

UNIVERSIDAD ANAHUAC

881217
14
204

ESCUELA DE INGENIERIA

Con estudio incorporados a la
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO



UNIVERSIDAD ANAHUAC

VINCE IN BONO MALUM

" MODELO DE PLANEACION ESTRATEGICA
APLICADO A UNA EMPRESA EN EL SECTOR TURISTICO "

TESIS CON
FOLIO DE ORIGEN

T E S I S

que para obtener el título de
INGENIERO MECANICO ELECTRICISTA
p r e s e n t a

JAVIER LARRAZA HERNANDEZ

M E X I C O 1 9 8 6



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

C O N T E N I D O

| | |
|---|----|
| INTRODUCCION | 1 |
| 1. CONSIDERACIONES FUNDAMENTALES SOBRE PLANEACION ESTRATEGICA | 4 |
| 1.1 Naturaleza de la Planeación Estratégica | 4 |
| - Futuro de las decisiones corrientes | |
| - Proceso | |
| - Filosofía | |
| - Estructura | |
| 1.2 El Modelo Conceptual | 5 |
| - Premisas de la Planeación | |
| - Formulación de planes | |
| - Instrumentación y Revisión | |
| - Flujo de información y Reglas de decisión y evaluación | |
| 1.3 Organización del Proceso | 9 |
| - Factores que influyen en el diseño del sistema | |
| - Aproximaciones alternativas para el diseño del sistema | |
| - Principales alternativas de diseño | |
| 1.4 El Director General y la Planeación Estratégica | 11 |
| - La Planeación Estratégica es responsabilidad del D.G. | |
| - El "Clima" para la Planeación | |
| - Asegurar el diseño de sistemas apropiados | |
| - El Director General debe implicarse en el proceso | |
| - Evaluación y Retroalimentación | |
| 1.5 Tendencias Antiplaneación | 13 |
| 2. EL MODELO: GUIA DE PLANEACION ESTRATEGICA | 17 |
| 2.1 Marco de Referencia | 17 |
| - Fijación de un Escenario Base | |
| - Propósitos Básicos | |
| - Prioridades Corporativas | |
| 2.2 Misión | 22 |
| 2.3 Diagnóstico | 23 |
| - Análisis Interno | |
| - Análisis Externo | |
| - Matriz de Posicionamiento | |
| - Análisis de Vulnerabilidad | |

| | | |
|-----|---|----|
| 2.4 | Objetivos y Estrategias | 34 |
| | - Definición de objetivos | |
| | - Criterios para formular objetivos | |
| | - Métodos en la fijación de objetivos | |
| | - Elementos constitutivos de un objetivo | |
| | - Consideraciones fundamentales sobre estrategias | |
| | - Aproximaciones para identificar estrategias | |
| | - Evaluación de las estrategias | |
| 2.5 | Planes | 49 |
| | - Programas Funcionales | |
| | - Planes de Inversión | |
| | - Programas Financieros | |
| | - Planes de Contingencia | |
| 2.6 | Monitoreo y Seguimiento | 53 |
| 3. | APLICACION DEL MODELO | 60 |
| 3.1 | Descripción de la empresa | 61 |
| | - Breve historia | |
| | - Organización | |
| | - Factores de diseño | |
| 3.2 | Plan Estratégico 86-88 | 65 |
| | - Marco de Referencia | |
| | - Valor Presente del Plan anterior | |
| | - Misión | |
| | - Diagnóstico | |
| | - Objetivos | |
| | - Estrategias | |
| | - Planes | |
| 4. | CONCLUSIONES | 83 |
| | GLOSARIO DE TERMINOS | 85 |
| | BIBLIOGRAFIA | 86 |

INTRODUCCION

INTRODUCCION

Cuando encontramos organizaciones que se desploman a pesar de acumular muchos años de experiencia en sus respectivas áreas, nos podemos preguntar por qué estas compañías, en otro tiempo eficientes y exitosas, llegan a fracasar. A pesar de encontrar en ellas síntomas diversos, podemos descubrir en todas una causa común que tuvo fatales consecuencias: no supieron desarrollar a tiempo la capacidad de adaptación a los continuos cambios del medio ambiente. En esencia, la Planeación Estratégica está orientada a desarrollar en una empresa esta capacidad de adaptación.

