



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

FACULTAD DE CIENCIAS

**La Planeación Estratégica: Una alternativa de
Estudio y Práctica para el Actuario**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE

A C T U A R I O

P R E S E N T A

MARTHA RUBI CERVANTES GUTIÉRREZ

Tutor:

M en A. ROLANDO GARCÍA MORALES

2007



FACULTAD DE CIENCIAS
UNAM



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.

FACULTAD DE CIENCIAS

División de Estudios Profesionales



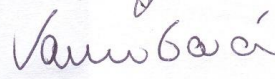




ACT. MAURICIO AGUILAR GONZÁLEZ
Jefe de la División de Estudios Profesionales
Facultad de Ciencias
P r e s e n t e .


Por este medio hacemos de su conocimiento que hemos revisado el trabajo escrito titulado:

“La Planeación Estratégica: Una alternativa de Estudio y Práctica para el Actuario”

realizado por **Cervantes Gutiérrez Martha Rubi**, con número de cuenta **098015452**, quien opta por titularse en la opción de **Tesis** de la licenciatura en **Actuaría**. Dicho trabajo cuenta con nuestro voto aprobatorio.

Tutor(a)			
Propietario	M. en A.	Rolando García Morales	
Propietario	Act.	José Fabian González Flores	
Propietario	M. en C.	Javier García García	
Suplente	Act.	María Aurora Valdés Michell	
Suplente	Act.	Ricardo Villegas Azcorra	

Atentamente
“POR MI RAZA HABLARÁ EL ESPÍRITU”
Ciudad Universitaria, D.F., a 24 de octubre del 2007.
**EL COORDINADOR DEL COMITÉ DE TITULACIÓN
DE LA LICENCIATURA EN ACTUARÍA**


FACACT. ROBERTO CÁNOVAS THERIOT
CONSEJO DEPARTAMENTAL
DE
MATEMÁTICAS

Señor sinodal: antes de firmar este documento, solicite al estudiante que le muestre la versión digital de su trabajo y verifique que la misma incluya todas las observaciones y correcciones que usted hizo sobre el mismo.

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Nacional Autónoma de México por ofrecerme la oportunidad de haber estudiado esta carrera, aparte de enseñarme el valor de la vida.

A mi padre y madre por apoyarme hasta el último momento, por confiar en mí y por darme la oportunidad de tener una carrera. Gracias por ser un ejemplo para mí porque por ustedes soy quien soy.

A mis hermanos Jorge, Esmeralda y a mi cuñado Luís por toda la fuerza que siempre me dieron para seguir adelante.

A mi abuelo Roberto y a Ángel que desde el cielo me mandaron sus bendiciones para llegar a cumplir este sueño.

A mis maestros y sinodales por llenar mi vida de enseñanzas y contribuir a mi fortalecimiento; en especial a Rolando García por su ayuda y confianza; al mismo tiempo Fabián González y Roberto Canovas por todas las atenciones que tuvieron conmigo.

A mi amiga Dafne que siempre fue un gran apoyo para mí, espero que esto sea un ejemplo para ti.

Porque gracias a tu cariño, guía y apoyo he podido lograrlo, porque sabes escuchar y brindarme ayuda cuando la necesito, muchas gracias Stefan.

A mi amigo Marcial que todo el tiempo estuvo ayudándome y apoyándome en los momentos más difíciles.

A mis amigas Hilda, Lucía, Marisol, Nia, Marlene, Paty, Nay, Lety y Evita porque han estado en los momentos más difíciles y más felices de mi vida. A mis amigos Alejandro, Erik, Irwin, Christian y Osvaldo por llenarme de buenos consejos.

A toda la familia Cervantes Juárez y Gutiérrez Rico por alentarme y apoyarme en todo este proceso.

Y a Dios por bendecirme con mi familia y mis amigos. Gracias!!!

Índice

Introducción.....	6
Planteamiento del problema	8
Marco Teórico	12
1 Entorno de la Planeación Estratégica y antecedentes.....	13
1.1 Antecedentes de la Planeación Estratégica.....	13
1.1.1 Historia de la Planeación Estratégica	13
1.1.2 Cuadro cronológico con la reseña histórica de la Planeación Estratégica	13
1.1.3 El Enfoque clásico de la Estrategia	17
1.1.4 Intención de la Planeación Estratégica	17
1.2 Modelo de la Planeación Estratégica.....	19
1.2.1 Consta de las siguientes etapas:.....	19
1.2.2 Modelo Integral de la Planeación Estratégica	19
1.2.3 Fases estratégicas.....	20
1.2.4 Planeación Estratégica como Proceso	21
1.3 Pasos del Proceso de Planeación Estratégica	23
1.3.1 Propósito Básico	23
1.3.2 Diagnósticos y Escenarios	23
1.3.3 Objetivos.....	25
1.3.3.1 Conveniente	25
1.3.3.2 Medurable a través del tiempo	25
1.3.3.3 Factible	26
1.3.3.4 Aceptable	26
1.3.3.5 Flexibles	26
1.3.3.6 Motivador	26
1.3.3.7 Comprensible.....	27
1.3.3.8 Obligatorio.....	27
1.3.3.9 Participativo.....	27
1.3.3.10 Complementarios.....	27
1.3.4 Estrategias.....	28
2 Planeación Estratégica.....	29
2.1 Definición	29
2.1.1 Planeación Estratégica como concepto.....	30
2.1.2 Niveles de la Planeación Estratégica	32
2.1.3 Principios operativos de la Planeación Estratégica	33
2.1.4 Fases de la Planeación Estratégica	34
2.1.5 Planeación Estratégica Formal	35
2.1.6 Modelo Conceptual y Operativo de la Planeación Estratégica.....	36
2.1.7 Modelo Operativo, Premisas de Planeación	36
2.1.8 Formulación de planes.....	37
2.1.9 Implementación y revisión.	39
2.1.10 Propósito de la Planeación Estratégica.....	40
2.2 El análisis Estratégico.....	41
2.3 El Gerente General	43

2.3.1	El Gerente General estratega.....	43
2.3.2	El Gerente General Líder.....	44
2.4	Objetivos y Estrategias	45
2.4.1	Formulación de la Estrategia	46
2.4.1.1	Formulación de la Estrategia Corporativa	48
2.4.1.2	Como relacionar las oportunidades con los recursos	48
2.4.2	La Estrategia Empresarial.....	49
2.4.3	Estrategia Internacional de la Empresa	50
2.4.4	Desarrollo Internacional de la Empresa.....	50
2.4.5	Estrategia y Cultura	51
2.4.6	Estrategia y Cambio	51
2.4.7	Alternativas de Estrategias	53
2.4.8	Logro del buen desempeño de las Estrategias	55
2.5	Análisis de Estrategia	56
2.5.1	Cómo las Fuerzas competitivas le dan forma a la Estrategia	58
2.5.2	Riesgo en competencia	60
2.5.3	Formulación.....	60
2.5.4	Como explotar el cambio en la industria.....	60
2.5.5	Las Estrategias en las etapas de operación	61
2.5.6	Las Estrategias de Diferenciación	62
2.5.7	Las Estrategias de Alcance	62
2.5.8	Las Estrategias de cambio de ritmo.....	62
2.5.8.1	Elaboración de los Negocios	63
2.5.8.2	Ampliación de los Negocios.....	63
2.5.8.3	Las Estrategias combinadas de Integración – Diversificación	63
2.5.8.4	La reconsideración de los Negocios	64
2.5.8.5	Definición de Industria	64
2.5.8.6	El aprendizaje de las reglas de juego.....	64
2.6	Acciones Competitivas	65
2.7	Grado de fortaleza de una empresa.....	66
3	La Planeación Estratégica y la Actuaría.....	67
3.1	Técnicas auxiliares para la Planeación	67
3.2	¿Cómo hacer del futuro una realidad?.....	68
3.3	¿Quiénes elaboran los planes a Largo Plazo?.....	70
3.4	¿Cómo saber en donde estamos?.....	71
3.5	¿Por qué beneficia la Planeación Estratégica Sistemática?	72
3.6	El Análisis de la Situación.....	73
3.7	Desarrollar Objetivos de Planeación a largo plazo.....	75
3.8	Peligros a evitarse en la Planeación Estratégica.....	76
3.9	Planeación Estratégica y Actuaría	77
3.9.1	¿Los actuarios en todas sus áreas necesitan de Planeación Estratégica para tener un buen desempeño?.....	79
3.9.2	¿La Planeación Estratégica necesita a un actuario para ser llevada a cabo?...	85
4	Diseño de Investigación	86

4.1	Análisis de entrevista individual	89
4.1.1	Entrevista	89
4.1.2	Entrevista	90
4.1.3	Entrevista	91
4.1.4	Entrevista	92
4.1.5	Entrevista	94
4.1.6	Entrevista	95
4.1.7	Entrevista	96
4.1.8	Entrevista	97
4.1.9	Entrevista	99
4.1.10	Entrevista	100
4.1.11	Entrevista	101
4.1.12	Entrevista	102
4.1.13	Entrevista	103
4.1.14	Entrevista	104
4.1.15	Entrevista	105
5	Conclusiones.....	106
	Fuentes consultadas de información.....	110
	Páginas consultadas en Internet:.....	115
	Anexos.....	118
	Entrevista 1	118
	Entrevista 2	120
	Entrevista 3	122
	Entrevista 4	124
	Entrevista 5	128
	Entrevista 6	130
	Entrevista 7	134
	Entrevista 8	135
	Entrevista 9	138
	Entrevista 10	142
	Entrevista 11	144
	Entrevista 12	146
	Entrevista 13	148
	Entrevista 14	150
	Entrevista 15	151

INTRODUCCIÓN

La Planeación Estratégica se estudia por primera vez en la materia de Administración que se imparte en el octavo semestre de la carrera de Actuaría plan 2000 de la Facultad de Ciencias de la Universidad Nacional Autónoma de México. En particular el contenido de ese tema, resultó de mucho interés, ya que a través de este tema es posible llegar a facilitar el manejo de las empresas.

Posteriormente, en materias optativas se podrían retomar estos temas, incluso existe una asignatura optativa que se llama Planeación Estratégica. Sin embargo debido a lo vasto de los temarios que comprenden esta materia, no se tuvo oportunidad de profundizar lo suficiente para abarcar con detalle la importancia que representa llevar a cabo la Planeación Estratégica para todos aquellos alumnos que están interesados en este campo de trabajo.

Este trabajo lo motivó el interés de determinar la relación que subyace entre la Planeación Estratégica y la Actuaría. El planteamiento principal de este trabajo de recolección de información e investigación radica en el hecho de formular el cuestionamiento acerca de la importancia de la Planeación Estratégica para los actuarios.

El alcance de este trabajo se limita a proponer las bases para la reflexión acerca de la Planeación Estratégica como una alternativa de estudio y práctica para los actuarios.

Este trabajo se ha dividido en tres capítulos. En la parte teórica la descripción de la tesis es como sigue:

- Capítulo 1. Entorno de la Planeación Estratégica. Hace referencia a los antecedentes, su evolución a lo largo del tiempo y a la Planeación Estratégica como un proceso.

- Capítulo 2. Planeación Estratégica. En este capítulo se aborda el tema de Planeación Estratégica, mostrando sus principales conceptos, fundamentos y la utilidad de ésta para las empresas.
- Capítulo 3. La Planeación Estratégica y la Actuaría. Se analiza la importancia que tiene la Planeación Estratégica particularmente para los actuarios y las bases que necesitan para tener un mayor éxito como empresa.

Para terminar, en esta sección se establecerán las conclusiones del trabajo de acuerdo a un análisis de resultados del trabajo y así identificar si son satisfactorios y de acuerdo con esto se contestarán las preguntas del planteamiento del problema y lo más importante, si se cumplen los objetivos por los cuales se desarrollo esta investigación.

El apartado práctico se realizó con un estudio exploratorio con base en entrevistas semi-estructuradas, ésta investigación de campo consta de:

- Diseño de investigación (determinamos como realizamos el estudio)
- Recolección de Datos (Se transcriben las entrevistas, por conveniencia se mandaron al anexo)
- Análisis individual (Se analiza la información recopilada contrastándola)
- Conclusiones (Se incluye un análisis integral y las consideraciones personales de la investigación)

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Para poder entender el planteamiento del problema es necesario dar algunas definiciones de Actuario.

El profesional de la actuaría es capaz de estudiar, plantear, formular y aplicar modelos de contenido matemático acerca de fenómenos que involucran riesgos, con el fin de proveer información para la planeación, la previsión y la toma de decisiones. Estos conocimientos son considerados básicos para el ejercicio de la profesión Actuarial, no sólo en nuestro país sino en otras instituciones educativas del mundo en las que se imparte esta disciplina.¹

Actuario. Se forma integralmente para ser un profesional capaz de analizar y resolver problemas de carácter financiero, económico, demográfico, estadístico, administrativo y de seguridad social, mediante la aplicación de las matemáticas, la estadística y la computación.²

El objetivo principal de la Actuaría es la creación de sistemas de protección contra la ocurrencia de eventos inciertos que provocan pérdidas monetarias (riesgos) y, por tanto, la importancia en la sociedad de la Actuaría es indiscutible, basta con pensar en los seguros de vida, seguros contra incendio, pensiones, etc.³

Un actuario es la persona que, utilizando técnicas de estadística, probabilidad y de finanzas, resuelve problemas relacionados con los seguros, pensiones de jubilación, estudios sobre la población y otros temas vinculados a los anteriores.

¹ www.dgae.unam.mx/planes/f_ciencias/actuaria_fac.pdf

² <http://www.uag.mx/204/actuaria.htm>

³ http://boletin.itam.mx/detalleArticulo.php?id_articulo=91

Las estadísticas de mortalidad y los cuadros de probabilidad relacionados con ésta, los accidentes, enfermedades, incendios y pérdidas industriales son creados y analizados por los actuarios. Basándose en estas cifras se establecen las tarifas de los distintos seguros y sus cláusulas, como por ejemplo la cantidad de dinero que debe mantenerse en reservas para hacer frente a las posibles reclamaciones. El principal supuesto del que parten los actuarios es que la frecuencia con la que se han producido los hechos en el pasado puede ser útil para predecir o evaluar la probabilidad de que se repitan en el futuro.

Las técnicas actuariales, además de servir en el campo de los seguros, son utilizadas también por los organismos oficiales encargados de regular la industria de los seguros y para prever las necesidades de recursos de la Seguridad Social, la sanidad y los planes de pensiones. En el reciente campo de la investigación relacionada con el análisis de las operaciones de organización también se utilizan estas técnicas. La utilización de potentes computadoras y el proceso de datos también han dado origen a numerosas aplicaciones de las técnicas actuariales.⁴

El campo de trabajo del actuario es muy amplio, se pueden desarrollar dentro de las áreas de Seguros, Consultoría Actuarial y Pensiones; Consultor en Finanzas; Estadística, Planeación e Investigación de Operaciones.

Dentro de su desempeño laboral el Actuario parte de que el riesgo es la posibilidad de que los resultados reales difieran de los esperados.

⁴ "Actuario," *Enciclopedia Microsoft® Encarta® 2005*. © 1999-2005 Microsoft Corporation. Reservados todos los derechos.

Sabiendo que el factor riesgo es parte inevitable en la toma de decisiones, tanto a nivel personal como a nivel organizacional, debe medirse en función del beneficio que se puede obtener en cualquier acción que se adopte.

Por lo tanto, el concepto de riesgo también se relaciona con el grado de incertidumbre de los rendimientos esperados en el futuro, considerando como fórmula básica que está directamente proporcional al rendimiento, de donde se desprende la famosa frase “a mayor riesgo, mayor rendimiento”.

Por lo anterior, se han desarrollado una gran cantidad de métodos analíticos de decisión, los más sencillos incluyen aspectos puramente matemáticos, mientras que los más complejos incluyen árboles de decisión, modelos estadísticos basados en teorías de probabilidad y simulaciones.

No obstante, estos métodos tienen la desventaja de requerir inversiones fuertes en equipo y personal capacitado.

Lo cierto es, que a lo largo de la vida se toman decisiones día a día. Algunas veces no son significativas, pero a medida que pasa el tiempo se adquieren más responsabilidades, y las decisiones se tornan cada vez más importantes, éstas afectan o benefician nuestra vida y la de la empresa. Es por ello que para minimizar el riesgo que implica el escoger un camino y no otro, es indispensable contar con información oportuna y confiable con la que se puedan hacer análisis de sensibilidad para planear diferentes escenarios de tal forma que se tome la decisión.

El desempeño de los actuarios es eficaz pero respecto a un sondeo a egresados de la Facultad de Ciencias de la Universidad Nacional Autónoma

de México se encuentran con algunas dificultades para determinar los aspectos que inciden en la estimación del riesgo. Esto da como resultado errores de los cálculos a largo plazo, de esta manera el funcionamiento de la empresa no es el anhelado.

Dentro del plan de estudios de la carrera de Actuaría se tiene una asignatura optativa importante para el funcionamiento de las empresas que es la Planeación Estratégica esta se refiere a un proceso estructurado para la búsqueda de respuesta a preguntas vitales para el diseño, organización y dirección de las organizaciones, el propósito es tener una visión clara de hacia dónde dirigir nuestras acciones.

La Planeación Estratégica es primordial para el desempeño laboral pero muchas veces no le tomamos la importancia necesaria y esto no nos permite tener un buen manejo o interpretación de las aplicaciones de las técnicas actuariales.

Frente a ésta nueva realidad, surgen las siguientes preguntas:

- ¿Los actuarios conocen la Planeación Estratégica?
- ¿La Planeación Estratégica es una herramienta administrativa para los actuarios?
- ¿Utilizan la Planeación Estratégica para el desempeño laboral?

Objetivos

Determinar si los actuarios conocen la Planeación Estratégica.

Establecer si los actuarios visualizan la Planeación Estratégica como una herramienta laboral.

Identificar si los actuarios utilizan la Planeación Estratégica en su desempeño laboral.

MARCO TEÓRICO

Este trabajo de investigación esta sustentado en una amplia búsqueda y selección de material bibliográfico, que va desde libros, paginas web, periódicos, apuntes de clase y tesis de materias relacionadas con el tema de esta investigación, así como opiniones de maestros de la carrera de Actuaría.

Este material se buscó en las distintas bibliotecas de la Universidad Nacional Autónoma de México.

Todo este texto ha sido recopilado y resumido de acuerdo a los alcances de este trabajo, para ofrecer una investigación basada en una amplia referencia bibliográfica y sustentada en diversos tipos de autores.

1 ENTORNO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y ANTECEDENTES

En este capítulo se dará una introducción de cómo surge la Planeación Estratégica, como ha ido evolucionando, los principales exponentes y personajes que han contribuido al desarrollo de esta que se enfocan a dar un valor a la empresa para que se tome la mejor Planeación Estratégica en el proceso de toma de decisiones.

1.1 ANTECEDENTES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Nos enfocaremos a la Planeación Estratégica, un poco de historia y los motivos por los cuales éste estudio es importante en la actualidad.

1.1.1 Historia de la Planeación Estratégica

Citamos textualmente: “El origen de la palabra “Estrategia” proviene del griego “*strategos*” que se refiere a un general militar y combina “*stratos*” ejercito y “*ago*” dirigir”.

“Un objetivo clave en la estrategia tanto militar como de negocios es obtener una ventaja competitiva. El éxito es el producto de la atención continua a las condiciones externas e internas cambiantes y a la formulación e implantación de rápidas adaptaciones bajo dichas condiciones.”¹

1.1.2 Cuadro cronológico con la reseña histórica de la Planeación Estratégica.

A manera de síntesis se presenta el siguiente cuadro cronológico de la evolución del concepto de Planeación Estratégica.

¹Fred R. David, Conceptos de Administración Estratégica 9ª edición, Ed. Pearson, México. 2003, pág. 24

Año	Planeación Estratégica
450 a. C	Se explicitaron las habilidades Administrativas (Administración, Liderazgo, Oratoria, Poder)
330 a. C Alejandro de Macedonia	El término hacia referencia a la habilidad para aplicar la fuerza, vencer al enemigo y crear un sistema unificado de gobierno global.
Sun Tzu 500 a. C	Sun Tzu. Se le atribuyen una serie de ensayos sobre la guerra titulados "El Arte de la Guerra" y que durante 25 siglos ha influido el pensamiento militar del mundo. Aunque no define exactamente el término estrategia, aconsejaba en lo que corresponde a la estrategia ofensiva para asegurar el camino a la victoria.
Kart Von Clausewitz 1780-1831	En su libro "De la Guerra" expuso las bases de una nueva estrategia y estudió la actividad bélica desde el punto de vista filosófico. Su obra tiene plena vigencia, muchos de sus conceptos básicos y el autor mismo son citados frecuentemente en la literatura militar contemporánea.
Alfred Dupont Chandler 1918 1962 "Strategy & Structure"	En su obra "Strategy & Structure" concluye que la estructura organizacional de las grandes empresas esta determinada por su estrategia de mercadeo. La estructura es un medio para que la organización opere la estrategia. Ésta es el comportamiento de la organización frente al ambiente. Los diversos ambientes obligan a que adopten nuevas estrategias.

Año	Planeación Estratégica
Igor Ansoff (1918-2002) 1965 “Corporate Strategy”	Padre de la Administración Estratégica. Ansoff propone varias categorías de estrategia, cada empresa encaja en cualquiera de ellas o puede hacer combinaciones cuando busca objetivos a largo plazo. Simplificó su concepto en dos oraciones: "la clave de la estrategia es reconocer que si una compañía está funcionando, entonces es parte del ambiente", para agregar "cuando un administrador entiende el ambiente y reconoce que el ambiente está en constante cambio, entonces puede tomar las decisiones correctas liderando las organizaciones hacia el futuro".
Michael Porter 1980 “Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors”	Es autor de 16 libros. Creó el concepto de "ventaja competitiva" que formaría parte del discurso empresarial y, más tarde, el político."La esencia de la estrategia es elegir una posición única y valiosa basado en sistemas de actividades que son mucho más difíciles de armonizar" "Una estrategia fiable empieza teniendo un objetivo correcto”
Kenichi Ohmae “The Mind of the Strategist” traducido en 1982	Recomienda que el primer paso en el proceso sea usar las tormentas de ideas y las encuestas de opinión para reagrupar y particularizar los aspectos de desventaja frente a sus competidores. "Una estrategia de negocios exitoso, no viene de un análisis riguroso, sino más bien que racional".

Año	Planeación Estratégica
C. K. Prahalad 1987 “The Multinational Mission: Balancing Local Demands and Global Vision”	Se especializa en estrategia corporativa y en el rol y valor agregado de la alta administración de empresas multinacionales grandes y diversificadas. Es el “más influyente pensador en estrategia corporativa”.
Henry Mintzberg En 1994, en su libro "El auge y la decadencia de la Planeación Estratégica”	"La simple conclusión, a la que deberemos regresar, es que la Planeación Estratégica es incompatible actualmente con una verdadera elaboración de estrategias". "La elaboración efectiva de estrategias conecta el hacer al pensar, lo que en turno vincula la instrumentación a la formulación. Pensamos para actuar, para estar seguros, pero también actuamos para pensar".
Gary Hamel 1996 “Estrategia como revolución”	Hamel ayuda a las empresas a que primero se imaginen y después creen nuevas reglas, nuevos negocios y nuevas industrias que sean las que definan su horizonte en el futuro. La Planeación produce planes, no estrategias. La profesión de elaborar estrategia tiene un gran problema: no existe una teoría para crear estrategia.

FUENTE: Tomado de <http://www.gestiopolis.com/canales2/gerencia/1/strate.htm>

1.1.3 El Enfoque clásico de la Estrategia

Citamos textualmente “Una de las funciones de los primeros historiadores y poetas era testimoniar y recopilar conocimientos acumulados de las Estrategias exitosas y de las fallidas, transformarlas en una sabiduría que sirviera de guía para el futuro. Con el crecimiento de las sociedades estudiaron, codificaron y probaron los conceptos estratégicos esenciales hasta lograr una estructura coherente de principios”.²

La misión debe dar énfasis a las principales políticas a las que la empresa quiere honrar. Las políticas definen la forma en que los empleados deben tratar a los clientes, proveedores, distribuidores, competidores y otros grupos importantes. La misión de la empresa debe proporcionar a la empresa visión y dirección durante los próximos 10 ó 20 años. Éstas no se revisan con frecuencia como respuesta a cada nuevo cambio de la economía.

Por otra parte, una empresa debe redefinirse si ha perdido credibilidad o su curso ya no es óptimo.

1.1.4 Intención de la Planeación Estratégica

Citamos textualmente “El ejecutivo recién encargado de tareas de gerencia general usualmente no domina los conceptos, las técnicas y las herramientas propias del manejo global de una empresa. Debe evolucionar del manejo de personal, o del manejo financiero o comercial, a otro modo de dirección: El manejo estratégico de la empresa”.

² Henry Mintzberg/James Brian Quinn, Biblioteca de planeación estratégica Prentice-Hall, Primera Edición, 1995 México. DF pág. 7

“Durante mucho tiempo se sostuvo que bastaba integrar la suma de sus conocimientos parciales para lograr una visión global. En los últimos diez años apareció una disciplina de la ciencia administrativa: El manejo estratégico de la empresa”.

“Esta disciplina maneja la manipulación de herramientas de Planeación. Primero profundiza la razón de ser o misión de su empresa, el dirigente efectúa una serie de análisis de los resultados pasados y presentes. Formula un diagnóstico de la situación de su empresa en el entorno actual. Propone objetivos con miras a mejorar la situación de su empresa, e imagina un conjunto de acciones que permiten lograr dichos objetivos. Las tres voluntades organizacionales del manejo estratégico de la empresa son: Supervivencia, Crecimiento y Utilidad.”³

Estas acciones forman una Estrategia potencial. ¿Es factible esta estrategia? Para saberlo, el gerente tiene que hacer otros análisis antes de tomar una decisión estratégica y finalmente llevar a cabo una acción estratégica.

Las utilidades son la clave de esta secuencia. A largo plazo, no hay supervivencia posible sin utilidades.

De ésta forma se define qué debe de hacerse, cuándo y cómo debe de realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados.

