLAN
P R E S E N T E .

AT'N: Ing. Rafael Rodríguez Ceballos
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la F.E.S. - C.

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS TITULADA:

"Planeación Estratégica de Negocios"

que presenta el pasante: José Adolfo Pacheco Martínez
con número de cuenta: 8807121-1 para obtener el TITULO de:
Licenciado en Administración .

Considerando que dicha tesis reúne los requisitos necesarios para ser discutida en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

A T E N T A M E N T E .
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"
Cuautitlán Izcalli, Edo. de Méx., a 11 de febrero de 1997

PRESIDENTE	L.A. <u>Celia Rodríguez Chávez</u>	
VOCAL	C.P. <u>Pedro Acevedo Romero</u>	
SECRETARIO	L.C. <u>Alejandro Amador Zavala</u>	
PRIMER SUPLENTE	L.A. <u>Angélica Hernández Araiza</u>	
SEGUNDO SUPLENTE	L.A. <u>Néstor Pillado García</u>	

A MI MADRE: Por todo su amor y por la fe que siempre ha tenido en mí,
pero sobre todo por haberme dado el más grande regalo: la vida.

A MIS HERMANOS: Miguel Angel, Juan Carlos, Luis y Eduardo
por todo su apoyo y cariño

A la memoria de mi padre Adolfo Pacheco Torres.

OBJETIVO. Conocer la Planeación Estratégica a fondo, ya que esta constituye una herramienta muy valiosa en tiempos de crisis e incertidumbre como el que se vive actualmente en México

INDICE

INDICE

INTRODUCCIÓN.....	5
CAPITULO I. PLANEACIÓN.	
1. Antecedentes.....	9
1. 1. Proceso Administrativo.....	9
1.1.1. Planeación.....	13
1.1.2. Organización.....	15
1.1.3. Dirección.....	21
1.1.4. Control.....	26
1. 2. Tipos de Planeación.....	30
1.2.1. Planeación Operativa.....	31
1.2.2. Planeación Táctica.....	32
1.2.3. Planeación Estratégica.....	33
1.2.4. Planeación Financiera.....	34
1. 3. Planeación Administrativa.....	37
1.3.1. Concepto de Planeación.....	37
1.3.2. Naturaleza e Importancia de la planeación.....	38
1.3.3. Ventajas y limitaciones de la planeación.....	43
1.3.4. Tipos de planes.....	47
1.3.5. Etapas de la Planeación.....	51

1. 4. Planeación en épocas de incertidumbre.....	56
--	----

CAPITULO II PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

2. 1. Concepto de estrategia.....	62
2. 2. Concepto de Planeación Estratégica.....	64
2. 3. Naturaleza e importancia de la Planeación Estratégica.....	68
2. 4. Etapas de la Planeación Estratégica.....	75
2.4.1. Fijación de objetivos.....	78
2.4.2. Análisis de la Organización y su medio ambiente.....	79
2.4.3. Establecimiento de alternativas estratégicas.....	85
2.4.4. Evaluación de alternativas estratégicas.....	87
2.4.5. Selección e implantación de una estrategia.....	88

CAPITULO III ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS.

3. 1. Definición de Objetivos.....	92
3. 2. Características que deben cubrir los objetivos.....	95
3. 3. Establecimiento de objetivos.....	98
3. 4. Tipos de objetivos.....	100
3. 5. Definición de la Misión del negocio.....	103
3. 6. Concepto de Posicionamiento.....	106

**CAPITULO IV ESTABLECIMIENTO, EVALUACIÓN
Y
SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA.**

4. 1. Definición de alternativas estratégicas.....	113.
4. 2 Tipos de Estrategias.....	118
4. 2. 1. Estrategia Corporativa.....	120
4. 2. 2. Estrategia de Negocios.....	122
4. 2. 3. Estrategia Funcional.....	126
4. 2. 4. Estrategia operativa.....	133
4. 3. Evaluación de Estrategias.....	133
4. 4. Factores a considerar durante la evaluación.....	139
4. 5. Herramientas de evaluación.....	141
4.5.1. Creación de escenarios.....	142
4.5.2. Pruebas de rentabilidad.....	146
4.5.3. Pruebas de ventaja competitiva.....	150
4.5.4. Pruebas de ajuste situacional.....	154

CAPITULO V IMPLANTACIÓN Y CONTROL DE LA ESTRATEGIA.

5. 1. Proceso de implantación.....	157
5.1.1. Desarrollo de una organización capaz.....	161
5.1.2. Relación de los presupuestos con la estrategia.....	167
5.1.3. Establecimiento de sistemas internos de apoyo administrativo.....	169
5.1.4. Diseño de recompensas e incentivos.....	172
5.1.5. Desarrollo de una cultura corporativa como apoyo a la estrategia.....	175
5.1.6. Ejercicio de un liderazgo estratégico.....	178
5. 2. Sistema de control.....	180
5.2.1. Proceso de control.....	184
5. 3. El presupuesto como control de la estrategia.....	186
5. 4. Implantación de Políticas acordes a la misión y a la estrategia seleccionada.....	191
CONCLUSIONES.....	195
BIBLIOGRAFIA.....	200

INTRODUCCION

INTRODUCCIÓN.

Alicia Preguntó: “Gatito Cheshire ¿podrías indicarme cual es el camino que debo seguir?, el gato respondió: Eso depende de adonde quieras ir”. Con este pequeño diálogo de Alicia en el País de las Maravillas, lo que pretendo es resaltar la importancia de saber hacia donde nos dirigimos; es decir tener una meta.

Cuando sabemos hacia donde encaminar los esfuerzos es más fácil ser exitoso pero para esto es indispensable saber planear.

La función de planeación no es exclusiva de grandes empresas, es incluso una actividad cotidiana del ser humano, ya que planeamos que ropa usar, que comer a donde ir de vacaciones, como emplear nuestro sueldo, etcétera, es decir la planeación debe estar implícita en cualquier acción que se pretenda llevar a cabo y con ello reducir al máximo la improvisación y los efectos negativos que esta última pueda acarrear a la organización.

Planear implica definir los objetivos y determinar los medios para alcanzarlos; es también analizar por anticipado los problemas, prever posibles soluciones y señalar los pasos necesarios para lograr los objetivos determinados.

La planeación fija el curso concreto de las acciones que han de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de las operaciones y el tiempo necesario para su conclusión, es decir, deberá responder a las siguientes interrogantes: ¿Que?, ¿Quién?, ¿Cómo?, ¿Cuándo?, ¿Dónde? Y ¿Por qué?.

El presente trabajo pretende aportar una idea clara y concisa del proceso de planeación y más específicamente de la Planeación Estratégica.

La Planeación Estratégica es, valga la redundancia, un proceso de planeación generalmente a largo plazo que resalta la importancia de contar con una misión que cumplir, así como objetivos correctamente establecidos y algo muy importante, ahonda en el análisis del medio ambiente pues este es un factor determinante para el éxito o fracaso de los planes de cualquier organización.

En la situación que atravesamos y en general en el mundo moderno es indispensable contar con una buena planeación ya que esto nos permitirá sortear con éxito los posibles obstáculos que se presentan en el camino.

El trabajo esta dividido en cinco capítulos en los cuales se estudia con detenimiento el proceso de la Planeación Estratégica.

CAPITULO II
PLANEACION

ANTECEDENTES

1.1. PROCESO ADMINISTRATIVO.

La administración es una actividad inseparable de cualquier organismo o grupo social. Por consiguiente es necesario exponer algunas definiciones más relevantes sobre el concepto de administración, que puedan servirnos como punto de partida.

Henry Fayol en su obra "Administración Industrial y General", considera que: "Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar".

Harold Koontz y Ciryll O'Donell en su obra "Curso de Administración Moderna", sostienen que: "Administración es la dirección de un organismo social y su efectividad para alcanzar sus objetivos fundada en la habilidad para conducir a sus integrantes".

Por su parte George R. Terry en su libro "Principios de Administración" define que: "Administración es un proceso distintivo que consiste en la planeación, organización, ejecución y control, ejecutado para determinar y lograr los objetivos mediante el uso de gente y recursos".

En la obra "La Ciencia de la Administración" de Isaac Guzmán Valdivia, queda establecido que "Administración es la dirección eficaz de las actividades y la colaboración de otras personas para obtener determinados resultados":

De igual forma Alberto Reyes Ponce en su libro "Administración de Empresas", define a la Administración como: "Es un conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social".

Por todo lo anterior podemos establecer que: "La Administración es un proceso integral para planear, organizar y dirigir una actividad o relación de trabajo que se fundamenta en la utilización de recursos para alcanzar un fin determinado".

Se ha representado a la Administración como un proceso de acción que comprende una sucesión de actividades interdependientes. La Administración, esta conformada de lo que hace un administrador para denominarse como tal, lo que hace un administrador es distinto y será formado de muchas actividades vitales que forman un proceso único: **EL PROCESO ADMINISTRATIVO.**

El proceso administrativo está compuesto de una serie de fases sucesivas que constituyen un conjunto, y en base a su arreglo, una estructura de actividades individuales y colectivas, actividades de iniciación, de decisión de comunicación, de control.

Para tener una concepción mucho más clara de lo que es el proceso administrativo, presentaré a continuación, definiciones de algunos autores:

Terry y Franklin lo definen como “Las funciones fundamentales y los medios por los cuales administra un gerente”.

James Stoner, lo define como “ Una serie de partes separadas, o funciones que constituyen un proceso total”.

Munich y García M. Lo definen como “ El conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se hace efectiva la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral”.

Como podemos observar las definiciones son muy similares. Así como existen varias definiciones, existen también varios modelos de proceso administrativo, a continuación presento las etapas propuestas por diversos autores:

Henry Fayol, quien fue el introductor de modelo de proceso administrativo, propone las siguientes etapas:

- Previsión
- Organización
- Ejecución
- Control.

Por su parte, George R. Terry propone:

- Planeación
- Organización.
- Ejecución
- Control

Reyes Ponce incluye:

- Previsión
- Planeación
- Organización.
- Integración
- Dirección
- Control

Fernández Arena en su modelo incluye:

- Planeación.
- Implementación
- Control

James F. Stoner, tomando como base el modelo propuesto por Fayol, es tan solo uno de los diversos autores que proponen el siguiente modelo:

- Planeación

- Organización
- Dirección
- Control.

Este último modelo es el que tomaré para desarrollar el presente trabajo, tomando de igual forma las definiciones aportadas por James F. Stoner, en su libro "Administración".

1.1.1. PLANEACIÓN.

Planeación es un proceso de decidir anticipadamente lo que ha de hacerse y cómo. Implica la selección de objetivos y el desarrollo de políticas, programas y procedimientos para lograrlos.

La planeación es una función administrativa básica, que se encarga de aportar los medios con los que se manejan en la dimensión organizacional los problemas que se van presentando durante el desarrollo de las actividades diarias de la empresa. Un plan es cualquier método detallado, formulado con anticipación para hacer o realizar algo.

El proceso de planeación involucra lo siguiente:

- a) Establecer políticas, objetivos, procedimientos presupuestos y relaciones organizacionales con bases sistemáticas con el propósito de suministrar lineamientos para la toma de decisiones y planeación en los distintos niveles jerárquicos.
- b) Provisión de información pertinente y oportuna para los centros de planeación y toma de decisiones, y desde ellos.

Todos los objetivos y metas que las organizaciones persiguen son fijados en esta etapa, con esto se consigue lo siguiente:

1. Que la organización se allegue de los recursos que necesita para tal efecto.
2. Que los miembros de la organización trabajen con miras a alcanzar el objetivo planteado.
3. Que el avance en la obtención de los objetivos sea vigilado y medido, con el fin de realizar los ajustes requeridos.

El primer paso en la planeación es el establecimiento de las metas de la organización. Después se fijan los objetivos de las unidades (departamentos, divisiones, etc.) Una vez escogidos los objetivos se crean los programas para alcanzarlos en forma sistemática. Es necesario señalar que los objetivos establecidos deberán someterse a estudios de factibilidad.

Los planes hechos por los directivos de mayor rango para la empresa por lo general es a largo plazo. La planeación que se lleva a cabo en niveles inferiores comprenden periodos mas cortos.

La función de planeación presenta los siguientes propósitos:

1. Servir como impulso de la actividad administrativa, asimismo como guía en el camino que ha de seguirse en las operaciones de cada unidad de la organización, facilitando de esta manera el logro de los objetivos organizacionales.
2. Maximizar el beneficio de las oportunidades futuras de la organización, por medio de la previsión de los recursos.
3. Debe permitir adaptar la organización a su medio ambiente, sin rebasar las fronteras que le permiten estar en equilibrio.

4. Debe establecer un esfuerzo coordinado dentro del organismo, por medio del establecimiento de objetivos que permitan encaminar los esfuerzos de la organización.

La planeación es un proceso mediante el cual, como ya se vio, se determina hacia donde se quiere dirigir, con que medios, siguiendo que pasos y en cuanto tiempo, por lo tanto dicha actividad incluye una gran cantidad de detalles y actividades que deben darse en cada paso.

El proceso de planeación será tratado con mayor amplitud mas adelante en este capitulo.

1. 1. 2. ORGANIZACIÓN.

La organización es un proceso que busca lograr un fin, el cual ha sido fijado previamente en el proceso de planeación. En esta etapa se relacionan las actividades necesarias y dispone quien deberá desempeñarlas.

La organización puede definirse, citando a Isaac Guzmán Valdivia, como la coordinación de las actividades de los individuos que integran una empresa con el propósito de obtener el máximo aprovechamiento de los elementos, de los recursos en la realización de los fines que la empresa persigue. Para llegar a los fines propuestos es necesario una previa estructura es necesario considerar dos componentes fundamentales de la organización, las partes y las relaciones.

LAS PARTES. Estas pueden considerarse como unidades de trabajo-personas, cada una de las cuales se forma por las tareas que es necesario realizar y por las personas designadas para ello.

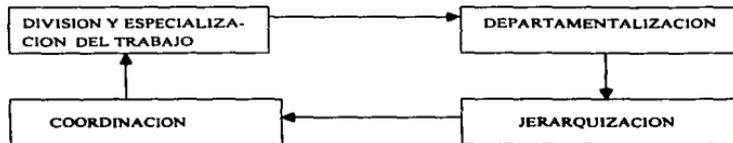
LAS RELACIONES. Tienen lugar como el resultado de la importancia comparativa que se da a cada unidad orgánica y la operación de la persona que ejecuta estas tareas respectivas.

El objetivo fundamental de la organización es el de hacer que cada uno de los miembros conozca que actividades son las que se van a ejecutar. Es mediante la organización por la cual los directivos darán uso metódico a los recursos del sistema administrativo.

La organización crea y mantiene relaciones en todos los recursos, indicando cuales serán empleados para actividades específicas, y cuando como y donde serán usados estos recursos. Lo anterior representa gran importancia, puesto que permite minimizar costos tales como la duplicación de los esfuerzos o la ociosidad de los recursos entre otros.

La acción de organizar se hace mas necesaria a medida que deben coordinarse los esfuerzos de mas y mas personas. La organización es una red definida de líneas de autoridad, deberes funcionales y comunicaciones entre personas asignando a cada una los medios e instrumentos para realizar su cometido.

ETAPAS DE LA ORGANIZACIÓN.



ETAPAS DE LA ORGANIZACIÓN PROPUESTAS POR JOAQUIN RODRIGUEZ VALENCIA.

El proceso de organización propuesto por Joaquín Rodríguez Valencia en su obra *Introducción a la Administración*, presenta las siguientes etapas:

1. División y especialización del trabajo. Este fundamento es de vital importancia, sobre todo cuando se trata de distribuir un aumento de actividades entre las personas indicadas para su realización. La división del trabajo la separación y delimitación de las actividades con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo esfuerzo, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento en el trabajo. Es necesario que las actividades se organicen de tal manera que haya posibilidades de asignarlas a alguien.

De igual forma a la división del trabajo se da la especialización. Esta consiste en dividir las actividades en varios pasos, y la terminación de ciertos pasos es asignada a individuos

específicos. Estos individuos se especializan al realizar parte de la tarea en lugar de hacer la totalidad de esta. La especialización es el resultado de la división del trabajo.

La especialización es necesaria debido a que se logra un mayor rendimiento del personal, y con ello una mejor productividad, aunque esto puede tener excepciones.

2. Jerarquización. La Jerarquización se refiere a una cadena de mando. Se construye sobre la premisa de que el individuo que se encuentra en la parte mas alta de la cadena, tiene mayor autoridad y que la autoridad de los demás individuos decrece de acuerdo a la posición relativa del individuo en el organigrama.

Una definición de jerarquización pudiera ser: "Es la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado e importancia. Existen reglas para realizar la jerarquización:

- a) Los niveles jerárquicos establecidos dentro de cualquier organismo social, deben ser los mínimos indispensables.
- b) Se debe definir el tipo de autoridad (lineal, funcional, staff) de cada nivel.

3. Departamentalización. La Departamentalización se lleva a cabo mediante una división orgánica que permite a la organización desempeñar las funciones asignadas. el proceso para la departamentalización. se sigue la siguiente secuencia:

- a) Listar todas las funciones del organismo social.

- b) Clasificar las funciones.
- c) Agrupar las funciones según un orden jerárquico.
- d) Asignar actividades a cada una de las áreas agrupadas.
- e) Especificar las relaciones de autoridad, responsabilidad y obligación entre las funciones y los puestos.
- f) Establecer líneas de comunicación e interrelación entre los departamentos.
- g) El tamaño, la existencia y el tipo de organización de un departamento deberá relacionarse con el tamaño y las necesidades específicas del organismo y las funciones involucradas.

La definición de autoridad pudiera ser: "La facultad o derecho para tomar decisiones que produzcan efectos". Por su parte la responsabilidad se relaciona con el flujo de autoridad y obligaciones. La responsabilidad es la acción de un subordinado para ejecutar tareas que le han sido asignadas o delegadas.

4. Coordinación. Cuando las actividades han sido divididas por departamentos, es necesario que los jefes se encarguen de coordinarlos a fin de alcanzar los objetivos planteados. Es necesario en este aspecto, que exista comunicación de cada nivel y con cada departamento para poder llevar a cabo un direccionamiento correcto de los esfuerzos y la aplicación de los recursos.

La definición de coordinación es: "El proceso de integrar los objetivos y actividades las diversas unidades funcionales a fin de alcanzar eficientemente las metas de la organización"

La coordinación tiene que ver directamente con la eficiencia de la organización, dicha eficiencia puede maximizarse si se establece lo siguiente:

- a) Una adecuada estructura organizacional.
- b) Una planeación y proceso de toma de decisiones eficientes.
- c) Adecuados sistemas de información y comunicación.

Dentro de algunos modelos de Proceso Administrativo, seguido del proceso de organización, se maneja la integración. En este caso el proceso planteado lleva implícito la integración de los recursos como organización de los mismos. En otras palabras, mediante la organización de los recursos humanos, técnicos y materiales se puede asignar el empleo de ellos, ya que de otro modo sería imposible lograr el cumplimiento de los objetivos planteados.

Todo organismo presenta flujos de recursos tanto de entrada como insumos, y de salida como productos terminados o servicios. Estos recursos están constituidos por recursos humanos, financieros y materiales.

Dentro de la organización e integración de recursos humanos se van a llevar a cabo tareas y actividades para obtener, ubicar, desarrollar evaluar y guiar el personal idóneo para cada unidad orgánica.

Cuando hablemos de integración de recursos financieros, estaremos refiriéndonos a obtener y administrar de la mejor manera los recursos financieros (dínaro) en las mejores condiciones

posibles, con el objeto de que se tengan bajos costos de financiamiento, mejores condiciones de pago y mayores rendimientos sobre inversiones realizadas.

A su vez la administración de recursos materiales consiste en obtener oportunamente las mejores condiciones de costo, calidad y cantidad de insumos y materias primas, así como bienes y servicios necesarios para la realización de la actividad de la organización. De igual forma comprende aspectos tanto de maquinaria como tecnología con el objeto de alcanzar las metas asignadas.

Como podemos observar el proceso de integración de recursos esta en ocasiones (en la mayor parte de ellas) implícito tanto en el proceso de organización como en el de dirección.

1.1.3. DIRECCIÓN.

Cuando los planes han sido trazados, decidido la estructura de la organización, el reclutamiento y adiestramiento del personal, el siguiente paso es hacer que se avance en la obtención de las metas establecidas. La función de dirección tiene que ver con aspectos de motivación y liderazgo, y consiste en hacer que los miembros de la organización trabajen para el logro de los objetivos de la empresa.

A diferencia de la planeación y la organización que se ocupan de los aspectos más abstractos del proceso administrativo, la dirección es una actividad muy concreta requiere trabajar directamente con la gente.

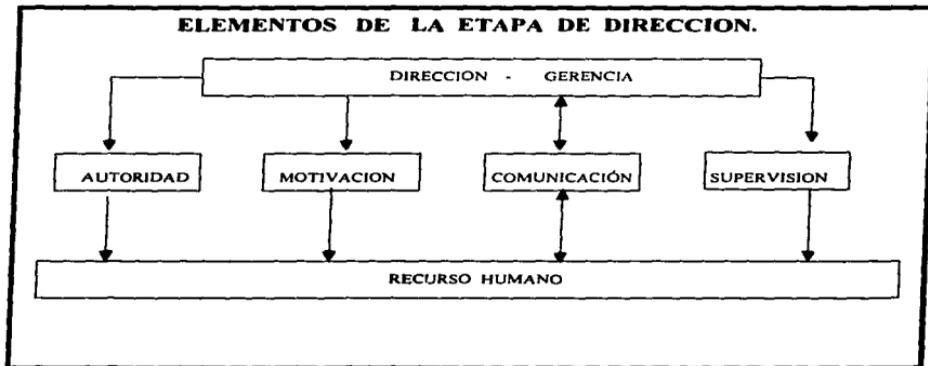
El proceso de dirección es de gran peso en toda las actividades, ya que pueden realizarse excelentes trabajos de planeación, organización o inclusive de control, pero si no se lleva a cabo de nada van a servir, y es aquí donde la dirección interviene.

Terry define la dirección como: "Es la relación en que una persona o líder influye a otras para trabajar unidas, espontáneamente, en labores relacionadas para llevar a cabo lo que el líder desea"

Es necesario para dirigir, inducir a otras personas a que realicen los planes o actividades que han sido planteados, para ello es necesario gran comunicación y motivación con los elementos de la empresa.

El proceso de dirección es de una gran importancia, esto debido a que:

1. Lleva a la acción lo que se ha establecido durante los procesos de planeación y de organización.
2. Es mediante esta que se pueden lograr las conductas deseadas de los miembros de la organización.
3. Cuando se realiza una correcta dirección esta se ve reflejada en el índice de productividad de los empleados.
4. La eficiencia del proceso de dirección es reflejada en el logro de los objetivos y en la eficiencia del sistema de control.
5. Es llevando a cabo una dirección adecuada como se puede establecer una comunicación eficiente para que la organización funcione.



El proceso de dirección encierra múltiples actividades por medio de las cuales se logra dirigir el esfuerzo humano hacia el cumplimiento de los objetivos. Dichas actividades son agrupadas por Joaquín Rodríguez V. de la siguiente manera:

1. Autoridad. La autoridad como tal representa una estructuración artificial de poder. De este modo mediante la autoridad se crea una fuerza que impulsa y mantiene en movimiento los órganos de la empresa. Así, la autoridad es definida como la facultad de ejecutar o dar órdenes y exigir que sean cumplidas por los subordinados, con el objeto de que se produzca algún efecto deseado.

2. Motivación. El estudio de la motivación pretende contestar el por que de la conducta humana. Es por ello que se busca conocer los "resortes" que mueven a la acción humana, esto es de gran importancia, ya que mediante esto se puede actuar manejando estos elementos con el objeto de que el área o departamento funcione de la manera indicada.

Una definición de motivación es: "Son todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo". Otra muy acertada dice: "significa mover, conducir e impulsar a la acción".

Es muy importante contar con empleados motivados al realizar su trabajo, ya que esto permitirá tener las siguientes características:

1. Una conducta motivada correctamente persiste durante un largo tiempo.
2. Permite dirigirse hacia la realización de un objetivo.
3. Es una conducta que resulta de una necesidad presente.

Es de vital importancia para una organización subsistir en este medio, para ello es necesario contar con personas comprometidas al realizar su trabajo, pues si esto no se da los esfuerzos de planeación y organización no reeditarán el máximo esperado, pues al haber una deficiencia en la dirección no se lograra el cumplimiento de los objetivos, es por esto que la correcta motivación juega un papel muy importante.

3.Comunicación. La comunicación es de gran relevancia para la organización, no solo en el proceso de dirección, sino siempre y en todo momento, la diferencia es que durante el proceso de dirección esta cobra una importancia aún mayor. definición de comunicación es la que se da a continuación. "Comunicación es un proceso mediante el cual se introducen e intercambian ideas, opiniones, planes o información con otros individuos".

Como es sabido, un modelo de comunicación esta compuesto por un emisor, un receptor y un mensaje. Algunos autores agregan a este modelo la retroalimentación.

Dentro de una organización podemos encontrar a la comunicación en diferentes flujos o formas siendo las principales:

a) Comunicación formal e informal. La comunicación que sigue líneas de un organigrama se conoce como comunicación formal. El organigrama muestra las relaciones que existen entre las personas y los puestos y muestra los canales formales de comunicación entre ellos. Por su parte la comunicación informal, es aquella que no sigue líneas de organigramas, pues generalmente sigue patrones de relaciones personales entre los individuos.

b) Comunicación descendente. Esta es la que fluye desde cualquier punto del organigrama hacia abajo. Este tipo de comunicación podemos relacionarla con la dirección del personal.

c) Comunicación ascendente. Esta la encontramos reflejada desde cualquier punto del organigrama hacia arriba hasta otro puesto, es muy importante ya que principalmente representa la retroalimentación que se da a los puestos directivos sobre la manera como se esta llevando a cabo el trabajo.

d) Comunicación horizontal. Es la que fluye lateralmente de un puesto del organigrama a otro. Este tipo de comunicación se centra en la coordinación de las actividades diversos departamentos. Esta comunicación es necesaria para que exista una adecuada coordinación de las actividades de los departamentos y con ello facilitar el logro de planes y objetivos.

4. Supervisión. La supervisión consiste en vigilar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente.

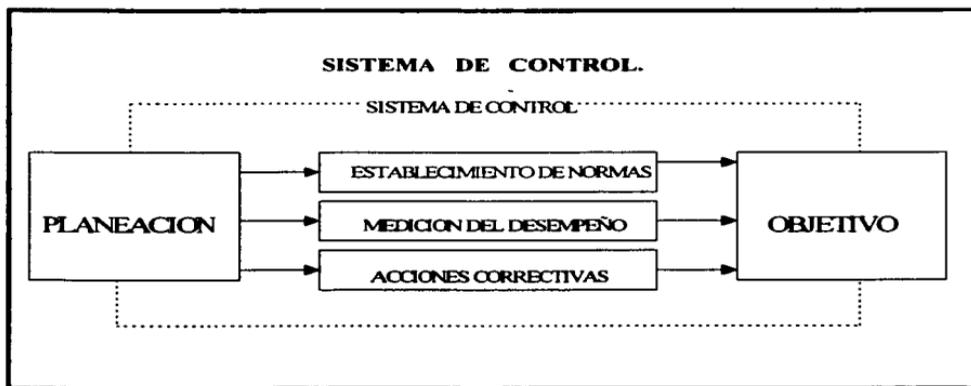
La supervisión representa gran importancia para la empresa ya que es mediante esta que se le da una dinámica necesaria a los recursos humanos para alcanzar los objetivos planteados. Pues el encargado de supervisión, es el que ve que las cosas realmente se hagan como debe de ser.

El sistema de dirección es el que más relación presenta entre subordinado y directivo. De igual forma es el que va a permitir trabajar con las personas para alcanzar las metas planteadas con anterioridad. Es aquí donde la habilidad del encargado de dirección para mandar, motivar, comunicarse y supervisar a los subalternos, determinará la eficacia de la administración.

1. 1. 4. CONTROL.

El control es una herramienta que permite cerciorarse que las acciones de los miembros del grupo conduzcan a la consecución de las metas. La función de control consta de tres elementos primordiales:

1. Establecer las normas del desempeño
2. Medir el desempeño actual y compararlo con las normas establecidas.
3. Tomar medidas para corregir el desempeño que no cumpla con esas normas.



Si tomamos en cuenta el objetivo principal de medir el desempeño y compararlo con normas preestablecidas, es pertinente especificar que dicho sistema deberá contar con ciertas características que hagan que pueda ser empleado en cualquier nivel y situación, para ello deberá contar con las siguientes características, determinadas por Rodríguez Valencia:

1. Claridad y simplicidad. Todo sistema de control debe ser de fácil entendimiento y acceso con el objeto de que no cree más problemas de lo que se tiene.

2. Adaptabilidad. Es necesario que el mecanismo de control incluya un sistema de regulación que lo haga adaptarse a las condiciones o situaciones que se presenten.

3. Eficiencia y eficacia. Un control eficaz va a ser aquél capaz de producir medidas correctivas en los momentos oportunos, con un alto grado de certeza. La eficiencia va a darse cuando la rentabilidad y beneficios que este aporte sean los que la organización requiera.

4. Continuidad. Es necesario a su vez que se de el seguimiento necesario a los sistemas de control, ya que solo así podrán rendir lo suficiente, es decir que un mecanismo de control no deberá ser empleado únicamente cuando las condiciones así lo establezcan, sino que también es recomendable hacer uso de ellos en todo momento.

5. Objetividad. Todo mecanismo de control deberá ser siempre claro y mensurable en la mayor medida que sea posible.

6. Oportunidad. Este se refiere a la oportunidad que pudiese presentarse de conocer las desviaciones y de esta forma tomar las medidas pertinentes para su uso.

7. Adecuación. Con el objeto de que el resultado obtenido al emplear un sistema de control sea el mejor posible deberá estar correctamente establecido respecto a la función o actividad objeto del control.