A mediados de los años 50's, principalmente entre las grandes compañías, se desarrollaron los conceptos básicos sobre planeación estratégica, entonces conocida como "Sistemas de Planeación a Largo Plazo". Estos principios evolucionaron, pero no fue sino hasta la década de los 70's cuando adquirieron una mayor madurez hasta constituir el conjunto de conceptos, ideas, procesos y procedimientos que hoy conocemos como "Planeación Estratégica". Varios factores fueron los que impulsaron en esa década este proceso. Comentaremos brevemente los fundamentales.

En 1973 la economía mundial, que tenía como uno de sus pilares fundamentales el petróleo (no solo desde el punto de vista energético, también como materia prima de innumerables productos), sufrió un colapso por el embargo petrolero realizado por los países árabes con el fin de aumentar los precios por barril de este producto. Este hecho puso fin a una era que, desde el punto de vista empresarial, podría considerarse como de crecimiento estable para dar paso a otra caracterizada por las fluctuaciones, periodo en el que seguimos y que podemos considerar como la era de lo impronosticable.

Los cambios tecnológicos acelerados, la complejidad internacional en los ámbitos económico, político y social y el intenso intercambio de información proporcionado por los medios de comunicación social vienen a confirmar esta era de lo impronosticable y suscitan en la empresa cambios continuos en su entorno que deben ser evaluados oportunamente a fin de dar una respuesta que permita su supervivencia y crecimiento. Michael Kami, Presidente de Corporate Planning, encuentra que la década de los 80's, para muchas naciones en vías de desarrollo, está caracterizada por los siguientes factores clave:

- Inflación crónica
- Crecimiento económico lento
- Fluctuaciones rápidas y profundas
- Altos índices de desempleo
- Baja productividad
- Mayor intervención gubernamental
- Populismo: nuevos valores sociales
- Sistemas políticos cambiantes
- Redistribución de la riqueza

Todos estos factores tienen su impacto mayor o menor en las empresas; abren al mismo tiempo nuevas oportunidades y amenazas, la tarea de una organización es aprovechar las primeras y evitar en cuanto sea posible las segundas.

Estas primeras ideas nos llevan al objetivo de esta tesis: presentar un modelo de planeación estratégica que, con los ajustes convenientes, pueda aplicarse en organizaciones con los giros más variados. En cuanto a su alcance la tesis también quiere mostrar a la planeación estratégica como un punto de convergencia de diversas disciplinas asociadas a la Ingeniería Industrial, tales como la Ingeniería Económica, la Investigación de Operaciones, la Mercadotecnia, el Procesamiento de información, el Análisis de Proyectos, la Ingeniería de Sistemas y la Ingeniería de Producción, por mencionar las más relacionadas.

Con todo, la tesis no deja de tener también sus naturales limitaciones, entre las que podemos mencionar: se trata de un campo muy vasto que de suyo supone en las corporaciones varios meses de trabajo de todo el personal directivo, aquí la aplicación busca ser fundamentalmente demostrativa del modelo presentado con ciertas limitaciones en cuanto a la investigación exhaustiva; la planeación estratégica implica el manejo de información sensible para la compañía y por este motivo el ejemplo permanece en el anonimato y algunos datos son aproximados; la última limitación se refiere a la escasa experiencia que en este campo tiene el autor del presente trabajo.

La estructura de la tesis ha quedado de la siguiente manera: en el capítulo segundo comenzamos por definir las consideraciones fundamentales sobre la Planeación Estratégica, es decir su naturaleza, el diseño conceptual, la forma como puede organizarse el proceso, el importante papel del Director General en el proceso y las tendencias anti-planeación que suelen surgir normalmente en las empresas. Como puede verse se trata de definir los parámetros sobre los cuales posteriormente bajaremos al diseño de modelos operacionales.