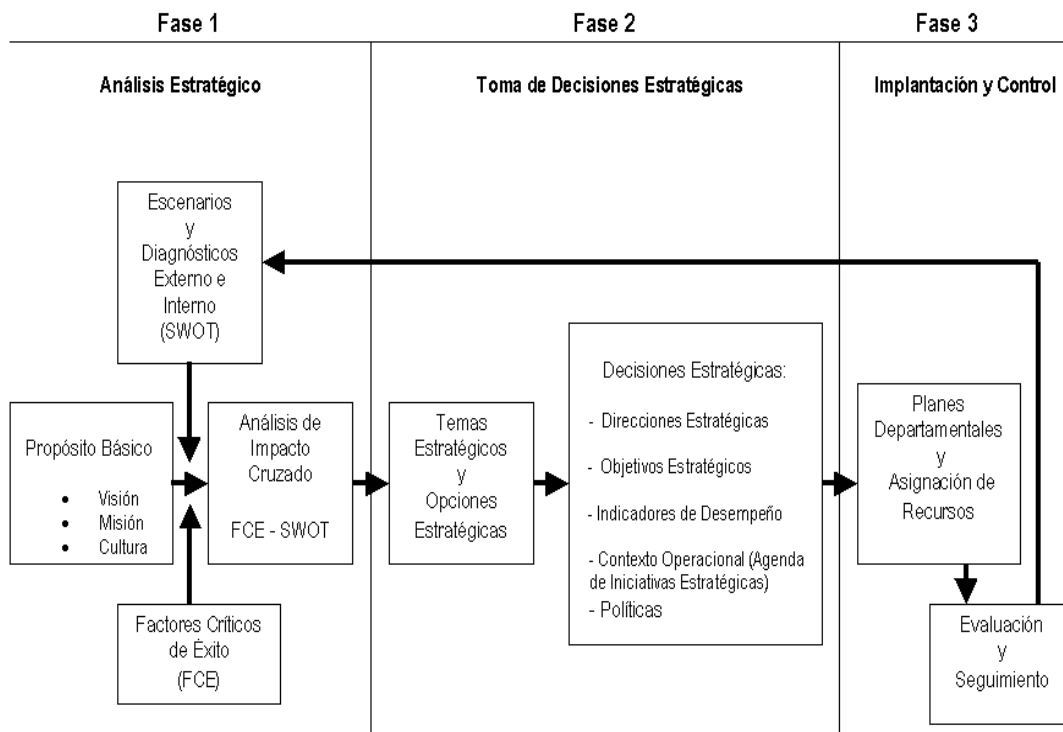
La Planeación Estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida a una realidad.

³ Sallenave, Jean-Paul, Gerencia y Planeación Estratégica, 2da Edición, Editorial Norma, México 1987, pág. 5-10

1.2 MODELO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

El modelo de Planeación Estratégica incorporó todas las experiencias aportadas por los principiantes de este concepto, no tomaremos uno sólo por lo tanto daremos algunos modelos utilizados.

1.2.1 Consta de las siguientes etapas:



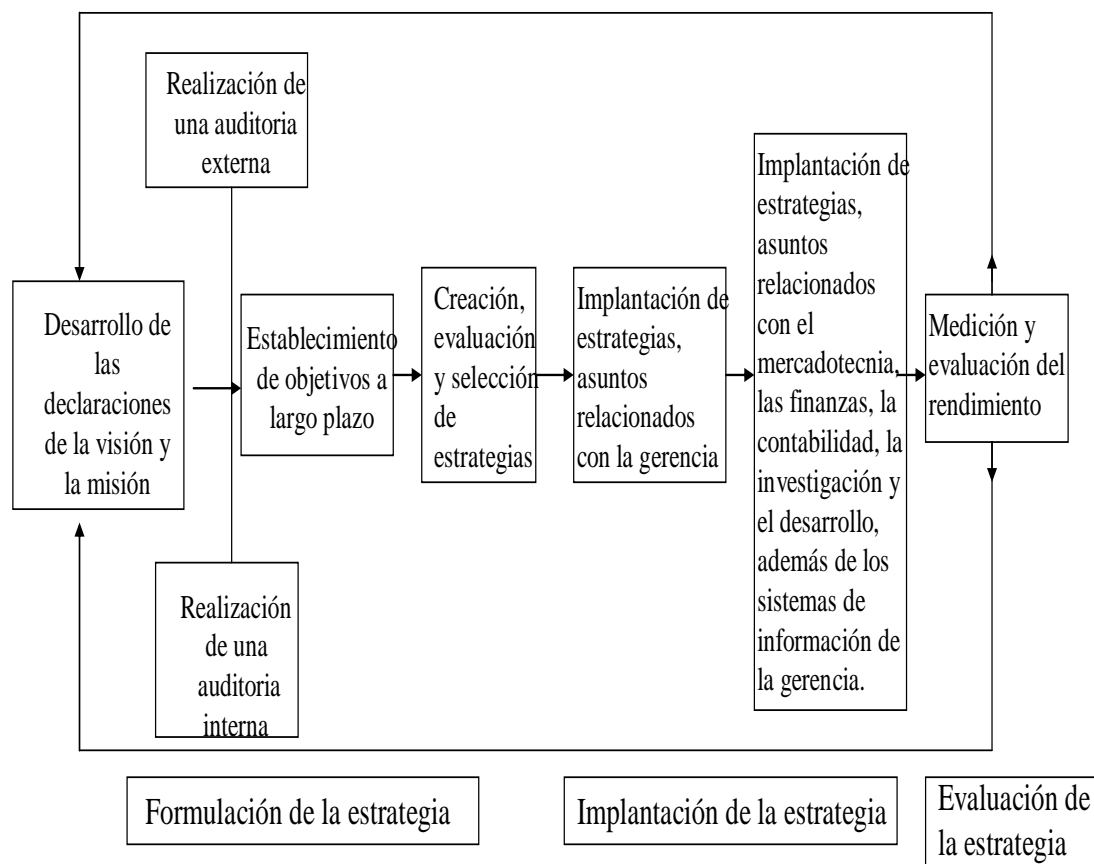
Fases del modelo de Planeación Estratégica

FUENTE: Tomado de <http://www.itch.edu.mx/quienes/pe/modelodeplaneacion.html>.

1.2.2 Modelo Integral de la Planeación Estratégica

La Planeación Estratégica se relaciona comúnmente de manera positiva con el costo, la plenitud, la exactitud y el éxito de la planeación en empresas de todo tipo y tamaño.

Este modelo no garantiza el éxito pero si representa un tratamiento claro y práctico para la formulación, implantación y evaluación de estrategias.



FUENTE: Tomado de Fred R. David, Conceptos de Administración Estratégica 9ª edición, Ed. Pearson, México. 2003, pág. 14

1.2.3 Fases estratégicas

El esquema siguiente muestra un modelo de Planeación Estratégica general que contiene la mayor cantidad de pasos, es adaptable a cualquier empresa ya sea grande, pequeña o mediana y por esta razón se puede tomar como el más fácil y entendible de aplicar.



FUENTE: Tomado de <http://www.monografias.com/trabajos14/planeacionestr/planeacionestr.shtml>

1.2.4 Planeación Estratégica como Proceso

Se define como un proceso continuo, flexible e integral, que genera una capacidad de dirección dentro de una empresa. Ésta da a los directivos la posibilidad de definir los pasos a seguir dentro su organización para aprovechar, en función de su situación interna, las oportunidades actuales y futuras del entorno.

De éstas definiciones se pueden obtener características comunes que permiten establecer los lineamientos para establecer la mejor planeación.

Citamos textualmente “Estas características son:

- i. Proceso continuo, flexible e integral.
- ii. De vital importancia.
- iii. Responsabilidad de la directiva.
- iv. Participativo.
- v. Requiere de tiempo en información.

- vi. Pensamiento estratégico cuantificable.
- vii. Entorno.
- viii. Administración estratégica.
- ix. Cultural.”⁴

El proceso de Planeación Estratégica consiste en decidir sobre los objetivos de una organización, sobre los recursos que serán utilizados, y las políticas generales que orientarán la adquisición y administración de tales recursos, considerando a la empresa como una entidad total. Con esta idea citamos textualmente:

1. “Definición de la misión. Concepción implícita del “porque” de una empresa. ¿Cuál es nuestro negocio?
2. Definición de la visión. Es el alcance que puede tener una empresa desde que planea. ¿Qué queremos llegar a ser?
3. Análisis de las principales oportunidades y amenazas externas del entorno social. Están más allá del control de una empresa.
4. Identificación de fortalezas y debilidades internas de la organización. Actividades que la empresa puede controlar y se determinan con relación con los competidores.
5. Definición de los objetivos estratégicos. Son los resultados específicos que una empresa intenta lograr para cumplir su misión básica.
6. Establecimiento de programas y metas de trabajo. Medios por los cuales se logran los objetivos anuales”⁵

⁴ Tomado de <http://www.monografias.com/trabajos14/planeacionestr/planeacionestr.shtml>

⁵ Fred R. David, Conceptos de Administración Estratégica 9ª edición, Ed. Pearson, México. 2003, pág. 9-13

1.3 PASOS DEL PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Los pasos que se expresan en el modelo anterior, permiten llevar de una manera muy bien organizada la Planeación Estratégica de cualquier organización. Estos pasos se pueden definir de la siguiente manera:

1.3.1 Propósito Básico

Se desarrolla la definición de la organización y sus valores. La formulación de un propósito duradero es la diferencia entre una empresa y otras parecidas. Una formulación de misión revela el concepto de una organización, su principal producto o servicio y las necesidades principales del cliente que la empresa se propone satisfacer. Resumiendo, una formulación de misión clara y significativa describe los valores y prioridades de una organización.

Toda empresa, todo plan, empieza con una visión. Entonces la visión es la percepción simultánea de un problema y de una solución técnica novedosa. La visión adscribe una misión a la empresa: hacer que la visión se convierte en realidad. El desarrollo del proceso da como resultado un plan estratégico.

1.3.2 Diagnósticos y Escenarios

Se refiere al entendimiento del entorno y medición de la capacidad de crear valor. Esto se logra por medio de un análisis organizacional de las condiciones internas para evaluar las principales fortalezas y debilidades de la empresa. Las primeras (fortalezas) constituyen las fuerzas de la organización y facilitan la consecución de los objetivos organizacionales, mientras que las

segundas (debilidades) son las limitaciones y fuerzas restrictivas que dificultan o impiden el logro de tales objetivos.

El análisis interno implica el análisis de los recursos (recursos financieros, máquinas, equipos, materias primas, recursos humanos, tecnología, entre otros) de que dispone o puede disponer la empresa para sus operaciones actuales o futuras. El estudio del entorno consiste en determinar los alcances y límites del sistema económico, político, social y cultural de la empresa. Esto reviste implicaciones definitivas en la formulación de una Estrategia. La empresa está obligada a estudiar las tendencias y cambios que ocurren en su entorno. Entre los factores socioeconómicos más pertinentes para el análisis, figura el de las estrategias de desarrollo del gobierno o futuro gobierno y de las entidades supranacionales como el Banco Mundial⁶.

Una forma muy acertada de llevar a cabo este tipo de análisis es por medio de un Estudio del FODA. Esta matriz hace ver las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que tiene o puede tener una organización en su entorno. Es de vital importancia desarrollarla para tener una mejor orientación en el momento de plasmar sus objetivos y planes de acción, para que estos sean lo más cercano a la realidad de la empresa.

Los factores externos de una organización presentan las oportunidades y las amenazas que, bajo una acertada perspectiva crean que sea atractiva, mientras que los internos, fuerzas y debilidades, crean competitividad en el mercado.

⁶ El principal objetivo de esta institución es reducir la pobreza en el mundo por medio del fortalecimiento de las economías de los países pobres mediante la promoción del crecimiento económico y el desarrollo.

Más que una evaluación cuantitativa se busca entender los cambios en el entorno y medir nuestra capacidad de competir contra las mejores organizaciones.

1.3.3 Objetivos

Esta información fue investigada y seleccionada del libro de Planeación Estratégica, lo que todo director debe saber; citamos textualmente: “Los objetivos son la definición de las prioridades en relación a los grupos de interés. Establecen qué se tiene que alcanzar y cuándo los resultados deben lograrse. Los criterios que se deben tomar en cuenta para desarrollar los objetivos son desarrollados a continuación:

1.3.3.1 Conveniente

“Un objetivo que no hace ninguna contribución al propósito no es productivo y uno que se oponga al mismo es peligroso. Una contribución positiva a un propósito debe de ser planeado si el objetivo debe tener un efecto más que casual en esta área”.

1.3.3.2 Medurable a través del tiempo

“Hasta donde sea posible, los objetivos deberán establecer, en términos concretos, lo que se espera que ocurra y cuando. La Planeación se facilita bastante cuando los objetivos están fijados, no como generalidades inexactas sino en términos concretos. Los objetivos pueden cuantificarse en términos, tales como calidad, cantidad, tiempo, costos, índice, porcentaje, tasa o en pasos específicos a seguirse”

1.3.3.3 Factible

“Los directivos no deberían establecer objetivos poco prácticos o irreales, sino que estos deberían ser posibles de lograr, sin embargo, no es fácil fijar objetivos prácticos, ya que numerosas consideraciones están involucradas en el proceso de su determinación”.

1.3.3.4 Aceptable

“Los objetivos pueden lograrse más fácilmente si son aceptables para las personas dentro de una organización. Un objetivo que no se adapta al sistema de valores de un director importante, no será aspirado asiduamente”.

1.3.3.5 Flexibles

“Debería ser posible modificar el objetivo cuando surgen contingencias inesperadas, aunque no debería ser inestable, sino lo suficientemente firme para asegurar la dirección”

1.3.3.6 Motivador

“En términos generales, los objetivos fuera de alcance de las personas no son objetivos motivadores ni son logrados fácilmente. En la mayoría de las empresas, los objetivos motivadores son aquellos que son un poco agresivos, van un poco más allá de los límites de lo posible. Ciertas investigaciones han confirmado que objetivos específicos aumentan la productividad superior a aquella de objetivos fáciles de lograr”

1.3.3.7 Comprensible

“Los objetivos deberían establecerse con palabras muy sencillas y comprensibles” para que los empleados de todos los niveles entiendan y cumplan con el mismo.

1.3.3.8 Obligatorio

“Una vez que se haya llegado a un acuerdo respecto a los objetivos, debería existir una obligación para hacer lo necesario y razonable y así lograrlos”

1.3.3.9 Participativo

“Los mejores resultados se logran cuando aquellos responsables de logros de objetivos puedan participar en el establecimiento de los mismos. Este punto se refiere más bien a empresas grandes, descentralizadas, que a compañías pequeñas”

1.3.3.10 Complementarios

“Existen varios aspectos en cuanto a la relación entre los objetivos. Primero, deben relacionarse con los propósitos básicos”

“Segundo, los objetivos de diferentes partes de la empresa deben examinarse para que sean consistentes y satisfagan los objetivos de la alta Dirección”⁷

⁷ Steiner George A. (1983). Planeación estratégica, lo que todo director debe saber. México, DF: CECSA. Pág. 164-173

1.3.4 Estrategias

Las Estrategias son los medios por los cuales se lograrán los objetivos y de cómo lograr una ventaja competitiva sostenible en los productos y servicios.

Las diferentes Estrategias empresariales incluyen expansión geográfica, diversificación, adquisición de competidores, obtención de control sobre proveedores o distribuidores, desarrollo de productos, penetración en el mercado, reducción, desposeimiento, liquidación, asociaciones o una combinación de algunas de estas acciones.

En el siguiente capítulo se dan pautas específicas para la comprensión de cuándo ciertos tipos de Estrategias son las más apropiadas. En esta etapa es en la que se determina el tipo de Estrategia con la que se trabajará, determinada por la situación a la que se desea llegar.

El propósito de las Estrategias es determinar y comunicar a través de un sistema de objetivos y políticas mayores, una descripción de lo que se desea que sea la empresa. Las Estrategias muestran la dirección y el empleo general de recursos y de esfuerzos. No tratan de delinear exactamente como debe cumplir la empresa su objetivo, puesto que ésta es la tarea de un número enorme de programas de sustentación mayores y menores.

2 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

2.1 DEFINICIÓN

La Planeación no puede ser separada de ciertas funciones administrativas, como por ejemplo: la organización, dirección, motivación y el control. Se describe típicamente como objetiva.

Para comprender citamos textualmente: “que existen dos tipos de dirección: uno es el que se lleva a cabo en los niveles más altos de la estructura organizacional, al cual se le denomina “dirección estratégica”¹ y todos los demás que pueden ser llamados “dirección operacional”². La Planeación Estratégica es el apoyo determinante para la dirección estratégica. La dirección estratégica proporciona una guía, dirección y límites para la operacional”

“Hace algunos años, uno de los problemas más importantes era como usar eficientemente aquellos escasos recursos disponibles para producir bienes y servicios a precios aceptables para los consumidores. Se pensaba que al cumplir con este objetivo las ganancias serian maximizadas. Hoy en día, la supervivencia de la habilidad de una organización para adaptarse en forma adecuada a este medio, tanto externo como interno, es cada vez más difícil”.³

La Planeación es un procedimiento formal para generar resultados relacionados, en la forma de un sistema integrado de decisiones. En otras palabras, la Planeación se refiere a la formalización, lo que significa la

¹ Dirección estratégica. Se refiere al programa de capacitación que usted y su empresa requieren para incrementar la rentabilidad de su negocio.

² Dirección operacional. Es donde se identifican funciones o departamentos específicos (en el lugar de trabajo o fuera de el).

³ George A. Steiner (1983). Planeación estratégica, lo que todo director debe saber. México, DF: CECSA. Pág. 12, 13

descomposición de un proceso en pasos claros y articulados. La Planeación está asociada de esta manera a un análisis "racional".

El concepto de Estrategia incluye estabilidad, ya sea en los planes que se intentan o en los patrones realizados. Es un proceso eficiente, asociado con el cambio y generalmente un cambio significativo y discontinuo, lo que representa las condiciones más incómodas para la Planeación.

Las Estrategias pueden aparecer en cualquier tiempo y en cualquier lugar de la organización, típicamente a través de procesos de aprendizaje informal más que en los formales.

2.1.1 Planeación Estratégica como concepto

¿Qué es la Estrategia? No hay ninguna definición totalmente aceptada. Algunos autores incluyen metas y objetivos como parte de la Estrategia mientras que otros establecen claras distinciones entre ellos. El propósito es sugerir una amplia variedad de ellas que puedan resultar de utilidad.

Con esta idea cito textualmente:

“Quinn⁴ presenta un breve ideario de cómo conceptos similares a los de aquella época influyeron en subsecuentes Estrategias militares y diplomáticas”.

“Los aspectos militares de la Estrategia, sin duda, siempre han sido tema de discusión y parte de la literatura universal”.

“Por otro lado Mintzberg⁵ se concentra en varias y distintas definiciones de Estrategia, como plan (como maniobra), patrón, posición y perspectiva”.

⁴ James Brian Quinn, de la escuela de comercio Amos Tuck, del Dartmouth collage, crea la lectura que proporciona una visión general de lo que es Estrategia.

⁵ Henry Mintzberg, imparte cursos sobre política de negocios en la Universidad de McGill de Montreal. Explora el concepto de Estrategia a partir de diversos criterios.

“Con ello Mintzberg introduce la idea de que las Estrategias pueden desarrollarse en una organización sin que alguien conscientemente, se lo proponga es decir, sin que sean formuladas”.⁶

La Planeación Estratégica orientada hacia el mercado es el proceso administrativo de desarrollar y mantener una relación viable entre los objetivos, recursos de la organización y las oportunidades cambiantes del mercado.

Se pueden resumir los puntos básicos del concepto de Estrategia como:

- a) La Estrategia constituye un proceso interactivo entre la empresa y el entorno
- b) La Estrategia debe establecer, consecuentemente, las políticas y objetivos a corto plazo o de carácter inmediato y operativo, con la consiguiente adecuación de medios.
- c) La Estrategia implica un planteamiento de misiones y objetivos de la empresa a largo plazo⁷, entendiendo como largo plazo aquel horizonte al que, como máximo, puede llegar el sistema de decisión.
- d) La Estrategia persigue defender y mejorar la competitividad de la empresa, para lo que se puede cuestionar la naturaleza, la estructura de la propia empresa y de sus explotaciones económicas (unidades de negocio).

El planteamiento estratégico debe estar coordinado con la programación a medio plazo o con el plan operativo, lo que deba llevar a una programación a corto plazo o Planeación perspectiva concreta, que representa el efecto de las decisiones anticipadas en los planes y programas.

⁶ Henry Mintzberg/James Brian Quinn (1995). Biblioteca de planeación estratégica. México. DF: Prentice-Hall. Pág. 1-7

⁷ Largo plazo: mayor a un año; Corto plazo: menor a un año

Se puede decir que la Planeación es una actividad dentro de la cual tiene lugar el desarrollo empresarial, proponiendo un planteamiento global de la totalidad de la empresa que se sigue de un análisis de las partes sin perder la visión de conjunto, para descender posteriormente al análisis particularizado.

Citamos textualmente: “La Planeación interactiva consiste en diseñar un futuro deseable y seleccionar o crear formas de ignorarlo hasta donde sea posible. Esta difiere de la Planeación operativa o inactiva, que consiste en seleccionar medios para conseguir objetivos preestablecidos; de la Planeación táctica, que es aquella que se realiza de forma ascendente integrándose y coordinándose en cada nivel superior, que hace énfasis en la elección de metas a conseguir y los medios para alcanzarlas, y de la Planeación preactiva, que esta orientada hacia la Estrategia y que se formaliza de forma descendente en la organización constando de dos etapas principales, la predicción y la preparación”.⁸

2.1.2 Niveles de la Planeación Estratégica

La Planeación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo.

Citamos textualmente los tres niveles de la Planeación Estratégica:

1. “Donde invertir los recursos actuales de la empresa, de donde se podrán invertir los recursos futuros”.
2. “A nivel división. Como se logrará el éxito en sectores escogidos”.

⁸ <http://es.answers.yahoo.com/question/index?qid=20070406171509AAvR4aM>

3. “A nivel funcional. La Planeación Estratégica se ha introducido como un proceso, esto significa que se trata de una actividad que puede descomponerse en una secuencia de etapas. Es un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa”.⁹

Planeación	Estratégica	Táctica	Operacional
Tiempo	Largo	Mediano-corto	Corto
Nivel	Corporativo o alta dirección	Directivo o ejecutivo	Operativo
Etapas	Propósitos Objetivos generales Estrategias Políticas generales Presupuestos generales Pronósticos	Objetivos departamentales Políticas departamentales Presupuestos departamentales Programas departamentales Procedimientos departamentales Pronósticos	Objetivos operacionales Políticas operacionales Presupuestos operacionales Programas operacionales Procedimientos operacionales Reglas

FUENTE: Tomado de Münch Galindo y García Martínez, Fundamentos de Administración, 5ta Edición, Trillas, México, 2002, pág. 73

2.1.3 Principios operativos de la Planeación Estratégica

Los principios operativos de la Planeación Estratégica son:

- El principio participativo: El beneficio más importante (pero no el único) de la Planeación no se deriva del uso de su producto, el plan, sino de la participación en su elaboración. En la Planeación interactiva el proceso es el producto más importante.

⁹ Sallenave, Jean-Paul., *Op.Cit*, Pág. 42,43.

- El principio de continuidad: la Planeación se basa en supuestos, que son propuestas que se toman como verdaderas. La adaptación continua del plan, que sirve de aprendizaje a los planeadores, exige el mantenimiento o cambio continuo de los supuestos relevantes en función de los cambios internos o externos que alteran su vigencia. Cuando éste proceso no se realiza el plan comienza a perder vitalidad y valía en la organización.
- El principio holístico o de totalidad, que abarca dos partes, el principio de coordinación y el principio de integración. El principio de coordinación estipula que todas las partes de una organización del mismo nivel deben planearse en forma simultánea e interdependiente. El principio de integración postula que todos los niveles de una organización deben planearse en forma simultánea e independiente.¹⁰

2.1.4 Fases de la Planeación Estratégica

Las cinco fases de la planeación son:

1. Formulación de la problemática. Aquí se determinan los problemas y oportunidades que se presentan para la cual se planea: se ve la manera en que interactúan y los obstáculos o barreras que impiden que la organización se resuelva. El resultado de esta fase constituye un escenario de referencia.
2. Planeación de fines. En esta fase se determina lo que se quiere por medio de un rediseño idealizado del sistema que se planea. De este diseño se extraen metas, objetivos e ideales.

¹⁰ Las siguientes descripciones fueron tomadas de: Almeida, Ricardo, Apuntes de la materia optativa Administración Financiera, Facultad de Ciencias, UNAM, 2003

Al comparar el escenario de referencia con el rediseño idealizado, se identifican las brechas que deben subsanarse o aminorarse en el proceso de Planeación.

3. Planeación de medios. En esta parte se determina lo que debe hacerse para cubrir las brechas. Esto requiere seleccionar o crear acciones, practicas, proyectos, programas y políticas apropiadas.
4. Planeación de recursos. Consiste en determinar los tipos de recursos y que cantidad de cada uno se necesita para los medios elegidos, cuando se necesitaran y como se adquirirán o generarán.
5. Puesta en práctica y control. Esta fase implica determinar quien va a hacer que, cuando se hará y como asegurarse de que estas designaciones y programas se lleven a cabo como espera y que produzcan los efectos deseados en el desempeño.¹¹

2.1.5 Planeación Estratégica Formal

Es importante entender que no existe un sistema de Planeación el cual cada organización debe adoptar, sino que los sistemas deben ser diseñados para que se adapten a las características particulares de cada empresa. Citamos textualmente:

- “El porvenir de las decisiones actuales. La Planeación de las decisiones actuales, observa las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro y al escoger unas alternativas, estas se convierten en la base para tomar las decisiones presentes”.

¹¹ Las siguientes descripciones fueron tomadas de: Almeida, Ricardo, Apuntes de la materia optativa Administración Financiera, Facultad de Ciencias, UNAM, 2003

“La esencia de la Planeación Estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro”

- “Proceso. La Planeación Estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados”.

“Es un proceso continuo ya que los cambios en el ambiente del negocio son continuos”.