Mediante la función de control la Administración se mantiene a la empresa en la vía correcta sin permitir que se desvíen de sus metas. Los objetivos del sistema de control son los siguientes:

- a) Comparar los resultados obtenidos con los esperados.
- b) Aportar información sobre el tamaño o tipo de la desviación registrada.
- c) Proporcionar políticas, reglas y medios para evaluar las desviaciones.
- d) Otorgar a los responsables la información pertinente para tomar la decisión que corresponda con respecto a la desviación registrada.
- e) Conocer los causales de las desviaciones, con el fin de poder modificarlos favorablemente, actuando sobre los factores internos y externos.
- f) Mantener una constante atención sobre el desarrollo de las operaciones para obtener conclusiones que permitan evitar futuras desviaciones y obtener una mejor planeación.

g) Apoyar y guiar la actuación de los ejecutores manteniendo los esfuerzos en el camino del logro de los objetivos.

h) Vigilar que los recursos sean empleados en la cuantía prevista y necesaria.

El proceso de control es aplicado a áreas concretas o a unidades organizacionales, en estas el núcleo del sistema es la función de operación de tales unidades. Los conceptos que deberán controlarse son:

Cantidad. En este punto podemos decir que se buscarán una cantidad de productos vendidos, producidos, canales de distribución, tiendas, etc.

Calidad. El control de calidad se relaciona con los insumos que la empresa compra, los productos o servicios que esta vende, asimismo la calidad de la mano de obra o del trabajo del personal directivo, etc.

Empleo del tiempo. El tiempo es algo que es imprescindible controlar, ya que en el mundo de los negocios este representa dinero. En este aspecto es necesario conocer la cantidad de tiempo que se emplea para fabricar un producto, para terminarlo o distribuirlo, así mismo el tiempo que se tarda en diseñar un proyecto, en tomar una decisión o en analizar algún resultado, etc.

Costo. El control del costo tiene que ver directamente con unidades monetarias. este aspecto se controlará el costo de la materia prima, de los productos o insumos, el costo de las inversiones en maquinaria y/o activos fijos, el costo del dinero (muy importante este aspecto), el costo de mano de obra y en general todo aquello que represente una asignación de recursos monetarios.

Como podemos observar el sistema de control es de vital importancia cuando se quiere alcanzar un fin, ya que si no se controlan los esfuerzos y recursos de nada servirá planear, organizar ni dirigir.

El proceso administrativo en la práctica no incluye estos cuatro elementos tan aislados, sino que representan actividades y funciones interrelacionadas. Es necesario señalar, que las cuatro funciones no necesariamente tienen lugar en secuencia, sino que varias combinaciones se llevan a cabo simultáneamente en toda la organización.

1. 2. TIPOS DE PLANEACIÓN.

Existen diferencias entre los estilos o tendencias de planeación, esa diferencia radica principalmente en su orientación del tiempo. Para Ackoff Algunos orientan la planeación tomando en cuenta el pasado (reactiva). Otros se basan en el presente (inactiva). Algunos otros se orientan hacia el futuro (Proactiva). Existe una cuarta orientación : la interactiva. Esta última considera al pasado, al presente y al futuro como aspectos diferentes, pero inseparables; se concentra en todas las orientaciones al mismo tiempo. Este último grupo sostiene que la incapacidad para encontrar los verdaderos problemas radica en que uno no está cabalmente consciente de que fin es el que se persigue.

De acuerdo con el fin que se persiga la planeación puede ser clasificada en operacional, táctica, estratégica y financiera.

1.2.1. PLANEACIÓN OPERATIVA.

Por lo general este tipo de planeación es para unidades funcionales. Un ejemplo puede ser fabricar una cantidad específica de un determinado producto. Este tipo de planeación es a corto plazo.

Con frecuencia la planeación operativa se relaciona con la activación los recursos como personas instalaciones, materiales, métodos y otros. La planeación operativa es más tangible en relación con otros tipos de planeación y así mismo requiere un proceso más sencillo para su elaboración.

Es común encontrar en el área operativa, que los requerimientos de los diversos procesos son divididos en segmentos; una vez que se tiene esta división, se asigna cada segmento a una persona determinada con el objeto de que sea responsable del cumplimiento de los objetivos determinados.

Una vez que se ha responsabilizado a alguien por cada una de las fases que se han establecido se asigna un tiempo determinado para la realización de las tareas, con lo que se trata de asegurar el cumplimiento de las actividades en el tiempo debido.

Como etapa siguiente, se hace la estimación de los costos del programa, detallándose al máximo posible, con el objeto de tener un control al máximo de la asignación de recursos financieros.

Cuando se tiene realizado las asignaciones y estimaciones anteriores, se presenta el programa para su estudio, y de ser pertinente, su corrección y posteriormente su aplicación y seguimiento.

El plazo que la planeación operativa cubre y la naturaleza de su aplicación, hacen que sea un proceso muy cotidiano y es común que en ocasiones no se le considere como un proceso de planeación como tal. Pero esto no quiere decir que no sea importante, sino que por el contrario es básico para la creación y elaboración de planes de mayor envergadura.

1. 2. 2. PLANEACION TACTICA.

Este tipo de planeación se emplea para el corto y mediano plazo y se relaciona con una serie de tácticas o programas por virtud de los cuales los gerentes de línea intentarán cumplir con las metas de la organización. Es frecuente encontrar esta manifestada mediante un programa de administración por objetivos.

La planeación táctica se refiere al empleo más efectivo de los recursos que se han aplicado para el logro de los objetivos dados. Esta es a un plazo menor, comúnmente se dice que entre más corto sea el plazo de un sistema de planeación más táctica será esta.

La planeación táctica es considerada como el proceso mediante el cual se llevan a cabo los planes determinados por la planeación estratégica. En este sentido, la planeación táctica parte de

los lineamientos sugeridos por la planeación estratégica y se evoca hacia aspectos concernientes a cada una de las principales áreas de actividad de la empresa.

La planeación táctica presenta las siguientes características:

- a) Tiene lugar dentro de las orientaciones presentadas por la planeación estratégica.
- b) Es conducida por los directivos de nivel medio.
- c) Se refiere a un área específica de actividad de las que consta la organización.
- d) Esta orientada hacia la coordinación de recursos.

1. 2. 3. PLANEACION ESTRATEGICA.

Esta tiende a ser un proceso formalizado de planeación a largo plazo, el cual se utiliza para definir y alcanzar metas de la organización.

Las estrategias denotan un programa general de acción y un conjunto de recursos para obtener objetivos amplios. El propósito de las estrategias es determinar y comunicar por medio de un sistema de objetivos una descripción de lo que se quiere de la empresa. una estrategia define el empleo y la dirección que ha de darse a los recursos y esfuerzos.

La planeación estratégica puede definirse como: "El proceso de determinar los mayores objetivos de una organización y las políticas y estrategias que gobernarán la adquisición, uso y disposición de los recursos para realizar los objetivos".

Las características primordiales de este tipo de planeación son:

- a) Constituye una fuente u origen para los planes específicos subsecuentes.
- b) Es conducida o ejecutada por los altos niveles jerárquicos de dirección.
- c) Establece un marco de referencia general para toda la empresa.
- d) Afronta mayores niveles de incertidumbre.
- e) Por lo general abarca grandes periodos de tiempo.

1. 2. 4. PLANEACION FINANCIERA.

Utilizando los resultados arrojados por la planeación de los recursos se puede dar inicio a la planeación financiera. La planeación financiera es una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer en una empresa pronósticos y metas económicas y financieras por alcanzar, tomando en cuenta los métodos que se requieran para lograrlo.

También puede decirse que la planeación financiera es un procedimiento en tres fases para decidir que acciones se deben realizar en lo futuro para lograr los objetivos trazados: planear lo que se quiere hacer, llevar a cabo lo planeado y verificar la eficiencia de como se hizo. La planeación financiera a través de un presupuesto dará a la empresa una coordinación general de su funcionamiento.

Para planear lo que se quiere hacer, como ya se vio antes, es necesario determinar los objetivos y los cursos de acción que deberemos de tomar, seleccionando y evaluando cual es la mejor

opción para el logro de los objetivos propuestos , bajo que políticas, con que procedimientos y bajo que programas. De este modo tenemos que la planeación es el primer paso del sistema presupuestario en la que se pueden analizar los factores que influyen en el futuro de la empresa, considerando su entorno económico y financiero.

El proceso de planeación financiera da inicio con la elaboración de planes a largo plazo, los que a su vez dictan un parámetro para la elaboración de planes a un plazo menor. Los plazos de cumplimiento van a depender del tipo de empresa del que se trate y además del grado de certidumbre económica que exista.

Una vez que se ha concluido el proceso de planeación financiera es necesario verificar que se lleve a cabo. En primera instancia tiene que organizarse los recursos, esto es indispensable en el proceso de presupuestos, que es en donde se identifica y enumera las actividades que se requieren para lograr los objetivos de la empresa, agrupándolas en unidades de dirección específicas de dirección y control.

Existiendo ya la organización debe darse paso a la ejecución del proceso. Para ello se requiere de la estrecha relación y trabajo del elemento humano. Con la ejecución debe existir la dirección ya que sin esta es imposible guiar y encaminar el trabajo. Con el fin de estar al tanto del desempeño del proceso planeado, o de verificar como ha sido realizado el trabajo, debe instrumentarse el control. Para desempeñar un buen control deben evaluarse los resultados comparándolos con los patrones previamente establecidos, de manera que se tomen decisiones

correctivas en caso de que exista alguna variación o discrepancia.

EL SISTEMA PRESUPUESTARIO.

Este sistema es la herramienta esencial de la planeación financiera. Dichos presupuestos son clasificados por Moreno Fernández en tres grupos principales:

a) **PRESUPUESTO DE OPERACION.** Este es el que se utiliza con mayor frecuencia en las empresas, y debe ser preparado tomando como base la estructura de la organización y asignando algún responsable del cumplimiento de este. Así en una unidad funcional una persona será la responsable de las ventas, una de las compras, etc.

b) **PRESUPUESTO DE INVERSIONES PERMANENTES.** A este se le conoce también como presupuesto de capital . Esta relacionado con la adquisición y reposición de activos fijos. Se consideran como proyectos de inversión, que deberán tener la justificación que lo apoye, así como el rendimiento sobre la inversión.

Este tipo de proyectos suelen clasificarse basándose en el propósito de la inversión por ejemplo: para aumento

de la capacidad productiva, para mejorar la seguridad, para la fabricación de un nuevo producto.

c) **PRESUPUESTO FINANCIERO.** Este esta relacionado con la estructura financiera de la empresa, como las necesidades de capital de trabajo, los orígenes y aplicaciones de recursos. la generación de fondos internos, incluyendo el flujo de efectivo, la composición del capital social y las utilidades retenidas. El presupuesto de inversiones permanentes es en realidad una parte del

presupuesto financiero, pero dada su trascendencia se maneja por separado.

Es importante destacar que los planes y presupuestos financieros proporcionan mapas de las trayectorias a seguir para alcanzar los objetivos de la empresa. También son básicos para coordinar las diversas actividades de la empresa, y actúan como un mecanismo de control para establecer un patrón de funcionamiento respecto al cual puedan ser evaluados los resultados reales

La planeación financiera por lo regular abarca periodos de corto plazo, aunque se puede utilizar en periodos de más de un año. Es usual que los presupuestos sean fragmentados, ya sea en meses o trimestres o en cualquier otro periodo, con el objeto de ir comparando paulatinamente los resultados con los presupuestados y de esta manera realizar ajustes pertinentes.

1. 3. PLANEACION ADMINISTRATIVA.

1.3.1. CONCEPTO DE PLANEACION.

Con el objeto de no perder ningún elemento de las amplias definiciones que existen de este punto señalaré algunas de esas definiciones.

Ezequiel Galvez Azcanio nos dice: "Planeación es la fijación o determinación de una serie de actividades a realizar, siguiendo ciertos principios, procedimientos y reglas encaminadas hacia el logro de un objetivo ya visualizado o previsto".

Warren B. Brown señala: "Planeación es la especificación de los medios necesarios para alcanzar las metas y objetivos antes de emprender la acción que conduzca a los mismos"

Salvador Mercado establece que: "Planear es definir los objetivos y determinar los medios para alcanzarlos; es fundamentalmente analizar por anticipado los problemas, planear soluciones posibles y señalar los pasos necesarios para llegar eficientemente a los objetivos que la solución elegida define".

Podría seguir citando definiciones, pero no es el caso. Lo que si debemos hacer es resaltar que todas las definiciones coinciden en la importancia de anticiparse al futuro. Por lo anterior es necesario resaltar que la planeación debe fijar el curso que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de guiarlo, la secuencia de las etapas a realizar y el establecimiento del tiempo indispensable para terminar.

1. 3. 2. NATURALEZA E IMPORTANCIA DE LA PLANEACION.

En la antigüedad los negocios prosperaban sin que el empresario se preocupara por la planeación. Hoy en día esto no puede ser posible si se quiere tener un lugar competitivo en el mercado.

Planear es tan importante como organizar, dirigir o controlar porque la eficiencia no se logra con la improvisación y si tomamos en cuenta que administración es hacer el trabajo a través de otros, necesitamos hacer planes sobre la forma como esa acción se habrá de coordinar. El objetivo organizacional no se lograría si los planes no lo detallaran para ser alcanzado. Todo

sistema de control no sería efectivo si no se comparara con un plan previo. Sin un plan se trabajaría a ciegas.

El Planear correctamente es tan importante como hacerlo bien porque:

A) Hace posible la utilización de actividades en forma ordenada y con un propósito. Todo el trabajo esta dirigido hacia un resultado específico, y se obtiene de esta manera una mejor eficiencia.

B) Se disminuye la condición azarosa de ejecutar el trabajo.

C) Las actividades son coordinadas de tal manera que se consigue la integración de una gran fuerza, moviéndose en coordinación hacia la meta determinada.

D) Se reduce el trabajo improductivo.

E) Se reduce los costos creando una mayor estabilidad para la organización.

La planeación es esencial, pero existen limitaciones en su uso, una de ellas es que en ocasiones no se cuenta con los datos precisos con relación al futuro y tampoco puede pronosticarse con exactitud como será este y solo mediante correcciones posteriores podrá acercarse a la premisa establecida.

Para comprender el proceso de la planeación debemos establecer su naturaleza:

1. Los planes contribuyen en forma positiva al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

2. La planeación tiene más relación con el control, porque la acción planificada no puede ser eficiente si el control no mantiene a los subordinados en la dirección adecuada mediante la corrección de desviaciones de los planes.

3. La planeación persigue eficiencia en los planes. Un plan eficiente es aquel que logra alcanzar los objetivos con el mínimo de consecuencias imprevistas y con bajos costos.

Es indispensable especificar que todo sistema de planeación debe reunir las siguientes características:

1. SENCILLO. Demasiada Planeación trae consigo confusiones y una gran complejidad, que resulta tan inservible como la carencia de planeación.

2. COMPRESIBLE. Que sea accesible y comprensible para todos los elementos de la organización, ya que un lenguaje rebuscado o muy técnico puede resultar poco entendible para algunos elementos de la organización.

3. FLEXIBLE. Significa que acepte modificaciones cuando las circunstancias así lo requieran. Todo cambio debe dejar un margen para cambios que surjan en él. Por lo tanto todo plan preciso debe prever, en lo posible los principales supuestos cambios que puedan ocurrir, ya sea:

- A) Fijando máximos y mínimos con una tendencia central entre ellos.
- B) Previendo anticipadamente caminos de sustitución para tales circunstancias.
- C) Estableciendo sistemas para su rápida revisión.

4. ADAPTABLE PARA EL CORTO Y LARGO PLAZO. Esto significa que habrá conceptos que requieran ser planeados para más de un ejercicio.

5. GENERALIZADO. Que comprenda cada una de las áreas que conforman la empresa, para que cada una de las mismas pueda medir el alcance o avance de sus metas y por consecuencia de su objetivo.

6. CUANTIFICADOR. Para medir los alcances o avances sobre el objetivo es necesario mencionar cifras.

7. INFORMATIVO. Que arroje información periódicamente. Esto debido a que es muy necesario darse cuenta de los frutos logrados por medio de la comparación entre lo planeado y lo alcanzado.

8. ORGANIZATIVO. Que reúna información y permita deslindar responsabilidades. Esto basado en el hecho que la identificación de responsabilidades es básica para el cumplimiento y estímulos.

9. EVALUATIVO. Esto es que permita la evaluación y sirva como retroalimentación. La revisión es imprescindible para fines de control, evaluación y estimulación.

10. PARTICIPATIVO. Significa que permita a la gente colaborar en la elaboración de los planes. Una de las consecuencias más importantes de la participación en la planeación es la reducción de las dificultades normalmente asociados con la Implementación de los planes. La gente se siente más inclinada a participar en los planes en cuya elaboración ha participado que en los que se le impusieron sin consultarle. A través de la participación, la implementación se convierte en una parte integral del proceso de planeación. La implementación no es solo resultado de la planeación, sino también un ingrediente.

11 PRINCIPIO DE LA COORDINACION. Establece que ninguna parte de una organización puede planearse con eficiencia si se planea independientemente de las demás unidades del mismo nivel. Así. Todas ellas deben planearse de manera simultánea e interdependientemente.

Puede surgir la interrogante de porque se debe hacer esto, pues bien la respuesta tiene lugar en el hecho de que una amenaza u oportunidad pueda ser manejada de una mejor manera en otra unidad o en varias unidades simultáneamente. Por poner un ejemplo, un dolor de cabeza no requiere precisamente de una cirugía cerebral. Con esto trato de decir que la amenaza u oportunidad puede no estar en el lugar donde aparece el sintoma. Al encontrar un problema de producción o mercadotecnia probablemente se pueda resolver mejor fuera de estas áreas. El hecho de tratar un problema únicamente en el área donde surja o sea notado sería válido si las partes fueran independientes una de otra, si esto fuera así no se trataría de partes de una sola organización. Por lo tanto los problemas de las unidades derivan más del modo como interactúan que de sus acciones si no influyen ni son influenciados por las demás unidades.

Los problemas, independientemente del lugar donde aparezcan, deben de ser tratados desde el mayor número de frentes que sea posible. Esto es lo que establece el principio de la coordinación.

12. INTEGRACION. Establece que la planeación realizada independientemente en cualquier nivel de un sistema no puede ser tan eficiente como la planeación llevada a cabo interdependientemente en todos los niveles. Por citar un ejemplo, es sabido que en ocasiones una política o práctica que se establece en un nivel de una empresa, a menudo origina problemas en otros niveles. Así la solución a un problema que aparezca en un nivel puede manejarse mejor si se adecuan las políticas o las prácticas en otros niveles.

13. HOLISTICO. Cuando los principios de coordinación e integración se coordinan, obtenemos este principio, el cual enuncia que, mientras más partes y niveles de un sistema se planeen simultánea e interdependientemente mejores eran los resultados. Este concepto de

planeación , todo a la vez, se opone a la planeación secuencial. ya sea de arriba a abajo o de abajo hacia arriba.

14. UNIDAD. Debe haber un plan para cada tarea y el conjunto de estos debe estar coordinado e integrado en forma tal que pueda decirse que existe un solo plan general.

15.PRECISION. Ya que se tiene la necesidad de que los planes sean preparados con el mayor índice de veracidad y precisión posible y no con afirmaciones vagas o muy generalizadas de los hechos.

16. FACTIBILIDAD. Todo plan debe prepararse considerando la viabilidad de los resultados. Es decir que los objetivos y resultados esperados deben estar dentro de un límite de posible realismo.

1. 3. 3. VENTAJAS Y LIMITACIONES DE LA PLANEACION.

VENTAJAS DEL PROCESO DE PLANEACION.

La planeación es un componente básico para una empresa que busca trascender, ya que es mediante los planes que los directores delimitan el camino a seguir para lograr los objetivos de la organización. Estos planes una vez que están en funcionamiento proporcionan la base para las evaluaciones posteriores sobre el progreso de la organización rumbo a estos objetivos.

Actualmente el grado de incertidumbre ambiental hace que la planeación sea más esencial, pero también más difícil, esto es debido a que mientras más grande sea el grado de cambio mayor será la necesidad de la planeación. En otra situación las condiciones precedentes podían guiar el

futuro; pero mientras más grande sea el grado de incertidumbre mayor será la probabilidad de que los planes de hoy en día resulten mañana equivocados.

La planeación cumple muchas funciones importantes. En primer lugar, los planes articulan los medios racionales. Como tales proporcionan indicadores para las acciones y decisiones de los empleados. De esta forma los planeadores ahorran tiempo y facilitan el proceso de la toma de decisiones y también promueven la comunicación.

En segundo lugar la planeación permite un uso eficaz de los recursos. Las decisiones tomadas con anterioridad a la acción, mediante la planeación, permiten prever los problemas.

En tercer lugar, y de gran importancia, la planeación desempeña una actividad reguladora. Es una actividad que le permite a la organización adaptarse a sus ambientes futuros. Las tendencias del mercado y los desarrollos tecnológicos son dos factores que han de inspeccionarse e integrarse a la mayor parte de la planeación de los negocios.

Cuando se emplea un proceso de planeación formal, los cambios debidos a las fuerzas ambientales solo se introducen cuando son necesarios para la seguridad de la adaptación o la eficiencia de la organización.

Es bien sabido que las empresas con esfuerzos de planeación formales muestran un rendimiento superior en comparación con las empresas que solo disponen de esfuerzos informales de planeación.

En otro polo, existe la posibilidad de la planeación excesiva, es decir, invertir más de lo necesario en planeación. En realidad se espera que las organizaciones que se enfrentan a ambientes más estables inviertan menos en planeación que las que están en ambientes más inseguros.

Cuando hablamos de tomar decisiones en un nivel alto, el uso de modelo de planeación es caracterizado por una búsqueda de oportunidades y previsión de los problemas; una consideración sistemática de los costos y beneficios de las alternativas; y un intento exhaustivo de integrar los programas de acción para alcanzar con eficiencia los objetivos especificados. Se hace especial énfasis en acrecentar al máximo las utilidades, en la planeación a largo plazo, en la selección muy cuidadosa para reducir al mínimo los riesgos y en el uso extensivo de la investigación experta y sólida antes de tomar decisiones.

LIMITACIONES DEL PROCESO DE PLANEACION.

Contra todas las ventajas que el proceso de planeación ofrece para la dirección de una empresa, esta no es una función que pueda ser realizada con gran facilidad. A muchas organizaciones les resulta difícil. Puede que los resultados no sean lo suficientemente exactos para usarlos, y que los costos sean más elevados de lo que se esperaba. En consecuencia algunas empresas pueden abandonar por completo la función de la planeación, o limitarla a unas pocas áreas definidas de actitud organizacional y esperar que suceda lo mejor.

El proceso de planeación puede presentar las siguientes desventajas, de acuerdo con Warren

B. Brown:

1. FALTA DE PRECISION

Al hablar de sucesos futuros, no se puede contar con los datos precisos, esto debido al cambiante medio en que las empresas están inmersas. Por otro lado la teoría de la planeación no es muy precisa aún. Aunque existen técnicas de predicción y análisis bastante elaboradas, es muy difícil tipo de sistema de planeación es el más adecuado para una empresa determinada. Cuando factores como tamaño de la organización, el estilo de la administración, la estructura de la organización, el giro del negocio, etc., son considerados será posible especificar un sistema de planeación adecuado con características detalladas.

Los planes se deben juzgar a la luz de las condiciones de trabajo existentes y tomando en cuenta siempre cuales serán las posibles modificaciones que puedan afectar tanto por medios sociales como económicos, así como de cualquier otra índole. Es por esto que existe una falta de precisión en la planeación.

2. EL PROBLEMA DE LA AMPLITUD DEL PLAN.

Cuando se habla de un plan de grandes dimensiones y de gran alcance, la base de información puede ser extensa. La gran mayoría de las personas no tienen tiempo para leer y entender una gran cantidad de información. Este problema no tiene una solución óptima, solo da lugar a compromisos que pueden reflejar en las políticas de la empresa. También puede darse el caso de que la política de la empresa puede limitar la amplitud de los planes y la frecuencia en las modificaciones de los mismos. Tales políticas pueden evitar que los directivos se ahoguen en

tanta información pero originan que dichos directivos solo lean resúmenes de la planeación, nunca los datos o análisis originales.

3. ES POSIBLE QUE NO SEA UTILIZADA TODA LA INFORMACION.

Es factible que la información originada por las unidades de exploración no sea utilizada por ningún directivo. Esto debido a que tal unidad solo se limita a obtener información especializada sobre algún tema, información que tal vez no sea necesaria en ese momento. Puede presentarse también el caso de que dicha información sea elaborada con un lenguaje muy técnico, lenguaje que en ocasiones no sea comprendido y por consecuencia tomado en cuenta para la realización del proyecto de planeación.

Otra de las posibles limitaciones que se pueden señalar es la imposibilidad de resolver de inmediato las actuaciones de carácter accidental que se presenten, no pudiéndose hacer uso del oportunismo que también tiene ventajas, sin embargo es necesario que comprendamos que aquellas empresas que emprenden cualquier tipo de trabajo con poca o ninguna planeación, necesitarán un mayor tiempo, y como consecuencia, costos más altos que aquellos que planearon de una manera racional, sistemática y adecuada las actividades que han de realizarse.

1. 3. 4. TIPOS DE PLANES.

En toda organización los planes se disponen en cierta jerarquía que es muy similar a la estructura de la empresa. En cada nivel los planes cumplen dos funciones: indican los objetivos

que serán alcanzados por los planes en el nivel inferior y a su vez dan los medios para alcanzar los objetivos incluidos en los planes del siguiente nivel superior.

Existen diversas formas de clasificar los planes. Una de ellas, aportada por Stoner, es dividiéndolos en planes estratégicos y operacionales.

Planes Estratégicos. Son diseñados para cumplir con los objetivos generales de la organización. De este modo buscan cumplir la misión, que es la razón fundamental de la existencia de la empresa, la cual será definida con mayor profundidad en el capítulo 3 de este trabajo.

Planes operacionales. Estos proporcionan los detalles sobre como se realizarán los planes estratégicos. Existen primordialmente dos clases fundamentales de planes operacionales:

1. **Planes de un solo uso.** Son elaborados para alcanzar objetivos específicos y se disuelven una vez que estos se consiguen. Son cursos de acción detallados que seguramente no se repetirán de la misma manera en el futuro. Un ejemplo podría ser el que una empresa necesite la construcción de una bodega para el almacenamiento de su materia prima será necesario la elaboración de un plan de este tipo. Los principales planes de un solo uso son los proyectos, programas y presupuestos.

Programas. Comprende un grupo relativamente extenso de actividades muestra:

- a) Los pasos que se requieren para alcanzar un objetivo.
- b) La unidad o miembro de la organización encargada de cada paso.
- c) El orden y la sincronización de cada paso.

El programa por lo regular es acompañado de un presupuesto o conjunto de ellos de las actividades requeridas. Un programa puede ser muy extenso, pero cualquiera que sea su extensión especificará muchas actividades y asignaciones de recursos.

Proyectos. Son las partes más pequeñas e independientes de los programas. Cada proyecto posee una extensión limitada y directivas bien definidas acerca de las asignaciones y el tiempo por lo regular, los proyectos quedan como responsabilidad del personal designado a quien se le da tiempo y recursos necesarios para su realización.

Presupuestos. Como es sabido los presupuestos son documentos que especifican recursos financieros asignados o necesarios para el cumplimiento de un fin. Son excelentes medios para controlar las actividades duna empresa y constituyen componentes muy importantes de los programas y proyectos. Estos documentos detallan los ingresos y los gastos con lo que se pueden establecer metas para actividades como ventas, producción, etc.. Es común que al presupuestos se le vea como un instrumento, en virtud del cual se toman decisiones para la asignación de recursos. En este sentido la asignación de recursos, por su naturaleza, puede ser vista como un plan de un solo uso. De esta forma, la elaboración del presupuesto se convierte a menudo en el proceso clave de planeación mediante el cual se escogen y coordinan las actividades de un proyecto.

2. Planes permanentes. Son procedimientos estandarizados para manejar situaciones recurrentes y predecibles. Este tipo de planes permite ahorrar tiempo en la planeación porque las situaciones semejantes son manejadas de manera uniforme. Los tipos principales de planes permanentes que podemos señalar son: políticas, procedimientos y reglas.

Políticas. Esta es una pauta general para la toma de decisiones. Establece límites de decisión, especificando aquellas que puedan tomarse y cuales no. De esta manera se logra canalizar el pensamiento de los miembros de una organización para que sea compatible con los objetivos de esta. Por lo general las políticas son fijadas por los gerentes de la alta dirección, aunque también es posible que emanen de niveles inferiores de la organización a partir de un conjunto de decisiones que se tomo en un periodo sobre un mismo tema.

Procedimientos Estándar. Estos ofrecen un conjunto de instrucciones pormenorizadas para ejecutar una serie de acciones que ocurren con frecuencia. El tipo de instrucciones guían a los empleados para que realicen sus tareas y colaboran para asegurar una manera uniforme de llevar a cabo una acción específica.

Reglas. Establece que una acción específica deba llevarse a cabo o no en una situación determinada. Son las reglas los planes permanentes más explícitos, no son pautas de pensamiento o de toma de decisiones, ya que estas los sustituyen por completo. Estas solo dejan opción de utilizarlas o no. Las reglas son establecidas por la organización y por tanto deben respetarse, ya que son pautas de acción muy rígidas.

1. 3. 5. ETAPAS DE LA PLANEACIÓN.

Como es sabido el proceso de planeación incluye el uso de procedimientos, políticas y reglas puesto que estas ayudan a efectuar el trabajo que se requiere.

Además de las reglas, procedimientos y programas, el tiempo juega un papel importante en todo proceso de planeación. Determinar lo que se debe hacer implica también decidir cuando y dentro de que límites de tiempo deben efectuarse las actividades. Como podemos ver, la planeación efectiva no es un trabajo fácil. El desafío está en lograr una relación óptima entre las áreas de la empresa, tomando en cuenta los objetivos de cada unidad, de tal manera que las decisiones puedan ser hechas con una visión hacia el futuro, satisfaciendo las metas de cada división.

Algo muy importante que no hay que olvidar, es el hecho de que la misión primordial de casi la totalidad de las organizaciones es el de satisfacer metas financieras. Por lo tanto dichos objetivos financieros deben ser transmitidos desde los niveles altos de la empresa hacia abajo. Para esto la empresa debe distinguir ciertos pasos fundamentales, establecidos por Salvador Mercado en su libro Administración Aplicada, que serán premisas del proceso de planeación:

1. La compañía debe definir sus metas y objetivos básicos.
2. Debe existir un análisis detallados de los puntos fuertes y debilidades de la empresa.
3. Debe existir asimismo, un análisis detallado de los puntos fuertes y debilidades de los competidores

4. El medio ambiente en el que trabaja la compañía debe ser analizado. Cabe mencionar que es importante considerar a la población, la situación política el potencial económico mano de obra, materia prima, etc.
5. La amplitud del plan debe ser tal, que permita cubrir la totalidad de las fases de la actividad de la empresa e interrelacionarlas entre sí. Asimismo, el plan debe estar detallado, para que sirva como patrón de muestra en la toma de decisiones en cualquiera de las áreas directivas.
6. Es necesario que el plan este elaborado de manera que pueda ser revisado y actualizado periódicamente, y así, ponerlo al día según la situación de la empresa frente a cambios y fluctuaciones económicas.