El capítulo tercero está dedicado a presentar el modelo de planeación; su contenido no es ya teórico y conceptual, sino fundamentalmente práctico, es decir, se busca preparar una Guía de Planeación que dirija en las empresas este proceso.

En el capítulo cuarto se pretende mostrar el funcionamiento del modelo aplicándolo a una compañía, esta parte trata de hacer ver el modo como se aplican todos los conceptos, procesos y procedimientos estudiados a lo largo de la tesis.

Finalizo la tesis con unas breves conclusiones, cuyo contenido básico, después de haber diseñado el modelo y mostrado su aplicación, busca responder a la pregunta: por qué la Planeación Estratégica reditua?; asimismo las conclusiones ponen de manifiesto ciertos limitantes que pueden apreciarse en los modelos de Planeación Estratégica. No podía terminar la tesis sin incluir un breve glosario de términos, a fin de preparar una definición en torno a las palabras fundamentales que se manejan en la Planeación Estratégica.

CAPITULO I

**CONSIDERACIONES FUNDAMENTALES
SOBRE LA PLANEACION ESTRATEGICA**

1. CONSIDERACIONES FUNDAMENTALES SOBRE LA PLANEACION ESTRATEGICA

Sabiduría es la habilidad de ver las consecuencias de largo alcance que tienen las acciones corrientes y ordinarias, la disposición de sacrificar ganancias a corto plazo por mayores beneficios a largo plazo y la capacidad para controlar lo que es controlable y no inquietarse por aquello que escapa a nuestro control. Estas ideas, expresadas por Russell Ackoff -autor de varios libros sobre planeación corporativa- que pueden parecer un tanto filosóficas, resumen todo el proceso de la planeación, que consiste en el diseño de un futuro deseado y la aplicación de medios efectivos para lograrlo. Planear es un proceso para la toma de decisiones antes de que la acción sea requerida o de que las circunstancias nos impongan tomar cursos de acción determinados. Por todo ello, la planeación es una de las más complejas actividades intelectuales en que un hombre puede comprometerse, y esta complejidad se deriva de la interrelación entre las decisiones, más que de las decisiones en sí mismas. Se trata de un proceso directamente orientado a producir estados futuros deseados y que no se espera que ocurran a menos que algo sea hecho.

Este capítulo pretende resumir en cinco puntos las consideraciones fundamentales sobre la planeación estratégica, de acuerdo con un modelo desarrollado por George Steiner en "Strategic Planning": su naturaleza, el modelo conceptual, la organización del proceso, la participación del Director General en la planeación estratégica y las tendencias antiplaneación en una empresa.

1.1 NATURALEZA DE LA PLANEACION ESTRATEGICA

=====

La Planeación Estratégica es una función y responsabilidad de los directores a todos los niveles de una organización. Este principio básico nos sirve para definirla desde cuatro puntos de vista:

- FUTURO DE LAS DECISIONES CORRIENTES: la Planeación Estratégica mira las consecuencias de la cadena causa-efecto que provoca una decisión actual. También ve los alternativos cursos de acción que se abren en el futuro. De hecho la esencia de la P.E. es la sistemática identificación de oportunidades y amenazas que yacen en el futuro.

- PROCESO: la P.E. es un proceso continuo que comienza con la fijación de las aspiraciones de la organización, define estrategias y políticas para conquistarlos y desarrolla planes detallados para asegurar que las estrategias sean instrumentadas de forma que alcancen los

fines buscados. Es también un proceso para decidir el tipo de esfuerzo de planeación que se llevará adelante, cuándo se hará, cómo se hará y quién lo hará.

- FILOSOFIA: la P.E. no permanece como un conjunto de procedimientos técnicos y analíticos, es también una actitud, o como lo definen Peters y Waterman en "In Search of Excellence" un valor compartido. Es más un ejercicio intelectual. Es la decisión para actuar sobre la base de contemplar el futuro.
- ESTRUCTURA: finalmente, la P.E. es también una estructura, encadena planes a largo plazo, programas a mediano plazo y presupuestos de corto plazo y planes operacionales. A través de estos enlaces las estrategias de la alta dirección se traducen en decisiones corrientes.