- “Estructura. Un sistema de Planeación Estratégica formal tiene tres tipos de planes fundamentales, que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos”.¹²

2.1.6 Modelo Conceptual y Operativo de la Planeación Estratégica

Un modelo conceptual es aquel que presenta una idea de lo que algo debería ser en general mientras que un modelo operativo es el que se usa en realidad en las empresas. Las principales características son: premisas, formulación de planes, implantación y revisión. Esta información fue seleccionada e investigada del libro Planeación Estratégica, lo que todo director debe saber de George Steiner y citamos textualmente:

2.1.7 Modelo Operativo, Premisas de Planeación

“Premisas significa literalmente lo que va antes, y se dividen en plan para planear, y la información sustancial, necesaria para el desarrollo e implantación de los planes”

¹² George A. Steiner., *Op.Cit.* Pág. 22-23

“Dentro de las premisas es importante tomar en cuenta las expectativas de los principales intereses externos al igual que la información acerca del desempeño pasado, la situación actual y el futuro”

“Esta información es esencial para ayudar a aquellos encargados de la Planeación para identificar los cursos de acción alternativos y para evaluarlos adecuadamente”

“Existen diferentes tipos de información pasada recopilada, que son: ventas, rendimientos sobre inversiones, participación en el mercado, productividad de los empleados, relaciones públicas y capacidad para desarrollar un producto. Además, la información acerca de la situación actual, incluiría asuntos tales como: capacidad directiva, habilidades de los empleados, competencia, imagen corporativa, demandas sociales a la empresa, intereses de los principales clientes y aceptación del producto”

“La información acerca del futuro abarcaría: pronósticos de los mercados, ventas, tendencias económicas seleccionadas, competencia, tecnología y otras tendencias de interés particular para la organización”

2.1.8 Formulación de planes

“Un plan simplemente es la posición estratégica que una empresa tomará ante una situación específica, ya sea a corto, mediano o largo plazo. Esta posición tendrá que tomar en cuenta las siguientes preguntas ¿a quién debo dirigirme como clientes?, ¿qué productos y servicios debo ofrecerles? y ¿cómo hacer esto? Desafortunadamente una posición nunca permanece única y atractiva para siempre, ésta debe estudiarse, evaluarse y hacer las correcciones pertinentes y en el más acertado de los casos cambiarse”

“La Planeación por dirección tiene que ser inflexible. Una vez que los planeadores han hecho miles de cálculos que son necesarios para integrar todo un plan, y han dado sus instrucciones, cualquier demanda de que alguna figura revisada sea alterada, tiende a resistirse. Es necesario adherirse al plan que ya ha sido formulado, simplemente porque no puedes modificar parte de él sin alterar el todo, y esto implica que el trabajo que se realiza frecuentemente resulte demasiado elaborado. Cada área funcional necesita un plan de acción que le proporcione dirección y oportunidad a sus actividades y a su personal en el uso de sus recursos consistentemente con las demandas de la estrategia corporativa y de negocios”

“Estos planes se elaboran de acuerdo a las directrices que resultan del proceso de Planeación Estratégica, buscándose:

- Que las decisiones estratégicas se instrumenten.
- La existencia de una base para el control.
- Un mejor uso del tiempo de los directivos.
- Consistencia en la administración de los recursos.
- Coordinación interfuncional cuando es necesaria”

“La programación a mediano plazo es el proceso mediante el cual se prepara y se interrelacionan planes específicos funcionales para mostrar los detalles de cómo se debe llevar a cabo la Estrategia para lograr objetivos, misiones y propósitos de la compañía a largo plazo”

“En esencia, los presupuestos son programas en los que se les asignan cifras a las actividades, refiriéndose básicamente al flujo de dinero dentro de la organización; implican una estimación del capital, de los costos, de los ingresos y de las unidades o productos, requeridos para lograr los objetivos”

“El presupuesto es la expresión financiera de la Planeación Estratégica. Hoy en día los presupuestos están integrando métodos para convertir los planes estratégicos en acciones actuales; son las guías para estas últimas”

“Establecen normas para la acción coordinada y son la base para controlar la productividad y así ver que vaya de acuerdo con los planes. En estas descripciones se encuentran implícitas tres funciones sobrepuestas; planeación, coordinación y control”

“Los presupuestos son un elemento indispensable al planear, ya que a través de ellos se proyectan, en forma cuantificada, los elementos que necesita la empresa para cumplir con sus objetivos; sus principales finalidades consisten en determinar la mejor forma de utilización y asignación de recursos, a la vez que controlan las actividades de la organización en términos financieros”.

2.1.9 Implementación y revisión.

“Una vez que los planes operativos son elaborados deben ser implantados y cubrir toda la gama de actividades directivas, incluyendo la motivación, compensación, evaluación directiva y procesos de control. Los planes deben ser revisados y evaluados”

“En el ambiente turbulento de los años recientes, los directores estaban incómodos con los pronósticos, en los cuales se basaban los planes. Surgió la idea de que si una empresa pudiera lograr una posición potencial en los mercados atractivos, ésta registraría una productividad muy superior”

“Los planes de situación se refieren a la especificación de misiones, propósitos, filosofías o metas implícitas básicas de la empresa, que

generalmente, son formuladas por el ejecutivo en jefe. Un segundo tipo de Planeación que se formula en la alta dirección, es la posible “Planeación por proyecto de portafolio”, la cual se relaciona con la distribución de recursos en las divisiones principales, compañías afiliadas o proyectos. Un tercer tipo consiste en el análisis estrategia/política ad hoc, el cual se encarga de la creación por parte de la alta dirección de políticas, o Estrategias primordiales, no incluidas en los tipos de Planeación”

“Los planes de proyecto se incluyen por lo general en los planes estratégicos. Son planes detallados para compromisos específicos como: Nuevas instalaciones, adquisiciones, desarrollo del potencial humano, investigación del producto y programas específicos de distribución. Los planes estratégicos se basan en los eventos más probables, mientras que los de contingencia se basan en situaciones hipotéticas”

“Un último tipo de sistema de Planeación en organizaciones es el de la dirección por objetivos, de la cual una definición genérica es la siguiente: “La dirección por objetivos (DPO) es un proceso, en el cual los miembros de organizaciones complejas, colaborando el uno con el otro, identifican objetivos comunes y coordinan sus esfuerzos hacia el logro de ellos”.¹³

2.1.10 Propósito de la Planeación Estratégica

El propósito esencial de la Planeación Estratégica, es reducir el poder de los administradores sobre la elaboración de Estrategia. Este es el efecto de la formalización, y se revela más claramente en la forma en que la intuición ha sido anotada en la literatura de la Planeación. Otro propósito principal de la

¹³ George A. Steiner., *Op.Cit.* Pág 23-27

Planeación Estratégica consiste en contribuir a que la empresa seleccione, descubra las oportunidades y los peligros futuros para elaborar planes ya sea para explotar o evitar. Para que se mantenga sana a pesar de posibles sucesos inesperados, poco favorables, en cualquiera de sus negocios específicos o líneas de productos

Para citar a uno de sus contribuyentes más prolíficos, George Steiner¹⁴: "Si una organización es administrada por un genio intuitivo, no hay necesidad de llevar a cabo una Planeación Estratégica formal". Pero ¿cuántas organizaciones reciben una bendición de este tipo?, y si la llegan a recibir, ¿cuántas veces tienen los intuitivos juicios correctos? Muy cerca de Steiner, se encuentra un volumen consumado de publicaciones realizadas por Peter Lorange¹⁵.

El escribió que "el directivo en general, no debe estar... profundamente involucrado" en el proceso, sino ser "el diseñador de él en un sentido general.

2.2 EL ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Citamos textualmente: "El enfoque se puede resumir en tres preguntas:

- ¿Dónde estamos?
- ¿A dónde queremos ir?
- ¿Cómo llegar allá?

Las dos primeras preguntas requieren un análisis de la situación y de las opciones estratégicas. La tercera sugiere que debe tomarse una decisión. El análisis estratégico sirve de base a la decisión"

¹⁴ George Steiner. Escritor y crítico estadounidense. Trabajó en el periódico The Economist entre 1952 y 1956, y desde 1961 hasta 1969 fue profesor en el Churchill College de Cambridge.

¹⁵ Peter Lorange Es presidente de IMD en Suiza. Él es profesor de la estrategia. Es el autor o el co-autor de muchos libros, incluyendo el planeamiento estratégico y el control (Blackwell Publishers, 1993), de la nueva visión para la educación de la gerencia: Desafíos de la dirección (2002), y estrategias y alianzas cooperativas (corregidas con Farok J. Contractor, 2002).

¿Dónde estamos? Tradicionalmente los empresarios contestan a esta pregunta, enunciando los productos o servicios que ofrece su empresa o definiendo el mercado en el cual operan. “La primera etapa del análisis será, redefinir de manera operacional el campo de acción de la empresa. Este es el propósito de la segmentación estratégica”

Segmentación Estratégica

“Los conceptos de producto y mercado son inseparables. Un producto de la empresa vendido en un mercado de la misma constituye lo que denominamos un sector estratégico. El conjunto de varios sectores estratégicos que ofrecen características comunes y requieren estrategias similares, se llama segmento estratégico”

La empresa debe elaborar tantas estrategias diferentes como sectores estratégicos tenga.

“Para muchas empresas se presenta el desafío de conocer ¿cómo van a afrontar la competencia derivada de la globalización de la economía? Una técnica fundamental para poder responder exitosamente a esa pregunta es la Planeación Estratégica”

“El administrador moderno debe, básicamente administrar las oportunidades coyunturales para que las variaciones en el mercado, la falta de conocimientos y los adelantos tecnológicos no se conviertan en amenazas para su organización y por ende la puedan desaparecer. La supervivencia de una organización dependerá de la capacidad que tenga para convertir sus recursos y procesos en fortalezas y no en debilidades y vulnerabilidades. “*¡No le tema a la competencia, témale a su incompetencia!*” (Sallenave¹⁶, 1994)”¹⁷

¹⁶ Jean-Paul Sallenave, es el autor del libro Gerencia y Planeación Estratégica y proporciona la síntesis de la gerencia integral.

2.3 EL GERENTE GENERAL

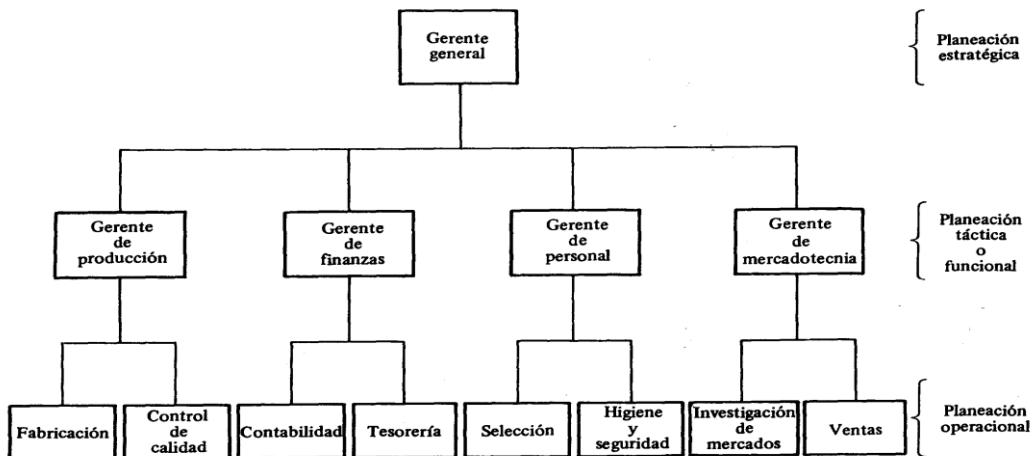
Cualquier libro y manual convencional sobre políticas y Estrategia conceptualiza la labor del administrador general como un elemento importante para el total entendimiento del proceso de formulación de Estrategias.

El estratega generalmente es el administrador general, es el candidato obvio para desempeñar dicho papel, debido a que su perspectiva es más amplia que la de muchos de los integrantes de su equipo.

El gerente general es responsable de la determinación de objetivos y los medios necesarios para lograrlos. El dirige no solamente a las personas, sino la organización de las personas, es decir, la estructura de la empresa.

Citamos textualmente “Estrategia de empresa significa el conjunto de relaciones entre el medio interno y el medio externo de la empresa. Por lo tanto el gerente general es responsable de su estrategia y debe ser a la vez líder, organizador y planeador”¹⁸

2.3.1 El Gerente General estratega



FUENTE: Tomado de Münch Galindo y García Martínez, Fundamentos de Administración, 5ta Edición, Trillas, México, 2002, pág. 71

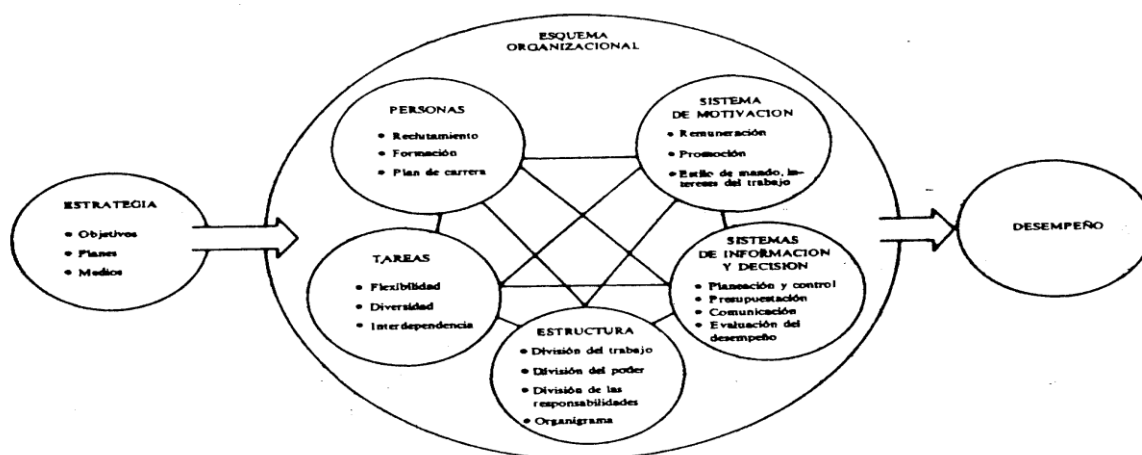
¹⁷ Sallenave, Jean-Paul., *Op.Cit*, pág. 178-182

¹⁸ Sallenave, Jean-Paul., *Op.Cit*, pág. 16,17

El gerente general-estratega es a la vez arquitecto y constructor de la estrategia de la empresa. Tiene que concebirla, formularla y construirla. El gerente estratega debe delimitar la ventaja competitiva potencial de su empresa. Citamos textualmente “El gerente general estratega administra el tiempo y planea. Su objetivo es ajustar constantemente el esquema organizacional, el cual es: La adopción de una estructura, la definición de tareas, la administración de personal, la adopción de un sistema de motivación y la administración de sistemas de información y de decisión”¹⁹

2.3.2 El Gerente General Líder

Citamos textualmente: “Éste no podrá alcanzar el éxito sin la cooperación de los públicos de la empresa es decir tanto del personal como de los clientes, proveedores, accionistas, banqueros, entre otros. Como líder el gerente general influye en el comportamiento de sus colaboradores con miras a lograr objetivos de la organización de una forma más eficaz”



(Adaptado de J. R. Galbraith y D. A. Nathanson. *Strategy Implementation: The Role of Structure & Process*. St. Paul, West Publishing Co., 1978.)

FUENTE: Tomado de Sallenave, Jean-Paul, Gerencia y Planeación Estratégica, 2da Edición, Editorial Norma, México, pág. 26

¹⁹ Sallenave, Jean-Paul., *Op.Cit.*, pág. 22

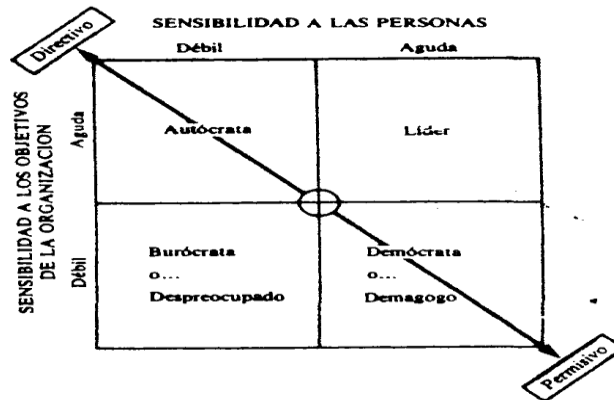


Fig. 2-5. Tipología de los dirigentes

FUENTE: Tomado de Sallenave, Jean-Paul, Gerencia y Planeación Estratégica, 2da Edición, Editorial Norma, México, pág. 27

“Debe tener una doble sensibilidad:

Sensibilidad a las personas. Comprender a los individuos, entender sus aspiraciones, sus fortalezas y debilidades y la forma de canalizarlas.

Sensibilidad a los objetivos de la organización. El líder tiene una visión clara de las metas de la organización”²⁰

2.4 OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS

Para entender a una organización tenemos que tener claros los siguientes conceptos:

Finalidad o Misión: Concepción implícita del “porque” de una empresa.

Objetivos. Supervivencia, crecimiento y utilidades.

Metas. Subconjunto de los objetivos.

La Acción empresarial²¹ debe tener una finalidad.

²⁰ Sallenave, Jean-Paul., *Op.Cit.*, pág. 25-30

²¹ Acción Empresarial. Es a la vez la misión de la empresa y su modus operandi.

2.4.1 Formulación de la Estrategia

La Estrategia precisa del logro de una adecuada articulación entre la situación externa (oportunidades y amenazas) y la capacidad interna (fuerza y debilidades).

El análisis FODA.

FODA (en inglés *SWOT*), es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que le permitirá trabajar con toda la información que posea sobre su negocio, útil para examinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de su negocio y el entorno en el cual éste compete.

Esta información fue investigada y seleccionada en Internet; citamos textualmente: “El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios, por mencionar algunas)”

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

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

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

“Considere áreas como las siguientes:

- Análisis de Recursos. Capital, recursos humanos, sistemas de información, activos fijos, activos no tangibles.
- Análisis de Actividades. Recursos gerenciales, recursos estratégicos, creatividad.
- Análisis de Riesgos. Con relación a los recursos y a las actividades de la empresa.
- Análisis de Portafolio. La contribución consolidada de las diferentes actividades de la organización”

“Las Estrategias maestras se definen como misiones, propósitos, objetivos y políticas básicas; mientras que las estrategias de programa se relacionan con la adquisición, uso y disposición de los recursos para proyectos específicos”²²

²² Tomado de <http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk17.htm>

2.4.1.1 Formulación de la Estrategia Corporativa

Las principales subactividades de la formulación de la Estrategia corporativa incluyen la identificación de oportunidades y amenazas en el entorno en el que se desarrolla la empresa.

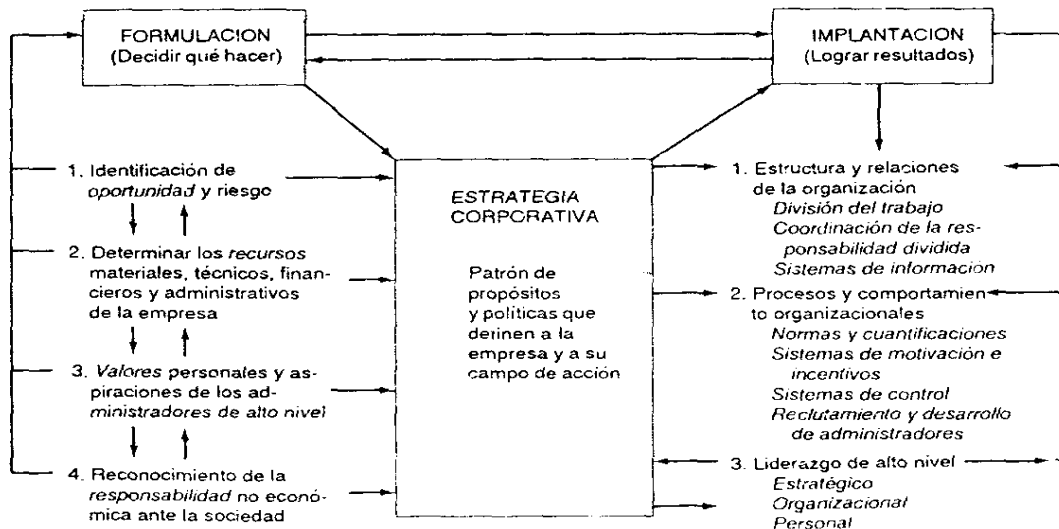
Así como el atribuir una estimación de riesgo a cada una de las opciones discernibles. Se deben valorar los puntos fuertes y las debilidades de la compañía, será preciso determinar su capacidad real y potencial para tomar ventaja de las necesidades percibidas en el mercado, así como su capacidad para hacer frente a los riesgos inherentes a su desempeño.

El proceso descrito supone que los estrategas son fundamentalmente analíticos al estimar la capacidad relativa de una compañía y de la oportunidad que vislumbran o anticipan en los mercados en desarrollo. El grado en que desean asumir bajos y altos riesgos depende presumiblemente de sus objetivos de utilidad.

Mientras más alto fijan los riesgos, es de esperarse que estarán dispuestos a asumir un riesgo equiparable al caso de oportunidad de mercado que prevén no se desarrolle, o de que la capacidad corporativa necesaria para sobresalir entre la competencia no se alcance en el tiempo previsto.

2.4.1.2 Como relacionar las oportunidades con los recursos

La determinación de la Estrategia adecuada para una empresa se inicia con la identificación de las oportunidades y los riesgos en su medio ambiente.



FUENTE: Tomado de Morrisey L. George, Planeación a largo plazo, creando su propia estrategia, Pretendehall, 1era Ed, México, 1996, pág. 54.

2.4.2 La Estrategia Empresarial

Alcanzar el punto decisivo gracias a la libertad de acción obtenida por una buena economía de fuerzas. La lucha por la libertad de acción es la esencia de la Estrategia. Es decir alcanzar los objetivos al menor costo.

El último sombrero del dirigente es el *de egoísta*. Todo objetivo de la empresa será considerado como bueno por un dirigente cuando éste refuerza su poder personal en el seno de la empresa, o, por lo menos, no lo menoscaba (fig. 3-2).

Fecha	Autor	Número de actores	Número de objetivos	Descripción
- - - -	Teoría clásica de la firma	1	1	Maximización de utilidades.
1952	Papandréou	1	∞	Tantos objetivos como públicos
1964	Simon	1	∞	La empresa satisface restricciones.
1963	Cyert & March	∞	∞	Varios actores negocian la repartición del poder al fijar los objetivos.
1973	Georgiou	∞	0	No hay objetivos; solo luchas de poder.
1979	Mintzberg	∞	∞	Diferentes coaliciones dan lugar a configuraciones de poder diferentes.
1984	Sallenave	∞	∞	Varios actores llevando varios 'sombreros' y actuando dentro de diferentes coaliciones, dan lugar a configuraciones de poder que se modifican continuamente.

Fig. 3-2. Perspectiva histórica de la noción de objetivos de la empresa

FUENTE: Tomado de Sallenave, Jean-Paul, Gerencia y Planeación Estratégica, 2da Edición, Editorial Norma, México, pág. 41

Citamos textualmente “Los componentes de una Estrategia empresarial son:

1. Los objetivos de la acción empresarial.
2. El plan de acción a nivel de la empresa total y a nivel de las divisiones.
3. Los programas funcionales que describen y miden las consecuencias del plan para cada una de las funciones (finanzas, mercadeo, personal, entre otros) de la empresa.
4. Los recursos requeridos para llevar a cabo los programas”.²³

2.4.3 Estrategia Internacional de la Empresa

La mayoría de las empresas no tienen acceso a los mercados internacionales pero las que logran entrar en ellos es por medio de la exportación. Sin embargo es necesario para darle una visión mas amplia del desarrollo internacional bajo sus múltiples formas: la exportación obviamente, los contratos de licencia, de franquicia de cooperación, los consorcios, las sociedades en copropiedad o sociedades conjuntas.

2.4.4 Desarrollo Internacional de la Empresa

La exportación es la forma más corriente del comercio internacional de los productos básicos, materias primas, productos alimenticios y de algunos servicios y productos manufacturados.

La franquicia internacional consiste en exportar no esencialmente un producto, sino la formula de comercialización del producto y su marca.

²³ Sallenave, Jean-Paul., *Op.Cit*, pág. 41,42.

2.4.5 Estrategia y Cultura

No hay Estrategia pura creada fuera de una estructura. La estructura es a un tiempo, causa y efecto de la Estrategia.

Lo que diferencia la creatividad de la Estrategia es que la creatividad no esta restringida sino por la imaginación de su autor, mientras que es la existencia de las restricciones lo que hace necesaria la elaboración de una Estrategia.

No hay Estrategia sin restricciones (Creatividad + restricciones = Estrategia)

Ahora lo que hay que preguntarnos es cómo establecer una estructura suficientemente flexible para que se ajuste al cambio continuo que implica el proceso estratégico, y suficientemente estable para asegurar la permanencia de la información, de la forma de decisiones, de la implementación y del control de la Estrategia. Sólo lo podremos lograr con un esquema organizacional²⁴.

2.4.6 Estrategia y Cambio

En el campo de la administración, una Estrategia, es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y, a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una Estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes.

²⁴ El esquema organizacional es el que determina las relaciones entre las áreas misionales y áreas de apoyo de una empresa.

Las decisiones estratégicas son aquellas que establecen la orientación general de una empresa y su viabilidad máxima a la luz. Estas decisiones son las que auténticamente moldean las verdaderas metas de la empresa y las que contribuyen a delinear los amplios límites dentro de los cuales habrá que operar. La efectividad de la empresa es igualmente determinada por las discusiones estratégicas, es decir si sus esfuerzos están o no bien dirigidos y de acuerdo a sus recursos potenciales, sin importar si las tareas individuales son o no desempeñadas con eficiencia.

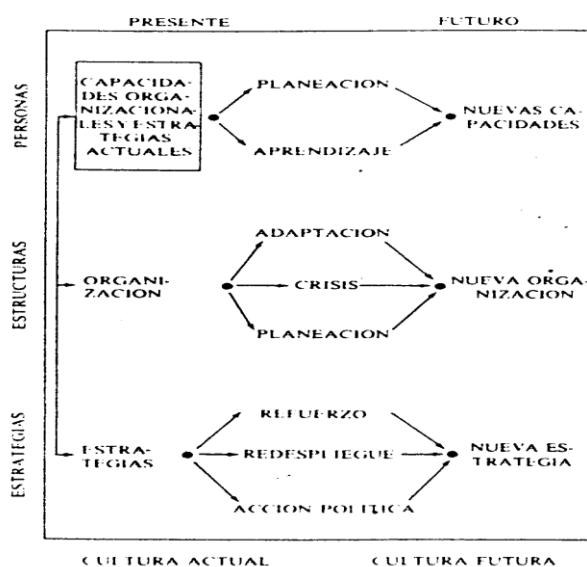


Fig. 12.3. Estrategia y cambio

FUENTE: Tomado de Sallenave, Jean-Paul, Gerencia y Planeación Estratégica, 2da Edición, Editorial Norma, México 1987, pág. 27

La Estrategia está íntimamente ligada al uso del poder por aquellos que lo tienen. La elaboración de una Estrategia es un proceso político dentro de una coalición dominante.