De esta forma podemos apreciar que la planeación constituye un proceso continuo que conduce a decisiones sobre: que hacer, cuando, quien lo hará, y la mejor forma de hacerlo. Este proceso debe mostrar dinamismo de acuerdo con el funcionamiento de la organización de tal forma que los planes y decisiones se mantengan en constante revisión y actualización.

George R. Terry propone en su obra "Principios de Administración" (traducido al español), el proceso de planeación que describo a continuación:

1. Aclarece el problema. Es necesario antes que nada identificar el problema en cuestión, para que de esta forma se adquiera una visión clara de las condiciones que requieren mejoría.

2. Obténgase información sobre las actividades involucradas. Es necesario que se conozcan las actividades que han de ser planeadas y su efecto en la organización, tanto interno como externo.

3. Analícese y clasifíquense los datos. Cada elemento informativo es necesario examinarlo por separado y en relación al conjunto.

4. Formúlense las premisas de planeación. Con los datos que se obtienen concernientes al problema, se formularán algunas presunciones sobre las cuales se basará el plan.

5. Formúlense planes alternativos. Generalmente existen varios planes para ejecutar un mismo trabajo o para cumplir con una acción, es en esta etapa donde surgen tales alternativas.

6. Elíjase el plan. Es en este paso donde toca decidir que plan ha de ser el que se va a llevar a cabo, es necesario tomar en cuenta que se tiene que considerar costos, adaptabilidad y prontitud.

7. Dispóngase detalladamente la sucesión y dirección de las operaciones. Es aquí cuando deberán formularse los detalles determinando donde, por conducto de quién, y cuando debe ejecutarse cada fase del plan para lograr el fin que se pretende.

8. Vigílese como progresa el plan propuesto. El éxito del plan será medido por los resultados que con el se obtengan por lo tanto se debe disponer lo necesario para seguir su desarrollo y los resultados como parte del trabajo de planeación.. Lo normal es que esto quede incluido dentro de la función de control.

Como podemos observar, el proceso de planeación esta compuesto de diversas etapas que permiten realizar esta acción con mayor facilidad. Tomando como base el proceso propuesto por Terry, presentaré un modelo sencillo, pero a la vez muy completo, de planeación, en cuatro pasos.

Paso 1. Establecer una meta . Todo proceso de planeación comienza con las decisiones acerca de lo que la organización o unidad pretende. Si no existiera una definición clara de las metas de la organización, no se tendría orden al encaminar los esfuerzos y recursos. Cuando se

determinan las prioridades y se especifican los objetivos por alcanzar permite a la empresa canalizar los recursos con mayor eficacia.

Paso 2. Definir la situación actual de la organización. Una vez que las metas y objetivos han sido planteados, es necesario conocer que tan lejos nos hayamos de llegar a su cumplimiento. De igual forma es necesario determinar los recursos de que se disponen. Una vez determinadas las condiciones de la empresa podrán trazarse los planes para alcanzar el objetivo. Es muy importante en este aspecto que las líneas de comunicación de la empresa se mantengan con gran flujo de información, ya que es necesario que se conozca perfectamente lo que sucede en cada unidad para poder emprender cualquier camino.

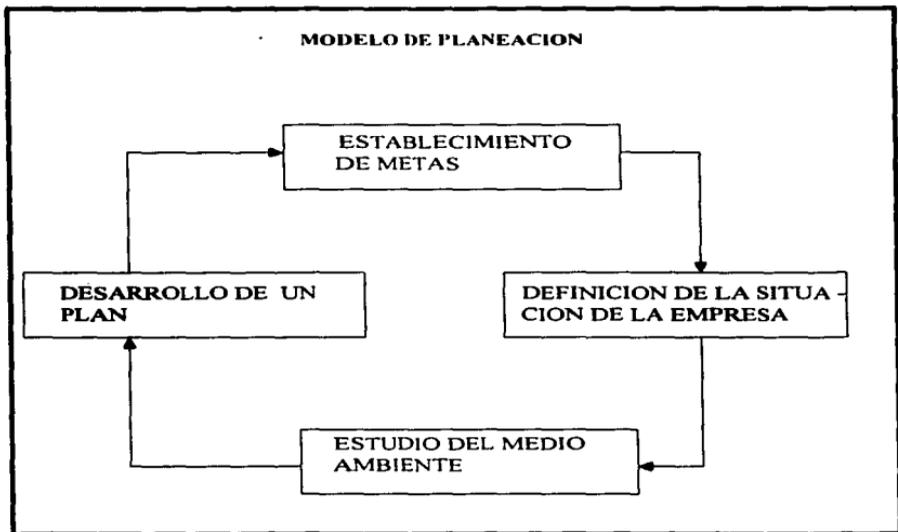
Paso 3. Estudiar el medio ambiente de la organización. Cuando se ha hecho el análisis de los recursos de la empresa, es necesario estudiar el medio en el que la empresa se desarrolla. En este punto se deben identificar los factores externos que imperan tales como, condiciones económicas, situación de la rama industrial a que nos dedicamos, competencia, materia prima, etc., esto con el objeto de estar preparados ante posibles oportunidades y amenazas, así como barreras que pudieran presentársele a la para el logro de sus metas.

Podemos señalar que es muy fácil determinar las condiciones presentes en que la empresa esta operando, pero al hablar de condiciones futuras es muy difícil determinarlas, pero mediante un adecuado proceso de planeación, tales condiciones podrían ser anticipadas y con ello estar preparados para tales sucesos.

Paso 4. Desarrollar un plan para alcanzar las metas determinadas. Durante esta última etapa se requiere la elaboración de varios cursos de acción alternos para conseguir el objetivo deseado, evaluando las alternativas presentadas y escoger la mas idónea para alcanzar la meta. Es en esta etapa del proceso donde se toman las decisiones que tienen que ver con acciones futuras.

Puede presentarse el caso en que la empresa cuente con un plan vigente que pueda ayudar a el cumplimiento de los objetivos, con lo que la última etapa del proceso planteado resulta innecesaria. Sin embargo, la planeación es necesaria cuando las condiciones no corresponden a las metas ni a las expectativas.

MODELO DE PLANEACION

**1. 4. PLANEACIÓN EN ÉPOCAS DE INCERTIDUMBRE.**

La verdadera efectividad de un plan radica en que tanto ayuda a la organización a efectuar lo que se necesita hacer. En contraste, dado que las organizaciones difieren en cuanto a lo que necesitan hacer y en cuanto a las condiciones bajo las cuales se necesita hacer, una buena planeación puede verse muy diferente en una empresa y en otra.

De igual forma, la naturaleza de los planes que ayudan a una organización a adaptarse o enfrentarse a condiciones relativamente estables, difiere en gran medida de la naturaleza de los planes que se ajustan a condiciones relativamente inestables.

En condiciones estables, donde existe tecnología rutinaria y medios ambientes predecibles, afectan a la planeación de dos maneras: en primer lugar permiten hacer planes para periodos más prolongados, debido a que las condiciones no cambian con tal rapidez que en ocasiones que los proyectos se vuelvan obsoletos en poco tiempo. En segundo lugar, permiten la aplicación de procedimientos detallados puesto que se pueden utilizar métodos estándar para la solución de problemas rutinarios.

En contraste, si las circunstancias a las que se enfrenta una organización cambian con rapidez y de manera peligrosa, presentan de esta manera un flujo de problemas que han de ser resueltos si se pretende seguir adelante con la organización. La mejor manera para adaptarse a tales condiciones, es realizando planes a un plazo más corto.

Existe una forma de adaptarse a las condiciones de una gran incertidumbre, mediante la optimización. Por definición el optimizar se refiere a disponer las actividades de la empresa de modos que proporcionen una operación tan eficiente como sea posible. Mediante la optimización se busca:

- a) Reducir al mínimo los recursos gastados en un producto determinado.

- b) Elevar al máximo el rendimiento de un gasto de recursos.
- c) Obtener el mejor equilibrio entre los costos y beneficios de una actividad determinada.

Como toda técnica de planeación, es necesario cumplir con ciertas circunstancias para que el éxito de la optimización se haga patente:

1. Una dedicación de la dirección hacia el empleo de la planeación.
2. Unificar criterios de aplicación que hagan el empleo de las técnicas de optimización sean uniformes en todas las áreas de la organización.
3. Mostrar los primeros éxitos del proyecto a fin de demostrar su eficacia.
4. Una declaración de prioridades y valores de la administración.

Además de la optimización, se puede planear de acuerdo a adaptación. Este tipo de planeación busca innovar. Representa de igual forma un intento para una planeación de más alcance, ante ritmos de cambio más vertiginosos.

La planeación adaptable intenta incrementar la planeación futura, es decir basada más en condiciones futuras y no en sucesos pasados. Este enfoque de adaptabilidad toma en cuenta que el conocimiento del futuro puede representar un problema, por lo tanto lo clasifica en tres categorías diferentes: certidumbre, incertidumbre e ignorancia.

Cuando se tiene un conocimiento amplio del futuro, es decir que se cuenta con gran certidumbre, el tipo de planeación recomendada debe ser de compromiso. De esta manera deben

especificarse procedimientos más detallados y actividades específicas para el futuro. El tipo de plan por lo tanto será de un gran detalle con un horizonte y envergadura muy amplios.

En condiciones de un conocimiento del futuro moderado incierto, el tipo de planeación recomendada debe ser de contingencia. En este aspecto, los esfuerzos estarán encaminados a proporcionar una elección de acciones organizacionales en previsión de los cambios ambientales. En este sentido, es necesario señalar que los planes de contingencia están basados en interrogantes del tipo “¿ Que sucedería si. . . ?”.

Las características de un plan con conocimiento moderado del futuro, se desarrollan en escenarios alternativos para las áreas más importantes en respuesta a la misma interrogante: “¿ Que sucedería si....?”

Cuando el conocimiento del futuro es muy limitado o ignorado tal vez, el tipo de planeación que deberemos de emplear tendrá que hacer hincapié en la flexibilidad y supervivencia organizacional frente a sucesos impredecibles que toman por sorpresa a la organización.

En este caso el plan desarrollado debe aportar respuestas posibles a los cambios ambientales más importantes. Asimismo este tipo de planes tendrá que desarrollarse en un plazo corto de tiempo.

Conforme la situación de la empresa se acerque a una mayor inestabilidad, los planes por lo regular son de una mayor generalidad y flexibilidad. Una manera de lograr esto consiste en

concentrarse principalmente en actividades a corto plazo. Otro método puede ser desarrollar un sistema para modificaciones de los planes, de manera que los planes se mantengan siempre actualizados. Sin embargo para poder sentar las bases de una buena planeación, es necesario y primordial contar con una excelente fuente de información.

Por todo lo anterior salta a la vista que planear a pesar de todos los avances metodológicos, esta más cerca de ser un arte que una ciencia, puesto que no existen soluciones de aplicación universal. Es por esto que la planeación es una actividad muy particular de cada organización y, al estar concebida por seres humanos sintetiza la visión y percepción de estos, tanto del presente como del futuro.

No existe una receta que sirva a cualquier empresa, esto hace que cada organización deba preocuparse por desarrollar su propia planeación. De igual forma por ser este proceso resultado de la acción humana y contener un amplio número de factores que no es posible controlar es difícil que exista una planeación 100% perfecta, siempre existirá el error y lo inesperado. Esto no quiere decir que deban justificarse los errores, por el contrario, es necesario evitarlos al máximo.

CAPITULO II

PLANEACION
ESTRATEGICA

PLANEACION ESTRATEGICA.

2. 1. CONCEPTO DE ESTRATEGIA

Si partimos de la premisa de definir y entender el concepto de estrategia será más sencillo comprender la Planeación Estratégica. Veamos diferentes definiciones:

Ezequiel Gálvez A. nos dice: "Estrategia es el arte de coordinar las acciones y de obrar para alcanzar un objetivo. En el arte militar es el arte de dirigir y coordinar las operaciones militares. Las estrategias, son los grandes caminos para concretar la razón de ser. Cada una tiene que dividirse en una serie de tácticas. Estrategia es el arte de realizar actividades o de obrar para conseguir un objetivo".

Arthur Thompson establece: "La estrategia de una organización consiste en los movimientos y enfoques que diseña la gerencia para conseguir que la organización tenga excelentes resultados. La estrategia es el plan de actuación que tiene la dirección para el negocio". El mismo autor proporciona otra definición: "una estrategia es un plan de acción gerencial para lograr los objetivos de la organización, la estrategia se refleja en el patrón de movimientos y enfoques ideados por la gerencia para producir resultados planeados. La estrategia es el cómo luchar por la misión de la organización y lograr los objetivos deseados".

William J. Stanton define: "Una estrategia es un plan de acción amplio mediante el cual una organización intenta lograr su objetivo. Una estrategia es un plan de acción amplio mediante el cual la organización intenta alcanzar su meta".

Theodore A. Smith, dice: "Una estrategia es el plan para lograr el mejor rendimiento de los recursos, la selección de la clase de negocios en que participar y el esquema para obtener una posición favorable en el mercado.

Kenichi Ohmae, es muy acertado al establecer que: "Una estrategia es la forma por medio de la cual una corporación canaliza esfuerzos para diferenciarse positivamente de sus competidores, utilizando sus ventajas relativas para satisfacer mejor a sus clientes".

Si nos detenemos a analizar las definiciones anteriores, observaremos que coinciden en que se habla de una fórmula amplia para orientar qué se va a lograr, con que se va a luchar, y como se ha de alcanzar el objetivo.

Una estrategia, por consecuencia, viene a ser una combinación de fines y de medios, así como de los caminos para llegar a los fines y la manera de utilizar los medios, para alcanzar el objetivo.

Una estrategia en su concepción, deberá responder a las siguientes interrogantes:

¿Cuales son los grandes objetivos de la empresa?

¿Cual es la dirección que debe seguir la empresa u organización para lograr esos objetivos?.

¿Quiénes son los clientes específicos?

¿Cuáles son los competidores?

¿Cuáles son las ventajas significativas sobre la competencia?

¿Cuáles son las ventajas de los competidores que deben prevenirse, contraatacarse, neutralizarse o superarse?

¿Cómo debe penetrarse en el mercado tanto presente como futuro?

¿Qué oportunidades pueden y deben aprovecharse?

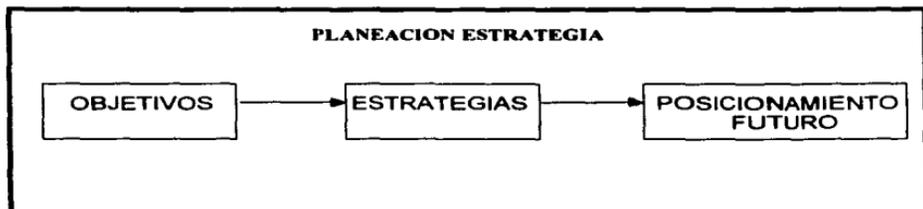
¿Cuáles son las posibles amenazas que puedan afectar el futuro de la empresa?

Toda estrategia, debe contener un conjunto de decisiones congruentes, dirigidas a mejorar y fortalecer la posición que una organización tiene en relación con su competencia, su mercado y su medio

Con esto observamos con claridad el alcance que puede tener una estrategia, y sobre todo lo importante que puede llegar a ser para delimitar el futuro de una organización.

2. 2. CONCEPTO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

Cuando no se tiene un objetivo por alcanzar, no se tiene por consecuencia un camino a seguir. Cuando se tiene un objetivo que realizar, es cuando la planeación interviene fijando el camino para llegar a él. Y es entonces cuando la Planeación Estratégica aparece como una herramienta muy útil para fijar ese camino.



El concepto de planeación estratégica que usaré es el aportado por Fabián Martínez Villegas en su obra "Planeación Estratégica para la Crisis": "Es la declaración formal de la alta dirección, que guía a una organización para cumplir con su misión y objetivos en un medio turbulento, a partir de precisar su mercado, su competencia, sus productos, sus recursos, y sus herramientas de lucha para aprovechar oportunidades y evitar amenazas".

Podemos tener una mayor comprensión de esta definición si la estudiamos de la siguiente manera:

Es la declaración formal de la alta dirección. . . Es responsabilidad de la alta dirección el manejo de una organización, por lo tanto corresponde a esta formular la estrategia corporativa.

Que guía a una organización. . . El propósito de una estrategia, como ya quedó establecido, es el de señalar el camino y propósito de una organización.

Para cumplir con su misión. . . Una declaración de misión, define el concepto del negocio en que la organización participa, considera la razón de ser de la organización y fija los objetivos de la empresa.

En un medio turbulento. . . Cuando se formulen estrategias, debe considerarse un medio ambiente cambiante, ya que es difícil que se de el caso de una planeación en un medio que no presenta cambio alguno.

A partir de precisar el mercado. . . Se hace énfasis en la importancia de conocer quienes son los clientes específicos.

Su competencia. . . Deben definirse desde los competidores actuales y los potenciales, determinando las superioridades y debilidades que una organización tiene en relación con sus competidores.

Sus productos. . . Es necesario conocer los productos que manejamos, su ciclo de vida, y su potencialidad o aceptación en el mercado, esto con el fin de reforzar los productos más rentables, eliminar los que no lo son y/o crear y desarrollar nuevos productos.

Sus recursos. . . Será indispensable también, analizar los recursos con los que se cuenta para el cumplimiento de objetivos, dichos recursos son materiales, humanos y financieros.

Sus herramientas de lucha para aprovechar oportunidades y evitar amenazas. En este aspecto, deberán definirse las ventajas y desventajas que se tengan en relación con los competidores a fin de consolidar los puntos a favor y reducir el impacto de las debilidades. También establece la necesidad de estudiar el medio ambiente constantemente para descubrir nuevas oportunidades y prevenir peligros latentes.

La planeación estratégica, es la respuesta a una necesidad imperante de explorar el futuro incierto, complejo y en constante cambio. Es debido a este cambio tan frecuente, que se vuelve sumamente difícil, puesto que no se tiene el control sobre estas variables externas, pero sí se pueden crear planes estratégicos.

James W. Taylor, conceptualizó a la planeación estratégica como : “El proceso de elegir el mejor camino entre dos puntos. Los negocios de hoy son el punto A y los de mañana el punto B. La planeación estratégica es el examen de las rutas más prácticas entre estos dos puntos, a fin de que se elija el curso óptimo. La buena planeación va aún más allá, ya que puede ayudar a establecer la ubicación del punto B”.

Cuando se habla de planificar estratégicamente por lo general se esta buscando planear para toda la organización. La planeación estratégica no se refiere únicamente a un análisis de presupuestos o una sumatoria de técnicas y procedimientos administrativos. La planeación estratégica es un enfoque diseñado para dirigir a la organización en tiempos turbulentos.

El objetivo primordial de este tipo de planeación es vincular el futuro de la organización a cambios que se aprecien en el medio ambiente de esta, en forma tal que la utilización de sus recursos sea lo suficientemente eficaz para evitar la adquisición de nuevos, es decir esta encaminada a la optimización.

La planeación estratégica, puede llegar a concebirse como un punto de transición entre la posición que una empresa tiene en el presente y la que busca tener en un futuro.

2. 3. NATURALEZA E IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

NATURALEZA DE LA PLANEACIÓN ESTRATEGICA.

La planeación estratégica al ser, valga la redundancia, un proceso de planeación administrativa, deberá cumplir con los principios y características especificados y definidos en el capítulo anterior. Este tipo de planeación, como proceso de cambio, busca aportar información y bases de decisión con el objeto de que se logre lo siguiente:

1. Conquistar una posición ventajosa para la compañía.
2. Identificar a nuestra competencia, con el objeto de precisar ventajas y desventajas para con ellos.
3. Identificar oportunidades que se traduzcan en ventajas competitivas.
4. Definir lo que deberá ser la organización en un futuro.
5. Crear escenarios futuros de lo que será el contexto de la organización.
6. Definir con anticipación los Factores estratégicos clave en relación al futuro: competencia, clientes, productos, recursos y medio ambiente.
7. Establecer el camino óptimo entre lo que es la organización hoy y lo que deberá ser en un futuro.

Este proceso de planeación estratégica, en opinión de Martínez Villegas, nos permite buscar respuesta a tres preguntas básicas, que en cualquier momento pueden surgir. Tales interrogantes son: ¿Dónde estamos?, ¿A dónde vamos? y ¿A dónde deberíamos ir?.

¿Dónde estamos?. La planeación estratégica responde a esta pregunta de una manera mucho más completa que describirla a través de resultados numéricos en estados financieros. En este aspecto es necesario analizar los factores que han contribuido a la situación actual de la empresa. Es un examen de la situación corporativa, con miras a evaluar los factores estratégicos clave. Dichos factores son misión, competencia, mercado, productos, medio ambiente y recursos.

Cuando se busca definir la posición estratégica de una empresa se tiene que hacer una evaluación a fondo de lo que se es y de lo que se hace. Esto se logra a través del análisis de los productos, los recursos económicos, técnicos, humanos, etc. .

Un análisis de este tipo hace hincapié en establecer el posicionamiento actual de la empresa, con el objeto de conocer el lugar competitivo en que se está operando.

¿A dónde vamos?. En este punto se analiza el rumbo que se lleva de seguir las condiciones presentes de su medio . Para lograr esto se necesita formular un pronóstico de las tendencias que condicionan la dirección de la empresa.

Con la planeación estratégica se obliga a explorar el futuro con el objeto de encontrar indicios de lo probable y lo imposible. Es de suma importancia formular pronósticos sobre diversas tendencias sociales, económicas, políticas, tecnológicas, etc., y establecer su interrelación y efecto para crear escenarios futuros en los que deberá participar la organización.

Es a través de la respuesta a esta interrogante como logramos precisar escenarios futuros siguiendo las secuencias hipotéticas de futuros eventos, diseñados en base a las tendencias que se manejan e interrelacionan para ese fin.

El hecho de formular pronósticos y crear escenarios para fines estratégicos tiene un doble propósito:

1. Precisar y establecer las relaciones de causa y efecto, para llegar a las situaciones hipotéticas que conformarán situaciones futuras.
2. Encontrar alternativas con el fin de prevenir, desviar o facilitar el camino para que una organización llegue a sus objetivos y a la posición estratégica que se busca alcanzar.

¿A donde debemos ir? Cuando ya se ha definido la situación actual de la empresa y formulados los pronósticos de las tendencias que forman su medio, ya se dispone con los elementos para determinar cual es el perfil adecuado para llegar al fin deseado.

La resolución de esta pregunta dirige a una nueva definición de lo que una organización tiene que ser en un futuro para enfrentar nuevos competidores, participar en mercados diferentes, y de ser posible, desarrollar nuevos productos.

Las decisiones que la planeación estratégica requiere tomar, llevan alto grado de incertidumbre, que van desde fijar objetivos a largo plazo, replantear la misión de la empresa, los objetivos y el concepto de negocio hasta responder a otra interrogante: **¿Que debemos hacer ahora para llegar a ser la organización que queremos?**

Como podemos apreciar la planeación estratégica permite crear el camino entre lo que la empresa es y lo que busca ser en un futuro. Las estrategias seleccionadas deberán señalar como alcanzar el objetivo planteado para alcanzar la situación deseada. Lo anterior exige continuidad en los planes (como se vio el capítulo anterior, la continuidad es una propiedad indispensable para el proceso de planeación), ya que de no ser así se perdería el camino hacia los fines.

A continuación presento una comparación entre los fundamentos de la planeación administrativa y la planeación estratégica, aportada por Robert G. Cope en su libro "El Plan Estratégico":

PLANEACION ESTRATÉGICA Generalmente	PLANEACION ADMINISTRATIVA Generalmente
Hace hincapié en el ambiente	Hace hincapié en la empresa
Orientada hacia el cambio	Recalca la estabilidad
Se dirige hacia una visión	Sigue metas y objetivo
Es inductiva	Es deductiva
Es proactiva	Es reactiva
Hace hincapié en hacer las cosas adecuadas	Enfatiza en hacer las cosas bien
Es de forma artística e intuitiva	Es científica, busca respuestas adecuadas

PLANEACION ESTRATÉGICA Generalmente	PLANEACION ADMINISTRATIVA Generalmente
<p>Enfoque de sistema abierto y externo</p> <p>Se anticipa a los cambios futuros</p> <p>Las decisiones actuales se basan en mirar el presente y buscar el futuro</p> <p>Se recalca la creatividad e innovación</p> <p>Orientada hacia la efectividad</p>	<p>Sistema cerrado y enfoque interno</p> <p>El futuro se basa en datos del pasado</p> <p>Las decisiones actuales se basan en analizar el pasado y el presente</p> <p>Se basa en lo ya aprobado</p> <p>Orientada hacia la eficiencia.</p>

Como podemos apreciar, aunque los principios sean los mismos, existe una diferencia notable entre un estilo de planeación y otro.

IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

La Planeación Estratégica es especialmente importante para una organización debido a que marca el paso que la empresa debe seguir y la proyecta hacia nuevas perspectivas. Este proceso de planeación es de capital importancia para una supervivencia de las organizaciones en épocas de gran

incertidumbre, aunque es muy útil también cuando las condiciones no son tan difíciles. En seguida se enumeran algunas razones que resaltan la importancia de este tipo de planeación:

1. Ayuda a incursionar en campos de experimentación distintos a lo tradicional, esto es que minimizando el riesgo se lanza a lo desconocido.
2. Fomenta condiciones de actuación más dinámicas obligando a experimentar con nuevas ideas y conceptos.
3. Sustituye en gran medida a la intuición. Esto es que el cambio ya no va a estar fundamentado en la intuición de unos cuantos, sino en lo planeado estratégicamente por muchos.
4. Se establece un objetivo determinado y alcanzable que va de acuerdo con las aspiraciones de la empresa, pero en vez de aventurarse en caminos desconocido una vez tomada la decisión se analiza e investiga y se lleva a cabo una experimentación.
5. Reduce en gran medida, en ocasiones elimina, la improvisación, pues en tiempos de grandes cambios la improvisación resulta insuficiente imprecisa y hasta peligrosa.
6. La planeación Estratégica requiere mecanismos inherentes de control y evaluación que a su vez sirven de retroalimentación.
7. Establece responsabilidades, lo que permite un mayor seguimiento a las actividades establecidas y con ello una mayor efectividad en el cumplimiento de los objetivos determinados.

Es importante recalcar que la planeación es en esencia cuestión de sentido común, ya que es a través de esta que se pretenden entender los aspectos cruciales de una realidad presente para después proyectarlos diseñando escenarios de los cuales se busca conseguir el máximo provecho.

Quando se busca dar un carácter estratégico a la planeación no se trata únicamente de prever un camino sobre el que habremos de transitar, sino que se trata de anticipar su rumbo y de ser posible cambiar su destino.

Con lo anterior podría pensarse que la planeación estratégica únicamente servirá para plantear el futuro esperado y que su utilidad radica en el diseño de escenarios futuros, pero su alcance es mucho mayor, el objetivo no es solo planear, sino realizar en forma ordenada un amplio número de actividades que implican la aplicación de recursos. Es por esto que se necesita conocer la misión y los objetivos que se persiguen, esto acarreará como resultado el diseño e implantación de una estrategia.

El conocimiento de la misión, objetivos y estrategia de la empresa por parte de sus integrantes es un elemento fundamental para llegar a su cumplimiento. Asimismo tiene una gran utilidad motivadora pues cuando se hace partícipe a los individuos de su realización, el lograrlos se convierte en un reto para cada persona.

Creo pertinente señalar que al igual que todo proceso de planeación, los planes estratégicos también deben someterse a procesos de actualización y revisión, más aún si tomamos en cuenta que el medio ambiente es tan cambiante de un momento a otro que un plan que en un momento dado es el indicado en poco tiempo puede resultar obsoleto e ineficiente.

Cuando se diseña una estrategia es necesario contar con los medios, recursos, información y experiencia necesarios pues en ocasiones el mundo de los negocios se asemeja tanto a la guerra y si no se es acertado pueden perderse batallas e incluso guerras.

2. 4. EL PROCESO DE LA PLANEACION ESTRATEGICA.

Recordemos que la planeación estratégica es un proceso que se utiliza para definir y alcanzar las metas de la organización. Tomando como base esta descripción, analicemos diversos sistemas propuestos por varios autores.

En la obra Principios de Administración de Terry y Franklin aparece el proceso siguiente dividido en seis etapas:

1. Determinar los objetivos por alcanzar.
2. Reunir y analizar la información.
3. Evaluar las dimensiones estratégicas del entorno que afecta a la organización.
4. Conducir una auditoría de los recursos de la empresa.
5. Establecer las alternativas estratégicas para crear los cursos de acción.
6. Elegir una alternativa estratégica que perseguir y poner en práctica.

Idalberto Chiavenato en su libro Introducción a la Teoría General de la Administración establece un proceso de cuatro pasos:

1. Formulación de los objetivos organizacionales a ser alcanzados.
2. Llevar a cabo un análisis interno de las fuerzas y limitaciones de la empresa.

3. Realizar un análisis externo del medio ambiente.
4. Formular las alternativas estratégicas.

A su vez Kenneth Albert propone seis etapas:

1. Identificación de la misión y objetivos de la empresa.
2. Evaluación estratégica de recursos y medio ambiente.
3. Generación de alternativas.
4. Evaluación y selección de estrategias.
5. Implementación.
6. Evaluación de resultados.

Existe un proceso que considera las siguientes etapas:

1. Diagnóstico empresarial.
2. Formulación de planes estratégicos.
3. Implantación y ejecución de planes tácticos y operativos.
4. Establecimiento de sistemas de control.
5. Evaluación del proceso de planeación estratégica.