Una vez definida la P.E. es también valioso hacer una breve referencia sobre lo que no es:

- No es intentar hacer decisiones futuras, éstas solo se hacen en el presente.
- No es pronosticar las ventas de los productos.
- No es intentar planear detalladamente el futuro; se trata, más bien, de algo flexible.
- No es un esfuerzo por reemplazar la intuición y juicio de los directores.
- No es una simple agregación de los planes funcionales o una extrapolación de los presupuestos corrientes.

1.2 EL MODELO CONCEPTUAL

=====

Un modelo conceptual es la representación ideal de un sistema, en cambio el modelo operacional -que se mostrará en el ejemplo de aplicación- es el que en realidad usa la organización. Conceptualmente la planeación sigue cuatro grandes etapas: la situación actual (en su ambiente interno y externo); la proyección de referencia, que significa "de seguir operando como ahora lo hacemos dónde estaremos en cierto periodo de tiempo", si el futuro descrito es satisfactorio entonces no necesitamos planear; la proyección deseable, es decir a

dónde quiere llegar la organización y cuándo quiere llegar ahí; la diferencia entre estas dos proyecciones define un intervalo denominado "proyección planeada" que es la descripción de cómo puede la organización llenar sus aspiraciones.

Estas etapas en el modelo conceptual pueden desarrollarse de la siguiente forma:

a) PREMISAS DE LA PLANEACION: antes de llevar adelante el proceso formal de planeación, deben prepararse dos elementos fundamentales: la guía para planear (o el Manual de Planeación; de la que se hablará más adelante) y el soporte informativo. Este soporte consiste en preparar la información clave que servirá para configurar posteriormente todo el plan. Es un soporte amplio pues debe contener: las expectativas de los principales intereses externo, las expectativas de los principales intereses internos, la base de datos (sobre el desempeño pasado, la situación corriente y el pronóstico del futuro) y el diagnóstico.

A propósito de este soporte informativo es conveniente señalar el cambio que se ha operado en este campo con la introducción de sistemas computacionales a todos niveles y la amplia difusión de la información a través de literatura especializada. Anteriormente existía cierta escasez de información y con la disponible debía sufrir largo procesamiento para llegar a representar una utilidad significativa. Actualmente el problema es diverso: gran disponibilidad de información pero, por la multiplicidad de las fuentes, dificultad para seleccionar información clave y para descubrir la consistencia y objetividad de esta información. En este campo el éxito estriba en identificar los factores clave y concentrar el esfuerzo en entenderlos.

b) FORMULACION DE PLANES: es la planeación propiamente dicha, desde sus consideraciones más generales y conceptuales hasta las aplicaciones más prácticas. Contiene diversos elementos: preparación de las estrategias maestras (misión, propósitos, objetivos y políticas); elaboración de las estrategias de programa (adquisición, uso y disposición de los recursos para proyectos específicos); programas a mediano plazo (planes funcionales); termina con los planes a corto plazo (anuales).

La P.E. tiene un periodo típico de cinco años, sin embargo existen diversos ajustes de compañías a compañías; por ejemplo: la tendencia en las empresas tecnológicamente más avanzadas es hacerlo de 7 a 10 años (el periodo promedio para desarrollar productos como computadoras, instrumentación de análisis en pozos petroleros, aparatos médicos electrónicos, etc.); las compañías con un medio ambiente turbulento, intensa competencia o ciclos de vida del producto muy breves tienden a hacerlo a 3 ó 4 años (la razón principal es que la incertidumbre aumenta considerablemente).

c) INSTRUMENTACION Y REVISION: es una etapa que prácticamente incluye todo el rango de las actividades directivas. Normalmente las empresas suelen hacer revisiones anuales de sus planes estratégicos para considerar los ajustes significativos que deben llevarse a cabo. Ninguna organización ha ganado un centavo por hacer planes, las utilidades fluyen de la implementación de estos planes, por ello la P.E. busca formular estrategias superiores e instrumentarlas efectivamente.

d) FLUJO DE INFORMACION Y REGLAS DE DECISION Y EVALUACION: "la estructura sigue a la estrategia", es decir que de la misión y propósitos fundamentales ha de generarse el tipo de organización. Diseñar una organización no es sólo hacer un organigrama, deben fijarse políticas de decisión, estándares de evaluación, procedimientos establecidos para el flujo de la información.