La Estrategia no sólo es el conducto de la búsqueda del poder, sino además la manifestación legítima de un poder formal.

El primer poder del empresario es el de fijar e imponer un objetivo.

2.4.7 Alternativas de Estrategias

Hay catorce alternativas de Estrategias por las cuales una empresa pudiera optar. Dichas opciones son aplicables a todo tipo y tamaño de organizaciones. Las Estrategias alternativas se pueden clasificar en cuatro grupos importantes a saber. Esta información fue investigada y seleccionada Internet; citamos textualmente:

I) Intensivas

1.1) “Estrategia de Penetración en el Mercado. Busca mayor participación en el mercado para los productos actuales en los mercados existentes, mediante mayores fuerzas de mercadeo”

1.2) Estrategia de Desarrollo del Mercado.

“Introducción de productos actuales a nuevas áreas geográficas. Este tipo de Estrategia puede aplicarse cuando el propietario de un restaurante que construye uno idéntico en un pueblo cercano”

1.3) Estrategia de Desarrollo del Producto.

“Busca mayores ventas mejorando o modificando (desarrollando) el producto actual. Cuando una empresa introduce un nuevo producto.

II) Integrativas

2.1) Estrategia de Integración hacia Adelante.

“Ganar la propiedad o un mayor control sobre distribuidores o detallistas”

2.2) Estrategia de Integración hacia Atrás.

“Busca la propiedad o un mayor control sobre proveedores”

2.3) Estrategia de Integración Horizontal.

“Busca la propiedad o mayor control de los competidores. Puede ser la compra de bancos pequeños por parte de bancos grandes”

III) Diversificadas.

3.1) Estrategia de Diversificación Concéntrica.

“Añadir nuevos productos pero relacionados. Así como cuando un banco compra una compañía de seguros”

3.2) Estrategia de Diversificación de Conglomerado.

“Añadir nuevos productos no relacionados”

3.3) Estrategia de Diversificación Horizontal.

“Añadir productos nuevos, no relacionados para clientes actuales”

IV) Otras

4.1) Estrategia de Asociaciones.

“Una empresa que trabaja con otra en un proyecto especial. Empresas de comida y bebidas que trabajan en conjunto”

4.2) Estrategia de Reducción.

“Una empresa que se reestructura mediante reducción de costos y de activos para disminuir declinación en ventas”

4.3) Estrategia de Desposeimiento.

“Venta de una división o parte de una organización”

4.4) Estrategia de Liquidación.

“Venta de todos los activos de la empresa, por partes, por su valor tangible (liquidación)”

4.5) Estrategia de Combinación.

“Una organización que sigue dos o más Estrategias simultáneamente”²⁵

2.4.8 Logro del buen desempeño de las Estrategias

- El logro de un buen desempeño requiere de elegir la mejor Estrategia, para ello se debe de crear una cultura de calidad en la organización que la lleve a la práctica.
- Para que una Planeación Estratégica sea comprensible por cualquier persona de la organización, los directivos deben de crearla sin ambigüedades, de forma coherente.

Para lograr eso ellos deben tener muy bien claro dos situaciones: el nuevo reto al que se enfrentan y al hecho que una vez iniciada la

²⁵ Tomado de <http://www.monografias.com/trabajos11/funpro/funpro.shtml>

ejecución ya no se puede volver a reparar en detalles que se les olvido considerar a un principio.

- Las Estrategias de la organización representan la fuerza relativa de cada unidad Estratégica de negocio.
- Los objetivos y las Estrategias de la corporación contenidos en el plan estratégico, se convierten en objetivos y Estrategias operativas, por medio de la Planeación Estratégica la organización puede lograr la unidad y la continuidad de acción.

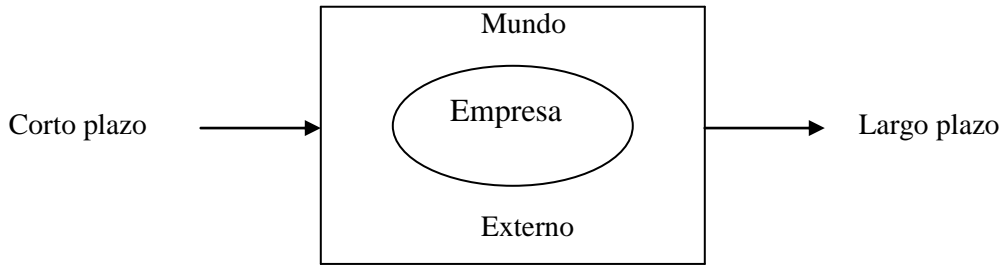
2.5 ANÁLISIS DE ESTRATEGIA

Michael Porter²⁶ se basa en las cinco fuerzas: competencia en la industria, el poder de negociación de los proveedores y de los compradores existentes, la amenaza de las nuevas industrias y de las substitutas y la intensidad de la rivalidad existente.

La Planeación, la Planeación Estratégica, la Estrategia, las políticas y programas de empresa son conceptos utilizados usualmente en la amplia literatura sobre los modelos y tipos organizativos empresariales, que tratan de solucionar la tensión doble que existe en toda organización empresarial con objetivos definidos:

- 1.- Conjuguar el “Yo” empresarial con el entorno externo.
- 2.- Equilibrar el ciclo vital del corto con el largo plazo.

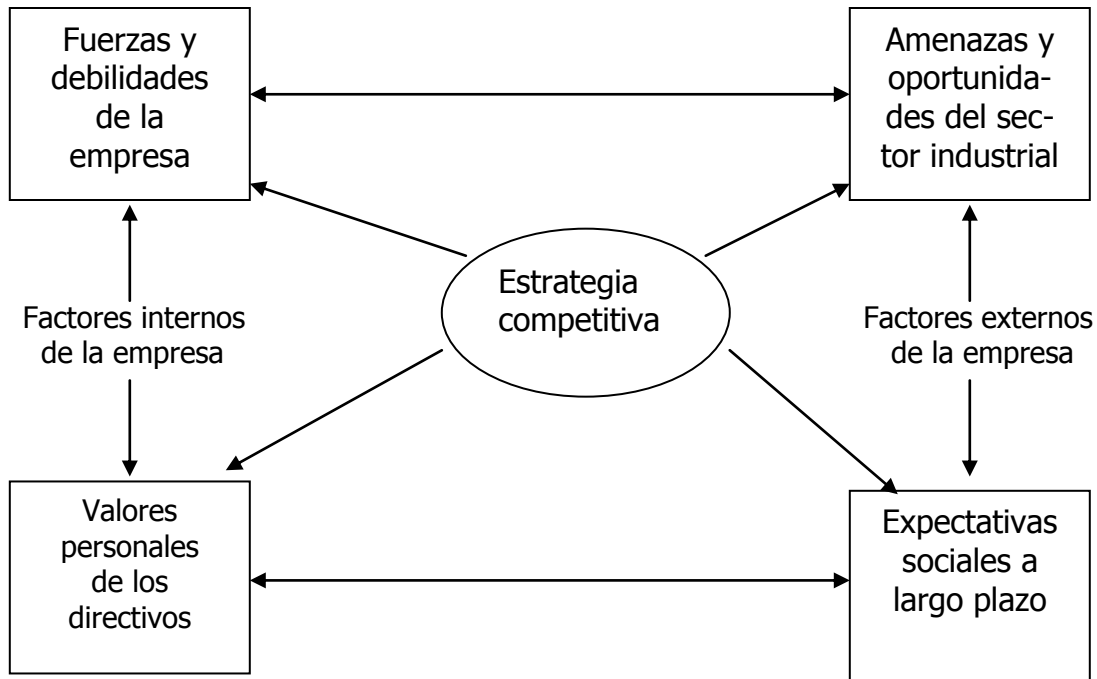
²⁶ Michael Porter, estudio en Harvard. Tiene un enfoque muy popular para la planeación de la estrategia corporativa este fue propuesto en 1980 en su libro *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*.



Planeación estratégica

FUENTE: Tomado de Almeida, Ricardo, Apuntes de la materia optativa Administración Financiera, Facultad de Ciencias, UNAM, 2003

Esta misma secuencia, se puede enfocar desde un análisis de la Estrategia competitiva.



FUENTE: Tomado de Almeida, Ricardo, Apuntes de la materia optativa Administración Financiera, Facultad de Ciencias, UNAM, 2003

En este esquema se encuentra cifrado la resultante de fuerzas que actúan en la empresa por una parte, el impulso genético que trata de expandir continuamente la organización en beneficio del máximo cumplimiento de los objetivos preestablecidos.

Por otra parte el desarrollo participativo armónico entre la empresa, el entorno, el corto y el largo plazo, que lleva a la consecución de niveles morfológicos y fisiológicos.

Se pueden considerarse satisfactorios, y en casos muy especiales, óptimos ya que se obtienen a través de los procesos de aprendizaje y adaptación continuos.

Desarrolla el concepto de Estrategias genéricas con tres puntos muy importantes:

- El costo de liderazgo, la diferenciación y el enfoque (o alcance); y una discusión de la cadena de valor^{27, 28}.

2.5.1 Cómo las Fuerzas competitivas le dan forma a la Estrategia

La esencia de la formulación de la Estrategia es adecuarse o adaptarse a la competencia.

La competencia en una industria esta enraizada en su economía fundamental y depende de cinco fuerzas básicas.

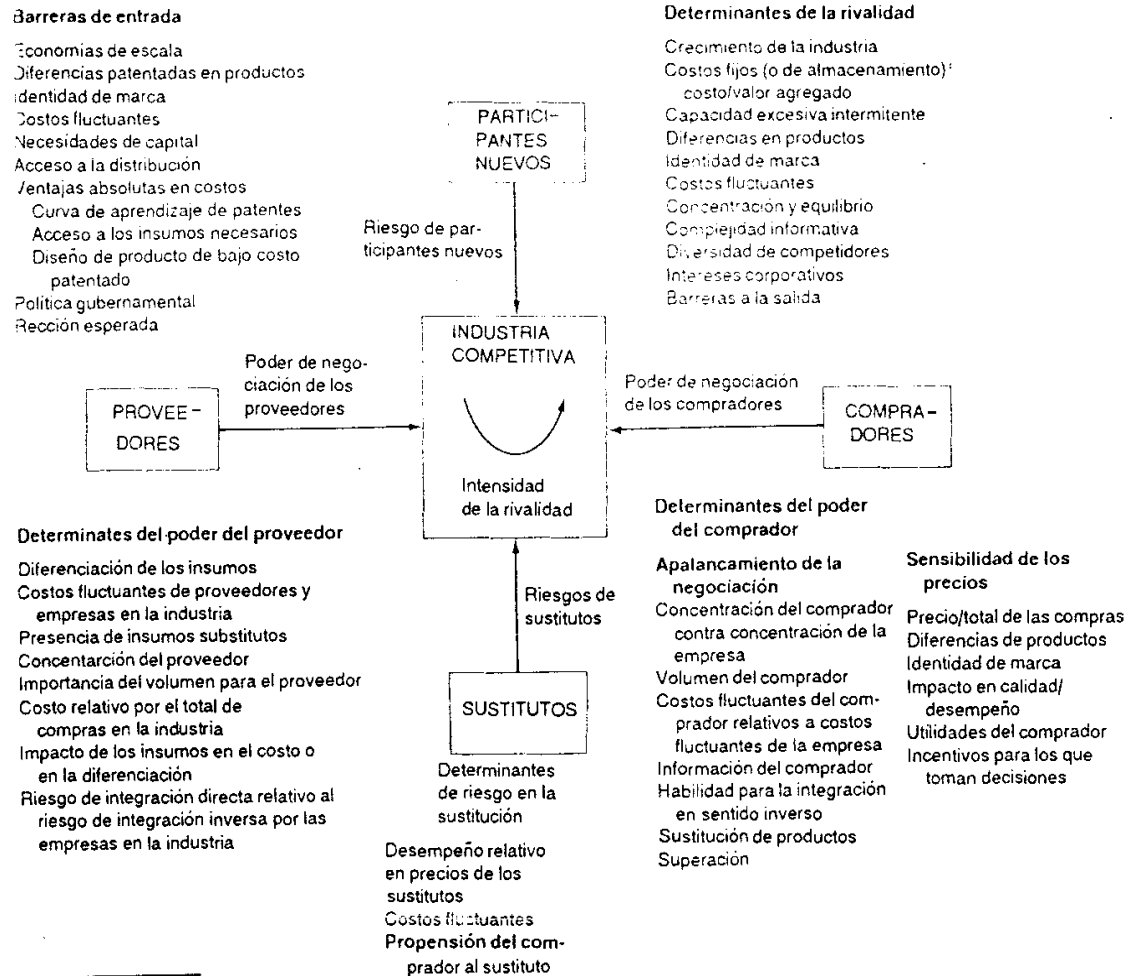
La meta del Estratega corporativo consiste en encontrar una posición en la industria donde su empresa pueda defenderse mejor contra esas fuerzas o pueda ejercer influencia en ellas para que le sea favorable.

²⁷ Una cadena productiva integra el conjunto de eslabones que conforma un proceso económico, desde la materia prima a la distribución de los productos terminados. En cada parte del proceso se agrega valor. Una cadena de valores completa, abarca toda la logística desde el cliente al proveedor.

²⁸ Las siguientes descripciones fueron tomadas de: Almeida, Ricardo, Apuntes de la materia optativa Administración Financiera, Facultad de Ciencias, UNAM, 2003

La fortaleza conjunta de estas fuerzas puede, en apariencia, ser dolorosa para todos los antagonistas; no obstante, para adaptarse a ellas el estratega debe escarbar y analizar el origen de cada fuerza.

FIGURA 1
Elementos de la estructura de la industria



Utilizada con licencia de The Free Press, a Division of McMillan Inc., de Competitive Strategie: Techniques for Analyzing Industries and Competitors por Michael E. Porter. Derechos Reservados © 1980 por The Free Press. [Utilizada en lugar de la figura 1 del artículo pues contiene más detalles]

FUENTE: Tomado de Mintzberg Henry y Quinn James Brian, Biblioteca de Planeación Estratégica, Prentice-Hall, 1era Ed, México, 1995, pág. 72

2.5.2 Riesgo en competencia

El grado de severidad del riesgo de competencia depende de las barreras presentes y de la reacción de los competidores existentes que el nuevo participante puede esperar.

La discusión de los compradores de una empresa de a quién comprarle, o la decisión de los grupos vendedores de a quien venderle debe ser considerada como una decisión estratégica crucial.

2.5.3 Formulación

Citamos textualmente: “Una vez que el Estratega corporativo ha evaluado las fuerzas que afectan la competencia en su industria y sus causas fundamentales, podrá identificar los puntos fuertes de su empresa y sus debilidades. El Estratega puede discurrir un plan de acción que tal vez incluya (1) posicionamiento de la empresa de manera que sus capacidades permitan una mejor defensa contra la fuerza competitiva; (2) influir en el equilibrio de las fuerzas a través de maniobras estratégicas, mejorando la posición de la empresa, o ambos; y (3) anticiparse a la cambios en los factores fundamentales de las fuerzas y responder ante ellos”.²⁹

2.5.4 Como explotar el cambio en la industria

Citamos textualmente “Las tendencias prioritarias desde un punto de vista Estratégico, son aquellas que afectan a los orígenes de competencia más importantes en industria y aquellas que elevan nuevas causas a la industria.

“En la Planeación a largo plazo, el objetivo consiste en analizar cada fuerza competitiva, prever la magnitud de cada causa fundamental, y luego

²⁹ Henry Mintzberg/James Brian Quinn., *Op.Cit.* Pág. 79

construir un panorama compuesto del potencial de utilidad probable de la industria”³⁰

2.5.5 Las Estrategias en las etapas de operación

Las industrias han sido clasificados por tipos de actividades económicas: la primaria (materias primas, extracción y conversación), la secundaria (manufacturera) y la terciaria (distribución y otros servicios).

Citamos textualmente:

“La Estrategia de los Negocios Corriente Arriba. Los negocios corriente arriba tienden a ser fuertes tecnológicamente y en capital, más que en elemento humano”

“La Estrategia de los Negocios entre Corrientes. Utiliza diversos materiales para un sólo proceso productivo del que surge un producto destinado a diferentes usuarios”

“La Estrategia de los Negocios Corriente Abajo. Se caracteriza por una gran variedad de materiales, donde se tiene a la venta de toda clase de productos”³¹

Según Porter la meta de cualquier estrategia genérica es generar valor para los compradores con una utilidad. Sólo existen dos tipos básicos de ventajas competitivas que las empresas pueden poseer: la de bajo costo y la de diferenciación. Las cuales se combinan con el alcance de las operaciones de una empresa. Las empresas que practican la misma Estrategia, encaminada al mismo mercado, constituyen un grupo estratégico. Aquella empresa que instrumente la mejor Estrategia tendrá las mayores utilidades.

³⁰ Henry Mintzberg/James Brian Quinn., *Op.Cit.* Pág. 80

³¹ *Ibid.* Pág. 82

Por lo tanto, la compañía que tenga el costo más bajo entre las que practican esa Estrategia, tendrá un mejor desempeño. Porter indica que las empresas que no practican una Estrategia definida –las indecisas- son las que peor se desempeñan. Los indecisos tratan de desempeñarse bien en todas las dimensiones estratégicas, pero ya que éstas requieren formas diferentes y con frecuencia inconsistentes para organizar la empresa, terminan por no ser excelentes en nada.³²

2.5.6 Las Estrategias de Diferenciación

Citamos textualmente: “La Estrategia de diferenciación de precios (su objetivo es venderlo a bajo precio), de la diferenciación de la imagen, de apoyo a la diferenciación (por ejemplo: un crédito especial o la entrega del producto en 24 horas), de diferenciación de calidad, de diferenciación del diseño (proporciona características únicas)”

2.5.7 Las Estrategias de Alcance

“Consisten en la extensión de los mercados en los que esos productos y servicios se venden”

2.5.8 Las Estrategias de cambio de ritmo

“La implantación secuencial de las acciones competitivas no debe ser vista como el cambio de Estrategia. Su Planeación debe asegurar que cada acción establezca las condiciones de implantación para la acción subsecuente”

“La naturaleza dinámica de las Estrategias exitosas se refleja en su propio nombre: estrategia de cambio de ritmo. El propósito de las estrategias

³² Las siguientes descripciones fueron tomadas de: Román Enríquez Manuel Francisco, Apuntes de la materia optativa Finanzas Corporativas, Facultad de Ciencias, UNAM, 2004

preventivas es impedir que los seguidores desarrollen posiciones seguras mediante bajos precio lo cual implica el establecimiento de un producto estándar y el desarrollo de una reserva de precios”

“El desarrollo de una reserva de precios significa invertir en el mejoramiento del proceso para facilitar el cambio a la Estrategia de bajo costo de distribución, tan pronto como haya sido aceptado el producto estándar”³³

2.5.8.1 Elaboración de los Negocios

Este cuadro nos indica las formas de elaborar un negocio determinado.

	Producto existente	Producto nuevo
Mercado existente	Estrategias de penetración	Estrategias de desarrollo de productos
Mercado nuevo	Estrategias de desarrollo de mercados	Estrategias de diversificación

FUENTE: Tomado de Mintzberg Henry y Quinn James Brian, Biblioteca de Planeación Estratégica, Prentice-Hall, 1era Ed, México, 1995, pág. 89

2.5.8.2 Ampliación de los Negocios

Citamos textualmente: “Se hace mediante la diversificación vertical (significa tanto hacia atrás o hacia adelante), la integración horizontal (su propia geometría no podía ser mas evidente) y la simplemente llamada diversificación (se refiere al englobamiento dentro de la organización, pero no en la misma cadena operativa, sino en negocios paralelos)”

2.5.8.3 Las Estrategias combinadas de Integración – Diversificación

“La diversificación por productos derivados implica vender los productos derivados de la cadena de operaciones en distintos mercados”

³³ Henry Mintzberg/James Brian Quinn., *Op.Cit.* Pág. 87-93

“La diversificación articulada amplía la diversificación de los productos derivados: un negocio simplemente nos lleva a otro, ya sea integrado “verticalmente” o diversificado “horizontalmente”.

2.5.8.4 La reconsideración de los Negocios

“**Redefinición del negocio.** Un negocio puede ser definido de varias maneras: la función que desempeña, el mercado que atiende o el producto que fabrica. Su objetivo es redefinir un determinado negocio, reconsiderar la “receta” bajo la cual opera”

“**Recombinación del negocio.** Los esfuerzos para recombinar negocios diferentes, al extremo de reconsiderar varios negocios como uno solo.

Las estrategias de recombinación más tangibles conducen a una “visión de sistemas” del negocio, donde todos los productos y servicios se conciben estrechamente interrelacionados”³⁴

2.5.8.5 Definición de Industria

La arena donde se compite y en la que habrían de luchar los integrantes de la industria será descrita a partir de sus fronteras, sus reglas de juego y sus jugadores.

Los límites implican toda una cadena de actividades, desde el diseño del producto, hasta su utilización por parte del consumidor final.

2.5.8.6 El aprendizaje de las reglas de juego

Tenemos que definir lo que es valor: se emplea con el significado que le dan los economistas a la teoría de la utilidad³⁵.

³⁴ Henry Mintzberg/James Brian Quinn., *Op.Cit.* Pág. 93

³⁵ En la teoría de la utilidad se supone que los consumidores poseen una información completa acerca de todo lo que se relacione con su decisión de consumo, pues conoce todo el conjunto de bienes y servicios que se venden en los mercados, además de conocer el precio exacto que tienen y que no pueden variar como resultado de sus acciones como consumidor, adicionalmente también conocen la magnitud de sus ingresos.

Cada una de las actividades del sistema de negocio agrega valor percibido al producto o servicio. El valor para el consumidor es el flujo de beneficios percibidos que se acumulan al obtener el producto o servicio.

El precio es lo que el cliente esta dispuesto a pagar por ese flujo de beneficios. Si el valor de un artículo o servicio es bajo, su precio debe serlo también, de no ser así quedara fuera del mercado.

El flujo de beneficios que acumula el cliente con el producto y servicio que adquiere tienen un costo de distribución, el cual establece el limite de precio mínimo al que el artículo o servicio deberá venderse para que el sistema de negocio siga siendo rentable.

2.6 ACCIONES COMPETITIVAS

Las ventajas competitivas son el resultado de la habilidad para utilizar el sistema de negocio y proporcionar a los clientes finales el valor percibido deseado al más bajo costo de distribución.

El balance entre el valor percibido y el costo de distribución no puede ser establecido para una actividad independiente de las otras.

Las diferentes actividades del sistema de negocio deben combinar, de manera, coherente un valor percibido con un bajo costo de distribución.

En esta etapa, las ventajas competitivas deben mantenerse en dos frentes: el bajo costo de distribución y el alto valor percibido.³⁶

³⁶ Las siguientes descripciones fueron tomadas de: Román Enríquez Manuel Francisco, Apuntes de la materia optativa Finanzas Corporativas, Facultad de Ciencias, UNAM, 2004

2.7 GRADO DE FORTALEZA DE UNA EMPRESA

Este cuadro nos permite ver la Planeación Estratégica orientada hacia el mercado.

GRADO DE FORTALEZA DE LA EMPRESA			
ALTO	<p><i>Posición proteccionista</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • invertir para crecer a una tasa máxima susceptible de ser soportada • Concentrar esfuerzos en mantener el grado de fortaleza 	<p><i>Invertir para estructurar</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Plantear desafíos en cuanto a liderazgos • Estructurar en forma selectiva en los puntos fuertes • Reforzar áreas vulnerables 	<p><i>Estructurar en forma selectiva:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • especializarse en torno a atributos limitados • buscar la forma de subsanar deficiencias • retirarse si se carece de indicadores de un crecimiento sostenido
	<p><i>Estructurar en forma selectiva:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • invertir fuertes sumas en los segmentos atractivos; • estructurar la capacidad para contrarrestar la competencia; • enfatizar las utilidades incrementando la producción. 	<p><i>Selectividad/Administrar para obtener ingresos:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Protegerse contra el programa existente; • Concentrar la inversión en aquellos segmentos donde la rentabilidad es buena y se corre escaso riesgo. 	<p><i>Expansión limitada o cosechar:</i></p> <p>* buscar la manera de crecer sin correr riesgo excesivo; de lo contrario, minimizar la inversión y racionalizar las operaciones.</p>
	<p><i>Protegerse y reorientarse:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • administrar en función de las utilidades actuales; • concentrarse en segmentos atractivos; • defender los puntos fuertes o atributos. 	<p><i>Administrar para obtener ingresos:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • proteger la posición en los segmentos más rentables • mejorar la línea de productos • reducir al mínimo la inversión 	<p><i>Finiquitar:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • vender en el momento en que se maximice el valor del dinero en efectivo; • mientras tanto, reducir los costos fijos y evitar inversiones
ESTRATEGIAS			

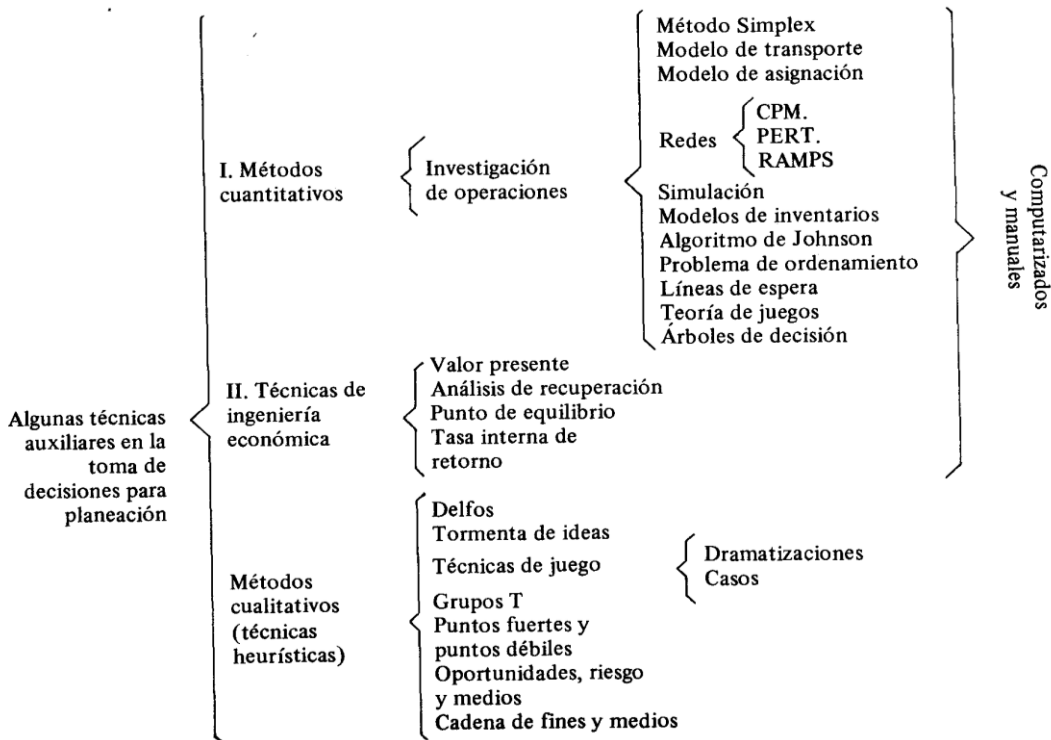
FUENTE: Tomado de <http://server2.southlink.com.ar/vap/PLANEACION-MERCADO.htm>

3 LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y LA ACTUARÍA

3.1 TÉCNICAS AUXILIARES PARA LA PLANEACIÓN

Para planear eficazmente es imprescindible valerse de herramientas que permitan optimizar los recursos y lograr resultados eficientes.