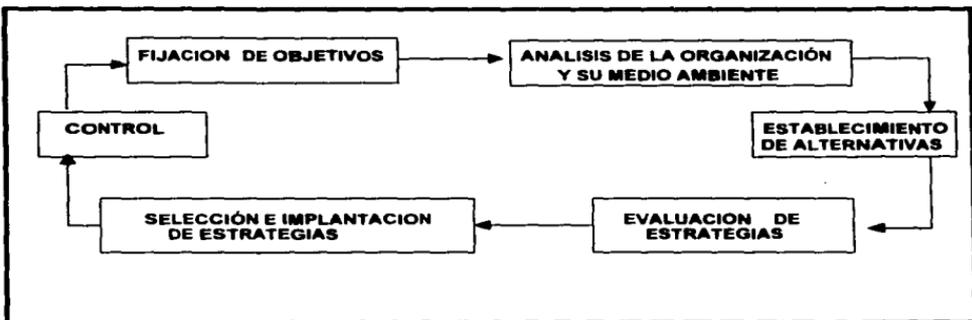
Por su parte James Stoner define un proceso de nueve etapas que son:

1. Formulación de metas.
2. Identificación de los actuales objetivos y estrategias.
3. Análisis ambiental.

4. Análisis de recursos. Fortalezas y debilidades de la organización.
5. Identificación de las oportunidades estratégicas y amenazas.
6. Determinación del grado de cambio estratégico deseado.
7. Tomar la decisión estratégica.
8. Puesta en práctica de la estrategia.
9. Medición y control del progreso.

Tomando en cuenta los procesos anteriores, y sin perder de vista la objetividad, ni los elementos principales, propongo el siguiente proceso de cinco pasos:

1. Fijación de objetivos y misión de la empresa.
2. Análisis de la organización y su medio ambiente.
3. Establecimiento de alternativas estratégicas.
4. Evaluación y selección de la alternativa estratégica apropiada.
5. Implementación y control de la estrategia seleccionada.



A partir del proceso anterior y sus etapas se desarrollará el presente trabajo.

2. 4. 1. ESPECIFICACION DE OBJETIVOS.

Todo proceso formal de planeación, debe comenzar con la identificación de los objetivos de la organización. Este paso es primordial para todo proceso de planeación estratégica.

Los objetivos se trazan en base a lo que se desea conseguir o lograr. Por lo general se comienza con objetivos generales para después traducirlos en objetivos más específicos de tal forma que sea más factible su cumplimiento.

Los objetivos deberán cumplir con características especiales para que sea posible su realización. Entre estas características debe de ser específico, mensurable y factibles. Además los objetivos deberán incluir declaraciones de que es lo que se desea y cuando.

El proceso de fijación de objetivos será tratado con mayor amplitud en el capítulo 3 del presente trabajo.

2. 4. 2. ANALISIS DE LA ORGANIZACIÓN Y SU MEDIO AMBIENTE.

ANALISIS DE RECURSOS

El paso siguiente a la fijación de objetivos, consiste en el análisis de recursos y medio ambiente. Una organización cuenta con múltiples recursos para el cumplimiento de sus metas.

Tales recursos podemos clasificarlos en:

1. Recursos Financieros. Además del dinero que es el recurso principal de toda empresa, deberán analizarse flujos de efectivo, capacidad de endeudamiento, solvencia y liquidez, así como la capacidad de compra y adquisición de nuevo patrimonio.

2. Recursos Físicos. Es aquí donde se debe llevar a cabo un inventario de las posesiones que una empresa tiene, tales como: inventarios, edificios, maquinaria, equipos. Etc.

3. Recursos Humanos. Es necesario también conocer la cantidad de personas con las que se cuenta para el cumplimiento de los objetivos. Será indispensable evaluar las capacidades, habilidades y conocimientos del personal con el objeto de detectar necesidades de entrenamiento y capacitación, o bien, para saber si es necesario reclutar más personal.

4. Recursos Organizacionales. Es aquí donde se evalúan y auditan sistemas internos de la compañía tales como sistemas de control financiero y control de calidad.

ANALISIS DE LAS FUERZAS Y DEBILIDADES ORGANIZACIONALES.

Una vez realizada la auditoría de recursos corresponde evaluar las ventajas y debilidades de la organización. Los recursos no tienen una gran validez hasta que no se conoce en que serán empleados. Por ejemplo para una persona podría representar una seria desventaja ser de baja

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

CAPITULO II PLANEACION ESTRATEGICA

estatura y poco peso, pero si esa persona fuera a dedicarse a ser jinete de caballos de carreras, su "desventaja" sería ahora una gran "ventaja".

Con el ejemplo anterior lo que quiero dar a entender, es que en diversas ocasiones no podremos saber si estamos en ventaja o desventaja hasta saber que es lo que queremos lograr.

Para poder valorar la capacidad de una empresa de aprovechar oportunidades y sortear amenazas, se tiene que comparar el perfil de los recursos con los factores de éxito del segmento y posición donde se compete, con el objeto de identificar las principales fuerzas y debilidades críticas.

El propósito de este análisis es identificar las fuerzas sobre las cuales el negocio puede construir una estrategia económica viable y las debilidades críticas que debe vencer para evitar el fracaso. Las organizaciones al evaluar estos factores de éxito o fracaso podrán determinar si es necesario convertir áreas de debilidad en áreas de fortaleza, o bien si los recursos improductivos se han convertido en puntos clave para competir en el mercado.

Cuando se habla de analizar las ventajas competitivas se busca identificar las áreas de fuerza que un negocio puede utilizar para desarrollar las ventajas productivas sobre sus competidores. al igual que aquellas áreas débiles donde los competidores pueden obtener serias ventajas sobre la empresa.

Las áreas descritas pueden identificarse mediante una comparación directa de las fuerzas y debilidades del negocio con sus competidores. Para esto las técnicas de Benchmarking son de gran utilidad. También se pueden comparar resultados de rendimiento de la competencia con los nuestros y los rendimientos promedio de la rama en que trabajamos con los nuestros.

Cuando se ha logrado identificar las principales ventajas que se tiene sobre la competencia y viceversa, se estará en condiciones de identificar si estas son lo suficientemente amplias y duraderas para fijar estrategias basándose en torno a estas ventajas.

El análisis de recursos es un aspecto muy crítico del proceso de planeación estratégica por múltiples razones. Por ejemplo, una valoración cuidadosa de recursos fuerzas, debilidades y ventajas competitivas, revela a la organización que opciones tiene a su disposición. De importancia sumamente relevante, es el hecho que a través de este análisis se podrá determinar lo que la empresa puede hacer y lo que no.

ANALISIS DEL MEDIO AMBIENTE.

El medio ambiente organizacional se define como los objetos, personas y demás cosas que rodean a un sistema organizacional específico, incluyendo las fuentes de insumos que utiliza la empresa y los competidores de los bienes producidos.

El papel que desempeña el medio ambiente dentro de todo sistema de planeación es de gran importancia. La planeación estratégica tiene como premisa la adaptabilidad de la empresa a su

medio ambiente presente y futuro, esto con el fin principal de permitir que el negocio opere con un máximo de congruencia y un mínimo de fricciones en las condiciones cambiantes de un mundo incierto. El medio ambiente que se analiza abarca dos grupos principales:

1. Las condiciones ambientales generales que afectan las operaciones.
2. Los individuos y grupos específicos con los que la organización tiene trato directo.

Las condiciones ambientales generales se refieren a:

1. El estado de la economía en su conjunto.
2. El medio ambiente tecnológico.
3. La situación legal y política en dentro de la cual opera la organización.
4. El contexto de los valores y las normas sociales.

Estos factores son de interés forzoso para todas las organizaciones. Cada empresa deberá responder a las facetas de estas condiciones que tengan mayor relevancia para ellas, las condiciones son casi siempre las mismas para todas las organizaciones.

La segunda categoría citada comprende influencias ambientales más específicas sobre la organización. Se cuentan aquí los individuos, los grupos y las organizaciones con las que interactúa. Estos elementos, a diferencia de los anteriores, son específicos para cada compañía:

1. Los proveedores.
2. Los consumidores o clientes.

3. Los competidores.

4. Las agencias reguladoras.

Como podemos percatarnos, el análisis ambiental se convierte en una parte esencial e integral del proceso de planeación, establece el marco de trabajo para la planeación estratégica.

En las condiciones actuales por las que atraviesa nuestro país y el mundo entero, donde la turbulencia y los cambio son muy comunes, el análisis del medio ambiente sirve como mecanismo sensorio para la empresa. Albert Keneth, ejemplifica este proceso de la siguiente manera: Si una embarcación (el negocio) se encuentra navegando en "un mar de incertidumbres", dos son los requisitos para que lleve a buen término su travesía. El primero una estrella con la cual fijar su rumbo (misión del negocio); el segundo es un sistema de radar (el análisis del medio ambiente) que le permita descubrir las rocas, los arrecifes, los bajos fondos y las aguas tranquilas que le esperan en esa área que esta a punto de explorar. El "radar" es muy importante cuando se busca llevar a cabo un análisis del medio ambiente dentro de la planeación estratégica por lo siguiente:

1. El radar cubre los 360 grados del horizonte, y no solo una parte de él.
2. Su rastreo es continuo y no intermitente.

El sistema de análisis del medio ambiente debe formar parte integral del sistema de planeación y toma de decisiones. La planeación estratégica debe estructurarse teniendo como punto de partida el análisis del medio ambiente y usándolo como marco de referencia.

Este análisis del medio ambiente es una ayuda para tomar las decisiones estratégicas de hoy con mayor sensibilidad del medio ambiente y con mejor sentido de lo que puede llegar a suceder en el futuro.

Es necesario también que este análisis tenga un enfoque holístico, es decir que considere a las tendencias como un todo y no como partes separadas. El "radar" de la empresa debe rastrear los 360 grados de su horizonte ambiental con el fin de minimizar las probabilidades de enfrentarse a sorpresas y aumentar al máximo su utilidad como sistema de previsión. Con el objeto de que no se escape ningún elemento del medio ambiente, se puede definir este en cuatro segmentos entrelazados o empalmados:

- **Macro.** se debe analizar el alcance de las tendencias sociales y analizar las condiciones demográficas, económicas (PIB, inflación, recursos económicos, etc), políticas y tecnológicas.
- **Industria.** Estructura, productos, precios, posición internacional, reglamentos gubernamentales, posición de la empresa en el ramo donde participa, etc.
- **Competencia.** Se debe considerar la historia, puntos fuertes y débiles de las empresas competidoras, así como las estrategias y metas de estos.
- **Compañía.** Es necesario considerar cambios en el rendimiento, en la calidad y disponibilidad de los recursos, la cultura organizacional, los valores de los miembros del grupo, la posición competitiva de la empresa.

Es de sumo interés que el sistema de análisis opere en forma continua para poder mantener un registro del rápido devenir de los acontecimientos. Es absurdo considerar que al operar en el sistema en forma intermitente, las imágenes registradas representen una auténtico y duradero retrato de la situación. Solo mediante un continuo rastreo es posible estar con un escenario real del medio ambiente.

Es necesario diferenciar rastreo y vigilancia del medio ambiente. El rastreo es necesario para detectar nuevas señales en el medio ambiente y para mantener un registro de los cambios en las tendencias del medio. La vigilancia por su parte, esta concebida para examinar más de cerca el rumbo de las tendencias que ya se hubiesen detectado antes. La vigilancia implica acumulaciones y análisis meticulosos de los detalles, el rastreo requiere mucha intuición y experiencia.

2.4. 3. ESTABLECIMIENTO DE ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS.

Como ya se definió, una estrategia es una declaración de la forma en que los objetivos deberán alcanzarse. Por lo general, es conveniente establecer varias alternativas estratégicas. La naturaleza de esto es que se reconoce que los objetivos pueden realizarse de diversas maneras.

Una estrategia describe:

1. Las tareas que tendrán que llevarse a cabo.
2. Quien es responsable de cada tarea.
3. Cuando debe iniciarse y terminarse una tarea.
4. Los recursos (materiales, humanos y financieros necesarios).

5. Las formas en que las tareas se relacionan entre sí.

Cuando se desarrollan estrategias opcionales se puede mejorar la adaptabilidad de la empresa de dos maneras: la primera es que al examinar las opciones es probable que la organización encuentre alguna estrategia que sea superior a la que se tiene en el momento. Segundo a razón de que el medio ambiente puede cambiar si ya se tienen preparados planes opcionales la organización está en posibilidades de responder con éxito a las contingencias. De esta forma se puede tomar un a estrategia que cumpla sus propósitos aún en el caso de que cambie el medio ambiente.

Es común que el desarrollo de estrategias presente dificultades, pues ello implica desarrollar creatividad. Para esto es de gran ayuda desarrollar "escenarios". Esto consiste en llevar a cabo descripciones del futuro de la compañía. Se puede desarrollar un escenario que plantee lo que sucedería a la empresa si se cumpliera la amenaza, tomando en cuenta la estrategia actual. Después de esto, se puede describir el futuro que se desearía tener, y con ello surge la interrogante ¿que se debe hacer para alcanzar lo que se desea?.

Una característica importante de las estrategias es que deben presentar holgura y adaptabilidad. El proceso de generación de alternativas será tratado con mayor amplitud y profundidad en el capítulo 4 de la presente tesis.

2. 4. 4. EVALUACION DE LAS ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS.

El proceso de evaluación de estrategias requiere un procedimiento mediante el cual cada estrategia es analizada y juzgada por sus capacidades para cumplir los objetivos de la organización. Cuando se presenta incertidumbre, el proceso de evaluación es más complejo, pues en este caso deberá tomarse en cuenta como funcionaría una estrategia dentro de la situación más probable, pero también es necesario considerar su funcionamiento en caso de que se presente otras situaciones diferentes, sobre todo aquellas donde las condiciones son sumamente diferentes.

Pero podrá surgir la pregunta de ¿Como se puede hacer para saber cual es la estrategia más conveniente para la empresa?, pues bien para responder a esto existen tres pruebas, aportadas por Arthur Thompson en su libro "Dirección y Administración Estratégicas" que pueden ser de gran ayuda. Tales pruebas son:

1. Prueba de capacidad de ajuste. Una buena estrategia se adapta a la situación de la compañía, sea cual fuera esta. Esto es tanto en los factores internos y externos, así como en sus capacidades y aspiraciones.

2. Prueba de la ventaja competitiva. Una buena estrategia es capaz de originar una ventaja competitiva duradera. Cuanto mayor sea la posición que la estrategia ayude a construir, más poderosa y eficaz será.

3. Prueba de rendimiento. Una buena estrategia eleva el rendimiento de la compañía. Existen dos tipos de mejoras en el rendimiento que son las más reveladoras: las ganancias en la rentabilidad y las ganancias en la fortaleza corporativa y la posición competitiva de la empresa a largo plazo.

Una vez que se han analizado las alternativas estratégicas mediante estas pruebas, se contará con resultados que nos hacen saber cual de ellas tiene mayor potencial. Cuanto mayor sea el margen por el que una estrategia cumple con estas tres pruebas, más se perfilará como una estrategia ganadora.

Existen criterios adicionales para juzgar los méritos de una estrategia en particular: claridad, consistencia interna entre las piezas de la estrategia, oportunidad, concordancia con los valores y las ambiciones de la empresa, grado de riesgo que implica, flexibilidad. Estos aspectos pueden ser empleados para complementar las tres pruebas anteriores. Durante el capítulo de Evaluación de Alternativas Estratégicas del presente trabajo, se ahondará más en este proceso.

2. 4. 5. SELECCION E IMPLANTACION DE UNA ESTRATEGIA.

Una vez que ha sido seleccionada la alternativa que habrá de ser puesta en marcha,, se necesita llevar a cabo distintas tareas para llevar a la práctica la estrategia y lograr que la organización se mueva en la dirección elegida.

Cuando se formula la estrategia se depende de la visión empresarial, el análisis del mercado y de la organización y en cierta forma del juicio de los directivos de la empresa, el proceso de implantación requiere de trabajar a través de otros, organizar, motivar, así como de desarrollar una cultura organizacional acorde a la estrategia y por ende a los objetivos que se persiguen.

Implantar la estrategia, es posiblemente, uno de los pasos más difíciles de la planeación estratégica, pues requiere más tiempo que la Formulación de ella. Se dice que es mucho más fácil desarrollar un plan estratégico que hacer que funcione.

La implantación de la estrategia implica convertir el plan estratégico en acciones y después en resultados. La implantación tiene éxito si la compañía logra sus objetivos estratégicos y los niveles planeados de rendimiento financiero . Esto crea que el proceso en si sea tan extenso en actividades directivas que se necesita llevar a cabo, las muchas maneras que existen de llevar a cabo cada actividad, la habilidad necesaria para escoger la manera idónea de hacer el trabajo, además, y de vital importancia, la renuencia al cambio que hay que enfrentar.

Aunado a lo anterior es necesaria considerar que cada proceso de implantación de estrategias es diferente uno del otro, lo que provoca que cada uno requiera su propio programa de acciones específico.

Las personas encargadas de implementar la estrategia deberán considerar que es necesario llevarla a cabo de manera que se ajuste a las condiciones del organismo. Asimismo es necesario

CAPITULO II PLANEACION ESTRATEGICA

considerar la naturaleza de la estrategia, es decir, lo que se busca con ella. También deben tomar en cuenta el grado de cambio estratégico que se necesita.

Durante el capítulo 5 de esta tesis será tratado con mayor detalle este proceso.

CAPITULO III
ESTABLECIMIENTO
DE OBJETIVOS

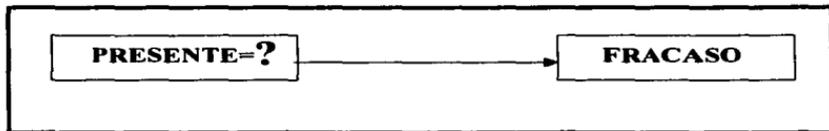
FIJACION DE OBJETIVOS

3. 1. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS.

Dentro de la literatura administrativa, existen autores que diferencian el concepto de meta y objetivo. Otros por el contrario no creen pertinente el hacer esta diferenciación. El diccionario de la lengua española, en sus definiciones para ambos no establece notables diferencias, por lo que para efectos de esta tesis, utilizaré los dos términos como sinónimos.

En el contexto de la vida humana, si se careciera de algún objetivo que perseguir, la dirección en la que se caminaría no tendría sentido y sería caótica. Los objetivos proporcionan dirección, mantienen la atención enfocada a un propósito, y definen el lugar de la persona en la sociedad.

Para la empresa, los objetivos son los resultados futuros que una organización se esfuerza en lograr, son los fines deseados de la acción organizacional. Un objetivo es el resultado que la empresa espera obtener, son fines a alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico. por tanto un objetivo es aquello que dirige nuestra acción hacia una meta específica y concreta. El objetivo por tanto debe ser algo real, su tarea puede ser la realización de una labor encomendada esto es, *una misión*.



El propósito de establecer objetivos es transformar la declaración de la misión y la dirección de la organización en objetivos específicos de actuación por medio de los cuales sea posible medir el avance de la organización.

Establecer objetivos implica reto, la fijación de un conjunto de resultados deseados que requieren un esfuerzo mayor y disciplinado. El objetivo ayuda a acortar la brecha entre el estado real y el deseado por la empresa.

Los objetivos representan un compromiso para producir resultados específicos en un tiempo específico. Estos definen cuanto de que tipo y cuando. Enfocan la atención hacia lo que se quiere lograr.

Si la misión de un organización no es transformada en objetivos de resultado medible y se encamine a la gente hacia el cumplimiento de estos, esta declaración de misión será un simple adorno.

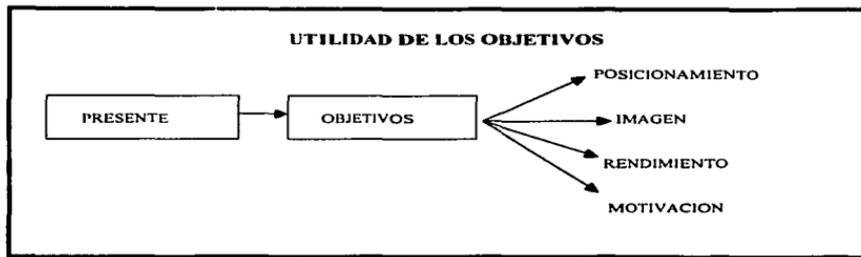
Los objetivos deben formularse en términos cuantificables o mensurables, y deben contener un tiempo límite para su realización. Esto quiere decir que es necesario erradicar declaraciones

como "maximizar beneficios", "reducir costos", "ser más eficientes" o "aumentar las ventas", que no especifican cuando o cuanto.

Cuando los objetivos son formulados con eficacia, cumplen con varias funciones distintas. Primero que nada, ayudan a legitimar el papel de la empresa en su medio ambiente y a definir y crear para la empresa un lugar único en el mercado. Asimismo, los objetivos pueden crear imagen para la compañía en lo que respecta a consumidores, proveedores, e inclusive a las organizaciones gubernamentales.

Es característica de los objetivos, el proporcionar coordinación interna. Esto es por que mantienen a las actividades por buen camino. Los objetivos, proporcionan estándares fundamentales para medir el rendimiento. Con ello es posible tener una marca de éxito o fracaso, y por ende se pueden tomar las acciones pertinentes. En caso de que el objetivo sea alcanzado, esto es pauta para establecer objetivos de mayor envergadura y alcance.

Otra utilidad de los objetivos es que son motivadores. Proporcionan un reto que es capaz de estimular a muchos miembros de la organización. Generan entrega y en muchos casos hasta sacrificio. Pero esto no siempre es así, pues las condiciones de motivación de una empresa pueden facilitar más esto que las condiciones en otro organismo, donde los empleados necesiten más que un objetivo para motivarse.



Por todo lo anterior, puedo concluir en que un objetivo organizacional es un estado deseable que la organización intenta alcanzar. Para ello incluyen metas, propósitos, estándares, cuotas y límites de tiempo.

3. 2. CARACTERÍSTICAS DE LOS OBJETIVOS.

Los objetivos deberán cumplir con determinadas características de tal modo que sea posible su ejecución eficaz.

1. Específico. Los objetivos deben ser específicos, es decir deben estar asentados en términos de lo que debe hacerse y cuando debe completarse. Debe estar enunciado con claridad acerca de lo que se quiere.

2. Cuantificable. Los objetivos deberán estar cuantificados en el mayor grado posible, es decir, es necesario establecer explícitamente el volumen de dinero y de ventas, rendimiento, unidades de producción, y en general todas aquellas unidades relativas.

3. Realista. Esto quiere decir que los objetivos deben ser posibles de lograr. No tiene caso ser demasiado optimista es esto puede ocasionar caer en frustración al no alcanzar la meta. Por el contrario tampoco deberán ser demasiado fáciles, pues esto evita que se desarrolle audacia y se trabaje comprometidos con el cumplimiento.

4. Conocido por todos. Si en el logro de los objetivos intervienen todos los miembros de la organización, es necesario que todos conozcan lo que se intenta alcanzar. Además esto crea que exista compromiso por parte del recurso humano, pues saben lo que buscan, además de que son tomados en cuenta y en ocasiones participarán en la elaboración del objetivo.

5. Descriptivo o divisible. Cuando son varias de las áreas de la organización que intervienen en el logro del objetivo, es necesario desglosarlo o seccionarlo por etapas, pasos, programas o actividades que sean atribuibles a cada área en cuestión.

6. Flexible. Los objetivos deberán ser revisados periódicamente, y por lo tanto sujeto a modificaciones cuando sea necesario. Esto permite cambiar la meta buscada cuando las condiciones así lo requieran.

7. Conveniente. Es obvio que los objetivos deberán apoyar los propósitos y misiones de la empresa, además deberá guiar a la misma en la dirección adecuada. Un objetivo que no contribuye al logro de los fines de la organización no es productivo.

8. Aceptable. Es más fácil que los objetivos sean logrados si son aceptados por las personas que trabajan dentro de la organización. También debe ser aceptado en cuanto a que la empresa esté dispuesta a incurrir en los gastos necesarios para su logro.

9. Motivador. Cuando existen objetivos fuera del alcance de las personas se ocasiona que no contribuyan a motivar a las personas en su logro. En ocasiones motivan más los objetivos que

son un poco más ambiciosos y agresivos que aquellos que pueden ser demasiado fáciles de lograr.

10. Comprensible. Los objetivos deben establecerse con palabras sencillas de forma tal que sean fáciles de entender por cualquier persona de la organización. Además es indispensable asegurarse que todas las personas que intervienen en su realización los entiendan, pues una causa de incumplimiento o bien de desvío de esfuerzos y recursos, puede ser la falta de comprensión del objetivo.

11. Obligatorio. Una vez que se haya llegado a un acuerdo respecto al objetivo, debe de existir una obligación por parte de la personas involucradas para así lograrlo.

12. Debe existir participación de las personas. Mejores resultados son alcanzados cuando aquellas personas responsables del logro de los objetivos participan en el establecimiento de los mismos. Las personas que participan en la determinación de los objetivos que deben lograr, se sentirán más motivados para hacerlos que aquellos que tienen poca participación.

Es necesario que los objetivos que se plantean estén elaborados con las características enumeradas, esto permitirá que exista mayor congruencia con lo que se busca y por consecuencia mayor productividad y eficiencia.

3. 3. ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS.

Es común en la práctica, sobre todo en empresas de pequeño tamaño, que los objetivos para una empresa sean asignados por el director o el dueño, o bien por la persona o personas de mayor jerarquía. Sin embargo, si tomamos en cuenta las características enumeradas en el punto anterior, esto puede propiciar que no se tenga la motivación necesaria por parte de las personas encargadas del cumplimiento de tales objetivos, al no participar con sus opiniones y únicamente recibir puntos por alcanzar.

Más aún en empresas de mayor tamaño, donde los directivos no siempre conocen a fondo todas las áreas de la empresa, y por lo tanto no se tiene una clara imagen de las actividades y procesos que se realizan, la asignación de recursos puede representar un serio problema. También debo de aunar el caso de que existirán algunos directores de áreas que no permitirán, o bien no aceptarán con agrado el hecho de tener que cumplir con objetivos asignados, sin participar en su elaboración y revisión.

Existen diversas maneras empleadas por las empresas para fijar objetivos. A continuación se enumeran prácticas comunes.

Basarse en el desempeño pasado. Una empresa puede examinar su desempeño anterior, y asumiendo que las condiciones en las que se trabajó seguirán presentes, con esto se establecen los objetivos por perseguir. Otra manera puede ser considerar ciertos cambios en dichas condiciones con lo que se tendrá la pauta para determinar dicho objetivo por alcanzar.

Basarse en tendencias y fuerzas futuras. Este método es mucho más aceptable y acorde con nuestra situación. Consiste en proyectar el desempeño en el futuro, para esto es necesario analizar las tendencias que se presentan y las fuerzas económicas que afectan el desarrollo de las operaciones. Es mediante este método requiere proyecciones de ventas, de recursos financieros, así como considerar las fuerzas del mercado y las reglamentaciones gubernamentales.

Tendencia de la industria y participación en el mercado. Otro método que puede ser empleado consiste en analizar las tendencias de la industria en la que se compete, después de llevar a cabo dicho análisis podrá estarse en condiciones de proyectar la situación futura de la rama, y con ello poder determinar la participación en el mercado que se quiere tener.

Utilización de recursos. Para fijar un objetivo, también pueden tomarse en cuenta los recursos con los que cuenta una empresa y determinar la posible o deseable utilización de los mismos. Un ejemplo de esto puede ser la capacidad de la planta que se va a utilizar, con ello pueden fijarse objetivos de producción, de ventas y de costos.

Es debido a que en una organización existen muchos intereses, dado que se tienen diversas áreas, que puede presentarse el caso de que existan conflictos por los fines que persiguen cada división. Por ello se necesita que la fijación de objetivos satisfaga a cada área a modo de evitar que se presenten diferencias y que esto provoque una menor eficiencia.

Además de los criterios anteriores, no existe un proceso por etapas que nos diga lo que tenemos que hacer para establecer un objetivo. Se tienen herramientas que pueden ayudar para el cumplimiento de las metas, tal es el caso de la Administración Por Objetivos. Como señalé con anterioridad, para establecer el objetivo que ha de perseguirse se deberá de interactuar con las personas involucradas, y así mismo el fin perseguido deberá contar con las características que lo hagan posible.

3. 4. TIPOS DE OBJETIVOS.

La diferenciación o clasificación de objetivos, presente múltiples variables, esto se debe a que una organización presenta diversos fines. Por ello presentaré diversas clasificaciones de los mismos. Primero, existe una clasificación que clasifica los objetivos corporativos de la empresa. Es la siguiente:

1. Objetivos sociales. Se relacionan con la creación y el mantenimiento de valores culturales a través de la producción de bienes estratégicos. Tiene que ver sobre todo con el área donde la empresa realiza sus actividades, aunque esto no siempre es así.

2. Objetivos de bienes o servicios. Estos se relacionan con los tipos de productos generados, como artículos duraderos, educación, atención sanitaria y sistemas de información para negocios.

3. Objetivos de empresa. Se refiere a la forma como funciona el sistema organizacional independientemente de los bienes o servicios que produce. Se incluyen aquí las características como crecimiento, estabilidad, rentabilidad y eficiencia.

4. Objetivos del producto. Se relacionan específicamente con las características de los bienes o servicios de la organización. Por ejemplo calidad, cantidad, estilo, precio o novedad de dichos productos.

5. Objetivos derivados. Estos objetivos hacen referencia al uso del poder de una organización en áreas secundarias o derivadas. Como ejemplos se tienen el desarrollo comunitario, la contribución a las actividades políticas o la contratación de personas minusválidas.

Otra división que puede hacerse de los objetivos, tiene que ver con el tiempo que se tarda en ser alcanzado. Es claro que los objetivos entre más generales sean, mayor tiempo requieren para ser logrados, y a mayor especificidad, menor tiempo. Obviamente los objetivos generales serán de **largo plazo**. Por otro lado, los objetivos de menor tiempo se consideran como de **corto plazo**.