Del modelo conceptual descrito se desarrolla el modelo operacional, pero antes es necesario hacer tres consideraciones más. La primera se refiere a la complejidad, cuando se introduce un sistema formal de P.E debe hacerse gradualmente, con modelos muy sencillos en sus primeras aplicaciones, de hecho la primera vez que se prepara resulta para muchas compañías un fracaso; en gran medida se debe a que todo el personal debe incorporar progresivamente en su mentalidad el proceso, pues como afirma Weick "las organizaciones aprenden y se adaptan muy lentamente... el establecimiento de compañías que tomen nota de las limitaciones del individuo (como su aptitud para procesar información) y sus posibilidades (la fuerza que emana del entusiasmo) son factores clave en las corporaciones sobresalientes".

La segunda consideración es que se trata de un proceso iterativo, y por lo tanto, continuo. Los pasos descritos anteriormente forman un ciclo continuo; es más, los principios básicos son muchas veces transformados a la luz de elementos detectados en las etapas más prácticas del proceso tales como los planes tácticos. Esto provoca que el resultado final esté muy depurado.

La tercera consideración es que nos encontramos en un proceso interactivo que exige intensa comunicación entre todos los departamentos de una empresa. Una comunicación que no es unidireccional (de arriba hacia abajo o de abajo hacia arriba exclusivamente) sino multidireccional.

Analizada la naturaleza de la P.E. y su modelo conceptual, es obligado hacer referencia sobre cómo puede organizarse el proceso.

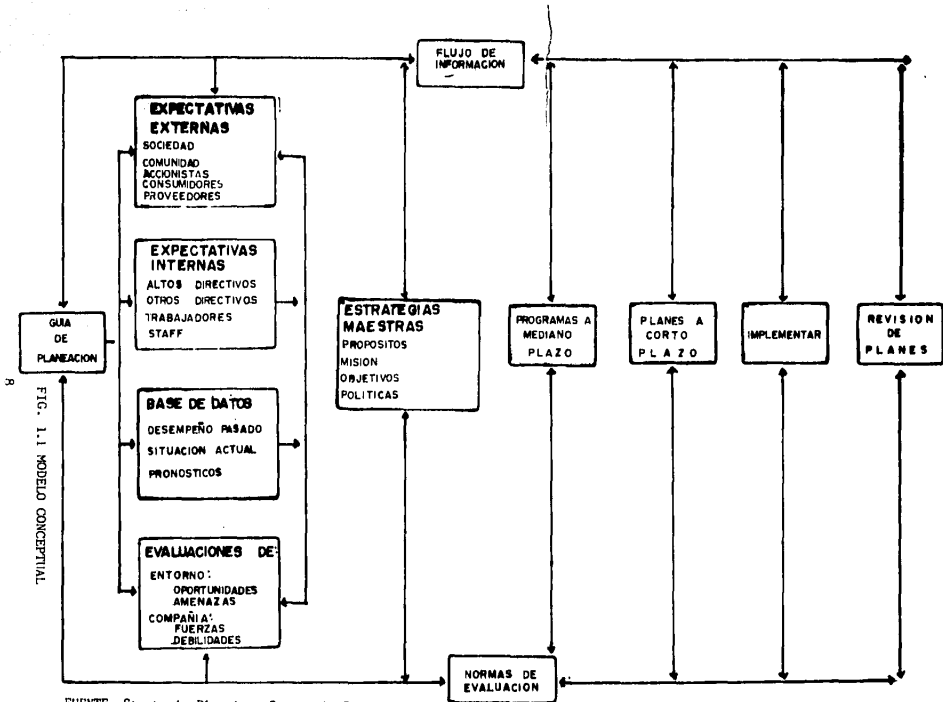


FIG. 1.1 MODELO CONCEPTUAL

FUENTE: Strategic Planning, George A. Steiner (p. 17)