La finalidad de las técnicas de la Planeación es que él que las utilice tome las decisiones más adecuadas de acuerdo a la situación específica del medio y de la organización en donde actúe; la complejidad de estas técnicas varia y su utilización dependerá de los recursos, tamaños y factores inherentes a cada una de las empresas.



FUENTE: Tomado de Münch Galindo y García Martínez, Fundamentos de Administración, 5ta Edición, Trillas, México, 2002, pág. 102.

3.2 ¿CÓMO HACER DEL FUTURO UNA REALIDAD?

Citamos textualmente “Durante muchos años la “Planeación Estratégica” y la “Planeación a largo plazo” se consideran como sinónimos. Lo malo es que la Planeación a largo plazo como se ha practicado en muchas empresas no es más que una extrapolación de la historia. Los ejecutivos revisan sus resultados de los cuatro o cinco años anteriores y proyectan un perfil similar durante los cuatro o cinco siguientes, haciendo ajustes de acuerdo con los cambios que saben que tendrán lugar”.

En el ambiente actual, tal práctica representa un viaje seguro hacia el desastre de la empresa u organización.

El pensamiento Estratégico, reside principalmente en la intuición, con una modesta cantidad de análisis. La Planeación a largo plazo representa un punto de equilibrio entre los dos procesos.

“La Planeación táctica se basa principalmente en el análisis, con la intuición como medio de control y equilibrio”

“La Planeación a largo plazo: Ayuda a crear los pasos para realizar la misión, la visión y la Estrategia; se enfoca en ver hacia el horizonte, en dónde necesita estar la empresa o institución en los momentos específicos del futuro; es un proceso dinámico lo suficientemente flexible para permitir y hasta obligar a modificaciones que respondan a los cambios en las circunstancias”

¿Qué es la Planeación a largo plazo y por qué es importante?

“La Planeación a largo plazo incluye la aplicación de la intuición y el análisis para determinar las posiciones futuras que la organización o empresa debe alcanzar. La Planeación a largo plazo es importante debido a que:

- Mantiene a la vez el enfoque en el futuro y en el presente.
- Refuerza los principios adquiridos en la misión, visión y Estrategia.

- Fomenta la Planeación y la comunicación interdisciplinarias.
- Asigna prioridades en el destino de los recursos.
- Constituye el puente con el proceso de Planeación táctica a corto plazo.
- Obliga a los ejecutivos a ver la Planeación desde la macro perspectiva, señalando los objetivos centrales a modo que pueden contribuir a lograrlos”¹.

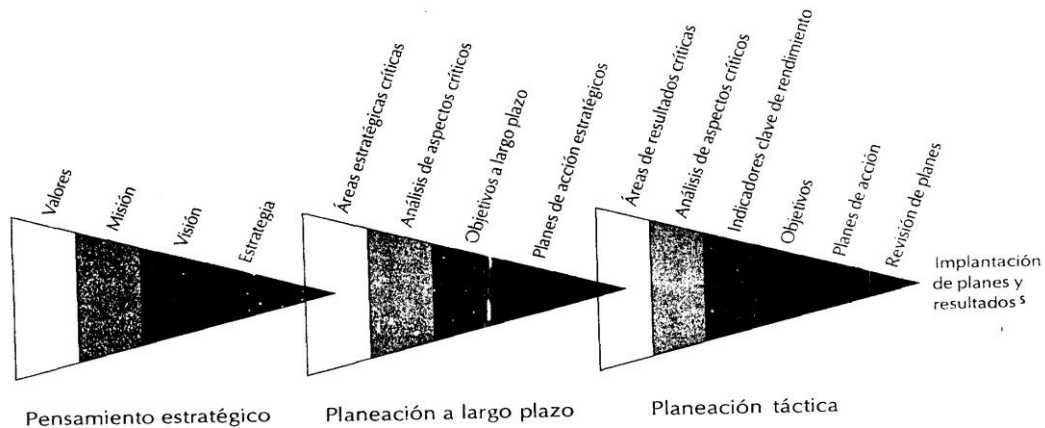


Figura 1.2 El proceso de planeación

FUENTE: Tomado de Morrisey L. George, Planeación a largo plazo, creando su propia estrategia, Pretende-hall, 1era Ed, México 1996, pág. 3.

¿Qué entraña el proceso de Planeación a largo plazo?

El juicio objetivo es la piedra angular de una eficaz Planeación a largo plazo. Los cuatro elementos principales que constituyen este enfoque de la Planeación a largo plazo. Citamos textualmente:

- “Áreas Estratégicas Críticas (AEC). Esta diseñado para ayudar a la determinación de en dónde se quiere estar como organización”

¹ L. Morrisey, George, Planeación a largo plazo, creando su propia estrategia, Primera edición, Pretende-hall, 1996, pág. 1

“El principal propósito de determinar primeramente las AEC en el proceso de Planeación a largo plazo es ayudar en la identificación de los aspectos críticos estratégicos que necesitan ser abordados durante un amplio periodo para cumplir con la Misión y la Estrategia”

- “Análisis de Aspectos Críticos. Abordan oportunidades y amenazas externas, así como fuerzas y limitaciones internas. Estos están orientados hacia la oportunidad”

- “Objetivos a largo plazo (OLP). Los OLP casi siempre comenzarán con la frase “tener” o “llegar”, incluyen proyecciones financieras y pueden establecerse sin necesidad de saber cómo alcanzarlos”

- “Planes Estratégicos de acción. Estos planes identifican los principales pasos o puntos de referencia que se requieren para avanzar hacia los objetivos a Largo Plazo”

- “La revisión y modificación del plan estratégico. Es un paso que debe seguirse continuamente para evaluar los planes establecidos y para tener certeza de que no se ha pasado por alto algo importante”²

3.3 ¿QUIÉNES ELABORAN LOS PLANES A LARGO PLAZO?

Los funcionarios del equipo de directores desempeñan papeles dobles. Es necesario comprender claramente que cuando se trabaja en este campo se representan los intereses de toda la empresa y no los de su propia función o programa. El segundo papel es mostrar liderazgo dentro de sus áreas de responsabilidad para propiciar la participación conjunta de los demás, así como la comunicación entre todos.

² L. Morrissey, George., *Op.Cit.* Pág. 4-7

Los elementos del consejo directivo por lo general participan en el avance del proceso, tanto como grupo, o a través de comisiones de Planeación Estratégica que se encargaran del proceso inicial para seguir luego con una revisión por parte del consejo completo.

El coordinador de Planeación tiene la responsabilidad de la unificación del proceso de Planeación y que éste puede desempeñar cualquiera de las siguientes actividades:

Establecer y vigilar el proceso del programa planeado, coordinar y manejar la logística de las reuniones de planeación y; documentar y distribuir las minutas de las reuniones.

Un consultor externo suele contar con una experiencia más amplia y diversa. Y debe desempeñar las siguientes actividades:

Diseñar o modificar el proceso de Planeación, capacitar a los participantes en el proceso de Planeación, diseñar y facilitar las reuniones de Planeación y asesorar al director general.

3.4 ¿CÓMO SABER EN DONDE ESTAMOS?

Citamos textualmente “La revisión regular del Plan Estratégico ayudará al equipo a:

- Mantener fresca en la mente la misión, la visión y la Estrategia.
- Asegurarse de que las actividades cotidianas sean consistentes.
- Identificar circunstancias.
- Enfoque en aspectos del plan a largo plazo que necesiten abordarse inmediatamente o en un futuro cercano.
- Identificar nueva información que necesite incluirse en el análisis de aspectos críticos.

- Recordar que la Planeación es un proceso continuo, y no evento”.³

3.5 ¿POR QUÉ BENEFICIA LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA SISTEMÁTICA?

Citamos textualmente: “La Planeación Estratégica formula y contesta algunas de las preguntas claves en forma ordenada y con una escala de prioridades y urgencia, tales como ¿Cuál es la línea básica de nuestro negocio? ¿Cuáles son los objetivos de la empresa tanto a corto como a largo plazo? ¿Cuáles serán las oportunidades o peligros en los próximos años que debemos explotar o evitar respectivamente? Por mencionar algunas”

“Estas preguntas son cada vez más difíciles de contestar y las respuestas son más y más importantes como base para tomar las decisiones correctas. Ya que la composición de la población esta cambiando en forma significativa”

Simula el futuro

“Las alternativas de simulación son reversibles y tienen otras ventajas: alienta al ejecutivo y le permite ver, evaluar y aceptar o descartar numerosas alternativas, lo cual seria imposible sin ella. El hecho de la simulación permite realizar experimentos sin gastar recursos, alienta al ejecutivo para que pruebe diferentes cursos de acción. Considera una empresa como un sistema compuesto de diferentes subsistemas”

Exige el establecimiento de Objetivos

“Un proceso de Planeación Estratégica no servirá de mucho si no se establecen, en algún momento, objetivos específicos para áreas tales como: ventas, utilidades y participación en el mercado”

“Uno de los atributos más sustanciales de un programa de Planeación efectivo consiste en proporcionar una guía para los ejecutivos en todos los aspectos de un negocio para tomar decisiones afines con las metas y

³ L. Morrisey, George., *Op-Cit*, Pág. 75,76.

Estrategias de la alta dirección. Mientras que los recursos se utilizan óptimamente solo cuando se conoce el objetivo de su uso”

“Los planes representan obligaciones y por tanto limitan opciones. La Planeación Estratégica no garantiza éxito, pero considerando todos los factores, los directivos en la mayoría de las empresas harán mejor en utilizarla. Para asegurar su resultado positivo será necesario adaptar el sistema de Planeación Estratégica a las características particulares de cada empresa”⁴

3.6 EL ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

La pregunta central para casi todos los directivos es cómo evaluar apropiadamente este medio ambiente, dentro del cual opera su negocio.

El proceso mediante el cual se realiza esta evaluación se llama “Análisis de Situación”.

¿Qué es el Análisis de Situación?

Este se refiere al análisis de datos, pasados, presentes y futuros. Existen varias dimensiones del análisis de situación. Primero, no hay una manera única para realizar este análisis.

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

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

Cuarto, el análisis de situación no puede ni debería ser completado solamente sobre una base formal durante el proceso de Planeación.

⁴ Steiner, George, *Op. Cit.* Pág. 42-49

Propósito Fundamental del Análisis de Situación

Uno de los principales objetivos del análisis de situación consiste en identificar y analizar las tendencias, fuerzas y fenómenos claves que tienen un impacto potencial en la formulación e implantación de Estrategias.

Citamos textualmente: “La Base de Datos: Situación Actual”

“Para la mayoría de las empresas lo más importante es identificar primero todo lo sobresaliente para una evaluación actual, y después tratar de mantener el volumen de trabajo involucrado dentro de los límites aceptables”

“La Base de Datos: Pronósticos”

“Hace pocos años, los pronósticos realizados para facilitar la Planeación Estratégica eran económicos y por lo general se enfocaron en factores ambientales-económicos que tuvieron una relación directa con la empresa, tales como: ingreso disponible al consumidor, índices de salarios, productividad de empleados, condiciones económicas generales y cambios en el índice del precio al consumidor”

“Hoy en día, numerosas empresas llevan a cabo pronósticos adicionales. La tecnología representa una fuente de grandes oportunidades como también de peligros potenciales significativos para muchas de ellas. En segundo lugar los pronósticos de las actitudes sociales cambiantes de la gente, los cuales pueden tener un impacto en la organización”

“En la actualidad, algunas empresas están pronosticando además los cambios potenciales en las reglamentaciones federales, estatales y locales”

“Hay tres elementos claves para el pronóstico:

- El primero es la identificación de los factores a pronosticar (núcleo que esta compuesto de los factores de preocupación inmediata y obvia para la compañía).
- En segundo lugar están las fuerzas que no pueden ser reconocidas como la causa de un impacto directo en la empresa, aunque si lo representan.
- En tercer lugar se tienen las fuerzas cuyo impacto futuro es difícil de prever y que deberían ser verificadas”⁵

Existen pocos eventos futuros importantes ya sean internos o externos para una organización, que pueden pronosticarse en forma precisa. Sin embargo en términos generales, entre más trabajan tanto el ejecutivo como su personal con los pronósticos, más exactos serán en cuanto a sus proyecciones.

3.7 DESARROLLAR OBJETIVOS DE PLANEACIÓN A LARGO PLAZO

Es muy importante para la Planeación Estratégica efectiva que las premisas amplias, abstractas y a menudo inexactas de los propósitos y misiones sean definidos en términos más concretos.

Sólo al concretar generalidades las personas de una organización pueden entender exactamente lo que se supone que deben tratar de lograr, y así pueden desarrollar Estrategias específicas y Planes tácticos para lograr los objetivos establecidos para ellos y la compañía.

El significado de objetivos de Planeación a largo plazo.

Un objetivo, se refiere a un resultado que desea o necesita lograr dentro de un periodo de tiempo específico, es un estado futuro deseado de un negocio

⁵ Steiner, George, *Op. Cit.* Pág. 140,141.

o de uno de los elementos. A pesar de que el objetivo debe lograrse en el futuro, se determina un lapso específico para su realización.

3.8 PELIGROS A EVITARSE EN LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Es una gran equivocación suponer que una extrapolación lineal sencilla de los datos de ventas pasados proporcionará pronósticos aceptables para la Planeación.

Los supervisores de línea a niveles inferiores en una organización no dedicarían tiempo a proyectos con los cuales piensan que la alta dirección no está completamente comprometida en cuanto a su realización. Si la alta dirección no revisa los planes o no les dice a los directores quién preparó los mismos, estos pensarán que a la alta dirección no le importan sus esfuerzos de Planeación.

Citamos textualmente: “Se han encontrado diez principales razones para el fracaso de la Planeación:

1. La Planeación corporativa no se había integrado en el sistema directivo total.
2. ...Falta de comprensión de las diferentes dimensiones de Planeación.
3. La dirección a diferentes niveles en la organización no se ha comprometido con o contribuido lo suficiente a las actividades de Planeación.
4. La responsabilidad por la Planeación muchas veces está depositada en forma equivocada en un departamento de Planeación.
5. En varias empresas la dirección espera que los Planes se realicen conforme se hayan desarrollado.
6. ...Al iniciar la Planeación Formal se quiere intentar demasiado a la vez.

7. La dirección fracasa en operar algún plan.
8. ...La extrapolación y las proyecciones financieras se confunden con la Planeación.
9. Entradas inadecuadas utilizadas en la Planeación.
10. Muchas empresas fracasan en visualizar la perspectiva general de la Planeación y se ocupan demasiado de pequeños detalles”⁶

3.9 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y ACTUARÍA

Para entender la relación que existe entre Planeación Estratégica y Actuaría es necesario definir Actuaría.

El profesional de ésta carrera formula y aplica modelos de ciencia matemática y elabora estudios (de carácter económico, demográfico, social, estadístico, administrativo y de organización). Se especializa en la definición, evaluación, administración y prevención de riesgos en áreas como: finanzas, seguros, probabilidad y estadística, econometría, demografía, investigación de operaciones y sistemas.

La licenciatura en actuaría tiene por objeto la formación de profesionales de alto nivel académico para evaluar la ocurrencia de fenómenos contingentes dentro de los que se encuentran los seguros, las finanzas e investigación de operaciones. En este sentido, la actuaría es la aplicación de las matemáticas dentro del ámbito de los sistemas ya mencionados.

Un actuario es el profesional que utiliza sus aptitudes matemáticas para definir, analizar, resolver problemas sociales y financieros. Para ello en la licenciatura en actuaría se enseña a los alumnos a crear y administrar programas que reduzcan el impacto financiero adverso de acontecimientos

⁶ A. Steiner, George, *Op. Cit*, Pág. 288-289

aleatorios que incidan sobre la vida, la integridad física o el patrimonio de las personas.

De esta forma el actuario contribuye a diseñar y administrar planes de seguro de pensiones y evaluará el riesgo financiero en que incurren las empresas. Debido a ello, los actuarios deberán conocer numerosos aspectos de las empresas como: La administración de las inversiones, La Planeación Estratégica, financiera, toma de decisiones, la investigación de mercados, la contabilidad, entre otras.

Además, complementariamente con las materias de especialización matemática, la licenciatura en actuaría cuenta con una importante componente humanística, social e interdisciplinaria que permite el egreso de un profesional más adaptable a su entorno y con esto le crea un mejor desempeño.

La actividad del actuario se lleva a cabo en los campos del seguro en todas sus variantes: seguros de vida, seguros contra accidentes y enfermedades, seguros de daños de bienes materiales, planes de pensiones y beneficios a empleados.

Su trabajo se desarrolla dentro de compañías aseguradoras o en despachos de asesoría, pero también se puede desenvolver en cualquier otra empresa dentro del área de administración de riesgos. En el sector público pueden desarrollar su profesión en las instituciones de seguridad social, ya sea a nivel federal o estatal.

Por su preparación en matemáticas en el área de finanzas y su conocimiento sobre los riesgos el actuario también puede participar en empresas financieras como casas de bolsa, bancos y otros intermediarios financieros.

Al mismo tiempo con los conocimientos adquiridos en el área de investigación de operaciones el actuario establece y vigila el proceso del programa planeado, su objetivo es coordinar y manejar la logística de las reuniones de Planeación, documentar y distribuir las minutas de las reuniones. De esta manera entendemos que un actuario podría participar en la elaboración del proceso de Planeación Estratégica.

3.9.1 ¿Los actuarios en todas sus áreas necesitan de Planeación Estratégica para tener un buen desempeño?

Para entender la relación que se llega a dar entre la Planeación Estratégica y cada una de las áreas mencionadas es necesario exponer con base en el estudio exploratorio realizado:

Área de desempeño/ Plaza	Mando Superior	Mando Medio	Área Técnica
Seguros		2,3,14,10	1,7
Estadística		4	6,11,12,15
Docencia	9	8	
Finanzas	5		
Programación			13

* Se refiere al número de entrevista (se encuentran en el anexo)

Como ya lo hemos visto el actuario puede trabajar en áreas muy diversas de manera que es importante preguntarnos si utilizan la Planeación Estratégica en cada una de ellas.

Tomaremos como áreas más importantes el área de seguros, finanzas, estadística y probabilidad, demografía e investigación de operaciones.

A grandes rasgos el actuario a lo que se dedica en el área de seguros es a determinar los distintos mecanismos que existen para manejar los riesgos y aplicar la solución de problemas relacionados con éstos; es capaz de explicar la naturaleza, los principios y la estructura de los diferentes seguros sobre las cosas y las responsabilidades que existen; conoce y aplica los principios matemáticos necesarios para la formulación de modelos de riesgo individual, tanto en corto como en largo plazo; tiene las habilidades técnicas para la modelación de primas y reservas de los seguros de vida.

En nuestro estudio de investigación se realizaron seis entrevistas a actuarios que se desempeñan en el área de seguros, cuatro en mandos medios y dos en área técnica.

Mencionan que la Planeación Estratégica es una manera de sumar tácticas en forma ordenada, coordinada y específica para alcanzar un objetivo estipulado; afirman de una manera muy particular que en la industria del seguro por la naturaleza de los productos el papel actuarial es básico y denotan la realización de la misma porque se planean las estrategias a seguir de acuerdo al mercado y a las bases de contribución que debe alcanzar cada uno de los ramos.

En estas afirmaciones nos damos cuenta de la relación que existe entre la Planeación Estratégica y el área de seguros. Otra forma de ésta relación es cuando se da la emisión de nuevos productos ya que se necesita Planeación Estratégica y en la administración de riesgos en seguros (diagnostico de escenarios).

La Planeación Estratégica brinda a las compañías la libertad para perseguir sus objetivos, y así acumular capital financiero y para mantener buenos niveles de liquidez.

Un programa mal diseñado puede dejar vulnerable a una organización frente a percances que retrasen el alcance de sus metas, o en el peor de los casos, llevarla a la insolvencia y la bancarrota.

En nuestro estudio de investigación se realizó sólo una entrevista en el área de Finanzas, el actuario se desempeña en el mando superior.

El actuario especializado en el área de Finanzas aplica las principales técnicas de evaluación de proyectos de inversión en la resolución de problemas prácticos; aplica las metodologías empleadas en la valuación de los instrumentos que operan en el mercado de dinero y capitales.

Así participa en mercados financieros internacionales; conoce y analiza los diversos tipos de recursos financieros de que dispone o puede disponer una empresa pública o privada para su desarrollo.

Menciona que la Planeación Estratégica es una herramienta para los actuarios porque se pueden aplicar modelos actuariales matemáticos que permitan conocer diferentes resultados y costos para lograrlos, así como de sus posibles variaciones en estados de resultados de las empresas.

Se relacionan de forma directa ya que la condición financiera se considera como la mejor medida de posición competitiva de una empresa y la atracción principal para los inversionistas.

El análisis de las razones financieras es el método más utilizado para determinar fortalezas y debilidades en las áreas de inversión, financiamiento y dividendos. La decisión de inversión (elaboración de presupuestos de capital) es la distribución y redistribución del capital y de los recursos en proyectos y productos, activos y divisiones de una empresa.

La decisión de financiamiento determina mejor estructura del capital para la empresa e incluye el análisis con varios métodos a través de los cuales la empresa puede obtener capital.

Las decisiones de dividendos implican asuntos como el porcentaje de ganancias pagadas a los accionistas, estabilidad de dividendos pagados a través del tiempo y la readquisición o emisión de acciones. Por lo tanto tres razones financieras útiles son: la razón de ganancia por acción, la razón de dividendos por acción y la razón entre el precio y las ganancias.

Citamos textualmente: “Dentro de los tipos básicos de razones financieras se encuentran:

- Razones de Liquidez. Miden la capacidad de una empresa para cumplir las obligaciones que se aproximan a su vencimiento en corto plazo.
- Razones de apalancamiento o endeudamiento. Determinan el grado en que una empresa ha sido financiada por medio de la deuda.
- Razones de actividad. Miden el grado de eficiencia de la empresa en la utilización de sus recursos.
- Razones de rentabilidad. Determinan la eficiencia general de la gerencia según muestran los rendimientos generados en las ventas y la inversión”⁷

En nuestro estudio de investigación se realizaron cinco entrevistas a actuarios que se desempeñan en el área de Probabilidad y Estadística, uno en mandos medios y cuatro en área técnica.

En Probabilidad el actuario analiza los conceptos fundamentales de probabilidad de variables aleatorias, distribuciones de probabilidad, esperanza matemática, momentos y funciones características; en Estadística aplica las

⁷ Fred R. David, Conceptos de Administración Estratégica 9ª edición, Ed. Pearson, México. 2003, pág. 140

técnicas y conceptos para extraer de los datos estadísticos inferencias válidas.

Resuelve problemas prácticos relacionados con: distribución de variables aleatorias, estimación de parámetros e intervalos de confianza; conoce y puede aplicar la teoría y los métodos clásicos de pruebas de hipótesis estadísticas, así como los métodos no paramétricos y secuenciales más comunes de inferencia estadística, entre otros.

Con base en la investigación de campo, la relación entre la Planeación Estratégica con la Probabilidad y Estadística se da en el momento de cuantificar costos, en el análisis de información, integración de bases para estimar indicadores que permitan evaluar diferentes estudios para mejorar la precisión en las estimaciones de riesgos (detectar y evaluar riesgos).

En nuestro estudio de investigación se realizó solamente una entrevista de un actuario que se desempeña en el área de demografía, su entrevista está dentro del área de Probabilidad y Estadística.

El actuario que trabaja en el área de Demografía conoce, analiza y aplica las herramientas demográficas adecuadas al estudio de la mortalidad, la fecundidad y la migración; ésta capacitado en el entendimiento de los enfoques cuantitativos y cualitativos de la Demografía; aplica los elementos estadísticos y matemáticos para cuantificar y analizar los fenómenos demográficos y maneja las variables socioeconómicas que explican el impacto de los fenómenos demográficos; ayuda a realizar políticas en materia de población haciendo énfasis en la Planeación familiar y sus efectos socioeconómicos.

Se relacionan en el análisis de la industria, la matriz de evaluación del factor externo. Esta permite a los estrategas resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental,

legal, tecnológica y competitiva. Para poder saber las oportunidades y amenazas de una empresa.

En nuestro estudio de investigación no se realizó ninguna entrevista a algún actuario que se desempeñe en esta área laboral.

Pero sabemos que en Investigación de Operaciones el actuario desarrolla y utiliza la terminología convencional y aplica las técnicas de optimización en la solución de problemas sencillos que se presenten a través de modelos lineales y dinámicos. También aplica técnicas matemáticas para representar por medio de un modelo y analizar problemas de decisión.

En la producción y operaciones, su función consiste en todas aquellas actividades que transforman los insumos en productos y servicios.

Funciones básicas: Proceso (selección de tecnología, distribución de instalaciones, análisis de transportación); Capacidad (niveles de rendimiento óptimos para la empresa, pronósticos, programación); Inventario (qué solicitar, cuándo solicitar, cuanto solicitar y el manejo de los materiales); Fuerza laboral (manejo de empleados) y Calidad (muestreo, control de calidad, evaluación, garantía de calidad y control de costos).

En la toma de decisiones la Investigación de Operaciones puede relacionarse con la Planeación Estratégica con diferentes métodos como son: Método simples, modelo de transporte, modelo de asignación, redes, simulación, entre otros.

De esta forma nos damos cuenta de que la Planeación Estratégica podría ser utilizada por los actuarios en todas sus áreas dependiendo del área y nivel de responsabilidad que tenga.