Otra clasificación importante de los objetivos, es de acuerdo a los resultados que se buscan alcanzar, pueden ser resultados financieros o estratégicos. Ambos **objetivos financieros** y **objetivos estratégicos**, son de una gran relevancia en la empresa, dado que es de suma importancia el alcanzar un resultado financiero aceptable, de lo contrario la supervivencia de la empresa puede verse afectada. Por otro lado es de suma importancia el alcanzar un resultado

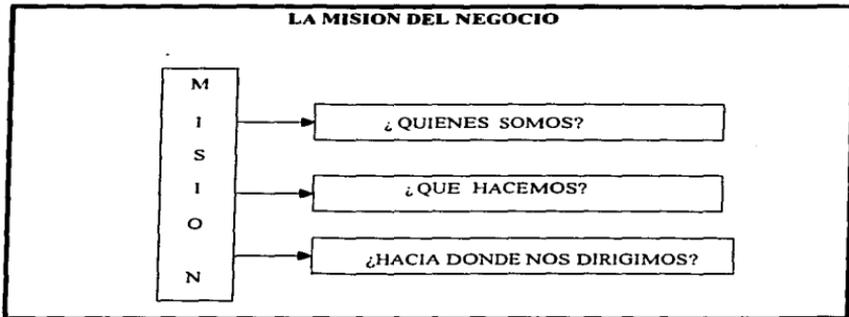
estratégico aceptable a fin de conservar y mejorar la posición de la empresa en el mercado. A continuación se presentan algunos tipos de objetivos financieros y estratégicos con el fin de observar la relevancia de ambos:

OBJETIVOS FINANCIEROS	OBJETIVOS ESTRATEGICOS
Crecimiento de ingresos.	Mayor participación en el mercado.
Crecimiento de beneficios.	Mejor posición en la industria.
Dividendos mayores.	Mejor calidad de los productos.
Mejor cotización en el mercado de bonos y acciones.	Costos más bajos que los de los competidores.
Mayores márgenes de utilidad.	Mayor amplitud en líneas de productos.
Mejores flujos de efectivo	Lograr un mejor servicio al cliente.
Una estructura de ingresos mejor diversificada.	Mejorar la posición competitiva.
Mejores beneficios en periodos de recesión.	Mayores oportunidades de crecimiento.

Cuando se presenta la disyuntiva acerca de cuales de estos objetivos es más recomendable perseguir, con frecuencia es necesario primero tener una fuerte estructura financiera, a fin de crear las bases para buscar objetivos estratégicos ambiciosos. Los objetivos estratégicos, son importantes cuando se busca establecer las bases de la planeación estratégica.

3. 5. DEFINICIÓN DE LA MISIÓN DEL NEGOCIO.

Cuando se busca establecer la orientación de un negocio, se debe responder a la siguiente pregunta "¿Cual es nuestro negocio y qué llegará a ser?". Cuando se da respuesta a esta interrogante, se esta considerando cual es el negocio de la empresa y con ello se desarrolla una mayor visión y percepción de la empresa y su medio. En el momento en que la dirección comienza a tener una visión más amplia de lo que se trata de hacer y lo que se busca convertir a la organización, comienza a comprenderse la **Misión**.



La declaración de misión de una empresa determina la evolución y los perfiles futuros de la organización acerca de *¿Quiénes somos?*, *¿Que hacemos?* y *¿Hacia donde nos dirigimos?*. La declaración de misión, expone las intenciones que tiene la organización de delimitar una

CAPITULO III ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

posición determinada. Asimismo acerca de que actividades piensa desarrollar y cual es la dirección que se busca.

Las declaraciones de misión se personalizan en el sentido de que diferencian a una organización de otras en su industria y le proporcionan identidad propia, carácter y medios para su desarrollo.

Cuando la empresa no tiene un concepto de lo que debe y lo que no debe hacer, ni la visión de hacia donde se debe dirigir, no puede funcionar con eficacia al formular estrategias.

Para desarrollar una declaración de misión existen tres aspectos fundamentales que deben observarse:

- Entender en que negocio se encuentra la compañía.
- Decidir cuando cambiar la misión y alterar la dirección estratégica de la empresa.
- Comunicar la misión de manera que sea clara, emocionante y motivadora.

A manera contraria de lo que pudiera pensarse, no es nada fácil el definir en que negocio se encuentra una compañía. Para lograr establecer esto es necesario considerar tres factores:

1. Las necesidades del consumidor, o QUE es lo que se está satisfaciendo.
2. Los grupos de consumidores a QUIEN se esta satisfaciendo.
3. Las funciones usadas, o COMO se están satisfaciendo las necesidades de los consumidores.

Definir un negocio en términos de qué satisfacer, a quién satisfacer y cómo producirá la organización esta satisfacción, ayuda a comprender el negocio. También esto orienta a la dirección para que considere a los clientes y mercados externos al igual de los internos, con el objeto de formar su concepto de "quienes somos y que hacemos".

Con el objeto de contar con una excelente declaración de misión, se necesita tener en ella los tres elementos antes enumerados. El simple hecho de saber que productos o servicios proporciona una empresa no será suficiente. Los productos o servicios por sí solos no son importantes para los clientes, lo que hace que un producto o servicio sea un negocio es la necesidad o el deseo de sentirse satisfecho. Sin esa necesidad o deseo, no hay negocio.

Los grupos de clientes son importantes por que indican a que mercado atender: el área geográfica por cubrir y los tipos de compradores que persigue la empresa.

Las funciones usadas también son relevantes, por que indican como satisficará la empresa las necesidades de los clientes.

El reto de desarrollar una misión consiste en reconocer cuando las nacientes oportunidades y amenazas en el entorno hacen necesario una revisión en el direccionamiento de la empresa. Los tiempos cambia, las condiciones cambian. El huracán e nuevos acontecimientos, tan característico de la década de los 90's obliga a revisar constantemente la posición y las

perspectivas de la empresa y a verificar cuando es tiempo de tomar una nueva dirección y ajustar la misión.

En este caso la pregunta será ¿Hacia que nuevas direcciones debemos perfilarnos ahora a fin de estar listos a los cambios que vemos venir en nuestro negocio?. El cambio de posición de una empresa debido a cambios, disminuye las oportunidades de verse atrapado en una mala posición en el mercado.

Es indispensable estar alerta a las cambiantes necesidades y deseos de los clientes, a las nuevas tecnologías, a las cambiantes condiciones en materia económica y comercial, y a otras señales que puedan dar aviso de la necesidad de un cambio. La correcta evaluación de estas señales, permitirá tener una correcta visión del camino que habrá de seguirse.

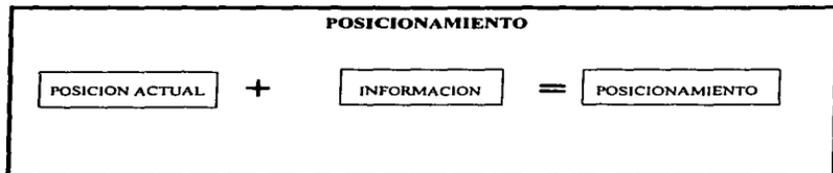
La misión debe tener una dimensión en el tiempo, esta sujeta al cambio cada vez que las condiciones así lo requieran.

3. 6. EL OBJETIVO DE POSICIONAMIENTO.

Existe un concepto muy importante de definir cuando se busca tener un lugar en el mercado y ser una empresa de éxito, ese concepto es el *posicionamiento*.

Mediante la determinación del posicionamiento se van a conseguir dos objetivos primordiales. El primero es conocer al detalle la posición actual del negocio, esto es determinar el lugar que se

ocupa dentro del mercado, así como el comportamiento actual de los productos o servicios que proporciona. El segundo punto que se consigue con el posicionamiento es determinar el lugar futuro que se busca ocupar, es decir posicionar a la empresa o a los productos en un lugar y a partir de esto crear estrategias para conseguirlo.



A través del posicionamiento se llevan a cabo actividades para apoyar cambios rápida y eficazmente. El primer elemento del posicionamiento es la recopilación de la información acerca de la empresa; se compara donde se está y donde se quiere estar. Esta comparación puede determinarse en términos de la posición en el mercado o de cualquier otro marco de referencia apropiado. Es común que al realizar esta comparación, se esté en condiciones de establecer metas claras y precisas a ser alcanzadas.

Una vez determinada la comparación anterior, es necesario recopilar información acerca de la administración y la organización. Esta información es clave para definir relaciones entre las unidades de negocios de la empresa y sus respectivos procesos. Este análisis proporciona una

guía básica frente a la cual se puede medir el cambio necesario para mejorar costos y maximizar la eficiencia.



Cuando ya se tiene definido la posición que se tiene y la que se quiere, así como la información de la organización de la empresa, es momento de crear las condiciones necesarias para implementar los cambios requeridos, ya que a través de un ambiente donde puedan ser implementados los cambios con rapidez y eficiencia, se conseguirá sentar firmemente las bases para la aplicación de la planeación estratégica.

El posicionamiento o reposicionamiento es una respuesta frontal hacia la competencia. Esto es debido a la gran participación de otras compañías por el mercado y la aceptación de los

CAPITULO III ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

productos por parte de los consumidores. Más aún si tomamos en cuenta la apertura comercial y el constante incremento en la calidad y variedad de los productos existentes en el mercado, es indispensable revisar con amplitud y profundidad la posición que se está ocupando si no se quiere fracasar.

El concepto de posicionamiento está muy ligado al cambio, y esto es obvio, ya que si tomamos en cuenta que al buscar una nueva posición en el mercado que sea más competitiva y con ello mas productiva, estaremos hablando de mejorar. Se dice comúnmente que mejorar implica cambiar, y para mejorar, el desarrollo de un nuevo posicionamiento es de gran ayuda.

Independientemente de la posición en el mercado que se pretenda, es necesario para alcanzarla crear y utilizar una serie de técnicas, modelos y conceptos que formen la base para apoyar el cambio. Esta base implica la definición de las metas corporativas de la empresa, su posicionamiento en el mercado, su actitud hacia el cambio, las presiones del mercado y la regulación federal.

Los objetivos del posicionamiento tienen mayor alcance de los que comúnmente se asocian con las metodologías del cambio y son:

1. Controlar el cambio de manera sistemática.
2. Facilitar el cambio en la medida de lo posible.
3. Eliminar las amenazas asociadas con el cambio.
4. Realizar el cambio como una serie continua de mejoras incrementales.

5. Agrupar los incrementos del cambio en proyectos de tamaño manejable.
6. Organizar a nivel corporativo, departamental, estratégico y operativo los datos relacionados con el cambio.
7. Recopilar datos de investigaciones de mercado.
8. Coordinar los programas de calidad (si existen), a través de las líneas organizacionales.
9. Brindar en forma individual el ambiente y la metodología para el cambio.
10. Administrar los proyectos de cambio y evaluar los resultados cuando se concluyan.
11. Determinar los cambios que la empresa requiere para lograr ventaja competitiva

El posicionamiento es una reorientación básica en la actitud de la empresa hacia el cambio. El posicionamiento determina elementos vitales en la estrategia de mercado

Las metas del posicionamiento incluyen el establecimiento de estrategias de mercado, el ambiente para el cambio y la definición de los detalles de operación de la empresa.

El establecimiento de la estrategia de mercado, parte integral del posicionamiento, se basa en la revisión corporativa de sus mercados y de sus capacidades, fortalezas y debilidades (puntos analizados en el capítulo 2).

Establecer una estrategia de mercado implica tomar decisiones sustentadas en una base amplia en relación a las posibilidades que la compañía y sus productos aspiran a alcanzar en el

CAPITULO III ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

mercado. En la actualidad las decisiones corporativas para el posicionamiento en el mercado pueden tener un gran alcance debido a la globalización, tomando en cuenta factores como la competencia global, las sociedades internacionales y el desarrollo de activos internacionales.

Como podemos apreciar, el posicionamiento es un marco completo de dirección empresarial. Es de gran ayuda para la dirección puesto que permite descubrir donde debe estar la empresa y brinda ayuda para llegar a ese punto. Los preceptos de calidad y eficiencia están dentro de su campo de acción como objetivos deliberadamente establecidos. Pero en los tiempos que se viven es necesario ir más allá de los mejoramientos en calidad y eficiencia si se quiere sobrevivir.

CAPITULO IV

ESTABLECIMIENTO,
EVALUACION Y
SELECCION DE LA
ESTRATEGIA

ESTABLECIMIENTO, EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS.

4. 1. ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS.

Existe un viejo adagio que dice "cuando no sabemos a donde ir, cualquier camino nos llevará ahí", esto es equivalente a no tener objetivos. Cuando se llega a la etapa de formular alternativas, evidentemente ya se tienen objetivos por alcanzar, es decir, ya sabemos a donde ir. Las estrategias, como ya se señaló en el capítulo dos de este trabajo, nos van a indicar como alcanzar los objetivos,

El proceso de formular estrategias lleva consigo el asunto crítico de llevar a la realidad lo planeado. Nos indica como lograr los resultados planificados en relación al análisis de la situación de la empresa, a sus fortalezas y debilidades y a sus expectativas. Los objetivos son los fines, y las estrategias son los medios.

La tarea de formular una estrategia se inicia con el análisis de la situación tanto interna como externa de la empresa. Una vez comprendida la situación total, entonces es hora de idear la estrategia que ha de permitirnos alcanzar los objetivos.

Sabemos ya que una estrategia es el patrón de los movimientos de la organización y de los enfoques de la dirección que se utiliza con el objeto de alcanzar las metas organizativas y realizar la misión de la empresa.

El hecho de establecer más de una manera de alcanzar un objetivo, es decir determinar más de una estrategia, representa la aceptación de que pueden existir diversas formas de llevar a cabo una acción. De hecho se tiene la idea de que a mayor variedad, mayor posibilidad de hacer las cosas bien. Con lo anterior no pretendo sugerir que se establezcan una gran cantidad de alternativas arbitrariamente, por el contrario, sugiero que las alternativas que han de presentarse como propuestas para lograr la meta especificada, deberán ser realizadas con un gran estudio y conocimiento claro de lo que se propone y de lo que se busca alcanzar.

Es evidente que el proceso de presentar alternativas requiere creatividad y conocimientos, por ello esta etapa resulta particularmente difícil para la persona o personas encargadas de planear para una empresa.

Independientemente del objetivo que se pretenda alcanzar, la alternativa sugerida, debe ser capaz de crear una ventaja competitiva. Esto quiere decir que deberá permitir a la organización mediante su aplicación ser mas competente. Una empresa logra ventaja competitiva cuando cuenta con una mejor posición que los rivales para asegurarse los clientes y defenderse contra las fuerzas competitivas. Existen muchas maneras de alcanzar una ventaja competitiva: elaborar el producto con mejor calidad, proporcionar un mejor servicio a los clientes, lograr menores costos

de producción que los rivales, tener mejor ubicación geográfica, hacer un producto más confiable y duradero, y proporcionar a los compradores un mayor valor por su dinero.

El autor Arthur Thompson, en su obra "Dirección y Administración Estratégicas", propone trece mandamientos para crear una estrategia exitosa, los cuales se listan a continuación:

- 1. Considerar que es de alta prioridad crear y ejecutar movimientos estratégicos que mejoren la posición competitiva de la compañía a largo plazo y que sirvan para convertirla en un líder de la industria.*
- 2. Entender que una estrategia competitiva clara y consistente, cuando está bien creada proporciona reputación y una posición industrial reconocida; una estrategia que solo aprovecha oportunidades momentáneas del mercado proporciona beneficios efímeros.*
- 3. Tratar de no quedar "atrapado en el grupo" sin ninguna estrategia coherente a largo plazo o una posición competitiva característica, una imagen "promedio" y pocas posibilidades de alcanzar las posiciones de los líderes en la industria.*
- 4. Invertir para crear una ventaja competitiva duradera.*
- 5. Realizar una ofensiva agresiva para crear ventaja competitiva, y una defensiva agresiva para defenderla.*
- 6. Evitar estrategias que solo podrán tener éxito en la mejor de las circunstancias.*
- 7. Tener precaución al luchar por una estrategia inflexible o rigidamente ordenada*
- 8. No subestimar la reacción y el compromiso de los rivales.*
- 9. Tener cuidado al atacar a rivales fuertes y con recursos sin contar con una ventaja competitiva sólida y una gran fuerza financiera.*

- 10. Tener en cuenta que por lo regular es más rentable atacar la debilidad competitiva que la fuerza competitiva.*
- 11. Tener cuidado de no reducir precios sin una ventaja de costos establecida.*
- 12. Ser conscientes de que los movimientos agresivos para arrebatar participación de los rivales en el mercado provoca con frecuencia una respuesta agresiva en forma de "carrera de armas" de mercadotecnia, y guerras de precios, con desventajas para los beneficios de todos.*
- 13. Emplear movimientos estratégicos audaces para buscar estrategias de diferenciación que abran brechas significativas en las características de calidad, servicio y rendimiento.*

Como podemos apreciar, estos "mandamientos", proporcionan una ayuda para formular alternativas estratégicas con resultados satisfactorios.

En el libro "Planeación Estratégica en los Negocios" de Ezequiel Gálvez Azcanio, aparece un cuadro, que el autor llama "cuadro de planeación", que permite visualizar las estrategias de una manera gráfica, dicho cuadro es el que presento a continuación:

MISION	A											
ESTRATEGIAS	B			C			D					
TÁCTICAS	B1		B2	C1	C2	C3	D1	D2			D3	
PROYECTOS	B 1.1	B 1.2	B 2.1	C 1.1	C 2.1	C 3.1	D 1.1	D 2.1	D 2.2	D 2.3	D 3.1	D 3.2
PASOS												

$$A = B + C + D$$

$$B = B1 + B2$$

$$C = C1 + C2 + C3$$

$$D = D1 + D2 + D3$$

$$B1 = B1.1 + B1.2$$

$$B2 = B2.1$$

$$C1 = C1.1$$

$$C2 = C2.1$$

$$C3 = C3.1$$

$$D1 = D1.1$$

$$D2 = D2.1 + D2.2 + D2.3$$

$$D3 = D3.1 + D3.2$$

En el cuadro anterior puede observarse que:

Para lograr la misión u objetivo podrán desplazarse las estrategias B, C y D. Cada estrategia cuenta con sus respectivas tácticas, a su vez las tácticas se dividen en proyectos, así como todo proyecto tiene sus respectivos pasos.

La planeación estratégica, como ya se ha establecido, es el proceso razonado y organizado para seleccionar alternativas, tomando en cuenta las posibilidades y condiciones que se tengan, fijando prioridades, estableciendo objetivos y metas alcanzables.

Queda establecido pues, que las alternativas estratégicas serán todas aquellas opciones que se tienen para realizar un trabajo, o alcanzar una objetivo.

4. 2. TIPOS DE ESTRATEGIA

Existen tantos tipos de estrategias como objetivos, es decir que para lograr un objetivo en especial existe una estrategia. Es posible, clasificar a las estrategias de acuerdo al nivel donde son empleadas, y por consiguiente a la meta que se busca.

Sabemos que la estrategia nos va a indicar como lograr los objetivos y como luchar para cumplir con la misión del negocio. Mediante la creación de la estrategia se busca definir como serán alcanzadas las metas, como vencer a los rivales, como crear y mantener ventaja competitiva, como fortalecer la posición de la empresa en el mercado.

Como ya quedó establecido, las estrategias surgen de los distintos niveles jerárquicos de una empresa, esto es que dentro de cada unidad existirán personas encargadas de alcanzar objetivos, ya sea que dichos objetivos hayan sido asignados por los niveles superiores, o bien que surjan dentro de tal unidad, y con ello se tendrá que proceder a formular estrategias que permitan

alcanzarlos. Esto hace que se pueda clasificar a las estrategias de acuerdo al nivel jerárquico de la siguiente manera: las estrategias para toda la organización como un todo recibe el nombre de *estrategia corporativa*. Existe también una estrategia para cada uno de los negocios en los que se haya diversificado la compañía *estrategia de negocio*. De igual forma tenemos estrategias para cada unidad funcional específica de un negocio *estrategia funcional*: por lo general, cada negocio tiene una estrategia de producción, una estrategia de mercadotecnia, una estrategia de finanzas, etc. Y por último tenemos estrategias más limitadas para las unidades operativas básicas: plantas, distritos de ventas, y departamentos en áreas funcionales *estrategias operativas*. Esta clasificación es sugerida por Arthur Thompson, en su obra ya citada.

TIPOS DE ESTRATEGIAS



CAPITULO IV ESTABLECIMIENTO, EVALUACION Y SELECCION DE ESTRATEGIAS

La división anterior, esta tomando en cuenta empresas de tamaño grande, en las que existe una diversificación. En empresas de un solo negocio, o pequeñas se encontrarían únicamente estrategias empresariales o corporativas, estrategias funcionales y estrategias operativas

4. 2. 1. ESTRATEGIA CORPORATIVA.

La estrategia corporativa es el plan general de actuación directiva para una compañía. La estrategia corporativa, abarca a toda la empresa. Consiste en los movimientos que se hacen con el fin de establecer posiciones empresariales en distintas industrias y los enfoques que se usan para dirigir a la compañía.

En la obra de Dirección y Administración Estratégicas de Arthur Thompson, se establecen cuatro tipos de iniciativas para establecer la estrategia corporativa de una compañía diversificada. Tales iniciativas son:

1. *Hacer los movimientos necesarios para lograr la diversificación.* Esto es que se deben conocer que tipos de negocios deberán conformar la cartera.
2. *Iniciar acciones para elevar el rendimiento combinado de los negocios en que se ha diversificado la compañía.* En este punto es necesario tomar decisiones para fortalecer las posiciones competitivas y la rentabilidad de los negocios en los que ha invertido la corporación. Normalmente el plan general para dirigir un grupo de negocios diversificado incluye buscar estrategias para un crecimiento rápido en los negocios más prometedores, mantener sanos a los negocios centrales. iniciar esfuerzos para dar un cambio de posición a negocios con un resultado

débil pero con potencial, y abandonar los negocios que ya no son atractivos o que no encajan en los planes a largo plazo de la compañía.

3. *Encontrar formas de capturar la sinergia entre unidades de negocio relacionadas y transformarla en una ventaja competitiva.* Cuando una empresa se diversifica en negocios que cuentan con tecnologías similares, con los mismos canales de distribución, con clientes comunes o algún otro tipo de relación sinérgica, obtiene el potencial para lograr una ventaja competitiva. Cuanto mayor sea la relación entre los negocios de una compañía diversificada mayores serán las oportunidades para transferir habilidades y compartir aspectos entre los negocios y mayores serán las posibilidades de obtener una ventaja competitiva. De hecho un factor que brinda atractivo a la diversificación es el ajuste estratégico sinérgico a través de los negocios relacionados que permite que los recursos de la compañía se equilibren en un rendimiento combinado mayor de lo que se podría obtener si las unidades funcionaran de manera independiente.

4. *Establecer prioridades de inversión y dirigir los recursos corporativos hacia las unidades de negocio más atractivas.* Por lo general los distintos negocios de una compañía diversificada no ofrecen los mismos atractivos desde el punto de vista de la inversión de los fondos adicionales. Se necesita valorar el atractivo de invertir más capital en cada negocio para que se puedan canalizar los recursos en áreas donde el potencial para obtener ganancias sea mayor. La estrategia corporativa puede incluir el abandono de negocios que tradicionalmente han obtenido malos resultados o de aquellos que se encuentran en una industria poco atractiva. La desinversión libera fondos improductivos de manera que se puedan destinar a negocios prometedores o a financiar nuevas adquisiciones atractivas.

La estrategia corporativa se crea en los más altos niveles de la dirección. Por lo general, los altos ejecutivos corporativos tienen la responsabilidad primordial de formular la estrategia corporativa y de sintetizar las recomendaciones que surjan de los directivos de niveles inferiores. En empresas no diversificadas, la estrategia corporativa es la misma que la estrategia de negocio, analizada a continuación.

4. 2. 2. ESTRATEGIA DE NEGOCIO.

Esta estrategia se refiere al plan de actuación directiva para un solo negocio. Para una compañía de un solo negocio, la estrategia corporativa y la de negocio son la misma, puesto que solo existe un negocio para el cual se creará la estrategia.

La principal preocupación de la estrategia de negocio es cómo construir y fortalecer la posición competitiva de la compañía en el mercado. Para lograr este fin, la estrategia de negocio se centra en:

1. Crear respuestas para los cambios que se producen en la industria, la economía en general, los campos regulativo y político, y otras áreas importantes.
2. Crear movimientos competitivos y enfoques hacia el mercado que puedan originar una ventaja competitiva persistente.
3. Unir las iniciativas estratégicas de los departamentos funcionales.
4. Concentrarse en los problemas estratégicos específicos a los que se enfrenta el negocio.

La estrategia empresarial, incluye los movimientos y nuevos enfoques que la dirección considere pertinentes frente a las fuerzas competitivas, las tendencias económicas y los desarrollos en el mercado, la ubicación de los consumidores, los requisitos reglamentarios y legislativos y otros factores externos. Una buena estrategia es aquella que está bien adaptada a la situación externa. Conforme se presentan cambios externos importantes, es necesario ajustar la estrategia.

El hecho de que la respuesta de una compañía al cambio externo sea rápida o lenta está en función de cuanto tienen que avanzar los sucesos antes de que los directivos puedan evaluar la importancia para el negocio y cuanto tiempo más tardarán en formar una respuesta estratégica. Algunos cambios externos requieren poca o ninguna respuesta mientras que otros exigirán alteraciones importantes en la estrategia.

Lo que diferencia a una estrategia ganadora de las demás, es la capacidad de forjar una serie de movimientos y enfoques capaces de producir una ventaja competitiva duradera. Con una ventaja competitiva, cualquier empresa tiene buenas expectativas para obtener una rentabilidad y un éxito superiores al promedio en la industria. Sin una ventaja competitiva, una empresa corre el riesgo de perder frente a los rivales más fuertes.

La creación de una estrategia de negocio que produzca una ventaja competitiva duradera tiene varias facetas: decidir donde tiene la empresa mejor oportunidad de ganar una posición competitiva, desarrollar atributos de productos/servicios que sean atractivos para los

compradores y que diferencien a la compañía de las compañías rivales y neutralizar los movimientos competitivos de las empresas rivales. Es recomendable que la estrategia para competir sea ofensiva y defensiva.

Existen tres enfoques competitivos básicos, sugeridos por Thompson, los cuales son:

1. Luchar por ser el fabricante de menor costo en la industria.
2. Buscar la diferenciación basada en ventajas como calidad, rendimiento, servicio, estilo o superioridad tecnológica, y
3. Especializarse en un nicho de mercado limitado y obtener una posición competitiva gracias a la realización de un mejor trabajo que el de los rivales en el sentido de satisfacer las necesidades y gustos especiales de los compradores del nicho.

Por lo general, las estrategias de negocio exitosas buscan desarrollar la capacidad de la compañía en una o más actividades fundamentales que son cruciales para el éxito estratégico, y después usar la capacidad fundamental como una base para obtener una posición competitiva superior a la de los rivales. La capacidad fundamental es aquello que una compañía hace mucho mejor que las compañías rivales, es por ello que representa una fuente de fuerza competitiva. Las capacidades fundamentales pueden relacionarse con investigación y desarrollo, destreza en los procesos tecnológicos, capacidad de fabricación, ventas y distribución, servicio a clientes, o cualquier otra cosa que sea un aspecto competitivamente importante para crear, producir o vender el producto o servicio de la compañía. La capacidad fundamental es la base de la ventaja competitiva porque representa la experiencia que los rivales no tienen ni pueden utilizar.

Desde un punto de vista interno más amplio, la estrategia de negocio también debe tratar de unir las iniciativas estratégicas en las distintas áreas funcionales del negocio. Se necesitan acciones estratégicas en cada área funcional para apoyar el enfoque competitivo de la compañía y la estrategia general del negocio. La unidad y la coordinación estratégicas de las diversas áreas funcionales, añaden fuerza a la estrategia del negocio.

La estrategia de negocio también abarca planes de acción para enfrentar cualquier asunto especial relacionado con la estrategia, que sea específico de la posición competitiva y la situación interna de la compañía, un ejemplo de lo anterior es añadir más capacidad de producción, o reducir esta, disminuir gastos, etc..

Como en toda estrategia a implantar, en la estrategia de negocio debe existir un responsable, en este caso será la persona encargada del negocio, quien será responsable del cumplimiento de la estrategia. Además del cumplimiento de la estrategia, el responsable tendrá que ver que las estrategias de apoyo en cada una de las principales áreas funcionales de la empresa estén bien ideadas entre sí. Asimismo será responsable de que la alta dirección apruebe los movimientos estratégicos importantes en caso de ser necesario y mantenerlos informados de los nuevos desarrollos importantes, las desviaciones respecto al plan y las posibles revisiones de la estrategia.

4. 2. 3. ESTRATEGIA FUNCIONAL.

La estrategia funcional se refiere a un grupo de iniciativas estratégicas que se toman en una parte del negocio. Una compañía necesita una estrategia funcional para cada actividad funcional importante: una estrategia de mercadotecnia, una estrategia de producción, una estrategia de finanzas, una estrategia de recursos humanos, etcétera. Las estrategias funcionales añaden detalles a la estrategia de negocio y determinan cómo se dirigirán las actividades funcionales.

El papel principal de una estrategia funcional es apoyar a la estrategia general de la compañía y su enfoque competitivo. De igual manera busca crear un mapa de rutas gerencia para lograr los objetivos de resultados del área funcional. Por lo anterior, la estrategia en el área de producción representa el plan de acción, acerca de como se dirigirán las actividades de fabricación a fin de que apoyen la estrategia empresarial y logren los objetivos de fabricación. La estrategia funcional en el área de finanzas consiste en como se dirigirán las actividades financieras para que apoyen la estrategia empresarial y permitan lograr los objetivos financieros específicos.

ESTRATEGIA DE MERCADOTECNIA.

Keneth J. Albert, sugiere que existen tres estrategias genéricas para lograr éxito en un mercado competitivo. La primera consiste en conseguir el control sobre el abastecimiento o la distribución. La segunda radica en formular una importante ventaja competitiva en costos. La tercera busca desarrollar una diferenciación de los productos en relación con los de la competencia. De ninguna forma estas estrategias son mutuamente excluyentes.

La mercadotecnia es un componente esencial de estas tres estrategias. El centro de atención de la mercadotecnia debe estar en la evaluación de las necesidades de los clientes y en el posicionamiento y diferenciación de los productos y servicios para los segmentos-meta del mercado que hayan sido identificados. La mercadotecnia representa un papel determinante en la selección de una estrategia apropiada por parte de la compañía, es decir mercadotecnia comprende el contacto con los clientes y proporciona la evaluación de las necesidades que, a fin de cuentas deben servir de guía a todo desarrollo de estrategias.

La mercadotecnia representa una función limitante entre la compañía y sus mercados. Encauza la asignación de recursos hacia los ofrecimientos de productos y servicios concebidos para satisfacer las necesidades del mercado, pero sin que dejen de cumplir con los objetivos de la empresa.