1.3 ORGANIZACION DEL PROCESO

=====

No existe un patrón único para la planeación estratégica en todas las compañías, pero sí se han identificado ciertas características que determinan el diseño del sistema más adecuado para una empresa. En este apartado vamos a analizar los factores de influencia, las aproximaciones para el diseño y las lecciones fundamentales de experiencia para gobernar el diseño y su desarrollo.

a) FACTORES QUE INFLUYEN EL DISEÑO DEL SISTEMA.

DIMENSIONES DE LA COMPAÑIA: el tamaño de una empresa es un factor importante en el tipo de sistema que adopte. En las pequeñas es más flexible e informal pues las decisiones corrientes presionan a tal punto que los directores pueden dedicar poco tiempo al pensamiento estratégico. En grandes corporaciones el auxilio de un staff permite al director dedicar un tiempo substancial a este propósito.

ESTILOS DE DIRECCION: la forma de organizarse en una corporación influye en sus sistemas de planeación. Una empresa centralizada con un sólo giro de negocios tiene un sistema más simple que una corporación descentralizada y giros diversificados.

COMPLEJIDAD DEL MEDIO AMBIENTE: el sistema será más formal si existe estabilidad y competencia débil; menos formal y más flexible en ambientes de competencia ruda y entorno turbulento (estabilidad política por ejemplo).

COMPLEJIDAD DEL PROCESO DE PRODUCCION: compañías con procesos complejos, largos periodos de entrega, procesos intensivos en mano de obra o capital y productos de alta tecnología tenderán a sistemas formales que cubren periodos comparativamente largos de tiempo, 7 ó 10 años (ej: fabricacion de aviones comerciales o militares). Empresas con las características opuestas tendrán sistemas más simples y flexibles.

NATURALEZA DE LOS PROBLEMAS: una compañía pequeña tratando de sobrevivir difícilmente llevará a cabo una planeación formal; compañías con problemas nuevos o complejos, competencia creciente, pérdida de participación en el mercado, buscarán sistemas formales y sofisticados.

PROPOSITOS DEL SISTEMA DE PLANEACION: la directiva debe decidir exactamente lo que desea conseguir de su sistema de planeación (ej: cambiar la dirección de la empresa, acelerar su crecimiento, incrementar utilidades, desarrollar mejores comunicaciones, ganar control sobre las operaciones, entrenar ejecutivos, concentrar recursos en las cuestiones importantes, desarrollar una mejor coordinación interna de las actividades, distribuir los activos en las áreas de mayor poten-

cial, fijar objetivos más realistas, guiar las divisiones hacia el desarrollo de nuevos productos, ...). Como podemos ver existen múltiples propósitos, unos pueden excluir a otros, pueden variar conforme cambia el entorno o el ambiente interno.

b) APROXIMACIONES ALTERNATIVAS PARA EL DISEÑO DEL SISTEMA

DE ARRIBA HACIA ABAJO: en una empresa centralizada la planeación es realizada en los altos niveles directivos; en las descentralizadas la Dirección General dicta ciertos lineamientos a las divisiones para que formulen sus planes y los presenten para su revisión y aprobación. En ambos casos se trata de una planeación que parte de la cabeza hacia los miembros.

DE ABAJO HACIA ARRIBA: la alta directiva no da lineamientos y solicita a sus divisiones los planes (este tipo puede usarse para forzar a las divisiones a planear, o para suscitar autonomía y creatividad).

COMBINACION: usada en la mayoría de las grandes corporaciones descentralizadas que han tenido experiencia en planeación. La alta dirección da lineamientos suficientemente abiertos para permitir a las divisiones considerable flexibilidad en el desarrollo de sus planes. Existe gran comunicación entre las divisiones y el staff corporativo.