3.9.2 ¿La Planeación Estratégica necesita a un actuario para ser llevada a cabo?

No es necesario que un actuario participe en la formulación de Planeación Estratégica. Pero el actuario fortalece la capacidad de decisión de los directivos y mandos medios de las instituciones o empresas con base en el análisis multidisciplinario de los modelos ya estudiados y de esta manera diseña y mantiene un ajuste viable entre los objetivos y recursos de la organización con las oportunidades que se presentan en el medio ambiente.

De otra forma en la que un actuario puede apoyar a los directivos para poder tener una Planeación Estratégica favorable para la empresa es realizando Logística, que es ¿una nueva forma de administración y control? Las soluciones que mejoren las utilidades y reduzcan los costos de una empresa están llamadas a optimizar su productividad y la toma de decisiones de inversión, a planear de manera más eficiente los presupuestos de inversión, las compras, la contabilidad, las finanzas, el inventario, las entregas en tiempo y forma.

Al mismo tiempo desarrolla habilidades, actitudes y conocimientos en el que el actuario sea capaz de planear, comprender y analizar la perspectiva de la logística empresarial, desde la logística de abasto, para realizar el producto en planta, hasta la logística de exportación, es decir hasta el cliente final. Y de esta forma definir y comprender la logística como herramienta clave en la solución de problemas y la toma de decisiones de la empresa, así como en el servicio al cliente. De esta forma nos damos cuenta de que el actuario podría llegar a ser parte importante en la Planeación Estratégica ya que por ejemplo: la Logística es parte de Investigación de Operaciones que es un área en la que los actuarios se pueden desarrollar.

4 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Se trata de una investigación exploratoria ya que se busca examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen algunas dudas o no se ha abordado antes.

Deseamos indagar sobre áreas desde nuevas perspectivas o ampliar las existentes y servirá para familiarizarnos con fenómenos relativamente desconocidos. La población estará conformada por Actuarios con experiencia laboral, los criterios de inclusión serán: los que ejerzan en su área de conocimiento, tiempo de experiencia (mínimo un año); áreas en las que se desempeñan. Actualmente no se cuenta con estadísticas confiables o precisas del número de Actuarios que existen.

El Colegio Nacional de Actuarios estima que hay 9,000 egresados de los cuales 3,000 están titulados.

Realizaremos un estudio por muestreo (subconjunto limitado y convenientemente seleccionado de la población) y será no probabilístico (no es un tipo de muestreo riguroso y científico, no todos los elementos de la población tienen la misma probabilidad de ser seleccionados en la muestra) y de juicio, es decir que nosotros seleccionamos los elementos con características que son útiles para el estudio.

El número de la muestra será de 15 actuarios dada la falta de cooperación de los profesionales. Así mismo el estudio será:

- Observacional (consiste en una simple observación de casos, es decir no se manipulan las variables estudiadas).
- No participante (es aquella que permite la observación de los fenómenos desde fuera, cuando se observa un grupo de población, el

investigador se mantiene como agente externo, sin involucrarse como parte del grupo).

El análisis de los datos será con un enfoque cualitativo (busca entrar al proceso de construcción social, reconstruyendo los conceptos y acciones de la situación estudiada; describir y comprender los medios detallados a través de los cuales los sujetos se embarcan en acciones significativas y crean un mundo propio suyo y de los demás; conocer cómo se crea la estructura básica de la experiencia, su significado, su mantenimiento y participación a través del lenguaje y de otras construcciones simbólicas; recurriendo por ello a descripciones en profundidad, reduciendo el análisis a ámbitos limitados de experiencia, a través de la inmersión en los contextos en los que ocurre.

Nuestra técnica de recolección de datos será una entrevista personal mientras que nuestro instrumento será una guía de entrevista semi-estructurada.

La entrevista tiene como finalidad la obtención de información en este caso para realizar un determinado estudio.

Recurrimos a la entrevista semi-estructurada en la cual no se cuenta con suficiente información sobre el tema o para efectuar una entrevista profunda, es decir, una entrevista que rescate datos significativos de la persona a medida que se desarrolla la conversación. Plantearemos mediante preguntas específicas cada área de interés y decidiremos en que momento el tema ha cumplido nuestros objetivos.

Si bien se define previamente un objetivo, las preguntas se formulan conforme transcurre el proceso de entrevista, a partir de lo que la persona entrevistada va diciendo.

La entrevista semi-estructurada facilita la expresión de opiniones y hechos personales. Se puede obtener información acerca de "cómo los sujetos diversos actúan y reconstruyen el sistema de representaciones sociales en sus prácticas individuales".

El interés de este tipo de entrevista más que en el registro de hechos se centra en la expresión directa de la actitud del emisor, de la emoción expresada como reflejo de su subjetividad ante el referente de investigación.

La información obtenida con la ayuda de esta técnica, proporciona "una orientación e interpretación significativa de la experiencia del entrevistado. Orientación, deformación o interpretación que muchas veces resulta más interesante informativamente que la propia exposición cronológica o sistemática de acontecimientos más o menos factuales (estudian fenómenos empíricos, gente y objetos)".

El instrumento de recolección de datos se decidió por la entrevista semi-estructurada ya que no puede ser estructurada porque no sabemos que nos van a contestar y el fin es indagar para responder las preguntas de investigación.

El entrevistado facilitará información sobre si mismo, su experiencia y el tema en cuestión.

El análisis de transcripción de las entrevistas será basado en notas y grabaciones.

4.1 ANÁLISIS DE ENTREVISTA INDIVIDUAL

4.1.1 Entrevista

Se realizó la entrevista al Actuario Enrique Arias Córdova y no tuvimos autorización para poder grabarla, por lo que se trató de transcribirla lo más fielmente posible.

Se desempeña en el área de Seguros en GNP desde hace 3 años, desarrolla la Planeación Estratégica formalmente ocupando herramientas actuariales para realizarla y considera que más que desarrollarla se puede decir que la Planeación Estratégica es una herramienta administrativa para los Actuarios.

La Alta Dirección es la encargada de llevarla a cabo en GNP pero cree que un Actuario sería muy útil para apoyar a ésta a área.

El entrevistado asevera que sí conoce la Planeación Estratégica, en la frase *desarrollo la Planeación Estratégica formalmente porque la alta dirección de la empresa establece las metas y estrategias en lo que a mi área de trabajo respecta y nosotros encaminamos nuestras acciones para cumplirlas*, asumimos que la conoce y la sigue.

El Act. Enrique Arias Córdova desarrolla Productos de Gastos Médicos Individuales su desempeño es técnico y por lo tanto podemos decir que la Planeación Estratégica no es realizada por ellos pero si existe una relación entre la Planeación Estratégica y su puesto, ya que él la sigue para su desempeño. En la frase *Aunque de manera muy particular en la industria del seguro por la naturaleza de los productos el papel actuarial es básico* complementa nuestra idea de la utilidad de los Actuarios para elaborarla. Pero al mismo tiempo comentó *Con respecto a los Actuarios en otras áreas creo que seria bueno, aunque dependiendo la industria en cuestión pudiera ser*

opcional. De cierta forma explicó que es una opción viable pero no en todas las áreas en las que nos desempeñamos.

4.1.2 Entrevista

Se realizó la entrevista al Actuario Guillermo Barraza Anaya y no tuvimos autorización para poder grabarla, por lo que se trató de transcribirla lo más fielmente posible.

Se desempeña en el área de Seguros en ING desde hace 16 años, asevera que utiliza la Planeación Estratégica aunque no ocupa herramientas actuariales para realizarla y afirma que la Planeación Estratégica es una herramienta administrativa para los Actuarios. Toda el área en la que labora se encarga de realizarla y considera que hacen falta más actuarios por su formación.

Con base en lo dicho en esta entrevista con la frase: *Mi trabajo consiste en coordinar proyectos para el desarrollo de mercados, herramientas, servicios, etc. Y realizo la Planeación Estratégica desde hace un año y medio desde que me encuentro en esta área* podríamos inferir que sí conoce y desarrolla la Planeación Estratégica.

El Actuario Guillermo Barraza Anaya se desempeña en el área de Desarrollo de Mercados de Líneas Personales, i.e., personas físicas dentro de la Dirección de Planeación estratégica, por lo tanto en esta situación podemos reforzar la opinión antes dada.

En la frase *La Planeación Estratégica sí es una herramienta administrativa ya que es una forma de sumar tácticas en forma ordenada, coordinada y específica para alcanzar un objetivo estipulado y con esto la mente analítica de un actuario puede aportar mucho a esta* se denota la fuerte interrelación entre la actuaría y la Planeación Estratégica. Finalmente asevera “La utilización de la Planeación Estratégica en mi trabajo es con varias

metodologías para planear y ejecutar de forma eficiente los proyectos” se percibe que realmente conoce y utiliza la Planeación Estratégica en su desempeño profesional.

4.1.3 Entrevista

Se realizó la entrevista a la actuaria Beatriz Roca Cazadero y no tuvimos autorización para poder grabarla, por lo que se trató de transcribirla lo más fielmente posible.

Se desempeña en el área de Seguros en Consultores Actuariales Agente de Seguros y Fianzas, S.A de C.V desde hace 20 años. Afirma que utiliza la Planeación Estratégica informalmente porque no hay un mapa que tenga que seguir, no ocupa herramientas actuariales para realizarla ya que lo hacen intuitivamente y se puede decir que la Planeación Estratégica es una herramienta administrativa para los Actuarios.

Todo el equipo trata de elaborarla y menciona que hacen falta más actuarios en esta área.

Con base en lo anterior se infiere que a pesar de su experiencia laboral no conoce ni utiliza la Planeación Estratégica. Al decir *No utilizamos herramientas técnicas, muchas veces lo hacemos intuitivamente* afirmamos que no es una posición técnica de desempeñarse como se afirma.

Asimismo la frase *Considero que para un Actuario la Planeación Estratégica sí es una herramienta administrativa ya que con nuestros conocimientos se le puede dar un mejor uso* reconoce la aportación de los Actuarios a la Planeación Estratégica como área de desempeño a pesar de que no tenga una idea clara de lo que significa la Planeación Estratégica en una organización.

La entrevistada se desarrolla en el área de asesoría actuarial en lo relacionado con Planes de Pensiones y Beneficios al Término de la Relación Laboral por

tanto la Planeación Estratégica no juega un papel fundamental para su desempeño laboral, esto explica su falta de conocimiento preciso en el tema que estamos tratando a pesar de su enorme experiencia. Una vez más nos damos cuenta de este desconocimiento cuando comenta que *En mi caso yo la realizo seleccionando constantemente entre varias alternativas e intuitivamente, cada que tienes que dar un servicio o consulta, tienes que planear en ese momento cómo redistribuir las tareas diarias para alcanzar las metas dando el servicio extraordinario que te están requiriendo [la Planeación Estratégica es a largo plazo] Y para realizarla estamos involucrados todos los integrantes del equipo [la realiza la Alta Dirección] de acuerdo con nuestras funciones.* Finalmente en la frase *todo profesionista debiera realizarla, sin embargo los Actuarios tenemos una formación que te permite utilizar técnicas como la contabilidad (SIC), estadística y economía como para desarrollar la Planeación Estratégica en las empresa podemos concluir que en este caso considera que la participación de un Actuario puede ser sumamente útil.*

4.1.4 Entrevista

Se realizó la entrevista al Actuario Fabián González Flores y tuvimos autorización para poder grabarla.

Se desempeña en el área de Estadística (riesgo) en el IMSS desde hace 3 años y medio. Utiliza la Planeación Estratégica ya que hay un Programa Estratégico del IMSS en el cual de las herramientas utilizadas 80% son actuariales.

La Dirección General y un grupo multidisciplinario en el cual hay Actuarios son los encargados de llevarla a cabo pero desgraciadamente muchas veces nos encasillan en áreas técnicas.

Con los resultados arrojados con esta entrevista nos damos cuenta de que en este caso el Actuario si conoce la Planeación Estratégica por ejemplo en la frase “se hace para un objetivo normativo es decir que la dirección consiga la misión del IMSS (más calidad, transparencia y control, administración de los seguros e invertir en desarrollo)” asumimos que la conoce y la utiliza reafirmando así nuestro tema de investigación.

El Actuario Fabián González Flores trabaja en el área de análisis de Riesgo en el IMSS. *Programa de Administración de riesgos Institucionales se realiza anualmente y su objetivo es tener una adecuada administración, planeación y control de los riesgos* por tanto podemos decir que su puesto si tiene relación con la Planeación Estratégica.

Para la realización de la Planeación Estratégica se necesita una importante cantidad de herramientas actuariales y la realiza Un grupo multidisciplinario en el que hay Actuarios con ello se denota lo antes afirmado. Sin embargo en una frase asevera que *nos encasillan al área técnica* con base en ello inferimos que existe un desconocimiento por parte de la Alta Dirección de las empresas con respecto a la utilidad de un Actuario en la Planeación Estratégica. Por otro lado *La Planeación Estratégica entra para llevar a cabo la toma de decisiones adecuada, cuando ya tenemos valuado el riesgo de nuestra cartera y un Actuario maneja Investigación de Operaciones, Administración financiera, Administración de Seguros (activos y pasivos) entre otras herramientas para un mejor manejo de los recursos institucionales* con todo esto aclaramos la viabilidad del apoyo actuarial para la Planeación Estratégica.

4.1.5 Entrevista

Se realizó la entrevista al Actuario José Antonio Cruz Morales y no tuvimos autorización para poder grabarla, por lo que se trató de transcribirla lo más fielmente posible.

Se desempeña en el área de Finanzas en el Sistema Financiero Mexicano desde hace 35 años. *Utilizo la Planeación Estratégica informalmente y sólo las herramientas actuariales cuando el trabajo lo requiere, sí puedo decir que la Planeación Estratégica es una herramienta administrativa para los Actuarios.* Sin embargo al mencionar que es informalmente automáticamente contradice su dicho, ya que no existe la Planeación Estratégica <informal> *Quien la realiza son los financieros o contadores, pero se debería de tomar a los actuarios para realizarla ya que para mi es indispensable .* Con lo anterior asume que es importante la participación del Actuario aunque hasta ahora no queda claro si realmente la conoce a profundidad.

El Actuario José Antonio Cruz Morales se desarrolla en el Sistema Financiero Mexicano como consultor Actuarial en las áreas de Seguros, Fianzas, Pensiones y hasta en dictámenes Jurídicos Actuariales, como Perito. Nos damos cuenta de que por su actividad profesional la relación con la Planeación Estratégica es variable ya que depende cual sea el trabajo en ese momento. Cuando afirma que *La utilización de herramientas actuariales es sólo cuando el trabajo lo requiere y cuando el cliente lo solicita como una opción a lo que pretende hacer o una alternativa de escenarios* inducimos que el entrevistado cuenta con una idea muy clara de la Planeación Estratégica, aún cuando no la utiliza con regularidad como el mismo afirma.

Pero no deja de ser una herramienta para nosotros porque podemos aplicar modelos Actuariales Matemáticos que me permitan conocer diferentes resultados y los costos para lograrlos así como de sus posibles variaciones, en los Estados de Resultados de las Empresas. Con lo anterior se adhiere a la posición de la interrelación de la Planeación Estratégica.

Sin embargo en la frase *por la carencia del conocimiento del problema y el lenguaje que utiliza, hasta ahora en un buen número de Compañías es realizado por el Financiero y/o Contador de la empresa* nos encontramos de nuevo con la problemática de la exclusión de los Actuarios de la Planeación Estratégica.

4.1.6 Entrevista

Se realizó la entrevista al Actuario Marcial Márdero Jiménez y tuvimos autorización para poder grabarla.

Se desempeña en el área de Estadística del Centro de Estudios para el Adelanto de las Mujeres y la Equidad de Género de la H. Cámara de Diputados desde hace 2 años, no utiliza la Planeación Estratégica ni herramientas actuariales porque el trabajo no lo requiere. Pero considera que la Planeación Estratégica es una herramienta administrativa para los Actuarios.

Los directores son los encargados de realizarla en el CEAMEG, pero considero que un actuario sería excelente en esta área.

Menciona *En el área donde yo me encuentro trabajando no utilizamos ninguna herramienta actuarial para la realización de la Planeación Estratégica pero considero que ésta si es una herramienta administrativa para nosotros como Actuarios* el entrevistado la conoce someramente ya que en su experiencia laboral no la ha requerido.

El Actuario Marcial Márdero Jiménez se desarrolla en el Área de Estadística como Asesor y su trabajo consiste en la búsqueda de información necesaria para la elaboración de Indicadores Estadísticos relacionados con la Situación de la Mujer en México y la Planeación Estratégica no está relacionada con su desempeño laboral. Con las frases *pero considero que ésta si es una herramienta administrativa para nosotros como Actuarios*. El reconoce a pesar de su corta experiencia la utilidad de las herramientas de la Planeación Estratégica en su desempeño profesional. *Considero que nosotros seriamos excelentes en ésta área ya que un actuario cuenta con la capacidad suficiente para poder encaminar el rumbo de una empresa y para llevar esto a cabo, la Planeación Estratégica es una herramienta fundamental*. A nuestro juicio este comentario nos parece bastante pretencioso porque la Planeación Estratégica utiliza herramientas de análisis cualitativo no sólo cuantitativo con las cuales el Actuario no está familiarizado.

Lo podemos ver en la Investigación de Operaciones, que es una herramienta utilizada por los actuarios, y no es más que con los resultados que arroja esta, realizar la Planeación Estratégica [IDEM].

4.1.7 Entrevista

Se realizó la entrevista a la actuario Maria de Jesús Palacios Neri y no tuvimos autorización para poder grabarla, por lo que se trató de transcribirla lo más fielmente posible.

Se desempeña en el área de Seguros desde hace 4 años, no utiliza la Planeación Estratégica ni herramientas actuariales porque el trabajo no lo requiere. Pero considera que la Planeación Estratégica es una herramienta administrativa para los Actuarios.

Todos la realizamos pero considero que un actuario sería excelente en esta área. Aquí haríamos notar que la Planeación Estratégica no es necesariamente un área aunque en ocasiones podría encargarse la elaboración a un grupo de personas.

Menciona En mi trabajo no realizamos Planeación Estratégica, no utilizamos ninguna herramienta actuarial para realizarla pero yo creo que la Planeación Estratégica puede ser una herramienta administrativa para los actuarios dependiendo en que área laboren podemos inferir que no existe ningún conocimiento de la Planeación Estratégica.

La actuario Maria de Jesús Palacios Neri se desarrolla en el área de Asesoría Técnica para el ramo de vida individual de los productos que tiene a la venta en ING, su trabajo consiste en realizar cotizaciones especiales de Planes de Vida individual, Asesoría Telefónica de los productos y el monitoreo de que la operación se ajuste a la norma de los productos, por lo tanto podemos decir no existe relación alguna entre la Planeación Estratégica y su desempeño profesional. Asimismo *Todos la realizamos, la define el área de planeación estratégica* encontramos contradicciones porque antes le preguntamos si la utilizaba y respondió que no y más adelante preguntamos quien la realiza o elabora y respondió que todos. Nos reservamos su declaración porque no es tan confiable. *Considero que sería bueno que un actuario formara parte de esta área ya que tenemos la habilidad de hacer modelos orientados a los resultados y medir los resultados* por lo tanto estas declaraciones no las podemos considerar tan sustantivas para nuestra investigación.

4.1.8 Entrevista

Se realizó la entrevista al Actuario Oscar Aranda Martínez y tuvimos autorización para poder grabarla.

Su labor es como investigador y docente en la Facultad de Ciencias de la UNAM desde hace 15 años, ha utilizado la Planeación Estratégica formalmente ocupando herramientas actuariales dependiendo del lugar en donde se ha desempeñado. Además por su experiencia considera que la Planeación Estratégica es una herramienta administrativa para los Actuarios.

Por ejemplo en nuestro caso el coordinador de la carrera de Actuaría de la Facultad de Ciencias es el encargado de realizarla y *en este momento estoy apoyándolo utilizando algunas herramientas de la Planeación Estratégica.*

El entrevistado asevera que sí conoce la Planeación Estratégica en la frase *pero tiene que ver mucho con el tipo de empresa, estilo de gestión y puesto desempeñado* podríamos interpretarlo como que efectivamente posee un conocimiento básico de la Planeación Estratégica.

Podemos decir que su puesto actual no tiene mucho que ver con la Planeación Estratégica; sin embargo, menciona *Aquí la utilizo porque ya tenemos preestablecidas metas a seguir y se emplea un tiempo considerable para planear y llevar a cabo nuestro trabajo* con ello denota lo antes afirmado.

El Actuario tiene que trabajar de manera conjunta con los financieros, y contadores, nuestra función es apoyar en la determinación de los niveles de los riesgos de la solvencia y el establecimiento de las reservas técnicas con lo anterior denota la viabilidad del apoyo de un Actuario en el desarrollo de la Planeación Estratégica. Concluimos que el entrevistado tiene un conocimiento no muy profundo en virtud de sus conocimientos y experiencias reflejados en la entrevista, pero al menos suficiente para aportarnos opiniones valiosas para esta investigación al mostrar su interés por la participación de los Actuarios en la Planeación Estratégica fundamentándolo adecuadamente.

4.1.9 Entrevista

Se realizó la entrevista al Actuario Roberto Canovas Theriot y tuvimos autorización para poder grabarla.

El es el encargado de realizar la Planeación Estratégica de la coordinación de Actuaría de la Facultad de Ciencias en la UNAM y asevera que un Actuario es un buen elemento para desarrollarla siempre y cuando el trabajo lo requiera porque depende del puesto e institución en la que te desempeñes.

El entrevistado sí conoce la Planeación Estratégica, afirma que *la Planeación Estratégica no es una materia o un conocimiento que yo considere indispensable para los Actuarios pero si lo considero de una importancia estratégica y No es indispensable porque depende de la actividad que realicemos cada actuario depende si vamos a requerir o no la Planeación Estratégica* con lo anterior reconocemos que el Actuario la conoce producto de su experiencia laboral.

Asimismo “La Planeación Estratégica sí es una herramienta administrativa para los actuarios” y *aunque no se utiliza de manera sistemática, científica, hay mucha gente que sin tomar una clase de Planeación Estratégica la hace, haciendo un análisis de sus fuerzas, debilidades, oportunidades, amenazas, riesgo, etc. Pero que tal si ese conocimiento se lo enseñamos a gente que tiene un estudio en matemáticas, estadística, procesos estocásticos, probabilidad y además estos son material de estudios obligatorios para nosotros como Actuarios. Esto da que los planes sean exitosos con base en el marco teórico de esta investigación consideramos que lo antes aseverado por el Actuario Canovas no es Planeación Estratégica, sólo es una parte de ella, aunque si coincidimos en su enfoque de la Planeación Estratégica como herramienta para su desempeño actuarial.*

4.1.10 Entrevista

Se realizó la entrevista a la Actuaría María Elena Rodríguez Contreras y no tuvimos autorización para poder grabarla, por lo que se trató de transcribirla lo más fielmente posible.

Se desempeña en el área de Seguros en ING desde hace 15 años, utiliza la Planeación Estratégica ocupando herramientas actuariales ya que lo requiere así en su trabajo, al mismo tiempo considera que la Planeación Estratégica es una herramienta administrativa para los Actuarios.

Los directivos son los encargados de realizarla en ING, pero considero que un actuario sería muy útil por sus conocimientos en esta área denota la Realizo la Planeación Estratégica ya que se planean las estrategias a seguir de acuerdo al mercado y a las bases de contribución que debe alcanzar cada uno de los ramos asumimos que sí la conoce.

La entrevistada María Elena Rodríguez Contreras se desempeña en el área de suscripción de cuentas en vida, tanto individual como colectivo, así como de gastos médicos mayores tanto individual como en grupo. Su trabajo consiste en realizar el establecimiento del riesgo en seguros de beneficios para empleados, podríamos afirmar que de acuerdo al puesto que tiene la Planeación Estratégica le puede brindar herramientas para mejorar sin embargo ella desconoce esta herramienta ya que afirma *Utilizo herramientas como análisis actuarial*. Con base a lo anterior afirmamos que posee un conocimiento de la Planeación Estratégica, sin embargo a pesar de conocerlo no aplica ninguna herramienta, concepto o técnica; a pesar de que a nuestro juicio en sus actividades podría utilizar herramientas como el FODA que junto al análisis actuarial mejorarían su desempeño laboral.

4.1.11 Entrevista

Se realizó la entrevista a la Actuaría Alma Quintero Flores y tuvimos autorización para poder grabarla.

Se desempeña en el área de Estadística (riesgo) en el IMSS desde hace 2 años utiliza la Planeación Estratégica ya que hay un Programa Estratégico del IMSS en el cual de las herramientas utilizadas 80% son actuariales.

Mi equipo y yo somos los que realizamos la Planeación Estratégica ya que nosotros ayudamos con cálculos a los directores a tomar decisiones, desafortunadamente muchas veces nos encasillan en áreas técnicas efectivamente se da cuenta de la importancia de la participación de los Actuarios con la Planeación Estratégica.

Y siempre utilizo Planeación Estratégica porque observamos la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un determinado tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que se tomara y al decir que siempre utiliza Planeación Estratégica podemos afirmar que no la conoce ya que la Planeación Estratégica es a largo plazo.

La entrevistada se desempeña en el área de Riesgo y su trabajo consiste en cuantificar costos de posibles reformas a la Ley del IMSS, análisis de información, integración de bases para estimar indicadores que permitan evaluar diferentes estudios institucionales por lo tanto podríamos decir que le sería muy útil aplicar herramientas de la Planeación Estratégica para mejorar la precisión de sus estimaciones en los riesgos.

Por supuesto que considero a la Planeación Estratégica como una herramienta administrativa para los actuarios y utilizo herramientas actuariales. Sin embargo consideramos que esto es una contradicción porque

a pesar de que “dice” que sería importante utilizarla no la utiliza. *Yo considero que un Actuario es indispensable porque tiene la capacidad de evaluar múltiples escenarios en un determinado problema* asumimos que para ella es importante que un Actuario participe en la elaboración de ésta por la razón que ella esgrime.

4.1.12Entrevista

Se realizó la entrevista a la Actuaría Hilda López Rosas y tuvimos autorización para poder grabarla.

Se desempeña en el área de Estadística en el IPN desde hace 1 año 3 meses, utiliza la Planeación Estratégica ocupando herramientas actuariales para realizarla y considera que la Planeación Estratégica siempre es una herramienta administrativa para los Actuarios.

En mi área es donde tratamos de realizarla, desafortunadamente soy la única con esta formación y creo que hace mucha falta más Actuarios elaborando la Planeación Estratégica a partir de esto podemos decir que no la conoce.