La lógica y el valor de la evaluación de las necesidades del consumidor están fuera de toda discusión, y sin embargo es olvidado con mucha frecuencia. Se estima que una gran cantidad de los productos nuevos fracasan a pesar de que no tengan nada malo; es decir a pesar de que funcionen como es debido. Lo que sucede es que los consumidores simplemente no desean ese producto. Por ello es necesario conocer las necesidades de los compradores, pues mientras estas queden insatisfechas, el mercado será inestable y susceptible a cambiar.

CAPITULO IV ESTABLECIMIENTO, EVALUACION Y SELECCION DE ESTRATEGIAS

La mercadotecnia contribuye también con aspectos como la segmentación del mercado, el posicionamiento competitivo y de los productos, la mezcla de comercialización, el manejo del ciclo de vida del producto y enfoques de asignación de recursos.

Algunas de las preguntas clave que respaldan a los análisis de crecimiento-participación y producto son:

•¿Que segmentos de mercado debe atender la empresa y cuál es la lógica para seleccionar tales segmentos?

•¿Cómo deben posicionarse y diferenciarse los productos de la empresa respecto de los de la competencia para lograr una ventaja competitiva?

•¿Cuál es la mezcla óptima entre las estrategias de precios, distribución y promoción para cada oferta de producto de la empresa?

•¿Cuál es el ciclo de vida más probable del producto, y cómo puede manejarse en provecho de la empresa?

Para responder a las preguntas anteriores, y con ello formular la estrategia, la mercadotecnia cuenta con métodos de aplicación apropiados para realizar la investigación sobre las interrogantes. Existen métodos para:

- Evaluar las necesidades organizacionales de compra y de los consumidores.
- Segmentar los mercados.
- El posicionamiento competitivo del producto.

- Pronosticar el ciclo de vida del producto.

Un factor que interviene de manera fundamental al éxito de un negocio es la capacidad para ofrecer productos y servicios diferenciados, es decir para posicionar sus ofertas de productos de una manera tal que sean diferentes de los demás para el consumidor.

La diferenciación del producto no es el único camino hacia la rentabilidad, pero su carencia deberá contrarrestarse por medio de costos más bajos o de un control sobre las fuentes de abastecimiento si se desea obtener rentabilidad. La carencia de una diferenciación casi siempre, trae consigo una fuerte competencia en precios, en tanto que un posicionamiento diferenciado en el mercado, por lo general permite crear cierta ventaja en precios.

La necesidad de segmentar los mercados surge de la obligación de la diferenciación. La razón de segmentar un mercado, junto con el posicionamiento, brindan los lineamientos para la concepción del programa de mercadotecnia y, como tal aumenta las posibilidades de la empresa de cumplir con sus objetivos.

Cualquier mercado deberá segmentarse en forma tal que permita la identificación de los segmentos homogéneos, es decir de los que representen una respuesta similar a las variables de la estrategia de mercadotecnia.

ESTRATEGIAS DE OPERACIONES.

Las estrategias de operaciones, retomando a Keneth J. Albert, son las que incluyen inventarios, productividad y control de calidad. Las operaciones abarcan una serie de cosas que agregan valor a un producto a medida que es procesado, convertido o trasladado.

Una estrategia de operaciones debe reflejar los objetivos fundamentales de negocios de la compañía. Tomando en cuenta las características de los competidores y del mercado. La estrategia de operaciones debe ser un conjunto de políticas que guíen las acciones operativas de tal forma que no solo respalden la estrategia general de la empresa, sino que ayuden a que se cumpla con ella.

La estrategia de operaciones debe contestar dos preguntas fundamentales:

- ¿Que papel deben representar las operaciones ?
- ¿Como debe respaldarse tal actuación?

Estas preguntas engloban a los siguientes aspectos:

- Alcance de las actividades.
- Nivel de integración.
- Despliegue de recursos (bienes físicos, infraestructura, dinero, recurso humano).

La estrategia de operaciones deberá incluir tres análisis principales, cualquiera que sea la industria:

CAPITULO IV ESTABLECIMIENTO, EVALUACION Y SELECCION DE ESTRATEGIAS

1. Las políticas operativas empiezan por un perfecto entendimiento de la estrategia de negocios, de los objetivos futuros y de las condiciones del mercado para productos y mercados específicos.

2. Esta estrategia se examinara detalladamente y servirá después para determinar las acciones esenciales para el cumplimiento exitoso de los objetivos.

3. Por ultimo, se planearan las actividades de producción y distribución para que conformen una respuesta operativa coherente, comprensiva y apropiada.

Para fijar la estrategia de producción, se puede recurrir a escoger entre los siguientes objetivos que abarcan los rasgos fundamentales del producto o servicio y que, en esencia, son los que incitan al cliente a adquirirlo:

- Costo. Costo mas bajo del producto ya entregado.
- Desempeño. Superioridad del producto.
- Adaptabilidad. Reacción a los requerimientos de cambio del producto.
- Confiabilidad. Seguridad del producto.
- Responsabilidad. Atención a los requerimientos de cambio en el tiempo de servicio por parte de los clientes.
- Flexibilidad. Reacción a los cambios en los niveles de demanda de los clientes.

ESTRATEGIA DE RECURSOS HUMANOS.

Una estrategia de recursos humanos, según Kenneth Albert, constituye un programa tendiente a asegurar que los recursos humanos de la organización sean capaces de cumplir la misión

encomendada al negocio. Al elaborar la estrategia de recursos humanos se deberán formular y poner en practica planes para contar con las personas indicadas para apoyar a la organización.

La administración de los recursos humanos debe plantearse dentro del contexto de cuales necesidades se consideran primordiales para facilitar el cumplimiento de la misión de la empresa. De esta forma la estrategia de recursos humanos define sus normas a partir de los planes clave, las medidas de desempeño y los requerimientos del clima organizacional de la empresa.

La estrategia de recursos humanos se deriva de un proceso de planeación descendente, en el cual todas las decisiones sobre recursos humanos se toman a sabiendas de que sirve y que no sirve como apoyo para el cumplimiento de la visión y el plan estratégico de la empresa.

Las metas de recursos humanos emanan de un análisis de la forma en que los planes clave de la organización y/o de las demás áreas funcionales deben apuntalarse con las personas idóneas. Por ejemplo si una empresa considera una nueva operación, la estrategia de recursos humanos deberá incluir un análisis de los tipos de empleados que serán necesarios para integrarla, las fechas en que habrán de contratarlos y tenerlos perfectamente capacitados, y si se habrá de "fabricarlos" o "comprarlos"; es decir, desarrollarlos internamente o reclutarlos.

Como podemos observar, la estrategia de recursos humanos, es de vital importancia para la consecución de las metas y objetivos de la empresa. Es de vital importancia el contar con el recurso humano necesario y capacitado para desarrollar la misión de la empresa y con ello asegurar el éxito de la planeación estratégica.

4. 2. 4. ESTRATEGIA OPERATIVA.

Las estrategias operativas tienen que ver con iniciativas y enfoque estratégicos más limitados aún para dirigir las unidades operativas clave y para manejar las tareas operativas diarias que tienen importancia estratégica (campañas de publicidad, compra de materiales, control de inventarios, facturación, mantenimiento, etc.). Las estrategias operativas añaden detalles importantes y completan el plan empresarial general.

Aunque la estrategia operativa se encuentra en la escala más baja de la formulación de estrategias, su importancia no se puede minimizar, esto es debido a que a través de ellas es como se fijan las estrategias de mayor envergadura, ya que las grandes distancias se forman de pequeños pasos.

4. 3. EVALUACION DE ESTRATEGIAS.

La selección de un curso de acción entre varias alternativas es el núcleo de la planeación. No pueden verse los resultados de un plan hasta que una decisión (un compromiso de recursos, dirección o reputación) haya sido tomada.

En el campo de la Administración, se considera a la toma de decisiones como el trabajo central de los directivos, porque deben escoger en forma constante lo que se necesita hacer, quien lo debe hacer, cuando, donde y cómo se debe hacer. La toma de decisiones es un paso de la planeación, es también parte de la vida diaria de cada individuo. La planeación ocurre en la

administración o en la vida personal siempre que se hagan elecciones con el propósito de alcanzar una meta a la luz de limitantes como tiempo, dinero y los deseos de otra persona.

Cuando las alternativas posibles para alcanzar una meta han sido generadas, el paso siguiente en la planeación es su evaluación y la selección de la que contribuya a alcanzar el objetivo en la mejor forma. Este es el punto importante en la toma de decisiones última, aunque también se deben tomar en las otras etapas de la planeación, como la selección de metas, en la elección de premisas críticas y aún en la selección de alternativas.

Cuando se analizan las alternativas generadas, en ocasiones se piensa tan solo en los factores cuantitativos. Estos consisten en aspectos que pueden medirse, como costos fijos y variables y el tiempo y el costo asociados con servicios auxiliares. Estos factores por sí mismos son muy importantes para el desarrollo de las operaciones de la empresa, pero sería muy peligroso no considerar los aspectos intangibles. Estos son los elementos no mensurables, como la calidad de las relaciones laborales, el aspecto tecnológico, el clima político y los aspectos sociales.

Koontz y O'Donell en su libro Curso de Administración Moderna proponen que para evaluar y comparar los factores intangibles en un problema de planeación y tomar decisiones sobre ellos, el analista debe primero reconocerlos y determinar si se puede dar una medida cuantitativa razonable. Si no es posible, se debe tratar de descubrir que es lo más que se puede hacer con ellos, quizá categorizarlos en términos de importancia, comparar su probable influencia con los resultados obtenidos de la evaluación de los factores cuantitativos y entonces llegar a una decisión.

Una herramienta de gran ayuda para evaluar los factores intangibles y su impacto sobre las alternativas estratégicas es el uso de escenarios, que a grandes rasgos son proyecciones de las tendencias del medio ambiente que permiten medir el desempeño de la estrategia bajo condiciones ambientales determinadas. La elaboración de escenarios, será tratada más adelante en el presente capítulo.

Para evaluar las alternativas, Koontz y O'Donell proponen utilizar las técnicas de análisis marginal, donde se comparan los aumentos de ingresos que provienen de costos adicionales. Por tanto cuando se proponen maximizar utilidades, esto se alcanzará cuando los aumentos de ingresos y los costos adicionales se equiparen.

La utilidad real del análisis marginal para la evaluación radica en que acentúa las variables en una situación y aparta el acento de los promedios y constantes. El análisis marginal ayudará a mostrar cual es el camino más indicado ya sea que el objetivo consista en utilidades óptimas, estabilidad o durabilidad.

Los autores arriba citados, señalan que un progreso o variante del análisis marginal tradicional es el análisis de costo-efectividad ó de costo-beneficio. Es una técnica que consiste en ponderar alternativas cuando la solución óptima no puede reducirse convenientemente a dinero o a alguna otra medida específica como el caso del análisis marginal, que es, en realidad una forma tradicional de análisis de costo-beneficio.

El costo-beneficio es una técnica para seleccionar entre alternativas e identificar la preferible cuando los objetivos son mucho menos específicos que aquellos expresados por cantidades tan claras como ventas, costos o utilidades. Esto no significa que a los objetivos no se les pueda dar una medida bastante específica de actividad. En un programa que tenga el objeto general de mejorar la moral de los empleados, por ejemplo, la efectividad puede medirse por factores comprobables tales como la rotación de personal, ausentismo o volumen de quejas y también suplementarse por insumos objetivos tales como el juicio de expertos calificados.

Los rasgos principales del análisis de costo-beneficio son su concentración sobre el producto de un programa o sistema, el ponderar la contribución de cada alternativa basada en su efectividad para obtener los objetivos deseados y la comparación de los costos de cada alternativa en términos de su efectividad.

Las principales características que distinguen el costo-beneficio son:

1. Los objetivos son por lo general productos o están orientados hacia los resultados finales y son imprecisos.
2. Las alternativas suelen representar sistemas totales, programas o estrategias para alcanzar objetivos.
3. Las medidas de efectividad deben ser importantes para los objetivos y plantearse en términos tan precisos como sea posible, aunque pueden no estar sujetas a cuantificación.

4. Las estimaciones de costos son normalmente usuales y tradicionales, pero pueden incluir costos no monetarios así como monetarios, aunque los primeros pueden eliminarse si se expresan como factores negativos de efectividad.
5. Los criterios de decisión, aunque definidos pero no usualmente tan específicos como el costo o la utilidad, pueden incluir el alcanzar un determinado objetivo al menor costo, con los recursos disponibles, o proporcionar un intercambio de costos por efectividad, particularmente a la luz de las reclamaciones de otros objetivos.

El costo-beneficio puede hacerse más sistemático a través del uso de modelos. Estos modelos pueden desarrollarse en forma tal que muestren las estimaciones del costo de cada alternativa, y los modelos de beneficio para que muestren las relaciones entre cada las relaciones entre cada alternativa y su efectividad. Entonces los modelos de sintetización que combinan estos resultados pueden desarrollarse en forma tal que muestren las relaciones de los costos y la efectividad para cada alternativa.

Lo que al análisis de costo-beneficio hace, es obligar al tomador de decisiones a considerar varias alternativas a la luz de su efectividad en relación con sus costos.

Koontz y O'Donell sostienen que al seleccionar entre diferentes alternativas, el administrador dispone de tres bases para tomar una decisión: experiencia, experimentación y análisis e investigación.

El confiar en las experiencias pasadas probablemente desempeña un papel más importante en la toma de decisiones que el que realmente se le da. En cierto modo es justificable el hecho de que la experiencia es el mejor maestro. El proceso de raciocinio, de pensar en los problemas, tomar decisiones y ver que los programas tienen éxito o fallan implica un buen grado de juicio (a veces bordeando la intuición).

Existe el peligro, sin embargo, de confiar en una experiencia pasada como guía para la acción futura. En primer lugar, la mayoría de los seres humanos no reconocen las razones fundamentales de sus errores y fracasos. En segundo las lecciones de la experiencia pueden ser completamente inaplicables a nuevos problemas. Las buenas decisiones deben evaluarse frente a hechos futuros, mientras que la experiencia se remonta a hechos pasados.

Por otra parte si la experiencia es cuidadosamente analizada en vez de ciegamente seguida, y si se filtran de ella las razones fundamentales del éxito o fracaso, puede ser muy útil como base para el análisis de una decisión. Un programa exitoso, una compañía bien administrada, la promoción exitosa de un producto, o cualquier otra decisión que resulte bien, puede proporcionar datos útiles para la filtración.

Otra forma útil de decidir entre diferentes alternativas es ensayarla y ver que sucede. Tal tipo de experimentación se aplica en la investigación científica. Esta técnica tal vez sea la más costosa de todas las técnicas, especialmente cuando son necesarios fuertes gastos de capital y personal para ensayar un programa.

La experimentación es aplicada comúnmente, con el objeto de comprobar la aceptación de un nuevo producto, para ello se elige un mercado prueba antes de expandir sus ventas o de sacar el producto al mercado

La técnica generalmente más aplicada, según Koontz y O'Donell, es la investigación y análisis. Este criterio implica que el primer paso para resolver un problema es entenderlo. Por lo tanto involucra la búsqueda de relaciones entre las variables, restricciones y premisas más críticas que influyen sobre la meta deseada.

Ya que se ha entendido el problema, es necesario estudiar las partes y componentes de la alternativa así como los factores tangibles e intangibles. Es probable que el estudio y el análisis sean más baratos que la experimentación, aunque los resultados no sean los mismos.

Como podemos observar, el seleccionar la mejor estrategia representa una importancia muy grande, ya que por muy bien que se haya llevado a cabo el proceso de planeación, si no se elige la estrategia indicada el proceso entero puede no ser satisfactorio.

4. 4. FACTORES A CONSIDERAR DURANTE LA EVALUACIÓN.

El evaluar las alternativas presentadas implica un alto grado de dificultad, y es necesario tomar en cuenta múltiples factores con el objeto de que dicha evaluación sea lo suficientemente objetiva y profunda con el objeto de sentar las bases para una correcta selección.

Kenneth J. Albert, en su libro "Manual de Administración Estratégica", señala que existen nueve influencias que determinan el potencial de éxito o fracaso de las estrategias, y son:

1. Intensidad de la Inversión. La tecnología y la forma de hacer negocios, determinan en gran medida la cantidad de capital fijo y de capital de trabajo que se requieren para producir una unidad monetaria de ventas una unidad monetaria de valor agregado en el negocio. Por regla general, la intensidad de la inversión produce un efecto negativo sobre las medidas porcentuales de la rentabilidad o el flujo de efectivo.

2. Productividad. Las alternativas estratégicas que generen una mayor valor agregado por empleado, son más rentables que las que generen un menor valor agregado por empleado.

3. Posición en el Mercado. La posición en el mercado que una alternativa pueda brindar tienen efectos positivos sobre las utilidades y los flujos de efectivo, es decir a mejor posicionamiento mejor rentabilidad.

4. Crecimiento del Mercado. Por lo general, el crecimiento es favorable para las mediciones monetarias de la utilidad, es decir que cuando un mercado crece, las oportunidades de incrementar utilidades son mayores, por lo tanto una alternativa que represente, o contemple crecimiento del mercado será muy útil.

5. Calidad de los productos y/o servicios ofrecidos. La calidad que un producto o servicio represente para los clientes es particularmente importante, ya que esto es un factor de diferenciación que arroja utilidades. Por ello a mejor calidad, se tiene mejor preferencia de los clientes, aunque es necesario considerar el costo de esa calidad.

6. Innovación. Las estrategias que impliquen desarrollar nuevos productos deben ser analizadas con mayor profundidad en aspectos como posición de la compañía en el mercado,

estructura financiera, estudios sobre las necesidades de ese producto, esto con el fin de poder medir la rentabilidad y aceptación del producto en cuestión, y con ello la factibilidad y utilidad de la estrategia.

7. Integración Vertical. En algunas empresas la integración vertical produce resultados positivos en cuanto a costos, pero por el contrario para otras puede ser muy difícil, al tratar alternativas de integración es necesario estudiar el impacto y la factibilidad de esta.

8. Costos crecientes. En este punto se consideran aspectos como tasas de crecimiento de los salarios, precios de materias primas, entre otros, ya que estos tienen impactos representativos sobre las utilidades.

9. Esfuerzo estratégico actual. Debe compararse la factibilidad de la estrategia con la o las estrategias actuales, es decir su concordancia de objetivos.

4. 5. HERRAMIENTAS DE EVALUACIÓN.

Existen, además de los criterios aportados por Koontz y O'Donell para la evaluación de las alternativas estratégicas, otros métodos que pueden emplearse para tal efecto. Los métodos son:

1. Creación de escenarios.
2. Pruebas de Rentabilidad.
3. Pruebas de Ventaja competitiva.
4. Pruebas de ajuste a la situación.

4. 5. 1. CREACION DE ESCENARIOS.

La técnica de creación de escenarios es un procedimiento que parte de reconocer que la necesidad de anticipar el futuro es un componente esencial en la planeación. La planeación no es un ejercicio de extrapolar el pasado hacia el futuro sino un intento sistemático de desarrollar una visión del futuro y de encaminar estrategias, recursos, y esfuerzos hacia ese futuro.

Es un hecho que nadie puede anticipar los hechos futuros con certidumbre, de hecho la única certidumbre acerca del futuro es la incertidumbre. A lo sumo podemos explorar posibles hechos futuros en las líneas de mayor nivel de probabilidad y tener en cuenta salvaguardas contingentes por si el futuro sigue una dirección diferente a la que anticipamos. La creación de escenarios se desarrolla como una técnica destinada a explorar paso por paso una secuencia de hechos que probablemente ocurran entre el presente y un punto dado del futuro.

La principal atracción de esta técnica consiste en que muchos aspectos relacionados con el ámbito futuro de un problema determinado se examinan en forma más o menos simultánea, es decir que se requiere concentrar la atención en una multiplicidad de factores interrelacionados, tales como pronósticos tecnológicos, tendencias económicas, patrones políticos y sociales, distribución de ingresos, patrones de compra del producto, presiones ecológicas, etc..

Herman Kahn sugiere que los principales beneficios de la técnica son los siguientes:

1. El intento de disminuir el "arrastre" del pensamiento del pasado. Los escenarios obligan a "zambullirse en el mundo desconocido y cambiante del presente y del futuro mediante la dramatización e ilustración de las posibilidades en que se focalizan".

2. Obligan al analista a "abordar detalles y dinámicas que fácilmente podrían eludir si se limitara a consideraciones abstractas".

Se dice que la planeación es el proceso de hacer coincidir los puntos fuertes de una compañía con las oportunidades futuras. Esto significa que una de las principales tareas del proceso de planificación se relaciona con la necesidad de evaluar el ámbito futuro donde operará la compañía. Como ya es sabido, son múltiples los factores que afectan el entorno de una empresa. Es preciso identificar los más significativos y anticipar su dirección futura.

En un mundo competitivo, la empresa que logre pronosticar el futuro con mayor precisión, tiene más probabilidades de desarrollar estrategias que estén emparentadas con las necesidades del futuro.

El proceso de desarrollar escenarios implica un análisis completo de los datos internos y externos relacionados con la compañía y su entorno. También significa identificar y estudiar toda la información publicada acerca de la industria, el desarrollo tecnológico, los asuntos económicos, las tendencias competitivas, los clientes y su estilo de vida, etc. Se tendrán que aplicar métodos estadísticos y cuantitativos en un intento de pronosticar hechos futuros en la compañía y en su ámbito externo.

La creación de escenarios no solo es una aportación valiosa para la planificación de la compañía y el desarrollo administrativo, sino también para todo proceso de creatividad e innovación.

La creación de escenarios escritos, culmina con un documento que constituye una aportación al pensamiento estratégico de la empresa. Es un intento de organizar una secuencia lógica de acontecimientos con miras a mostrar como a partir del presente (o de cualquier otro momento dado del tiempo), un estado futuro puede evolucionar paso por paso. Desde la perspectiva de la creatividad, la creación de escenarios es muy útil, en el nivel estratégico de la firma, para quienes deben buscar nuevos rumbos y estrategias para la organización. Los alerta sobre ideas y oportunidades que no acuden a la mente de las personas en el contexto de una escena operativa rutinaria y relativamente estática.

El autor Simón Majaro, en su libro "Como generar ideas para generar beneficios", propone la siguiente lista de factores a considerar para la elaboración de escenarios:

1. Tendencias económicas. La inflación y su impacto sobre el poder adquisitivo de los futuros clientes; la política fiscal; tasas de cambio, entre otros son factores de particular importancia.

2. Costo de los bienes y la materia prima. Debe estudiarse el impacto sobre los costos de producción de la compañía; surgimiento de materias primas sustitutas; presión del mercado.

3. Mercados nacionales e internacionales. El surgimiento de nuevos mercados y la desaparición de mercados tradicionales, son puntos que deberán ser analizados.

4. Demografía. Los cambios en la tasa de natalidad, la expectativa de vida, la composición por edad de la sociedad pueden tener un impacto significativo en las estrategias de las empresas.

5. Cambios en aspectos legislativos. El impacto del aumento o disminución de las tasas gravables, o de la aparición de nuevas disposiciones gubernamentales, son aspectos que juegan un papel importante en el desarrollo de las estrategias.

6. Estilo de vida del consumidor. Tales cambios pueden tener un impacto considerable en el desarrollo de productos, las estrategias promocionales y los canales de distribución.

7. Cambios tecnológicos. Es de capital importancia este aspecto, ya que la tecnología se desarrolla tan rápidamente que es necesario considerarla al desarrollar y evaluar las opciones estratégicas.

8. Estructura social. Los cambios en la estructura del entorno social pueden tener un impacto profundo en las estrategias y deberán ser evaluados atentamente.

9. Grupos Ecologistas. En nuestros días el desarrollo y preservación de la ecología parece estar de moda, por ello es necesario revisar los procesos de manufactura, y el uso de materias primas, a modo de evitar problemas en este aspecto.

10. Obras de infraestructura. Hay que evaluar el efecto sobre la logística de la empresa, el impacto sobre la disponibilidad de mano de obra, y las ventajas y desventajas que este tipo de obras puede acarrear.

Estos son algunos de los factores que afectan el destino de las compañías. Las metas buscadas con el análisis de los factores arriba mencionados, son dos: a) identificar las áreas que pueden

tener impacto en el rumbo y destino futuros de la empresa, y b) estimular una modalidad futurista entre los participantes.

4. 5. 2. PRUEBAS DE RENTABILIDAD.

Uno de los aspectos de mayor relevancia para decidir entre una opción y otra es su rentabilidad, es decir el beneficio económico de elegir entre una alternativa y otra. El hecho de presentar alternativas estratégicas, implica asignación de recursos en cada una de ellas. recursos que comúnmente son mayores para una alternativa y otra. Comúnmente podremos encontrar que las alternativas presentadas requieren la inversión en bienes de capital para actualizarse o crecer, utilizando para ello parte de sus recursos.

Es debido a lo anterior que se requiere realizar una serie de análisis con el objeto de tomar la elección adecuada. para ello tomaré técnicas utilizadas en la evaluación de proyectos de inversión.

Dentro del contexto de evaluación de inversiones es donde se establece la diferencia entre las alternativas, conduciendo con ello, a obtener una mejor y más amplia base para la toma de decisiones, lo cual se logra a través de los siguientes puntos: determinación de la inversión, flujos de efectivo de la alternativa, costo de capital, métodos de análisis y post-evaluación de la alternativa.

CAPITULO IV ESTABLECIMIENTO, EVALUACION Y SELECCION DE ESTRATEGIAS

1. Monto de la inversión. Es el total de recursos que se comprometen para llevar a cabo un proyecto.

2. Flujos de efectivo. Como sabemos el flujo de efectivo es el dinero que se genera durante un periodo determinado, tal periodo pudiera ser el funcionamiento de una estrategia determinada. Existen diversos flujos de efectivo que son:

a) *Flujos de efectivo absolutos.* Son los que genera un proyecto que no tiene relación con ningún otro proyecto que incremente o disminuya dicho flujo (automóvil, equipo de cómputo, etc.).

b) *Flujos de efectivo relativos.* Son los que se relacionan con otros proyectos que si incrementan o disminuyen dichos flujos, pues estos proyectos para que se realicen requieren de inversiones adicionales para efectuar el objetivo principal del proyecto (maquinaria, requiere materia prima, mano de obra, gastos indirectos, etc.).

c) *Flujos de efectivo positivos.* Son los ingresos o ahorros que se generan al realizar un proyecto.

d) *Flujos de efectivo negativos.* Son los egresos o desembolsos que genera o provoca realizar un proyecto.

e) *Flujo neto de efectivo.* Es la diferencia entre los ingresos y egresos que genera el proyecto.

3. Costo de capital. El costo de capital es lo que cuesta a la empresa el dinero obtenido de las fuentes de financiamiento internas y externas.

CAPITULO IV ESTABLECIMIENTO, EVALUACION Y SELECCION DE ESTRATEGIAS

Al decidir cual es la alternativa indicada se debe tomar en cuenta el maximizar el rendimiento de la empresa. por ello es necesario seleccionar la fuente de financiamiento más barata para el proyecto. Es decir que el rendimiento deberá ser superior al costo del dinero.

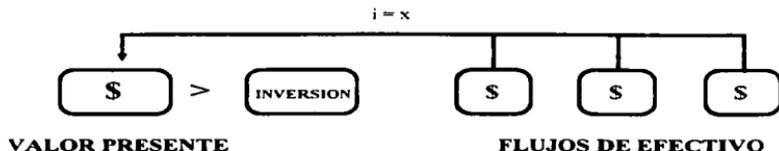
4. Métodos de análisis. Para elegir entre varias alternativas de inversión es necesario llevar a cabo ciertos métodos de evaluación de proyectos. Estos métodos se consideran para determinar si las alternativas son viables o no y además sirven para dar un rango de preferencia a unos proyectos sobre otros.

Existen muchos métodos para llevar a cabo este análisis, pero considero que los más importantes y por lo tanto más utilizados en la actualidad, son aquellos que consideran el valor del dinero a través del tiempo. Esta consideración de tomar en cuenta el dinero a través del tiempo se confirma por el hecho de que los pesos futuros no son equivalentes a los pesos presentes, debido a factores como tasas de interés, devaluación e inflación. Existen dos métodos que consideran el valor del dinero a través del tiempo, y son:

a) **Valor Presente Neto.** Este método consiste en traer todos los flujos (positivos y negativos) a valor presente a una tasa de interés dada o tasa de descuento y compararla con el monto de la inversión.

Se consideran viables las alternativas cuyo valor presente es superior a la inversión, y por el contrario las que arrojen un valor inferior se consideran no viables. Al exceso del valor presente sobre la inversión se le denomina "valor presente neto".

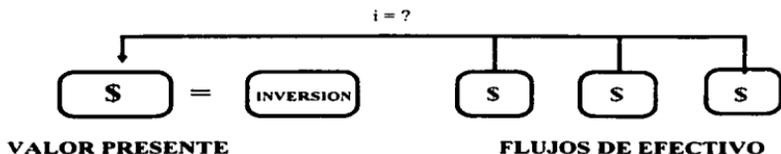
DIAGRAMA DEL METODO DE VALOR PRESENTE NETO.



*El valor presente neto será la diferencia de valor presente menos inversión.

- b) *Tasa interna de rendimiento.* A este método se le conoce también como tasa de rendimiento descontada, método del inversionista o rendimiento ajustado en el tiempo. Este método consiste en obtener la tasa de interés a la cual debemos descontar los flujos de efectivo generados por el proyecto a través de su vida económica para que estos sean iguales a la inversión; o bien es la tasa máxima que se estaría dispuesto a pagar a quien financie el proyecto, considerando que también se recupera la inversión.

DIAGRAMA DEL METODO DE TASA INTERNA DE RENDIMIENTO



* Este método consiste en determinar la tasa que iguale la inversión con el valor presente.

El hecho de someter las alternativas generadas a este tipo de pruebas es con el objeto de no perder de vista el beneficio económico de las opciones generadas, para que con esto se esté en condiciones de elegir la mejor opción.

4. 5. 3. PRUEBAS DE VENTAJA COMPETITIVA.

Las estrategias empresariales triunfadoras, tienen mucho que ver con lograr una ventaja competitiva duradera. Una compañía tiene ventaja competitiva cuando cuenta con una mejor posición que los rivales para asegurarse de los clientes y defenderse contra las fuerzas competitivas. Existen muchas fuentes de ventaja competitiva: elaborar un producto con la más alta calidad, proporcionar un servicio superior a los clientes, lograr menores costos que los rivales tener una mejor ubicación geográfica, diseñar un producto que tenga un mejor rendimiento que las marcas de la competencia, hacer un producto más confiable y duradero, y proporcionar a los compradores un mayor valor por su dinero (una combinación de buena calidad, buen servicio y precio aceptable). Para tener éxito al crear un ventaja competitiva, las compañías deben tratar de proporcionar lo que los compradores consideran como "valor superior", ya sea un buen producto a bajo precio o un mejor producto, por el cual valga la pena pagar más.