PLANEACION EN EQUIPO: para pequeñas compañías centralizadas. El director usa los principales ejecutivos de línea como staff para realzar el plan. También se aplica en grandes compañías centralizadas.

c) PRINCIPALES ALTERNATIVAS EN EL DISEÑO

COMPLEMENTO DEL SISTEMA: cuando se introduce el sistema es recomendable que simplemente enumere las oportunidades y amenazas y desarrolle las estrategias respectivas, pues es improbable que esté en grado de adoptar un diseño que demande análisis rigurosos.

PROFUNDIDAD DEL ANALISIS: es fácil sobrecargar al director con una sobredemanda de datos, para muchos de ellos el mejor juicio es el del propio director sin necesidad de realizar análisis de staff.

GRADO DE FORMALIDAD: la directiva debe evaluar continuamente su sistema a fin de saber si la formalidad está ahogando a la originalidad.

HORIZONTES DE TIEMPO: de acuerdo con lo mencionado el horizonte de planeación habitual es de 5 años; el ciclo de planeación normalmente es anual.

EL PLANEADOR CORPORATIVO: una empresa tiene la opción de nombrar un staff de planeación corporativa. Conforme crece y se hace más compleja los ejecutivos encuentran la necesidad de este staff. Básicamente tiene las siguientes funciones: ayudar al Director General en sus responsabilidades de planeación (formular objetivos, estrategias, revisar planes divisionales); coordinar los planes divisionales (consolidar los resultados financieros); ayudar a la alta directiva en la preparación de la guía de planeación; preparar análisis del medio ambiente; formular planes para adquisiciones, divisiones o desinversiones; preparar estudios especiales para la alta directiva. En resumen se trata de un coordinador, un consejero de alto nivel y un evaluador estratégico. Mientras más cerca este del Director General en la jerarquía de la empresa será mejor.

ARRANCANDO EL SISTEMA: un problema, la intuición, un análisis de fuerzas y debilidades o amenazas y oportunidades, la suerte, una estrategia, etc. pueden ser el motivo de arranque de un sistema formal de planeación estratégica.

PARTICIPACION DE PERSONAS: mientras mayor sea el grado de participación más fácil será la tarea de desarrollar e instrumentar los planes. Pero debe ponerse cuidado en seleccionar quién participa, con quién participa, acerca de qué, composición de los grupos, interrelación de los grupos, acceso a información sensible, delegación de autoridad de planeación.

PAPEL DEL DIRECTOR GENERAL: por tratarse de un aspecto de cierta relevancia, le dedicaremos un tratamiento posterior más amplio.

1.4 EL DIRECTOR GENERAL Y LA PLANEACION ESTRATEGICA

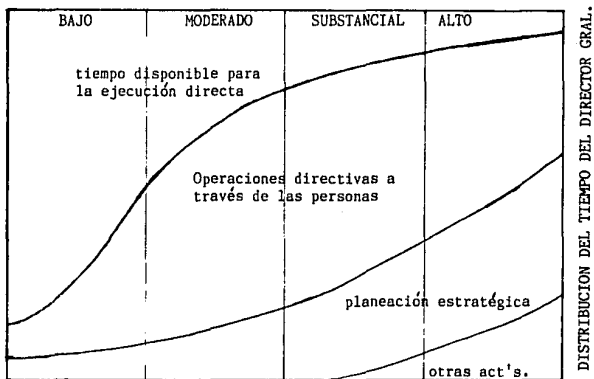
=====

Por Director General consideramos la autoridad más alta que dirige una empresa o corporación, aunque se le designe con otro título. La Planeación Estratégica está entrañablemente entrelazada con toda la "fábrica de dirección", no es algo separado del proceso directivo. Formular una estrategia supone pensar en la misión de la organización, fijar objetivos, desarrollar planes, tomar las decisiones de hoy para alcanzar los resultados de mañana. Y esto SOLO puede ser hecho por quien ve toda la empresa, quien puede tomar decisiones que afecten a toda la compañía, quien balancea los objetivos y necesidades de hoy contra los de mañana, quien puede distribuir los recursos de hombres y dinero para lograr resultados clave.