La metodología que se está siguiendo empieza desde planificar la encuesta que se aplicará, el cálculo de la muestra, la creación de base de datos, generar gráficas que nos permitan describir en un análisis que posteriormente se presenta, en donde se muestra los resultados más importantes que arrojó la encuesta esta segunda aseveración confirma lo antes mencionado.

La Actuaría Hilda López Rosas se desarrolla en el área de estadística, realizando estudios de egresados, tanto para nivel medio superior como superior del IPN y por tanto podríamos decir que su trabajo no tiene relación con la Planeación Estratégica ni necesita en su desempeño sin embargo manifiesta conocerla pero según a nuestro criterio no es así. Menciona *se desarrolla en toda el área pero faltan pasos a definir y es una herramienta*

administrativa para nosotros como actuarios. Con esto concluimos que la información otorgada por la entrevistada se debe considerar con sus debidas reservas por su falta de conocimiento y experiencia en nuestro tema de estudio.

4.1.13 Entrevista

Se realizó la entrevista al Actuario Héctor Dorantes Castillo y no tuvimos autorización para poder grabarla, por lo que se trató de transcribirla lo más fielmente posible.

Se desempeña en el área de Programación de la SEP desde hace 4 años, no utiliza la Planeación Estratégica ni utiliza herramientas actuariales ni tampoco cree que sea una herramienta administrativa para los Actuarios.

Menciona Yo no la utilizo por que en realidad mi trabajo no lo exige, sólo me dedico a la programación.

El Actuario Héctor Dorantes Castillo labora en el área de Programación en la Secretaría de Educación Pública y su función consiste en darle mantenimiento a las bases de datos, así como elaboración de nuevos programas para mejorar los actuales y poder optimizar los recursos del área y de la Secretaría en general.

Podemos decir que su función no tiene ninguna relación con la Planeación Estratégica pero el afirma que *Yo creo que un actuario no tiene que formar parte del área de Planeación Estratégica porque para esto existen los administradores, los maestros en Planeación Estratégica, es decir, personas que cumplan más ese perfil y que un actuario como tal no es la persona indicada para hacer la Planeación Estratégica de una institución* esto explica su falta de conocimiento en el tema y por tanto a nuestro juicio este comentario no nos aporta nada maravilloso para esta investigación.

4.1.14 Entrevista

Se realizó la entrevista al Actuario Ricardo Humberto Sevilla Aguilar y no tuvimos autorización para poder grabarla, por lo que se trató de transcribirla lo más fielmente posible.

Se desempeña en el área de Seguros en la CNSF desde hace 5 años y medio, no utiliza la Planeación Estratégica, no utiliza herramientas actuariales aunque menciona que ésta es una herramienta administrativa para los Actuarios.

Los administradores son los únicos encargados de realizarla y no creo que haga falta un actuario ahí.

El Actuario no entiende el concepto de la Planeación Estratégica ya que se le preguntó y sus respuestas no fueron claras. El Actuario es Subdirector de estudio sobre seguro de daños en la CNSF y su trabajo consiste en validar información estadística de las compañías antes de su publicación.

En general podemos decir que su puesto no tiene relación con la Planeación Estratégica pero no obstante afirma *Utilizo un poco de Planeación Estratégica de forma informal (SIC) y no utilizo ninguna herramienta actuarial para realizarla* y cuando se le preguntó cómo la utiliza o la lleva a cabo no respondió claramente, al mismo tiempo mencionó *No creo que un Actuario sea básico para realizar la Planeación Estratégica. Pero sí puedes utilizarlo si tiene conocimientos*” y *“pero no es el fin de los actuarios a nuestro juicio* este comentario confirma que no tiene el más mínimo conocimiento de la Planeación Estratégica y por tanto no puede aportar grandes fundamentos ni positivos ni negativos a nuestra investigación.

4.1.15 Entrevista

Se realizó la entrevista al Actuario Miguel Hernández Hernández y tuvimos autorización para poder grabarla. Se desempeña en el área de Estadística en AC Nielsen desde hace 1 año y medio, utiliza la Planeación Estratégica ocupando herramientas actuariales para realizarla y considera que la Planeación Estratégica es una herramienta administrativa para los Actuarios.

Los Directores son los encargados de realizarla pero menciona que el actuario sería un excelente elemento para elaborarla, *el problema está en que nos encasillan sólo en áreas técnicas.*

El Actuario sí conoce la Planeación Estratégica por la utilización que le da en su trabajo, afirma que *en el área en la que me desempeño es esencial porque trabajamos en Estadística y sabemos que esto tiene que ver mucho con el riesgo, investigación de operaciones, en fin lo que buscamos es la minimización de cualquier problema que se pueda presentar durante el proceso*, con esta afirmación denotamos que el Actuario no la conoce porque lo que realiza en su desempeño laboral no es Planeación Estratégica. El Actuario es ejecutivo de estadística, su trabajo consiste en realizar análisis y tendencias, es evidente que en el lugar donde trabaja podría ser muy útil aplicar herramientas de la Planeación Estratégica para mejorar la precisión de sus estimaciones. Asimismo afirmo *“Los Actuarios no son tomados en cuenta para la realización de ésta ya que nos encasillan sólo en el área técnica. Y estoy seguro que un Actuario realizándola sería un excelente elemento ya que tenemos la formación y los conocimientos”* nos damos cuenta de la exclusión de los Actuarios en la Planeación Estratégica, sin embargo consideramos que esto es una contradicción porque a pesar de que *“menciona”* utilizarla no la utiliza.

5 CONCLUSIONES

Se dio por terminado el estudio cuando la información empezó a ser repetitiva. Una vez terminado el diseño de la investigación y la recopilación de los datos mediante las entrevistas semi-estructuradas se llega a una visión más general de la relación entre la Planeación Estratégica y el desempeño laboral de actuarios con base en los resultados arrojados y analizados en este apartado.

En la siguiente gráfica se muestra en que áreas laborales se desempeña cada uno de los actuarios entrevistados.



Esta investigación nos arrojó datos acerca de cuántos Actuarios conocen la Planeación Estratégica, encontramos que de 15 a nuestro juicio sólo seis la conocen y la utilizan adecuadamente de estos casos es importante mencionar que la mayoría tienen una amplia experiencia laboral a diferencia de las personas entrevistadas con experiencia menor a cinco años, quienes desconocen el tema. Con base en ello podríamos inferir que existe una posible relación entre la experiencia laboral, los conocimientos y utilización de la Planeación Estratégica aunque no sea el único factor ya que también influye el nivel de responsabilidad que tengan. Al mismo tiempo siete entrevistados mencionan que la utilizan sin embargo por las razones expuestas en el análisis

individual consideramos que no tienen el concepto claro de la Planeación Estratégica y por lo tanto tampoco la utilizan.

La mayoría de los entrevistados reconoce que la Planeación Estratégica es una herramienta administrativa para el desempeño laboral de los Actuarios o que al menos podría ser viable utilizarla por la relación que existe entre nuestro objeto de estudio. Asimismo mencionan la importancia de la interrelación entre la Planeación Estratégica y la Actuaría sin embargo al no tener un conocimiento claro de ésta caen en contradicción.

Encontramos el desconocimiento que existe por parte de los Actuarios con respecto a la Planeación Estratégica, en muchas entrevistas éstos aseguraban conocerla y utilizarla, sin embargo al cuestionarles más sobre el tema simplemente no contestaban, o daban respuestas que al contrastarlas en el marco teórico resultaban equivocadas y por lo tanto la información dada no podría ser utilizada para fundamentar nuestra investigación.

A pesar de lo antes mencionado, identificamos que la mayoría de los entrevistados admiten que la formación del actuario le permitiría participar en el desarrollo e implementación de la Planeación Estratégica.

Entonces partiendo del análisis de datos de las entrevistas realizadas podríamos derivar la información que un momento dado podría resolver las preguntas formuladas en el planteamiento del problema de esta investigación. Debemos recordar que debido al tamaño de la muestra no podemos generalizar resultados.

- ¿Los actuarios conocen la Planeación Estratégica?

Los actuarios entrevistados mostraron a través de sus opiniones diversos grados de conocimiento desde el desconocimiento total hasta un grado bastante elevado a pesar de que 13 de ellos dijeron que sí sería útil. Por otra parte percibimos que entre mayor experiencia tiene un actuario es mayor el

conocimiento de la Planeación Estratégica, de lo cual deducimos la importancia que puede tener la Planeación Estratégica en el desempeño del actuario.

- ¿La Planeación Estratégica es una herramienta administrativa para los actuarios?

Las personas entrevistadas respondieron que sí podría ser una herramienta administrativa para ellos ya que la Planeación Estratégica es parte del proceso administrativo, por ejemplo si un actuario utiliza sus conocimientos para minimizar los riesgos con la Planeación Estratégica puede determinar su camino, metas, visión, para llegar a su objetivo y de esta forma hacer crecer a la empresa en el mercado demandado. Aquí surge otra problemática por que sí aseveran utilizarla pero en realidad no la utilizan por lo tanto difícilmente podrían asegurar que es una herramienta administrativa.

- ¿Los actuarios utilizan la Planeación Estratégica para el desempeño laboral?

Con esta pregunta, encontramos diferentes puntos de vista porque depende del área en la que trabajan y su desempeño laboral. De esta manera no se puede generalizar la importancia y la utilización de la Planeación Estratégica para el desempeño actuarial.

Como se puede apreciar, la Planeación Estratégica es muy útil y necesaria para la empresa pero se reconoce que existe aún mucho campo de acción por desarrollar, dejando la puerta abierta al estudio de nuevas propuestas sobre los métodos y perfeccionamiento de los ya existentes.

Si partimos de que el actuario es el profesionalista que debe verificar qué esta mal en el proceso y lo regula sólo en la siniestralidad, entonces la Planeación Estratégica si podría ser una herramienta fundamental para establecer la situación de empresa en un momento dado, y su futuro a través

de los diversos escenarios establecidos. Es la plataforma para la toma de decisiones y por ende, el desarrollo satisfactorio de las empresas.

Es importante resaltar que esta investigación no pretende afirmar que la Planeación Estratégica es una herramienta indispensable para el desempeño del actuario y tampoco el actuario es la única persona que pueda realizarla, más bien la posibilidad de la identificación de la Planeación Estratégica como una alternativa de estudio y práctica para los Actuarios.

ANEXOS

ENTREVISTA 1

Se realizó la entrevista al Act. Arias Córdova Enrique de GNP y no tuvimos acceso para poder grabar.

Labora en el *desarrollo de Productos de Gastos Médicos Individuales*, su desempeño es técnico y lo hace desde 2004.

Define la Planeación Estratégica como el establecimiento de metas, misión y visión de una empresa así como estrategias directivas y operacionales para cumplirlo.

Menciona realizar la planeación estratégica formalmente y ocupar herramientas Actuariales. Al mismo tiempo que dice que la Planeación Estratégica es una herramienta administrativa para los actuarios.

La alta dirección de la empresa establece las metas y estrategias en lo que a mi área de trabajo y nosotros encaminamos nuestras acciones para cumplirlas. La establece la alta dirección con apoyo de distintas áreas para armar el plan estratégico (RH, finanzas, sistemas, área técnica, ventas, etc.)y se ejecuta en cada una de las áreas de la empresa.

En la industria del seguro un actuario es útil de manera muy particular por la naturaleza de los productos, también para el establecimiento de metas y presupuestos financieros a largo plazo **por** su formación matemática, financiera y de riesgos.

Con respecto a los actuarios en otras áreas creo que sería bueno, aunque dependiendo la industria en cuestión pudiera ser **opcional**.

Aunque de manera muy particular en la industria del seguro por la naturaleza de los productos el papel actuarial es básico, en otras industrias puede ser de gran apoyo para el establecimiento de metas y presupuestos financieros a largo plazo por su formación matemática, financiera y de riesgos.

Al mismo tiempo no concibo una empresa que no establezca sus metas de manera profesional, alcanzables y medibles y esto lo puede lograr asesorándose con consultores expertos y con los líderes de las distintas áreas (entre ellos los actuarios)

ENTREVISTA 2

Se realizó la entrevista al Act. Barraza Anaya Guillermo de ING y no tuvimos acceso para poder grabar.

Labora en el **área de Desarrollo de Mercados de Líneas Personales**, i.e., personas físicas. Durante los primeros 8 años trabajo en áreas técnicas calculando reservas, elaborando e interpretando estados de resultados, haciendo estadística. Los 5 años siguientes coordino la constitución y puesta en operaciones de nuestra filial “Salud comercial América S.A. de C.V.” la ISES (Institución de Seguros Especializada en Salud) del grupo. Después estuvo como 2 años en el área de suscripción y selección de Accidentes y Enfermedades. El último año y medio ha estado en Desarrollo de Mercados **dentro de la Dirección de Planeación estratégica**, su experiencia laboral es de 16 años.

Su trabajo consiste en coordinar proyectos para el desarrollo de mercados, herramientas, servicios, etc. Y realiza la Planeación Estratégica formalmente desde hace un año y medio desde que se encuentra en esta área.

La utilización de herramientas actuariales para la realización de Planeación Estratégica casi no se da, sólo cuando necesitas dar el Costo-beneficio del proyecto, pero en general no. Pero menciona que para un actuario la Planeación Estratégica si es una **herramienta administrativa** ya que es una **forma de sumar tácticas en forma ordenada, coordinada y**

específica para alcanzar un objetivo estipulado y con esto la mente analítica de un actuario puede aportar mucho a ésta.

La utilización de la Planeación Estratégica en su trabajo es con varias metodologías para planear y ejecutar de forma eficiente los proyectos, la metodología que empleamos es la del PMI (Project Manager Institute) algunos de los elementos que la integran son el Charter, el Project, la matrices de riesgos, las matrices de roles y responsabilidades, etc.

Y para realizarla estamos involucrados todo el equipo del proyecto. También menciona que un actuario es muy útil para realizarla por formación analítica que tenemos **y que sería muy interesante** que un actuario formara parte de esta área.

ENTREVISTA 3

Se realizó la entrevista al Act. Beatriz Roca Cazadero de Consultores Actuariales Agente de Seguros y Fianzas, S.A de C.V y no tuvimos acceso para poder grabar.

Labora en el **área de asesoría actuarial en lo relacionado con Planes de Pensiones y Beneficios al Término de la Relación Laboral**, su experiencia laboral es de 20 años.

Su trabajo consiste en la revisión y aplicación de Técnica de Cálculo Actuarial y asesoría a clientes.

Y realiza la Planeación Estratégica informalmente ya que no hay un mapa estratégico que nos indique lo que se debe o no hacer.

No utilizamos herramientas técnicas, muchas veces lo hacemos intuitivamente, pues mi colaboración en la planeación estratégica de la empresa es más bien de tácticas o acciones a seguir para cumplir con la estrategia empresarial, por lo tanto podría decir que no utilizamos herramientas actuariales para realizarla. Considero que para un actuario la Planeación Estratégica si es una **herramienta administrativa ya que con nuestros conocimientos se le puede dar un mejor uso.**

En mi caso yo la realizo seleccionando constantemente entre varias alternativas, la más adecuada para alcanzar las metas predeterminadas, utilizando al máximo las capacidades de las personas y optimizando los recursos materiales así como monitoreando las complicaciones que se puedan presentar para volver al proceso de plantear alternativas y seleccionar otras nuevas. Intuitivamente, cada que tienes que dar un servicio o consulta, tienes

que planear en ese momento cómo redistribuir las tareas diarias para alcanzar las metas dando el servicio extraordinario que te están requiriendo. Al ser una empresa de servicio en la que laboro, constantemente se te presentan trabajos no planeados y en esos momentos tienes que estar en el proceso constante de la planeación estratégica para continuar con el cumplimiento de las metas establecidas por la Dirección.

Y para realizarla estamos involucrados todos los integrantes del equipo, de acuerdo con nuestras funciones.

Menciona que todo profesionalista debería realizarla, sin embargo los actuarios tenemos una formación que te permite utilizar técnicas como la contabilidad, estadística y economía como para realizar esa función en las empresas.

ENTREVISTA 4

Act. Fabián González. Facultad de Ciencias Profesor de Teoría del Riesgo y Seguridad Social. Accedió a que lo grabáramos.

1. Información General de su actividad

¿Qué hace?

Trabaja en el área de análisis de Riesgo en el IMSS

¿Desde cuándo?

Desde hace 3 años y medio

¿Qué tipo de trabajo realiza?

Trabaja en el programa de Administración de riesgos Institucionales, se realiza anualmente y su objetivo es tener una adecuada administración, planeación y control de los riesgos.

2. Información General de la Planeación Estratégica

¿Sabes qué es o la conoces?

Si la conozco y pienso que es muy importante porque se hace para un objetivo normativo es decir que la dirección consiga la misión del IMSS (más calidad, transparencia y control, administración de los seguros e invertir en desarrollo)

¿La utilizas?

Si

¿Si, cómo?

En el año 2002 se crea el programa estratégico del IMSS (**PEIMSS**) orientado a llegar a los objetivos planteados.

Partimos de un mapa de estrategia cada área maneja uno en donde tiene todas las acciones a seguir para lograr los objetivos.

¿Quién realiza el mapa?

Dirección General, H. Consejo Técnico son los que realiza el marcador balanceado. Cada área realiza su mapa.

¿Un actuario es útil para utilizarla?

Si **por la forma en la que el actuario maneja Investigación de Operaciones, Administración financiera, Administración de Seguros (activos y pasivos) en fin para un mejor manejo de los recursos institucionales.**

¿Por qué no nos utilizan?

Por que nos encasillan al área técnica. Aún cuando podríamos aportar buenas ideas para la realización de la Planeación Estratégica.

¿En el IMSS porqué utilizan la Planeación Estratégica?

Por que es una institución de la administración publica federal y necesitan a la Planeación Estratégica para cumplir el programa nacional de desarrollo. Para tener mayor transparencia y control en seguridad social.

En el 2002 se empezaron a utilizar acciones estratégicas mediante software para llegar a los objetivos.

Se utiliza el “Project” y puede realizarse de forma trimestral, semestral y anualmente.

Estos programas son desarrollados por la Dirección General con la autorización del Consejo Técnico.

¿Sería bueno que un actuario trabajara en esta área?

Por supuesto.

¿Con respecto a la Planeación Estratégica a largo plazo, que me puedes comentar?

En el IMSS el riesgo que nos preocupamos es por el crecimiento de pensionados.

En el momento que utilizamos la Planeación Estratégica es en la toma de decisiones para llevar a cabo una mejor administración de la seguridad social.

Por ejemplo:

Planeación a largo plazo

En los pensionados que reflejar un gasto fiscal para el IMSS las pensiones derivadas de la actual ley de seguridad social se evalúan o se llevan a cabo valuaciones actuariales a un periodo de 100 años.

En mediano plazo

En el sector de gastos de salud.

Para la toma de decisiones. Que no haya una adecuada Planeación Estratégica implica que las reservas de invalidez, retiro y cesantía en edad avanzada se vieron afectadas porque se transfirieron fondos para maternidad y enfermedades lo que ocasiono que el monto no fuera suficiente. Por esto se utiliza la Planeación Estratégica.

¿Herramientas que se utilizan para la realización de la Planeación Estratégica?
Probabilidad, Estadística, Demografía, Investigación de operaciones. Modelos dinámicos (teoría del riesgo, procesos estocásticos [fluctuaciones financieras]) calculo actuarial.

Para la realización de la Planeación Estratégica se necesita 80% de herramientas actuariales.

¿En el IMSS quien la realiza?

Un grupo multidisciplinario en el que hay actuarios.

¿Cómo?

Con programas como Visual Basic, C y bases de Datos.

¿Relación entre Planeación Estratégica y Teoría del Riesgo?

La Teoría del Riesgo valúa la siniestralidad de una cartera de seguros o financiera para que esta siniestralidad no afecte a la solvencia de la reserva.

Si yo estimo que determinada cartera de tipo financiero o de seguros puede aumentar de un periodo a otro entonces se toman **acciones estratégicas para que no afecte la parte financiera de mi institución o primordialmente de mis reservas.**

La Planeación Estratégica entra para llevar a cabo la toma de decisiones adecuada, cuando ya tenemos valuado el riesgo de nuestra cartera.

Por ejemplo: La probabilidad de ruina forma parte de la Planeación Estratégica, yo como actuario voy a determinar en que momento puede pasar esto, tratando de tomar las medidas para minimizar el riesgo o que se sigan rentabilizando las reservas.

¿Se necesita un actuario en la Planeación Estratégica?

Si, seria muy bueno que participáramos con los directores generales.

¿En forma particular, tú realizas Planeación Estratégica en tu trabajo?

Si yo utilizo la Planeación Estratégica me apoyo a partir de mi programa de trabajo para llegar a mis objetivos.

La utilizo a diario de una forma práctica e informal para poder terminar mi trabajo diario.

ENTREVISTA 5

Se realizó la entrevista al Act. José Antonio Cruz Morales y no tuvimos acceso para poder grabar.

Labora en el **Sistema Financiero Mexicano** desde Junio de 1972, “al principio trabajaba, ahora me divierto”

Mi trabajo consiste en todo aquello que **como consultor Actuarial me puedan solicitar, en el terreno de Seguros, Fianzas, Pensiones y hasta en dictámenes Jurídicos Actuariales, como Perito**

Realizo la Planeación Estratégica informalmente como en la Ética, en cuanto ha saber el Cliente, el objetivo, los resultados deseados y en algunos casos los costos. Referente a los trabajos ha realizar depende de lo que se quiera hacer.

La utilización de herramientas actuariales es sólo cuando el trabajo lo requiere y cuando el cliente lo solicita como una opción a lo que pretende hacer o una alternativa de escenarios. Pero yo como actuario considero a la Planeación Estratégica como una herramienta administrativa para mi trabajo, la puedo o no utilizar pero no deja de ser una **herramienta para nosotros porque podemos aplicar modelos Actuariales Matemáticos que me permitan conocer diferentes resultados y los costos para lograrlos así como de sus posibles variaciones, en los Estados de Resultados de las Empresas.**

Por ejemplo se utiliza en las Compañías de Seguros especialmente en las de Vida, Pensiones, aunque también se utiliza en las Compañías de Daños y de Accidentes y enfermedades (son Seguros en su gran mayoría a un año) y algo exiguo en las Afianzadoras.

La utilización de la Planeación Estratégica es muy variable usualmente debería ser el actuario por su facilidad en el manejo de los modelos Matemáticos, sin embargo por la carencia del conocimiento del problema y el lenguaje que utiliza, hasta ahora en un buen número de Compañías es realizado por el Financiero y/o Contador de la empresa.

Insisto en que debería de ser un actuario, sin embargo como ya lo mencioné otros profesionistas le han ganado el terreno, por la facilidad de comunicación, conocimiento de que es lo que quieren los Accionista y Director General y la flexibilidad que debe de haber, en la presentación de los resultados por tratarse de probabilidades, sin caer en la falta de Ética.

El actuario debe ser una de las personas que debe de estar a cargo de la misma, o entendería UD. El desarrollo de un buen Restaurante sin la opinión de un Chef?

El actuario debe tener una clara idea de cómo identificar los riesgos y evaluarlos, dependiendo de eso debe saber vender sus ideas sin llegar al faquirismo, dependiendo del problema y de las herramientas para evaluarlo.

ENTREVISTA 6

Act. Marcial Márdero Jiménez

Trabajo en el Centro de Estudios para el Adelanto de las Mujeres y la Equidad de Género (CEAMEG) de la H. Cámara de Diputados, **en el área de Estadística.**

En la Cámara de Diputados trabajo desde el octubre del 2005, pero en el CEAMEG desde septiembre del presente año.

La verdad me gustabas más el trabajo de antes de septiembre del presente año, pero de cierta manera estoy laborando en mi área de trabajo.

Mi trabajo consiste en: **Búsqueda de información necesaria para la elaboración de Indicadores Estadísticos relacionados con la Situación de la Mujer en México.**

La Planeación Estratégica se debe de llevar a cabo desde los niveles de Directores, y de ahí ir delegando funciones y responsabilidades en nivel jerárquico hacia abajo, cosa que como tal no sucede en el CEAMEG, yo quiero pensar que porque es un Centro de Estudios de muy nueva creación (agosto 2006) y que con el tiempo se ira formalizando y así se podrá aprovechar las partes del Proceso Administrativo y sacarle provecho a la Planeación Estratégica

En el área donde yo me encuentro trabajando no utilizamos ninguna herramienta actuarial para la realización Planeación Estratégica pero considero

que ésta si es una **herramienta administrativa para nosotros como actuarios.**

Con respecto al concepto de Planeación Estratégica si se que es y si la conozco, ya que en la Licenciatura tome la clase de Planeación Estratégica, además de que al momento de realizar la Tesis de Licenciatura tuve que leer un poco sobre este tema.

Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, esto planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa. Es decir, su tamaño, ya que esto implica que cantidad de planes y actividades debe ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores

Ha de destacarse que el presupuesto refleja el resultado obtenido de la aplicación de los planes estratégicos, es de considerarse que es fundamental conocer y ejecutar correctamente los objetivos para poder lograr las metas trazadas por las empresas.

También es importante señalar que la empresa debe precisar con exactitud y cuidado la misión que se va regir la empresa, la misión es fundamental, ya que esta representa las funciones operativas que va ha ejecutar en el mercado y va ha suministrar a los consumidores.

Es un proceso que va encaminado, desde mi punto de vista, al crecimiento de la empresa para obtener las máximas utilidades posibles, va desde el financiamiento, el proceso de producción, mercadotecnia, recursos humanos,

administración, elaboración y distribución del producto, entre otras cosas más. Pero la planeación Estratégica no se da sólo en las empresas, se puede aplicar también a los gobiernos, a los tres niveles de gobierno para poder gobernar, tal es el caso del Plan Nacional de Desarrollo del país, que es la muestra más contundente de la aplicación de esta herramienta.

Hasta el momento no la he utilizado por que en al área donde me encuentro trabajando no es necesaria su aplicación, ya que esta debería de estar a cargo de la gente encargada de la administración y de los niveles directivos.

Considero que nosotros seríamos excelentes en ésta área ya que un actuario cuenta con la capacidad suficiente para poder encaminar el rumbo de una empresa y para llevar esto a cabo, la Planeación Estratégica es una herramienta fundamental. Recordemos que la carrera de Actuaría no es sólo números, sino la aplicación de estos para poder aprovechar las circunstancias del mercado y una aplicación, no de las matemáticas como tal, sino de la habilidad, conocimientos y capacidad de un actuario, es esta herramienta.