Arthur Thompson considera que la estrategia competitiva consiste e en todos los movimientos y enfoques que ha puesto y esta poniendo en práctica una compañía para

atraer compradores, aguantar las presiones competitivas y mejorar su posición en el mercado. En términos más sencillos la estrategia competitiva consiste en lo que una empresa hace para tratar de desarmar a sus rivales. El mismo autor, divide a las estrategias competitivas dentro de tres grupos:

1. Luchar por tener costos más bajos que la competencia.
2. Buscar una diferenciación con respecto a la competencia.
3. Centrarse en una porción más limitada del mercado en lugar de un mercado más amplio.

OBTENCIÓN DE VENTAJA DE COSTOS.

• Con el objeto de evaluar las ventajas en costos, los costos acumulativos de una compañía deben ser menores que los de su competencia a lo largo de su cadena de costos por actividades. Existen, según Thompson, dos maneras de lograr esto:

- Hacer un mejor trabajo y perfeccionando la eficiencia y controlando los costos a lo largo de la cadena de actividad y costo existentes.
- Reformar la cadena de actividad y costo de la compañía para evitar alguna de las actividades productoras de costos.

Por lo anterior será necesario revisar las alternativas estratégicas que busquen disminución de costos, ya que una estrategia acertada en este aspecto permitirá una ventaja competitiva que propicie una mejor posición en el mercado y con ello mejores utilidades.

ESTRATEGIAS DE DIFERENCIACIÓN.

Las estrategias de diferenciación entran en juego cuando las necesidades y preferencias del consumidor son demasiado diversas para ser satisfechas por un producto estandarizado. Para lograr la diferenciación una empresa tendrá que conocer esas necesidades y preferencias de los compradores, para poder integrar a sus productos los elementos que satisfagan tales expectativas de los consumidores, a manera que estos prefieran el producto en cuestión. Con lo anterior se presenta una ventaja competitiva cuando hay suficientes compradores que se adhieren fuertemente a los atributos de la oferta de un producto diferenciados. La diferenciación con éxito, según Thompson y Strickland, permiten que una compañía:

- Imponga un precio de primera calidad para su producto.
- Venda más unidades (debido a que se han obtenido compradores adicionales por su diferenciación), y
- Obtenga una mayor lealtad de los compradores para su marca (debido a que algunos compradores se sienten fuertemente atraídos por las características de la diferenciación).

La diferenciación aumenta la rentabilidad cada vez que el precio adicional que impone el producto supera los costos añadidos de lograr la diferenciación. Esta no tiene éxito cuando los compradores no valoran suficientemente las características adicionales como para comprar el producto. Y la diferenciación no es redituable cuando la prima que los compradores están dispuestos a pagar en el precio no cubre los costos adicionales de lograr las características distintivas de la marca.

Como podemos apreciar, la diferenciación puede llegar a ser muy rentable, pues cuando se logra esta se obtiene por ende, un aumento en ventas. Para obtener lo anterior es necesario evaluar perfectamente las estrategias desde este punto de vista, ya que si no se tienen bien definidas las expectativas del consumidor, o si las apreciaciones que se tienen son erróneas, esto constituirá un fracaso para la empresa.

ESTRATEGIAS DE ESPECIALIZACIÓN.

Para llevar a cabo una estrategia de este tipo es necesario primero, tener identificado un nicho de mercado donde los consumidores tengan necesidades específicas. El nicho se puede definir por exclusividad geográfica, por requerimientos especializados para el uso del producto o por atributos especiales del producto que solo atraerán a los miembros del nicho. Para Arthur Thompson, la base de un especialista frente a la ventaja competitiva es tener costos menores que los competidores al satisfacer el nicho del mercado o la capacidad de ofrecerles algo diferente de los competidores.

Thompson y Strickland establecen que el poder competitivo de una estrategia de enfoque es mayor cuando:

- a) Los segmentos con un crecimiento rápido son suficientemente grandes para ser rentables, pero suficientemente pequeños para no interesar a grandes competidores.
- b) Ningún otro rival se está interesando en el segmento, y
- c) Los compradores del segmento requieren productos especiales de experiencia o uso.

Tomando en cuenta los puntos anteriores se podrán evaluar con una mayor perspectiva las alternativas presentadas, con miras a hacer la elección más idónea.

4. 5. 4. PRUEBAS DE AJUSTE SITUACIONAL.

Una estrategia exitosa se adapta a la situación externa (condiciones industriales, económicas, sociales, etc.) e internas (puntos fuertes y débiles, clima organizacional, etc.). Para que la estrategia se acople a la situación imperante, es necesario tener una visión general del ambiente industrial y de la posición competitiva de la compañía en la industria.

Thompson y Strickland, consideran que para dar por resultado que una empresa tome en cuenta las condiciones cambiantes del medio, deberá considerar los siguientes grupos de interrogantes:

1. ¿En que tipo de entorno industrial opera la empresa (emergente, de crecimiento rápido, maduro, fragmentado, global, de productos básicos)?; ¿Que opciones y posturas estratégicas se adaptan mejor a ese ambiente?.

2. ¿Que posición en la industria ocupa la compañía (fuerte, débil agobiada por crisis; líder, en segundo lugar, derrotada)?; ¿Como influye la posición de la compañía en sus opciones estratégicas debido a la etapa de desarrollo de la industria; en especial, que opciones tienen que descartarse?.

CAPITULO IV ESTABLECIMIENTO, EVALUACION Y SELECCION DE ESTRATEGIAS

Es necesario de igual forma, considerar las observaciones de la situación interna y externa y decidir como se conjugan estas y como afectan a la empresa.

Cabe señalar, que es necesario considerar, rangos de resultados con el objeto de dar un mayor campo de acción a la estrategia, es decir considerar las variaciones del medio y su impacto en los resultados esperados.

CAPITULO V
IMPLANTACION
Y CONTROL DE
LA ESTRATEGIA

IMPLANTACIÓN Y CONTROL DE LA ESTRATEGIA.

5. 1. PROCESO DE IMPLANTACIÓN.

Una vez que se ha trazado la dirección de la estrategia, es tiempo de convertir el plan estratégico en acciones y buenos resultados. Es necesario contar ahora con un conjunto diferente de tareas y de habilidades gerenciales para poner en práctica la estrategia y que la organización se mueva en la dirección elegida.

Como se vio en los capítulos anteriores, la formulación de la estrategia depende de la visión empresarial, el análisis del mercado y el juicio empresarial. La implantación de la misma depende de trabajar a través de otros, organizar, motivar así como desarrollar una cultura y unos sólidos ajustes entre la estrategia y la forma como hace las cosas la organización. La conducta arraigada, no va a cambiar únicamente porque se haya anunciado una nueva estrategia.

La implantación de la estrategia es un reto más difícil y que toma mucho más tiempo que la formulación de ella. Todos los autores consultados coinciden en que es mucho más fácil desarrollar un plan estratégico que hacer que funcione.

La implantación de la estrategia tiene éxito si la compañía logra sus objetivos estratégicos y los niveles planeados de rendimiento financiero. Cada situación de implantación es tan especial que requiere su propio programa de acciones específico. La estrategia se debe implantar de

manera que se ajuste a la situación de la organización. De igual manera es necesario considerar la naturaleza de la estrategia (es diferente implantar una estrategia de diversificación que una para lograr menores costos). También es necesario considerar la cantidad de cambio estratégico que se necesita (cambiar hacia una nueva estrategia presenta más problemas de implantación que hacer cambios a la estrategia actual).

Los retos de la implantación de la estrategia, como ya se vio, son específicos para cada empresa, pero es necesario cumplir con ciertos aspectos para su implantación. Las principales tareas que tendrán que hacerse para implantar la estrategia, según Arthur Thompson son:

1. DESARROLLAR UNA ORGANIZACIÓN CAPAZ DE EJECUTAR LA ESTRATEGIA. Este aspecto constituye realizar lo siguiente:

- Crear en la organización una estructura que apoye a la estrategia.
- Desarrollar las habilidades y capacidades básicas necesarias para ejecutar con éxito la estrategia.
- Seleccionar a las personas para las posiciones clave.

2. ESTABLECER UN PRESUPUESTO QUE APOYE A LA ESTRATEGIA. Las tareas específicas de este punto son:

- Ver que todas las unidades de la organización tengan un presupuesto suficientemente grande para que cumplan con su parte del plan estratégico.

- Asegurarse de que los recursos se usen de manera eficiente para obtener el mayor valor por cada peso.

3. INSTALAR SISTEMAS DE APOYO Y ADMINISTRATIVOS. Este punto considera:

- Establecer y administrar políticas y procedimientos que ayuden a la estrategia.
- Desarrollar sistemas administrativos y operativos que proporcionen a la organización capacidades cruciales para la estrategia.
- Generar a tiempo la información estratégica adecuada.

4. DISEÑAR RECOMPENSAS E INCENTIVOS QUE SE RELACIONEN ESTRECHAMENTE CON LOS OBJETIVOS DE LA ESTRATEGIA. En este aspecto

es necesario lo siguiente:

- Motivar a las unidades y a los individuos de la organización para que hagan su mejor esfuerzo en relación con el funcionamiento de la estrategia.
- Diseñar recompensas e incentivos que motiven a los empleados a hacer todo lo que sea necesario para ejecutar con éxito la estrategia.
- Promover una orientación a los resultados.

5. MOLDEAR LA CULTURA CORPORATIVA PARA QUE CONCUERDE CON LA ESTRATEGIA. Es necesario que se lleven a cabo las siguientes tareas:

- Establecer valores compartidos.

- Establecer normas éticas.
- Crear un ambiente laboral que apoye a la estrategia.
- Crear en la cultura un espíritu de alto rendimiento.

6. EJERCER UN LIDERAZGO ESTRATÉGICO. Para este punto se necesita:

- Dirigir el proceso de moldear los valores y la cultura, y derrochar energía en el logro de la estrategia.
- Mantener a la organización con un espíritu innovador, sensible y oportunista.
- Enfrentar las políticas de estrategia, saliendo adelante de las luchas por el poder y crear consenso-
- Iniciar acciones correctivas para mejorar la ejecución de la estrategia.

El listado anterior, muestra, según Thompson y Strickland, las principales tareas administrativas en el proceso de implantación de una estrategia. Dependiendo de las circunstancias de la organización, algunas de estas tareas serán más importantes y tomarán más tiempo que otras. Para diseñar un programa de acciones, es necesario determinar cuáles son las condiciones internas necesarias para ejecutar con éxito la estrategia y después crear estas condiciones tan rápidamente como resulte posible.

La clave de una implantación exitosa, según los mismos autores, es la unión de toda la organización debajo de la estrategia y la seguridad de que todas las actividades y tareas administrativas importantes se hagan de manera tal que cumplan con los requisitos para la ejecución de una estrategia de primer orden.

El reto en cuanto a la motivación y la inspiración consiste en construir el firme compromiso a lo largo de la organización para llevar a cabo la estrategia y lograr el cumplimiento de los objetivos. Junto con el entusiasmo, deberá estar presente la capacidad gerencial para crear ajustes que apoyen a la estrategia. Se deben desarrollar las habilidades y capacidades necesarias en la organización.

La asignación de presupuestos y de recursos debe apoyar a la estrategia. La estructura de recompensas, las políticas, el sistema de información y las prácticas operativas de la compañía necesitan reforzar el impulso para ejecutar con efectividad una estrategia, en lugar de tener un papel pasivo, o peor aun, actuar como un obstáculo.

Cuanto mejor sean los ajustes internos, y mejor realizadas estén las tareas anteriores, mayores serán las oportunidades de desarrollar una implantación con éxito, y por consiguiente una estrategia exitosa.

5. 1. 1. DESARROLLO DE UNA ORGANIZACIÓN CAPAZ.

La ejecución exitosa de una estrategia depende en gran parte de una buena organización interna y de personal competente. El desarrollo de una organización capaz, siempre será una alta prioridad. Para Thompson y Strickland existen tres tipos de acciones que son de capital importancia:

1. Desarrollar en la organización una estructura que conduzca a la ejecución exitosa de la estrategia.
2. Ver que la organización tenga las habilidades, capacidades básicas. Talentos gerenciales, conocimiento técnico y capacidades competitivas que necesita.
3. Seleccionar a la gente adecuada para las posiciones clave.

DESARROLLO DE LA ESTRUCTURA

Thompson, establece que existen reglas estrictas y rápidas para designar una estructura en la organización que apoye a la estrategia. La organización interna de cada compañía, es resultado de muchas decisiones de la misma, y de circunstancias históricas. Además todas las estrategias se basan en sus propios conjuntos de factores clave de éxito y sus tareas cruciales. El único imperativo es diseñar la estructura interna de la organización alrededor de los factores clave de éxito y las tareas cruciales que sean inherentes a la estrategia de la compañía. El siguiente procedimiento, establecido por los mismos autores, es una guía para ajustar la estructura a la estrategia:

1. Definir con exactitud las funciones y tareas clave para ejecutar con éxito la estrategia. Para esto, existen dos preguntas que ayudan a identificar cuáles son las actividades cruciales para la estrategia de una organización: "¿Que funciones deben desempeñarse sumamente bien y a tiempo para que la estrategia tenga éxito?" y "¿En que áreas de la organización el mal funcionamiento dañaría gravemente el éxito estratégico?". Por lo general, las respuestas muestran

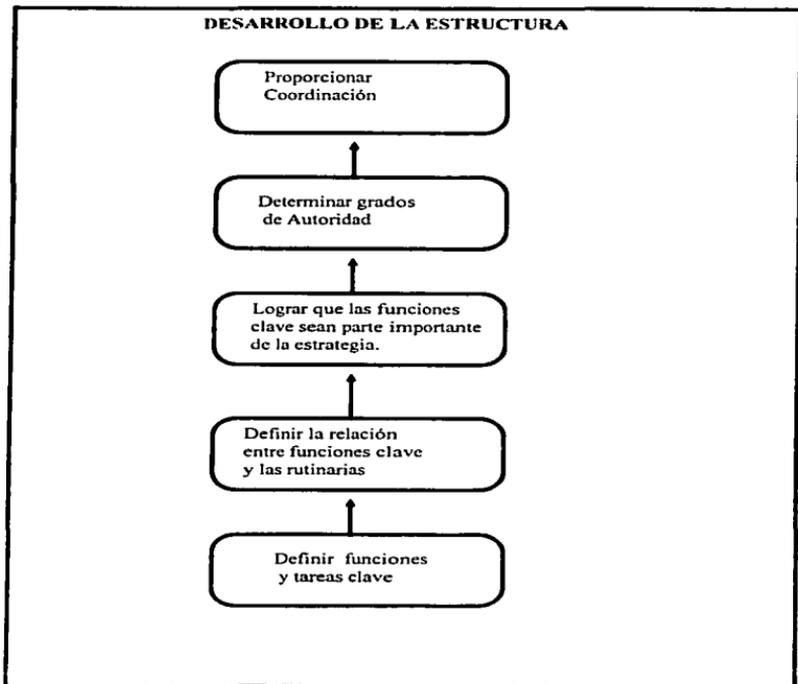
que actividades y áreas son cruciales y donde se deben concentrar los esfuerzos para construir la organización.

2. Reflexionar sobre la forma en que las funciones y unidades de la organización cruciales para la estrategia se relacionan con aquellas que son rutina y con aquellas que proporcionan apoyo al personal. Una vez definidas las áreas estratégicas clave, se tendrán que analizar las tareas rutinarias que tienen que ver con las primeras, a manera de que al realizar las tareas cotidianas no se pierda el interés por el cumplimiento de la estrategia.

3. Hacer que las unidades de negocio y las funciones cruciales para la estrategia sean los principales bloques de construcción de la organización. Cuando las áreas estratégicas clave, así como las relaciones entre las actividades cruciales y las rutinarias, han sido establecidas, es posible a partir de esto, formar "bloques estratégicos", para formar la estructura de la organización. La razón es que si se supone que las actividades cruciales para el éxito estratégico tendrán la atención y la visibilidad que merecen, entonces tienen que ser una parte importante en el esquema de la organización. Cuando estos bloques forman parte del núcleo de la estrategia, reciben mayor importancia, además no pierden asignación de recursos, pues esta latente su importancia.

4. Determinar los grados de autoridad necesarios para dirigir cada unidad de la organización, teniendo en mente tanto los beneficios como los costos de la toma de decisiones descentralizada.

5. Proporcionar coordinación entre las diversas unidades de la organización.



DESARROLLO DE CAPACIDADES FUNDAMENTALES.

Una buena relación entre la estructura y la estrategia es una faceta clave. Sin embargo, una preocupación importante, es el proveer a la organización con el personal adecuado con el talento requerido, capacidades especializadas y experiencia técnica y sobre todo, dirigir al personal de manera tal que la compañía obtenga una ventaja sobre los rivales.

Para obtener una ventaja sobre los rivales, es necesario hacer las cosas de mejor que ellos. Para lograr esto, una de las maneras es desarrollar capacidades fundamentales y habilidades de la organización que los rivales no puedan igualar.

Las capacidades fundamentales se pueden relacionar con cualquier factor que sea estratégicamente relevante: mayor pericia en el desarrollo de productos, mejor conocimiento de fabricación, la capacidad de proporcionar a los clientes mejores servicios, capacidad superior de minimizar costos, mejores capacidades en el manejo de inventarios, etc.

Estas capacidades no aparecen de la nada, es necesario que se desarrollen de manera deliberada y fomentarlas con cuidado. Con el objeto de desarrollar estas capacidades, es necesario crear una mas critica de habilidades y capacidades técnicas en las subunidades donde el rendimiento superior de tareas estratégicamente cruciales pueda traducirse en un mayor éxito estratégico. Lo anterior, según Thompson, implica:

1. Asignar presupuestos operativos superiores al promedio a las tareas y actividades cruciales para la estrategia.
2. Ver que estas áreas cuenten con el personal poseedor de un gran talento gerencial y técnico.
3. Insistir en las altas normas para realizar estas tareas con el apoyo de una política de recompensas cuando se obtengan resultados sobresalientes.

Es de especial importancia la capacitación y recapitación de empleados cuando una compañía cambia a una estrategia que requiere habilidades, enfoques gerenciales y métodos operativos diferentes. La capacitación es estratégicamente importante en los esfuerzos de la organización por crear capacidades basadas en habilidades. Esta es una actividad clave en negocios donde el conocimiento técnico está cambiando con tanta rapidez que una compañía pierde su capacidad de competir a menos que la gente capaz se mantenga actualizada y conserve la ventaja de su experiencia.

Por lo general, la capacitación debe ocupar uno de los primeros lugares en el programa de acciones pues es necesario llevarla a cabo en las primeras etapas del proceso de implantación de la estrategia.

DESARROLLO DE PERSONAS PARA PUESTOS CLAVE.

Otra de las tareas importantes para la implantación de la estrategia, a juicio de Thompson y Strickland, es la creación de un equipo gerencial capaz. Es necesario identificar que tipo de equipo gerencial es necesario para que funcione la estrategia, así como encontrar las personas

indicadas para cada puesto. En ocasiones el equipo gerencial es adecuado; otras veces será necesario fortalecerlo y expandirlo promoviendo a personas calificadas o contratando personas.

El conformar el equipo gerencial necesario, consiste en establecer que combinación de antecedentes, experiencias, conocimientos, valores, creencias, estilos y personalidad contribuirán a la ejecución exitosa de la estrategia. La "química" personal necesita ser la adecuada, y la base de talento necesita ser la correcta para la estrategia seleccionada.

Una función esencial en la construcción de la organización es formar un equipo gerencial sólido: con frecuencia es el primer paso que se da en la implantación de la estrategia. En ocasiones, no será sino hasta que todos los puestos clave estén ocupados con la gente correcta que la implantación de la estrategia continuará a toda velocidad.

5. 1. 2. RELACIÓN DE LOS PRESUPUESTOS CON LA ESTRATEGIA.

Las unidades de la organización necesitan recursos suficientes para efectuar su parte del plan estratégico. Esto incluye contar con los tipos de personas indicadas y suficientes fondos operativos para que se realice el trabajo con éxito. Además, las unidades de la organización necesitan:

PRÁCTICAS DE MOTIVACIÓN.

1. Establecer programas de acción detallados paso por paso para colocar cada pieza de la estrategia en su lugar.
2. Establecer programas y límites de tiempo para su logro.
3. Determinar quien es responsable de qué y cuándo.

El hecho de cuan bien se relacionen las asignaciones presupuestarias con las necesidades de la estrategia pueden promover o impedir el proceso de implantación.

Es un hecho que cuando cambia la estrategia, es necesario mover recursos. Casi siempre un cambio en la estrategia exige una nueva asignación de recursos. Es probable que las unidades que fueron importantes en la antigua estrategia sean ahora demasiado grandes y reciban demasiados fondos. Las unidades que ahora tienen una importancia estratégica mayor y más crítica pueden necesitar más gente, mas equipo, instalaciones adicionales e incrementos superiores al promedio en sus presupuestos operativos. En este caso se deben reasignar los recursos, restringiéndolos en algunas áreas, aumentándolo en otras y destinando recursos importantes para actividades particularmente cruciales. La estrategia, para Thompson, debe dirigir las asignaciones presupuestarias.

Es común, que al presentarse el desarrollo de una estrategia, y antes que su aplicación, exista un presupuesto que permita estudiar los costos incurridos para el desarrollo de las actividades estratégicas clave. Cuando esto ocurre, el proceso de asignación de recursos, es más fácil, pues estos han sido determinados previamente. El asunto se complica cuando no se tiene un

presupuesto específico para el desarrollo de una alternativa en particular. Más adelante en este capítulo, en el punto de control de la estrategia, el proceso presupuestario será tratado a profundidad.

5. 1. 3. ESTABLECIMIENTO DE SISTEMAS INTERNOS DE APOYO ADMINISTRATIVO.

Citando nuevamente a Thompson y Strickland, ellos consideran que una tercera tarea clave en el proceso de implantación de la estrategia consiste en instalar sistemas de apoyo administrativo que satisfagan las necesidades de la estrategia: Los puntos específicos de este renglón son:

1. ¿Que tipo de políticas y procedimientos que faciliten la estrategia se deben establecer?
2. ¿Cómo mejorar las capacidades de la organización por medio de la instalación de sistemas administrativos y operativos nuevos y mejorados?
3. ¿Cómo obtener correcta y oportunamente la información crucial para la estrategia?.

ESTABLECIMIENTO DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS.

Comúnmente el desarrollo de nuevas estrategias exige nuevas formas de comportamiento y de hacer las cosas, esto es debido a que una nueva estrategia busca el logro de nuevos resultados. Para lograr lo anterior, el establecer o modificar políticas acorde a la estrategia, permite encaminar los esfuerzos hacia el logro de las metas determinadas.

De igual manera, al modificar los procedimientos, que son formas estandarizadas de hacer un trabajo, permitirán unificar los esfuerzos y la manera de hacer las cosas con el único fin de que todos trabajen por el objetivo previamente determinado.

El establecimiento de políticas y procedimientos acorde a la nueva estrategia, es un punto a desarrollar más adelante del presente capítulo, en el tema de control.

DESARROLLO DE SISTEMAS DE APOYO.

Por lo general, la ejecución eficaz de la estrategia requiere del desarrollo de varios sistemas de apoyo. Al implantar una estrategia es necesario estar alerta para saber que sistemas específicos de apoyo necesita su compañía para ejecutar con éxito la estrategia. Por ejemplo al implantar una estrategia que busca una calidad superior, se deberán desarrollar mejores métodos de control de calidad. Una compañía cuya estrategia es ser productor de bajo costo debe desarrollar sistemas que refuercen la rígida contención en los costos. Si los actuales sistemas de apoyo no son lo suficientemente eficientes para contribuir al desarrollo de la estrategia, será necesario modernizarlos con el objeto único de cumplir con los requerimientos de la estrategia.

DESARROLLO DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN.

La información exacta es una guía que permite emprender acciones. Cualquier empresa requiere de sistemas de información eficientes para recopilar y difundir datos esenciales para el desarrollo de la estrategia. Es necesario contar con la información antes de que se completen las acciones, a fin de que estas concluyan con éxito en caso de que los primeros pasos no produzcan

el resultado planeado y sea necesario modificarlos. La supervisión de los resultados durante la implantación es importante por que:

1. Permite una oportuna detección de la necesidad de ajustar la estrategia o su forma de implantación; y
2. Proporciona cierta seguridad de que las cosas avanzan como se había planeado.

Arthur Thompson hace cinco recomendaciones para diseñar sistemas de información eficientes:

1. Los sistemas de información y de informes deben incluir sólo los datos y la información que sean necesarios para tener una imagen confiable de lo que está sucediendo. Es decir deben ser objetivos y concisos.
2. La recopilación de datos estadísticos y la presentación de los informes deben ser oportunas, es decir, no tan esporádicas que se necesiten llevar a cabo acciones correctivas, ni tan frecuentes que resulten agobiantes.
3. El flujo de información y de datos debe ser sencillo.
4. Los sistemas de información y los informes deben tratar de evitar sorpresas y de generar señales de advertencia oportunas en lugar de simplemente producir la información.
5. Los informes estadísticos deben mostrar con claridad las variaciones importantes o anormales del plan, para que la atención sea dirigida a las desviaciones significativas del rendimiento planeado.

La información estadística proporciona una noción de las cifras, los informes y las juntas proporcionan un conocimiento de los nuevos desarrollos y problemas. La identificación de las

desviaciones respecto al plan y de las áreas problemáticas ayuda a su solución y es un requisito previo para iniciar acciones que mejoren la implantación o afinen la estrategia.

5. 1. 4. DISEÑO DE RECOMPENSAS E INCENTIVOS.

Para lograr excelentes resultados en el cumplimiento de la estrategia, es necesario que las personas estén comprometidas con el logro de los objetivos estratégicos. Para lograr lo anterior se puede recurrir a la motivación, los incentivos y las recompensas por los buenos rendimientos.

Con el objeto de llevar a cabo una implantación óptima, es recomendable motivar a los empleados a fin de que estos hagan su mejor esfuerzo. Cuando se motiva correctamente, se logra que el empleado crea en la estrategia y se comprometa para que funcione.

En ocasiones es necesario que exista cierto clima de presión y tensión, pues estos son elementos que a ciertas personas inducen al reto. Con gente ambiciosa, la cual esté dispuesta a aceptar los retos, encuentre cierta presión y competencia en el lugar de trabajo, es decir personas que siempre buscan satisfacer su interés de reconocimiento por un buen trabajo, es posible obtener un mejor rendimiento.

Con una correcta motivación, se logra además tener personas fieles a la organización, pues se sienten comprometidos con esta y estarán dispuestos a dar todo de sí por el logro de los objetivos organizacionales, que a la vez pueden llegar a ser los suyos.

RECOMPENSAS E INCENTIVOS.

Los directores de la organización, y los responsables del cumplimiento de las estrategias, no se pueden limitar únicamente a expresarle a las personas lo importantes que son para la organización, las pláticas, independientemente de lo inspiradoras que sean, rara vez guían los esfuerzos de la gente durante mucho tiempo. Con el objeto de obtener el compromiso duradero y vigoroso de los empleados, es necesario hacer gala de recursos para diseñar incentivos.

Para Thompson y Strickland, el primer paso para crear un sistema de incentivos y recompensas que apoyen a la estrategia es definir las tareas y responsabilidades en términos de *resultados por lograr*, no las tareas y funciones que deben hacer. Si se educa la atención y la energía del trabajador para que este sepa que lograr en contraposición a lo que debe hacer, las posibilidades de alcanzar los objetivos acordados aumentan.

El hecho de hacer énfasis en lo que se debe lograr (es decir, en los objetivos de rendimiento para trabajos individuales, grupos de trabajo, departamentos, negocios y toda la compañía), ocasiona que todo el ambiente laboral se oriente a los resultados.

Por lo tanto, la creación de una relación estrecha entre las responsabilidades y el logro del plan estratégico es algo que va directamente hacia los objetivos y a las metas de rendimiento definidos en el plan estratégico. Si se han desmenuzado por completo los detalles de la estrategia desde el nivel corporativo hasta el operativo, entonces existen objetivos de rendimiento para toda

la compañía, para las unidades de negocio, para los departamentos funcionales y para las unidades operativas.

Es indispensable entonces, recompensar a los individuos que logren las metas, y negar estos incentivos a quienes no lo hagan. Para la organización, "lograr un buen trabajo", debe ser alcanzar los objetivos de rendimiento establecidos. Thompson y Strickland, establecen algunas pautas importantes que deben observarse cuando se diseñan recompensas e incentivos:

1. El pago por rendimiento debe ser una pieza importante, no banal del paquete total de compensaciones.

2. El plan de incentivos debe abarcar a todos los gerentes y trabajadores.

3. El sistema debe administrarse con un cuidado y una justicia escrupulosa. Si las normas de rendimiento que se establecen son excesivamente altas o si las evaluaciones del rendimiento individual no son exactas ni están bien documentadas, el desacuerdo y molestia del sistema superará los beneficios.

4. Los incentivos deben relacionarse estrechamente con la obtención de solo los objetivos de rendimiento definidos en el plan estratégico.

5. Los objetivos de rendimiento que debe lograr cada persona según se espera, deben incluir resultados que esta persona pueda afectar. Es decir que las mediciones de rendimiento con las que se evalúa a un individuo, no deben ser externas a su campo de influencia.

Cuando se diseñan programas de recompensas e incentivos adecuados, y la motivación que se da al personal es buena, esto aumenta en gran medida la posibilidad de que los resultados sean satisfactorios para el logro de las estrategias definidas.

5. 1. 5. DESARROLLO DE UNA CULTURA CORPORATIVA QUE APOYE A LA ESTRATEGIA.

Cada organización es una cultura única, con su propia historia, su propia manera de enfrentar los problemas y de llevar a cabo sus actividades, su propia mezcla de actividades y estilos gerenciales; en otras palabras su propia atmósfera, folclore y personalidad.

La cultura de una organización puede ser débil y fragmentada en el sentido de que la mayoría de las personas no tengan una idea arraigada del propósito de la compañía, que considere a sus empleados simplemente una manera de ganar dinero y que tengan lealtades divididas (algunos hacia sus departamentos, otros hacia sus colegas, otros hacia el sindicato y otros más hacia el jefe). Por otro lado la cultura de una compañía puede ser sólida y coherente en el sentido de que la mayoría de las personas entienda los objetivos y la estrategia de la compañía, sabe cuales son sus funciones individuales y trabaja concienzudamente en lo que le corresponde.

Terence E. Deal, en su obra "Cultura Corporativa", defiende que una cultura sólida es una influencia poderosa para canalizar la conducta y ayudar a los empleados a hacer su trabajo con una mayor orientación hacia el apoyo de la estrategia; esto sucede de dos maneras:

- Cuando los empleados saben exactamente qué se espera de ellos, no tienen por que perder el tiempo tratando de descubrir que hacer o como hacerlo; la cultura proporciona una serie de reglas informales en cuanto a cómo comportarse la mayor parte del tiempo. En una compañía con una cultura débil existe la confusión de los empleados y el desperdicio del esfuerzo.

- Una cultura sólida transforma el trabajo en una forma de vida; proporciona estructura, normas y un sistema de valores con el cual trabajar; y promueve una fuerte identificación de los empleados con sus compañías. Como resultado de lo anterior los empleados se sienten mejor con su trabajo y hacen su mayor esfuerzo para que la compañía alcance sus objetivos.

Para implantar y ejecutar un plan estratégico con resultados óptimos, es de gran ayuda que la cultura de una organización esté ligada con sus estrategia. Al contar con un ambiente laboral tan ajustado e las estrategias, las actividades cruciales para el cumplimiento de esta última se efectuarán de manera superior.

Cuando una cultura y la estrategia de una compañía no están sincronizadas, la cultura se tiene que modificar lo más rápido posible; un conflicto prolongado e importante entre la estrategia y la cultura debilita, e incluso puede derrotar los esfuerzos de la directiva para que funcione la estrategia. El grado de cambio requerido, es diverso dependiendo de la organización, esto es, que habrá empresas donde la cultura corporativa solo requiere pequeños cambios y adecuaciones para hacer que funcione la estrategia, en otras por el contrario, la cultura no favorecerá en lo más mínimo al cumplimiento de los objetivos estratégicos, en estos casos el reto es mayor, pues se necesitará echar mano de instrumentos administrativos y motivacionales para lograr el cambio requerido.

Una cultura corporativa sólida y fundada en principios éticos y en valores firmes es una fuerza motriz vital de éxito estratégico continuo. Los programas de valores y de ética corporativa no son un adorno; su propósito es crear un ambiente con valores y convicciones muy arraigados y de convertir a la ética en una forma de vida. Los valores firmes y las altas normas de ética nutren la cultura corporativa de una forma muy positiva.

DESARROLLO DE UNA CULTURA ORIENTADA A RESULTADOS.

Un factor clave de éxito para cualquier compañía es hacer las cosas bien. Cuando se cuenta con personas que les gusta hacer bien su trabajo y están comprometidas con el, entonces será mucho más fácil el realizar una acción directiva.

Thompson y Strickland, establecen que las compañías con un espíritu de resultados están sumamente orientadas hacia la gente y refuerzan esta orientación con cada empleado, en cualquier ocasión posible. Tratan a sus empleados con dignidad y respeto, los capacitan con cuidado, los alientan a que usen su iniciativa y creatividad propias, al efectuar su trabajo, establecen expectativas de resultados claras y razonables, utilizan toda la gama de recompensas para reforzar las normas de elevados resultados y otorgan a los empleados la suficiente autonomía para sobresalir, mejorar y contribuir.

Para los autores arriba citados, lo que ocasiona que reviva el espíritu de alto rendimiento es una compleja red de prácticas, palabras, símbolos, estilos, valores y políticas que trabajan conjuntamente para producir resultados extraordinarios con gente común.

5. 1. 6. EJERCICIO DE UN LIDERAZGO ESTRATÉGICO.

No es sencillo ejercer un liderazgo que se encargue del cambio, de ser la "chispa", atacar los problemas que se vayan presentando y lograr que se hagan las cosas dirigiendo a otros.

El problema del liderazgo estratégico consiste en diagnosticar la situación y seleccionar la mejor manera de manejarla. Para Arthur Thompson, existen seis funciones de liderazgo que dominan el programa de acciones al implantar una estrategia:

1. Mantener una perspectiva de lo que está pasando y de como están funcionando las cosas.
2. Promover una cultura con la cual una organización se "vigoric" para lograr la estrategia y que funcione a un alto nivel.
3. Mantener a la organización sensible a las condiciones cambiantes, alerta a las nuevas oportunidades y plétórica de nuevas ideas.
4. Crear consenso, enfrentar la política de formulación e implantación de la estrategia y reprimir las guerras de poder.
5. Reforzar las normas éticas.
6. Empezar acciones correctivas para mejorar el ejercicio de la estrategia y el rendimiento estratégico general.

El ejercicio de un correcto liderazgo es esencial en la implantación de la estrategia, pues a través de un buen líder podrá hacerse que las personas sigan en el camino de la consecución de los objetivos estratégicos. estas funciones de liderazgo, aunadas a la motivación de los empleados, permitirán encaminar los esfuerzos en el camino correcto.

El programa de acciones para la implantación de la estrategia seleccionada como podemos observar, es extensivo, pues incluye una amplia gama de trabajo administrativo y gerencial. Cada situación de implantación es característica de la organización y de sus propias circunstancias. Por lo tanto, el curso de acciones para implantar la estrategia siempre depende de la situación actual.

Los principales desafíos a que se enfrenta un directivo estratégico, son el diagnóstico de la situación y la realización de acciones que coloquen la estrategia n su lugar y logren los resultados deseados.



5. 2. EL SISTEMA DE CONTROL.

La función administrativa del control es la medida y la corrección del desempeño de las actividades de los subordinados para garantizar que los objetivos y planes de la empresa establecidos se están llevando a cabo.

En una empresa el control consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el plan adoptado, las instrucciones impartidas y los principios establecidos. Tiene por objeto señalar las debilidades y los errores para rectificarlos y evitar que vuelvan a ocurrir. Opera en todo, cosas, gente y acciones.

James Stoner en su libro "Administración", incluye una definición perteneciente a Robert J Mockler, donde se establece que el control es: "Un esfuerzo sistemático para fijar niveles de desempeño con objetivos de planeación, para diseñar los sistemas de retroalimentación de la información, para comparar el desempeño real con esos niveles determinados de antemano, para determinar si hay desviaciones y medir su importancia y para tomar las medidas tendientes a garantizar que todos los recursos de la empresa se utilicen en la forma más eficaz y eficiente posible en la obtención de los objetivos organizacionales".

Para establecer un sistema de control, es necesario que existan metas y planes, ya que evidentemente no se puede medir si no se tiene un patrón para ello.

Existe un fuerte nexo entre la planeación y el control, pues una función básica de este último es que las actividades y resultados reales correspondan con los planeados. En la planeación se establecen las metas y los objetivos fundamentales, lo mismo que los métodos para lograrlo. El proceso de control mide el avance en la obtención de las metas y permite detectar a tiempo las desviaciones del plan para tomar medidas correctivas antes de que sea demasiado tarde.

Existen múltiples factores que ponen de manifiesto la necesidad de un sistema de control eficaz; entre estos factores se encuentra el ambiente cambiante de la empresa, el cual ya fue analizado así como la repercusión que este puede tener en la empresa, encontramos también el fuerte costo del dinero, el tiempo, la competencia en el mercado, y muchos más.

Con el objeto de implantar un excelente sistema de control estratégico, es indispensable identificar primero las principales áreas de desempeño, o *puntos estratégicos clave*, que son los que tienen que funcionar adecuadamente si se quiere que la estrategia de la empresa tenga éxito. Para lograr lo anterior es necesario, según Stoner, identificar los *puntos estratégicos de control*, que son los puntos donde se realizará el monitoreo o se recogerá la información. Cuando estos puntos son localizados, se reduce la cantidad de información que es preciso reunir o evaluar.

Un método para seleccionar los puntos estratégicos de control consiste en centrarse en los elementos más importantes de una operación determinada. Esto es que al identificar las áreas clave para el logro de la estrategia, es necesario definir las actividades esenciales para tal área; una vez identificadas estas actividades, se debe poner énfasis en su importancia y establecer las acciones necesarias para lograr su cumplimiento.

James A. F. Stoner, en su obra citada, enumera diez características básicas de un sistema de control eficaz:

1. Información precisa. La información referente al desempeño tiene que ser precisa. Los datos inexactos puede ocasionar que la empresa emprenda acciones que no logrará, o que no son las indicadas.

2. Información oportuna. La información debe reunirse, enviarse a quien corresponda y evaluarse rápidamente para tomar medidas a tiempo para lograr mejoras.

3. Información objetiva y completa. Cuanto mayor subjetivo o ambiguo sea el sistema de control existirán mayores probabilidades de eficacia. De igual manera, la información deberá ser comprensible, especialmente aquellos basados en técnicas especiales y que no todo mundo entiende con facilidad.

4. Centrarse en puntos estratégicos de control. Es necesario, como ya señalé, que los sistemas de control se centren en puntos donde las desviaciones tienen más posibilidades de causar daño.

5. Económicamente realista. El costo de instalar un sistema de control, deberá ser menor o por lo menos igual a los beneficios que aporte.

6. Organizacionalmente realista. El sistema de control ha de ser compatible con las realidades de la organización. Además es necesario que reflejen el patrón de la organización, dado que la estructura es el principal vehículo para coordinar el trabajo de las personas.

7. Coordinada con el flujo de trabajo de la organización. Existen dos razones por las cuales debe existir esta coordinación. La primera es que es posible que cada paso en el proceso

de trabajo afecte al éxito o fracaso de la operación. En segundo lugar, la información debe llegar a cuantos la deban recibir.

8. Flexible. Es necesario que exista flexibilidad en el sistema de control, debido a la inestabilidad del medio ambiente, para que las empresas puedan reaccionar ante cambios adversos, o bien ante oportunidades que se presenten.

9. Prescriptiva y operacional. Un buen sistema de control debe indicar después de detectar una desviación, cuales son las medidas que se deben aplicar.

10. Aceptable para los miembros de la organización. Para que los sistemas de control sean aceptados, deberán relacionarse con metas significativas y aceptadas.

Harold Koontz, establece además de los anteriores, otras características, anexaré a la lista:

11. Deben mirar hacia adelante. Es de buena ayuda que un sistema de control pueda detectar con anticipación una desviación con el fin de permitir mayor tiempo para implementar la acción correctiva.

12. Deben conducir hacia la acción correctiva. Un sistema de control que además de detectar las desviaciones muestra la manera de llegar a la acción correctiva es mucho más eficaz. Un sistema así, descubrirá donde están ocurriendo las fallas, quien es el responsable y qué se debe hacer acerca de las mismas.

Los sistemas de control deben responder a la estrategia de la organización así como a su estructura. Así como la estrategia y los objetivos de una organización necesitan adaptarse a los cambios ambientales, la estructura de control debe estar al día.

5. 2. 1. EL PROCESO DE CONTROL.

El proceso de control básico, según Koontz y O'Donell, donde se encuentre y controle lo que se desea, involucra tres pasos:

1. Establecimiento de normas.
2. Medida del desempeño contra estas normas.
3. Corrección de las desviaciones, las normas y los planes.

1. ESTABLECIMIENTO DE NORMAS.

Las normas son criterios establecidos contra los cuales pueden medirse los resultados. Ellas representan la expresión de las metas de planeación en términos tales que el logro real de los deberes asignados pueda medirse contra ellas. Pueden ser físicas y representar cantidades de productos, unidades de servicio, horas hombre, etc.; o pueden establecerse en términos monetarios tales como costos, ingresos o inversiones; o pueden expresarse en cualquiera de los otros términos que miden el desempeño.

Una norma o patrón tiene dos finalidades básicas: motivar y servir como criterio con el cual comparar el desempeño real. Un sistema de control tiene una eficacia máxima cuando motiva a la gente a lograr un buen desempeño.

Es necesario que al determinar estándares, estos sean realistas y no inalcanzables, dado que si se establecen patrones sumamente difíciles de lograr, crearán conductas desmotivadoras y por lo tanto el desempeño no será el máximo. Es por ello que las normas y los estándares sean entendidos y aceptados.

2. MEDICION DEL DESEMPEÑO.

El segundo paso en el proceso de control es comparar el desempeño real con el planeado. Para lograr esto es necesario que exista un adecuado sistema de información que permita una correcta medición.

Cuanto mayor sea la frecuencia con la que se realice esta medición, mayor será la posibilidad de actuar a tiempo y correctamente. Para lograr la medición es necesario comparar los resultados obtenidos con las normas, patrones o estándares determinados en el proceso de planeación.

Una correcta medición es un factor determinante para el desarrollo de la estrategia en curso.

3. CORRECCIÓN DE DESVIACIONES.

Si las normas se diseñan para reflejar la estructura de la organización y si el desempeño se mide en estos términos, se acelera la corrección de las desviaciones, puesto que ya se conoce dónde, deberán ser aplicadas las medidas correctivas.

Cabe destacar que la corrección de las desviaciones deberá ser realizada a la brevedad posible, dado que son circunstancias que evidentemente interfieren con el cumplimiento de los objetivos especificados, y por ende con el desarrollo de la estrategia.

5. 3. EL PRESUPUESTO COMO INSTRUMENTO DE CONTROL DE LA ESTRATEGIA.

Los presupuestos, afirma Stoner, son estados cuantitativos formales de los recursos reservados para ejecutar las actividades planeadas. Son el medio más común con el que se planean y controlan todas las actividades en todos los niveles de una organización. El presupuesto indica los gastos, ingresos o utilidades proyectadas para alguna fecha futura. Las cifras planeadas se convierten en el criterio con el cual se mide el desempeño futuro

Los presupuestos forman parte fundamental de los programas de control de las empresas. Son de uso común porque se formulan en términos monetarios. Las cifras monetarias son fáciles de emplear como un denominador común de una amplia gama de actividades organizacionales. El aspecto monetario de los presupuestos significa que pueden transmitir directamente la información referente a un curso fundamental de la organización (el capital) y la meta (las utilidades).

Los presupuestos establecen normas claras e inequívocas de desempeño. Los presupuestos comprenden un periodo establecido, generalmente un año. En intervalos fijos durante este

periodo, el desempeño real se compara directamente con el presupuesto. Con frecuencia las desviaciones se detectan pronto y se pueden tomar medidas inmediatas al respecto.

El proceso presupuestario no implica solo el calculo de cifras. Jorge Burbano R. Afirma que es un sistema integral donde se presta particular atención a la fijación de objetivos con base en los cuales se planifican y controlan las diferentes actividades que puede realizar una administración.

Glenn Welsch, en su obra "Presupuesto, planificación y control de utilidades", propone la siguiente definición de presupuesto: "Método sistemático y formalizado para lograr las responsabilidades directivas de planificación, coordinación y control. Específicamente comprende el desarrollo y aplicación de:

1. Objetivos generales y a largo plazo para la empresa.
2. La especificación de las metas de la empresa.
3. El plan de utilidades a largo plazo desarrollado en términos generales.
4. Un plan de utilidades a corto plazo detallado por responsabilidades pertinentes (divisiones, productos, proyectos).
5. Un sistema de informes periódicos de resultados detallados por respohsabilidades asignadas.
6. Procedimientos de seguimiento".

Por su parte Jorge Burbano define al presupuesto como una "Expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar la administración de la empresa en un periodo, adoptando las estrategias necesarias para lograrlo".

Mas adelante el autor antes citado, explica su definición de la siguiente manera: "Es expresión cuantitativa porque se asignan unos recursos para alcanzar objetivos en un periodo, es formal porque debe ser aceptado por la administración; Aun mas porque adopta estrategias porque se deberá definir COMO se realizaran las diferentes actividades de la empresa, escogiendo aquellas que mejor convengan para lograr los objetivos; deberá organizar y asignar personas y recursos; ejecutar y controlar para determinar si los planes quedan únicamente en mente para quienes los propusieron y por ultimo utilizar procedimientos de oficina y técnicas especiales para formular y controlar el presupuesto".

La explicación anterior pone de manifiesto la importancia que tiene el presupuesto en todo proceso de planeación, ya que este será la expresión en términos numéricos de lo que se pretende lograr; es decir nos dice en términos monetarios los alcances y costos de la planeación, expresión que por su naturaleza es mas tangible.

A través del control presupuestario se puede mantener el plan de operaciones dentro de limites razonables. Mediante este se comparan los resultados reales con los presupuestados y esto permite tomar medidas correctivas.

El presupuesto es un medio para que la empresa no pierda de vista sus metas. Si desea obtener resultados satisfactorios, es necesario planificar bien las actividades a desarrollar mediante la asignación de obligaciones y responsabilidades específicas.

En el libro "Presupuestos" de Jorge Burbano, aparece el siguiente nexo entre la planeación y el presupuesto:

POR LA PLANEACIÓN	POR EL PRESUPUESTO
1. Se piensa en todas las actividades que se pueden realizar en un futuro.	Se determina si los recursos estarán disponibles para ejecutar las actividades y/o se procura la consecución de los mismos.
2. Se integran políticas y decisiones que los directivos pueden adoptar ante determinadas situaciones.	Se escogen aquellas decisiones que traigan mayores beneficios a la empresa.
3. Se fijan estándares respecto a la actuación futura.	Se aplican estos estándares en la determinación de presupuesto (de uso de materiales y costo, de mano de obra y costos indirectos de fabricación).
4. Se planean las actividades y actuación del personal.	Se pondera el valor de estas actividades.

El mismo autor propone la siguiente lista de ventajas del empleo del presupuesto:

1. Cada uno de los integrantes de la empresa pensara en la consecución de metas específicas mediante la ejecución responsable de las actividades que le fueron asignadas.
2. La dirección de la firma hace un estudio temprano de sus problemas, creando entre sus miembros de analizarlos y discutirlos antes de tomar decisiones.
3. En forma periódica se hace un replanteamiento de políticas cuando al ser revisadas las iniciales y al efectuar una autoexamen se concluye que no son el medio adecuado para efectuar los objetivos propuestos.
4. Se procura optimizar resultados a través del manejo adecuado de los recursos.
5. Se crea en los integrantes la necesidad de idear medidas para utilizar eficazmente los limitados recursos de la empresa.
6. Es el sistema mas adecuado para llegar al establecimiento de costos promedio, permite la comparación de los costos reales con los mismos, mide la eficiencia de la administración en el análisis de las variaciones y sirve de incentivo para actuar de forma mas efectiva.
7. Facilita la vigilancia de cada una de las funciones y actividades de la empresa.

El autor citado propone las siguientes etapas en la elaboración del presupuesto:

1. Preiniciación o Preplaneación. En esta etapa se lleva a cabo el diagnóstico interno y externo, se fijan objetivos, estrategias y políticas.
2. Elaboración del Presupuesto.
3. Ejecución.

4. Control.

5. Evaluación.

Como podemos darnos cuenta el presupuesto se convierte en una herramienta muy valiosa para la dirección de las actividades. Lo anterior se debe a que la misma naturaleza presupuestaria permite que este sea una excelente manera de conservar las actividades dentro del rumbo y los límites de la planeación.

El presupuesto, además de ser una herramienta de control, constituye la expresión monetaria de lo planeado. Tal expresión es de vital importancia para formular, analizar, aprobar o rechazar y ejecutar una estrategia.

5. 4. IMPLANTACIÓN DE POLÍTICAS ACORDES A LA MISION Y ESTRATEGIA SELECCIONADA.

Por lo general, los cambios en la estrategia, exigen ciertas modificaciones en la forma como se realizan y administran las actividades. Se tiene que iniciar el proceso de cambiar de las viejas maneras de hacer las cosas a las nuevas. Pedir a las personas que cambien sus acciones siempre altera el orden interno de las cosas.

CAPITULO V IMPLANTACION Y CONTROL DE LA ESTRATEGIA

Es común que dentro de las organizaciones surjan movimientos de resistencia y preguntas acerca de los cómo y porqués de los cambios. Para Thompson, la función de las políticas nuevas y revisadas es promulgar "procedimientos operativos estándar" que:

1. Canalicen los esfuerzos individuales y grupales en la dirección correcta.
2. Contrarresten cualquier tendencia de resistencia o rechazo que surja en algunas partes de la organización hacia las acciones necesarias para que la estrategia funcione.

Para Thompson y Strickland las políticas y procedimientos ayudan a reforzar la implantación de la estrategia en varias formas:

1. La política institucionaliza las prácticas y los procedimientos operativos que apoyan la estrategia en toda la organización y, en consecuencia impulsan diariamente a las actividades hacia una ejecución eficiente de la estrategia.
2. La política limita la acción independiente, así como las decisiones y la conducta discrecionales. Cuando se establecen los procedimientos en cuanto a cómo se manejarán las cosas, la política comunica lo que se espera, guía las actividades relacionadas con la estrategia en direcciones particulares y restringe las variaciones no deseadas.
3. La política ayuda a alinear las acciones y las conductas con la estrategia, por lo que se minimizan las decisiones titubeantes y las prácticas conflictivas, y se establece una mayor regularidad, estabilidad y confiabilidad en la forma como la organización trata de hacer que la estrategia funcione.
4. La política ayuda a moldear el carácter del ambiente laboral y traducir la filosofía corporativa en la forma como se hacen las cosas y como se trata a las personas, así como en

lo que significan las creencias y actitudes corporativas en términos de las actividades diarias. La política pone en operación la filosofía corporativa y ayuda a establecer un ajuste entre la cultura y la estrategia corporativa.

Los mismos autores defienden que cuando las políticas son desarrolladas con inteligencia ayudan a reforzar la implantación de la estrategia a través de la canalización de acciones, la conducta, las decisiones y las prácticas hacia direcciones que promuevan la ejecución eficaz de la estrategia.

Cuando las políticas no apoyan a la estrategia, se convierten en obstáculos y existe el riesgo de que la gente que no esté de acuerdo con la estrategia se esconda detrás de las políticas anticuadas y bloquee el plan estratégico. Por otro lado, si se instituyen políticas que promuevan la conducta en apoyo de la estrategia, se estimula el compromiso por parte de la organización hacia el plan estratégico, así como un ajuste más estrecho entre la cultura y la estrategia corporativas.

Existe también el caso de que el exceso de políticas sea tan asfixiante como políticas equivocadas o tan caótico como no contar con ninguna, es por ello que debe existir un equilibrio de la cantidad de estas.

La creación de un fuerte ajuste de apoyo entre la estrategia y la política puede dar como resultado más políticas, menos políticas o políticas diferentes. También puede significar que las

CAPITULO V IMPLANTACION Y CONTROL DE LA ESTRATEGIA

políticas requieran que las cosas se hagan de cierta forma o que estas brinden autonomía a los empleados para que hagan el trabajo en la forma en que consideren mejor.

Como queda patente, la existencia de políticas adecuadas a la estrategia, va a constituir una punta de lanza para el éxito que esta última pueda alcanzar.

Como podemos darnos cuenta el proceso de Planeación Estratégica es tan difícil y delicado que una mala ejecución de esta puede echar por tierra un excelente trabajo de planeación. Es por ello que el énfasis que debe ponerse en esta última etapa del proceso de Planeación Estratégica deberá ser mayor ya que de no ser así la estrategia estaría condenada al fracaso.

Cuando la estrategia ha sido implantado con éxito y los sistemas de control están operando satisfactoriamente solo resta llevar a cabo lo planeado para traducir esos planes en resultados y con ello alcanzar los objetivos que la organización planteó y dar por realizada la misión de la organización.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

La Planeación Estratégica como instrumento de administración puede llegar a tener alcances muy grandes en cualquier organización que decida implementarla.

Ha quedado explicado el proceso que deberá seguirse para la implementación de la Planeación Estratégica y como puede observarse se requiere de una gran coordinación y experiencia así como un amplio conocimiento tanto de la empresa como del medio ambiente, con ello se reduce en gran medida la improvisación.

A mi juicio, una de las grandes ventajas de este tipo de planeación consiste en la estrecha vigilancia que debe tenerse del medio ambiente mismo que en economías como la nuestra tiene una gran influencia, ya que una violenta variación en las condiciones de este puede acarrear consecuencias muy graves para la organización, ejemplo de lo anterior es la fuerte crisis desatada a finales de 1994 en nuestro país y los resultados ya tan conocidos por todos. Para llevar a cabo esa vigilancia se requieren mecanismos de control mismos que tienen la utilidad de ser excelentes fuentes de retroalimentación con lo que la empresa puede mantenerse en la dirección adecuada.

Los beneficios que la Planeación Estratégica puede otorgar a cualquier organización son innumerables, pero pienso que uno de los mas grandes es la capacidad para competir que se

puede alcanzar si desde un principio se definen los objetivos que se buscan así como la manera en la que serán alcanzados.

La Planeación Estratégica va a permitir ser proactivos, es decir estar anticipados a cualquier situación. Lo anterior va a facilitar la forma de sortear peligros y aprovechar oportunidades.

Otro de los grandes puntos en favor de la Planeación Estratégica es el desarrollo de la misión organizacional. El enfoque que se le da a los negocios a través de una misión que cumplir representa una nueva filosofía que invita a trabajar con la mayor fuerza para alcanzar las metas y realizar las actividades que las empresas necesitan para su desarrollo.

Es necesario recordar también que el compromiso que se tiene para cumplir la misión representa una excelente fuerza motivadora para los miembros de la organización y en virtud de que dicha motivación sea lo suficientemente buena podrán esperarse los mejores resultados.

La necesidad de lograr el cumplimiento de la misión organizacional obliga a trabajar en base a objetivos previamente establecidos ya que es mediante el logro de estos objetivos como puede darse por cumplida dicha misión.

El posicionamiento es también pieza clave de la Planeación Estratégica, ya que a través de éste se coloca a la empresa en el punto donde se quiere estar y el trabajo de planeación

consistirá en hacer lo necesario para llegar a ese punto, con lo que se buscará dar respuesta a la interrogante: ¿Que debemos hacer para llegar a ser la organización que queremos?.

En conclusión puedo decir que el trabajo de la Planeación Estratégica se centra en los siguientes puntos clave:

1. Desarrollo de la misión.
2. Necesidad de trabajar en base a objetivos.
3. Vigilancia del medio ambiente interno y externo.
4. Posicionamiento.
5. Permite y obliga a ser proactivos.
6. Se desarrolla una cultura y estructura acorde a la misión.
7. Aporta sistemas de control que además de ser descriptivos son prescriptivos, es decir , que además de identificar un problema pueden llegar a aportar una solución.

El desarrollo de estos puntos clave va a permitirnos estar en condiciones de dar respuesta a las interrogantes que la Planeación Estratégica busca resolver, esas interrogantes son: ¿Quiénes somos ?, ¿que hacemos?, ¿Hacia donde nos dirigimos?, ¿Hacia donde debemos ir? y ¿Que debemos hacer para llegar a ser la organización que queremos?

Como podemos observar, resolver esas interrogantes va a permitirnos dar grandes pasos para lograr el desarrollo de la organización.

Quiero concluir el presente trabajo con una frase de Rudyard Kipling que va muy acorde con la Planeación Estratégica, dice lo siguiente: "Conservo a seis sirvientes honestos, ellos me han enseñado todo lo que se; sus nombres son: ¿Que?, ¿Cuando?, ¿Por qué?, ¿Cómo?, ¿Donde? y ¿Quien?".

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

- Ackoff Rusell. Planificación de la Empresa del Futuro. Editorial Limusa. México 1993.
- Acle Tomasini Alfredo. Planeación Estratégica y Control Total de Calidad. Editorial Grijalbo México 1989.
- Albert Keneth J. Manual de Administración Estratégica. Editorial Mc Graw Hill. México 1991.
- Brown Warren B., Molberg Dennis J. Teoría de la Organización y la Administración, Enfoque Integral. Editorial Limusa México 1990.
- Burbano Ruiz Jorge E. Presupuestos. editorial Mc Graw Hill. México 1988
- Cope Robert. El Plan Estratégico, Editorial Legis, Bogotá Colombia, 1991.
- Gálvez Azcanio Ezequiel. Planeación Estratégica en los Negocios. Ediciones Contables y Administrativas S. A., México 1993.
- Hampton R. David. Administración Contemporánea. McGraw Hill, México 1983
- Hermida Roberto, Serra Jorge. Desafío Empresarial. Ediciones Macci, Buenos Aires Argentina 1989.
- Hoffer Charles W., Schendel Dan. Planeación Estratégica, Conceptos Analíticos. Editorial Norma. México 1985.
- Jarrillo José Carlos. Dirección Estratégica. Editorial Mc Graw Hill. México 1991

- Koontz Harold, O'Donell Cyril. *Curso de Administración Moderna*. Editorial Mc Graw Hill. México 1979.
- Luthans Fred. *Introducción a la Administración*. McGraw Hill, México 1980.
- Majaro Simón. *Como Generar Ideas Para Generar Beneficios*. Ediciones Juan Granica y Javier Vergara Editor S. A.. Buenos Aires Argentina 1988.
- Martínez Villegas Fabián. *Planeación Estratégica Creativa Para la Crisis*. Editorial Pac, México 1986.
- Mercado H. Salvador. *Administración Aplicada Teoría y Práctica V. I*. Editorial Limusa. México 1989
- Moreno Fernández Joaquín. *Las Finanzas en la Empresa*. Editorial Mc Graw Hill. México 1989.
- Morris Daniel, Brandon Joel. *Reingeniería*. Editorial Mc Graw Hill. México 1994
- Rodríguez Valencia .*Introducción a la Administración con Enfoque de Sistemas*. Ediciones Contables y Administrativas S. A.. México 1989.
- Saldívar Antonio. *Planeación Financiera de la Empresa*. Editorial Trillas, México 1977
- Stanton William J. *Fundamentos de Marketing*. Editorial Mc Graw Hill. México 1992.
- Steiner George R. *Planeación Estratégica*. Editorial CECSA. México 1987.
- Stoner James F. *Administración*.
- Terry George R..*Principios de Administración*. Editorial Continental, México 1980.

**Thompson Arthur, Srickland A. J. . Dirección y Administración Estratégica.
Editorial Adison-Wesley Iberoamericana, Estados
Unidos de América 1994.**

**Uyterhoeven Hugo, Ackerman Robert. La Estrategia y la Organización.
Editorial Diana, México 1980.**