Lo podemos ver en la Investigación de Operaciones, que es una herramienta utilizada por los actuarios, y no es más que con los resultados que arroja esta, realizar la Planeación Estratégica.

Se puede ver también en la administración financiera, en las finanzas corporativas, entre muchas otras áreas.

Y la podemos utilizar principalmente para el crecimiento y desarrollo de la empresa, para un buen financiamiento, una buena administración y para el crecimiento en el mercado y sector en el cual se desarrolla.

Pero el uso primordial es lograr las metas que se plantean al inicio de desarrollan la Planeación Estratégica.

Primero, conociéndola, segundo probándola, llevar a cabo los procedimientos que esta dicta, no dejándola de lado y sin darle importancia, creo que de cierta forma, en mayor o menor grado, todas las empresas y gobiernos la llevan a cabo para poder lograr lo que se proponen.

ENTREVISTA 7

Se realizó la entrevista al Act. Maria de Jesús Palacios Neri de ING y no tuvimos acceso para poder grabar.

Labora en el **área de Asesoría Técnica para el ramo de vida individual de los productos que tenemos a la venta en ING** desde Abril del 2003.

Su trabajo consiste en **realizar Cotizaciones especiales de Planes de Vida individual, Asesora Telefónica de los productos y el monitoreo de que la operación se ajuste a la norma de los productos**

En mi trabajo **no realizamos Planeación Estratégica, no utilizamos ninguna herramienta actuarial** para realizarla pero yo creo que la Planeación Estratégica puede ser una herramienta administrativa para los actuarios dependiendo en que área laboren.

La realizamos de manera informal porque ajustamos nuestro trabajo diario y la toma de decisiones a los objetivos de la empresa.

Todos la realizamos, **la define el área de planeación estratégica.**

Considero que seria bueno que un actuario formara parte de esta área ya que tenemos la habilidad de hacer modelos orientados a los resultados y medir los resultados.

ENTREVISTA 8

Se realizó la entrevista al Act. Oscar Aranda y tuvimos acceso a grabarlo

Desde el punto de vista como estrategia se abarcan principalmente 3 fuentes fundamentales para el desarrollo de objetivos:

- Contable o financiera
- Técnica o Actuarial
- Investigación de Auditoria

La información desde el punto de vista Actuarial que se da año con año es: La situación actual de la empresa desde el punto de vista de lo que es el: dinero y se verifica la problemática, es decir, el déficit. El actuario verifica que esta mal en el proceso de la emisión de la nota técnica. Lo que se regula sólo es la siniestralidad. Si existe un problema estratégico en la parte actuarial en las empresas. La Actuaría por si sola no funciona, necesita las herramientas mencionadas arriba.

¿Quién realiza los mapas de estrategia?

A través de la SHCP es el organismo máximo de regulación en México, depende de ellos la CNBV, CNSF, CONSAR, CONDUCEF Y NACIF. Cada una se dedica a algo específico y tienen sus propias leyes o circulares que se presentan de forma trimestral. En la CNSF cada mes se hace una junta con un representante de la SHCP para dar un informe de todo lo que pasa en cada una de sus áreas.

Por tanto podemos decir que si se utiliza la Planeación Estratégica. **El actuario tiene que trabajar de manera conjunta con los financieros, contadores.** El actuario tiene que verificar que cumpla con las condiciones técnicas, realizar los exámenes actuariales y establecer proyecciones de periodos cortos de 3 a 5 años. **Nuestra función es en la solvencia y las reservas técnicas.** También hay un grupo de actuarios expertos que se dedican a las consultorías.

Muchas veces la Planeación Estratégica también se utiliza en el caso de los seguros con una compañía inicia operaciones a través de Hacienda para que nos digan las condiciones. Este trabajo lo realiza el actuario y establece en base de supuestos reales cual va a ser el crecimiento de la emisión, cual va a ser la fuerza de venta y por último cuando vamos a lograr una utilidad.

Desde el momento en que se realiza la junta entre el vicepresidente de la CNSF y el representante de la SCHP ya se esta realizando Planeación Estratégica.

Cuando salimos de la carrera sólo llevamos la parte científica, en mi caso cuando termine la carrera sólo conocía pensiones, con el paso del tiempo nos damos cuenta de que sólo tenemos una pieza del rompecabezas. **Por tanto cuando salimos no todos conocemos la Planeación Estratégica.**

Yo pienso que la Planeación Estratégica es **una herramienta administrativa para los actuarios pero tiene que ver mucho con el comportamiento de la institución en la que estemos trabajando. Son escenarios que tienen que ver con situaciones extremas.** Y si dentro de estos estándares soporta la

cuestión económica – financiera se dice que no hay problema en la parte de la modelación.

Yo la utilice en la CNSF y ahora en el Departamento de Matemáticas también. Aquí la utilizo porque ya tenemos preestablecidas metas a seguir y es un porcentaje muy considerable planear para llevar a cabo nuestro trabajo.

Por lo tanto el actuario es muy necesario en esta área y si sería muy importante que dejaran de encasillarnos en el área técnica. Muchas veces ni siquiera sabemos en lo que estamos trabajando y esto es porque se maneja información confidencial. Y de hecho gracias a nuestro trabajo los directivos, vicepresidentes y presidentes toman decisiones muy importantes.

El Prof. Oscar Aranda comenzó como Analista, después fue Auditor Actuarial, después Jefe de Departamento, Recolector Actuarial todo esto en la CNSF. **Actualmente laborando en la Facultad de Ciencias como Profesor Asociado e Investigador de la Facultad de Ciencias** de la UNAM.

ENTREVISTA 9

Se realizó la entrevista al Act. Roberto Canovas y tuvimos acceso para grabarlo

He trabajado tanto en el sector público como en el sector privado. En el sector público he trabajado en el sector central: La secretarías de Estado. En el sector Paraestatal y en el sector financiero Público (Bancos del gobierno). En los tres sectores: público, paraestatal y financiero.

En el sector privado: VITRO, SALINAS DE TV AZTECA.

En el sector central: De lleno entramos en lo que es la Planeación Estrategia.

Conforme a mi experiencia en términos generales yo le puedo decir que la Planeación Estratégica no es una materia o un conocimiento que yo considere indispensable para los actuarios pero si lo considero de una importancia estratégica. No es indispensable porque depende de la actividad que realicemos cada actuario depende si vamos a requerir o no la Planeación Estratégica.

A quien trabaja en Estadística, Seguros, a las Finanzas **depende de la posición que ocupe en la organización para la cual trabaja ese es para mí una parte clave.** Si yo ocupo una posición netamente de análisis de diseños de planes de inversión, de valuación de pasivos contingentes, de diseño de fondos de retiro, etc. No voy a requerir necesariamente de la planeación pero si yo ocupo una posición directiva o una posición en la que yo tenga que tomar decisiones sobre las líneas futuras a seguir por la empresa independientemente de si eres del sector público o privado entonces si voy a

requerir Planeación Estratégica. Ya que es muy importante que yo conozca para apoyar la toma de decisiones de mi empresa o el grupo que represento, conocer que esta sucediendo en mi entorno, cual es mi competencia. Hoy en día con mucha mas razón por que las economías se están globalizando. La tecnología, el avance de las comunicaciones en el Internet, en la capacidad de las computadoras para procesar es lo que ha permitido una infraestructura indispensable y necesaria para promover la globalización. Esto es que conceptualicemos el mundo como un enorme mercado en donde se ofrecen diferentes servicios provenientes de cualquier lado del mundo y tener como destino a cualquier consumidor de cualquier lado del mundo. Entonces esto requiere que nosotros tenemos un concepto esencial de las estrategias más apropiadas para conseguir los objetivos. Es una guerra para conseguir el mercado y para estar en primer lugar. **La Planeación Estratégica no se utiliza de manera sistemática, científica, hay mucha gente que sin tomar una clase de Planeación Estratégica la hace, haciendo un análisis de sus fuerzas, debilidades, oportunidades, amenazas, riesgo, etc. Pero que tal si ese conocimiento se lo enseñamos a gente que tiene un estudio en matemáticas, estadística, procesos estocásticos, probabilidad y además estos son material de estudios obligatorios para nosotros como actuarios. Esto da que los planes sean exitosos.** La Planeación Estratégica pretende decirle a la empresa por donde caminar para asegurarle un mayor exitoso, mejores ventas, mayores utilidades. En varios de los lugares donde yo he trabajado la Planeación Estratégica es fundamental para el desarrollo exitoso de la empresa para llegar a niveles de sofisticación importantes. En cualquier lugar (en una tienda, en la escuela) se realiza Planeación Estratégica, ya que nosotros como individuos realizamos nuestras metas.

Ejemplo: Singapur, un país que no sabía que hacer para avanzar. Encontraron que estaban en un lugar estratégico geográficamente. Hoy en día es un país con un avance económico de los más fuertes, con una economía ultra fortalecida, con un nivel de ingreso per cápita de sus habitantes de los más altos del mundo. Con una distribución del ingreso brutal magnífica y lo que hicieron fue Planeación Estratégica.

Yo usé mucho la Planeación cuando estuve en el aeropuerto de la ciudad de México la Planeación Estratégica me dictaba el camino a seguir. **Aún como coordinador de la carrera sigo utilizando la Planeación Estratégica.**

Si alguien no utiliza Planeación Estratégica, imagínate una empresa en la que el director de área de Planeación no esté atento al pronóstico del crecimiento de economía, ¿cómo va a ser el PIB del año que entra? Esta frito, por dos cosas: Si produce menos el PIB crece y con esto pierde mercado y si produce de más y la demanda general que le da no crece entonces va a tener una cantidad de inventarios que se le puede convertir en obsoletos, yo no concibo una empresa sin Planeación Estratégica.

Cuando estaba en el aeropuerto tomaba en cuenta que finalmente es un negocio y sus utilidades se van a convertir en escuelas, casas, en seguridad. Entonces yo como director tenía la obligación de procurar el mayor ingreso, utilidad. Como lo voy a procurar si no atiende lo que está pasando en el mundo con el movimiento de pasajeros. Y promover mi aeropuerto, hacer una serie de cosas que nos lleven a que más líneas vengan aquí.

Por ejemplo la Planeación se puede ver como un concepto muy sencillo que debe inculcarse desde la primaria. Porque después hay muchos problemas ya que mucha gente no planea ni siquiera la carrera que va a estudiar.

Podemos decir que no todos los actuarios conocen la Planeación Estratégica pero que deberíamos conocerla.

La Planeación SI es una herramienta administrativa para los actuarios.

Ejemplo: Si un actuario tiene un negocio propio como una consultoría tiene que usar Planeación para hacerlo crecer, para determinar su camino, metas, visión, objetivos, metas específicas, que es lo que el mercado está demandado. Si trabajas en puestos directivos de alguna empresa ya sea privada, pública o en el mismo sector público central por supuesto que es indispensable. Vamos a suponer que trabaja en la CNBV sin Planeación no tendría ni idea de hacia donde va.

¡Tener una visión para poder competir con la gente con la que nos vamos a topar en el trabajo!

Yo hago mi Planeación Estratégica, diario perseguir mis objetivos que en mi caso es que salgan actuarios que no sólo consigan trabajo si no que se lo peleen.

ENTREVISTA 10

Se realizó la entrevista al Act. Rodríguez Contreras Ma. Elena y no tuvimos acceso para poder grabar.

Labora en la **suscripción de cuentas en vida tanto individual como colectivo, así como de gastos médicos mayores individual como grupo y colectivo** desde hace 15 años, no continuos debido a que estuvo en ventas.

Mi trabajo **consiste en realizar la suscripción del riesgo en seguros de beneficios para empleados**. Es de tipo actuarial, así como, negociación con ventas.

Realizo la Planeación Estratégica ya que se planean las estrategias a seguir de acuerdo al mercado y a las bases de contribución que debe alcanzar cada uno de los ramos.

Muchas de las veces la estrategia la definen los propios **directivos** de acuerdo a las utilidades que fijan.

Utilizo herramientas como análisis actuarial, uso de tablas de mortalidad, morbilidad, estadísticas, etc. Con respecto a que si los actuarios consideramos a la Planeación Estratégica como una herramienta administrativa yo creo que

en cualquier área en la que te desempeñes **si es una herramienta administrativa** para nosotros.

Nosotros definimos las bases de actuación para el logro de metas financieras a través de metas de desarrollo e impulso de los compromisos institucionales. Con la planeación definimos estrategias locales.

La realizan los actuarios por su visión analítica y porque son favorables estructuralmente para la planeación analítica de procedimientos; y también participan profesionistas administrativos.

Por último considero que la Planeación Estratégica nos da una visión positiva y bien planeada para eliminar vicios, como agilizar procesos y recursos.

ENTREVISTA 11

Se realizó la entrevista al Act. Alma Quintero Flores del IMSS y tuvimos acceso para grabarla

Su labor en el IMSS es **Cuantificar Costos de posibles reformas a la Ley del IMSS** desde hace 2 años.

Yo me encargo de hacer **análisis de información, integración de bases para estimar indicadores que permitan evaluar diferentes estudios institucionales**

Utilizo herramientas actuariales en la forma de identificar y cuantificar de forma sistemática de los beneficios y peligros que surgen o podrían surgir en el futuro ante determinada decisión. **Y siempre utilizo Planeación Estratégica** porque observamos la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un determinado tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que se tomara. **Por supuesto que considero a la Planeación Estratégica como una herramienta administrativa para los actuarios.**

En general en el IMSS muchas áreas diseñan planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas. En lo particular antes de la evaluación de una iniciativa de reforma se definen los objetivos y se plantean diferentes mecanismos para su evaluación que permitan definir estrategias, políticas y una buena toma de decisión para el beneficio del IMSS y la población.

La realizo en cierta forma yo porque evaluó y en base a los cálculos realizados los directores del IMSS deciden.

Yo considero que un actuario es indispensable porque tiene la capacidad de evaluar múltiples escenarios en un determinado problema. Y a través de sus cálculos los directores pueden inclinarse por una u otra decisión.

ENTREVISTA 12

Se realizó la entrevista al Act. Hilda López Rosas del IPN y se tuvo acceso a grabarla.

Me encuentro en el área de estadística, realizando estudios de egresados, tanto para nivel medio superior como superior del IPN, en el cual se indaga sobre la inserción al nivel superior así como la situación laboral de los egresados.

En la actualidad se esta creando un programa que le proporcione ala División de egresados una manera eficaz de registro de los estudiantes que visitan la bolsa de trabajo, desde hace 1 año 3 meses.

Mi trabajo Tiene que ver con la **estadística, específicamente muestreo.**

En este momento el IPN no cuenta con un estudio de egresados como la UNAM o la UAM, por lo que estamos iniciando con esto, las actividades que realizo, es implementar una metodología con la cual las diferentes escuelas tomen como modelo para futuras investigaciones.

La metodología que se esta siguiendo empieza desde **planificar la encuesta que se aplicara, el calculo de la muestra, la creación de base de datos, generar graficas que nos permitan describir en un análisis que posteriormente se presenta, en donde se muestra los resultados mas importantes que arrogo la encuesta.**

Con todo lo que te he explicado puedo concluir que si utilizamos la Planeación Estratégica como un proceso que **se desarrolla en toda el área pero faltan pasos a definir y que es una herramienta administrativa para nosotros como actuarios.**

Pero en mi trabajo personal, trato de ver los diferentes puntos que implica llevar a cabo la planeación.

En el estudio de seguimientos, se trata por principio de cuentas llevar un orden, definir la misión y visión, los riesgos y oportunidades a los que se enfrentan los egresados del Politécnico, ya que uno de los objetivos es mejorar el plan de estudios de cada escuela del IPN, conforme a los cambios que en este momento enfrenta el egresado en el mercado laboral.

Yo considero que hacen falta aquí hablar en el caso de la División de Egresados en la que se encuentra la Bolsa de Trabajo.

ENTREVISTA 13

Se realizó la entrevista al Act. Héctor Dorantes Castillo de la SEP y no tuvimos acceso para poder grabar.

Labora en el área de Programación en la Secretaría de Educación Pública en el Distrito Federal desde enero del 2004.

Mi trabajo consiste en **darle mantenimiento a las bases de datos**, así como elaboración de **nuevos programas para mejorar los** actuales para optimizar los recursos del área y de la Secretaría en general.

En nuestra área realizamos la Planeación Estratégica de forma informal, yo **individualmente no, pero** en el área si se utiliza la Planeación Estratégica, pero no con herramientas actuariales como tal.

Yo no la utilizo por que en realidad mi trabajo no lo exige, sólo me dedico a la programación.

Yo creo que un actuario no tiene que formar parte del área de Planeación Estratégica por que para esto **existen los administradores**, los maestros en Planeación Estratégica, es decir, personas que cumplan más ese perfil.

Por ejemplo yo creo que un actuario formando parte de un grupo de trabajo, de diferentes profesionistas para que cada uno haga lo que sepa hacer, pero mi **idea es que un actuario como tal no es la persona indicada** para hacer la Planeación Estratégica de una institución.

ENTREVISTA 14

Se realizó la entrevista al Act. Ricardo Sevilla de la CNSF y no tuvimos acceso para poder grabar.

Su desempeño es como **Subdirector de estudio sobre seguro de daños en la CNSF** desde hace 5 años y medio.

Mi trabajo consiste en **validar información estadística de las compañías antes de su publicación**. Utilizo un poco de Planeación Estratégica de forma informal y no utilizo ninguna herramienta actuarial para realizarla

De la única manera en la que la utilizo es si quiero ganar mercado es definiendo procedimientos. ¿Cómo le hago? ¿Pasos?

En el caso de la CNSF la realizan administradores y sólo es para aprobar el ISO-9000

No creo que un actuario sea básico para realizar la Planeación Estratégica.

Pero si puedes utilizarlo si tiene conocimientos

Considero que la Planeación Estratégica es una herramienta administrativa para los **actuarios pero no es el fin de los actuarios**.

Para realizar la Planeación Estratégica se necesitan herramientas (IDO, PROB, ESTAD)

En cuanto a la Planeación Estratégica y el riesgo: que pasaría si no resultan mis planes (medidas, mapas) de contingencia.

ENTREVISTA 15

Se realizó la entrevista al Act. Miguel Hernández Hernández y tuvimos acceso para poder grabar.

Laboro como ejecutivo de estadística en AC Nielsen desde hace 1 año y medio.

Mi trabajo consiste en realizar **análisis y tendencias, utilizo la planeación Estratégica formalmente conjunta con herramientas actuariales.**

En el área en la que me desempeño es esencial porque trabajamos en Estadística y sabemos que esto tiene que ver mucho con el riesgo, investigación de operaciones, **en fin lo que buscamos es la minimización de cualquier problema que se pueda presentar durante el proceso.**

Las herramientas actuariales que utilizamos son la IDO, Probabilidad, Estadística, entre otros. **Como el modelo Asset Share que sirve para modelar resultados.**

Considero que más que utilizar nosotros la Planeación Estratégica con herramientas Actuariales, lo que hacemos es utilizarla como una herramienta administrativa para facilitarnos trabajo.

Desgraciadamente en muchos corporativos los actuarios **no son tomados en cuenta para la realización de ésta ya que nos encasillan sólo en el área técnica.** Y estoy seguro que un **actuario realizándola sería un excelente elemento ya que tenemos la formación y los conocimientos** para ser analíticos y medir el riesgo que corre una empresa.

FUENTES CONSULTADAS DE INFORMACIÓN

Libros:

Agramonte Mier y Terán Norberto
Curso de teoría de la administración
Ediciones Contables y Administrativas
México, 1974

Ansoff. H. Igor
Corporate Strategy
Mc Graw-Hill
New York. 1965.

Barajas Medina Jorge
Apuntes de administración II
México, UNAM, 1980

Bernal Torres César Augusto
Metodología de la investigación para administración y economía
Ed. Prentice Hall
Colombia 2000
pp. 85-89

Boden, Margaret A
La mente creativa
Ed. Gedisa
España 1994

Coss Bu Raul
Análisis y evaluación de proyectos de inversión
Ed. Limusa
México 1989

Davenport Thomas H
Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology
Harvard Business School Press
Boston 1993.

De Bono Edward
Lateral Thinking for Management, Maidenhead
McGraw- Hill, England, London, Penguin 1971

Mtra. De Fuentes Claudia
"Planeación Estratégica". Taller de Innovación
UAM – Azcapotzalco.

Dulhalt Krauss, Miguel F
Técnicas de comunicación administrativa
UNAM
México, 1971.

Finch, James
"Product Innovation and the Process of Creative Destruction in the U.S.
Pharmaceutical Industry"
Journal of Pharmaceutical Marketing & Management
Vol. 3, No. 4, pp. 3-20. 1989

Fred R. David
Conceptos de Administración Estratégica
9ª edición
Ed. Pearson
México. 2003

Gitman Lawrence J
Fundamentos de la Administración Financiera.
Ed. Harla
México 1978

Gregory Carl E.
The Management Of Intelligence: Scientific Problem Solving and Creativity,
Mc Graw-Hill.
U.S.A.1967

Hitt, Ireland, Hoskisson.
Strategic Management Competitiveness and Globalization.
South Western.
Tercera Edición. 1999

Koontz Harold, Wehrich Heinz
Administración: Una perspectiva global.
Mc Graw Hill.
México D.F. 1994.

Kotler Philip, Bloom Paul.
Mercadeo de servicios profesionales.
Ed. Legis.
Santafé de Bogotá. 1988.

Lorange Peter
Roles of the CEO in strategic Planning and Control Processes, en Seminar on
The Role of General Management in Strategy Formulation and Evaluation,
1980

Mintzberg Henry
Planning on the Left Side and Managing on the Right.
Harvard Business Review 1976

Mintzberg Henry / James Brian Quinn
Biblioteca de planeación estratégica.
Prentice-Hall
Primera Edición, 1995 México. DF

George, L. Morrissey
Planeación a largo plazo, creando su propia estrategia.
Prentice-Hall
Primera edición, 1996

Patz, Alan L. y Rowe, Alan J
Control Administrativo y sistemas de toma de decisiones
Editorial Limusa
México 1982

Perdomo Moreno Abraham
Elementos Básicos De Administración Financiera
Ediciones contables y Administrativas, S.A.
México 2002

Porter Michael
Corporate Strategy: The State of Strategic Thinking, The Economist, 1987.

Sallenave Jean-Paul
Gerencia y planeación estratégica
Editorial Norma, México, 1987

Schall Lawrence, Haley Charles W
Administración Financiera.
Mc. Graw-Hill Latinoamérica, S.A. de C.V.
México 1988

Steiner George A.
Strategic Planning: What Every Manager Must Know, The Free Press,
New York. 1979.

Steiner George A.
Planeación estratégica, lo que todo director debe saber
Una guía paso a paso
CECSA Primera edición, 1983 México, DF

Sun Tzu
El arte de la guerra.
Ed. Kier
Buenos Aires. 1990.

Thuesen Fabrycky
Ingeniería Económica.
Ed. Prentice Hall,
5ª. Edición 1989

Rodríguez Valencia Joaquín
Como aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa.
ECAFSA
Primera edición 2001, México DF

Van Horne James C
Administración Financiera
Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. 1982

Villegas Martinez Fabian
Como desarrollar la creatividad gerencial
Ed. Pac México 1985

PÁGINAS CONSULTADAS EN INTERNET:

- www.dgae.unam.mx/planes/f_ciencias/actuaria_fac.pdf
- <http://www.uag.mx/204/actuaria.htm>
- http://boletin.itam.mx/detalleArticulo.php?id_articulo=91
- <http://aolbusqueda.aol.com.mx/search?where=web&query=ANALISIS+DE+RIESGOS>
- <http://www.3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc.htm>
- <http://actuaria.itam.mx/licenciatura.html>
- <http://www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/investoper1/>
- <http://www.udem.edu.mx/paso/banner/estudios/EC/EC%202420%20Logistica%20del%20Comercio%20Internacional.doc>
- Comisión Nacional de Seguros y Fianzas <http://www.cnsf.gob.mx>
- Información Estadística del Sector
http://www.cnsf.gob.mx/2_modulo/instituciones/cias_fs.htm
- Para el Colegio Nacional de Actuarios (CONAC)
<http://www.conac.org.mx/>
- Asociación Mexicana de Actuarios <http://www.ama.org.mx/>
- Asociación Mexicana de Actuarios Consultores
<http://www.amac.org.mx/>
- Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros (AMIS)
<http://www.amis.com.mx/>
- <http://www.pulso.com/uro/cibermedicina/estudios.ppt#284,13>, Tipos de Estudios
- <http://mx.geocities.com/roxloubet/investigacioncampo.htm>

- http://mx.geocities.com/roxloubet/investigacioncampo.htm#Observacion_participante
- <http://www.epdlp.com/escritor.php?id=2643>
- <http://www.gestiopolis.com/Canales4/ger/anageinte.htm>
- <http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk17.htm>
- <http://www.monografias.com/trabajos10/fusioba/fusioba.shtml>
- <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/fin/14/cadenavalor.htm>
- <http://www.gestiopolis.com/canales/economia/articulos/41/utilidad.htm>
- <http://www.integraconsulting.com.mx/pestrategica.htm>
- <http://www.itch.edu.mx/quienes/pe/modelodeplaneacion.html>
- <http://www.facmed.unam.mx/ciess/divisiones/actuarial.html>
- <http://www.joseacontreras.net/dirinter/pregclav.htm>
- <http://server2.southlink.com.ar/vap/PLANEACION-MERCADO.htm>
- <http://gerenciaycambio.americas.tripod.com/gerenciaycambioorganizacional/id3.html>
- <http://www.segurostp.8k.com/riesgo.html>
- <http://www.marketing-xxi.com/la-direccion-estrategica-16.htm>
- <http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%ADbal>
- <http://www.sht.com.ar/archivo/Management/automanagement.htm>
- <http://www.acague.cl/publicaciones/CD19/sel/1/Cap1.pdf>
- <http://www.cinu.org.mx/onu/estructura/organismos/bm.htm>
- <http://www.monografias.com/trabajos14/gestionproduccion/gestionproduccion.shtml>
- http://www.pmvalue.com.ar/Home/Que_es_Adm.htm
- <http://www.microsoft.com/spain/office/products/project/default.msp>

- <http://www.monografias.com/trabajos11/artaudit/artaudit.shtml#MATRIZ>
- <http://www.pulso.com/uro/cibermedicina/estudios.ppt#284,13,Tipos de Estudios>
- <http://mx.geocities.com/roxloubet/investigacioncampo.htm>
- http://mx.geocities.com/roxloubet/investigacioncampo.htm#Observacion_participante