Conforme una empresa crece y mayor es su complejidad, menor es la tendencia del Director General a involucrarse en todos los detalles. Necesita ayuda de línea y de staff para la planeación. En la mayor

parte de las compañías el tipo de decisiones que conciernen a la alta directiva llegan a ser desarrolladas y generalmente reconocidas. Podríamos diseñar una gráfica que muestre la distribución de tiempo del Director General conforme aumenta la complejidad de la empresa:

GRADO DE COMPLEJIDAD



(Fuente: Strategic Planning, George A. Steiner. Free Press 1979)
p. 82

Podemos describir los papeles del Director General en la planeación estratégica en los siguientes aspectos:

LA PLANEACION ESTRATEGICA ES RESPONSABILIDAD DEL DIRECTOR GENERAL: se trata de su incumbencia directa y él debe comprender esta responsabilidad que consiste en ser el líder de las operaciones de planeación de la compañía.

EL CLIMA PARA LA PLANEACION: debe asegurarse es establecimiento de un clima efectivo para la P.E. donde: directores y staff mantienen una mente abierta, receptiva hacia las alternativas disponibles; existe un nivel aceptable de confianza y respeto mutuo; los directores están dispuestos a encarar hechos desagradables; honesta y objetivamente se aprecian tanto las fuerzas como las debilidades de la compañía; directores y staff están dispuestos a aceptar evaluaciones críticas de sus juicios; el sistema se introduce sólo después de cuidadosa discusión con los directores y staff implicados en el proceso; el sistema es di-

señado a la luz de las características de la empresa; el clima de la compañía promueve la creatividad, imaginación e innovación, y rechaza la rutina y mediocridad.

Cleland y King en "Long Range Planning" dicen a este respecto: "El éxito de la planeación a largo plazo en una organización es menos sensible a los parámetros de las técnicas de planeación que a toda la cultura dentro de la cual la planeación es consumada".

ASEGURAR EL DISEÑO DE SISTEMAS APROPIADOS

EL DIRECTOR GENERAL DEBE IMPLICARSE EN EL PROCESO: es mayor su participación en compañías pequeñas; en las grandes tiende a tomar más bien el papel de un coordinador.

EVALUACION Y RETROALIMENTACION: el Director General debe discutir los planes preparados por los directores de las divisiones "cara a cara". Si no tiene tiempo, debe designar un alto directivo para discutir los planes personalmente con los directores y reportar después personalmente al Director General.

1.5 TENDENCIAS ANTIPLANEACION

=====

Este apartado pretende alertarnos sobre la existencia y naturaleza de las tendencias antiplaneación en una empresa y el modo de superarlas. A primera vista surgen razones superficiales: por qué invertir tiempo en planear si no alcanza ni para operar, no comprender exactamente de qué se trata, es muy complicado hacerlo, por qué planear si la empresa va bien, es mucho papeleo, por qué planear a 6 años si no podemos hacerlo a 6 meses, ...

Estas razones superficiales esconden fuentes ocultas de tendencias antiplaneación, a saber:

- La planeación altera las relaciones interpersonales, rompe viejos grupos y crea nuevos, los cambios siempre crean incertidumbre.
- La planeación cambia el flujo de información, la toma de decisiones y las relaciones de poder.
- Con frecuencia la planeación pone de manifiesto problemas de base en una organización que crean conflictos.
- Los problemas operativos tienden a apartar los esfuerzos de planeación; muchos directores se habitúan a medir su rendimiento por la

habilidad para resolver problemas a corto plazo, quieren resultados rápidos, recompensas rápidas.

- Riesgos y temores de fracaso porque la planeación juega con posibles errores y por eso es menos riesgoso hacer planes estratégicos. Para un empresario fracaso es sinónimo de incompetencia.
- La planeación demanda nuevas formas de pensar, de actuar, nuevos conceptos y retos.
- En la planeación se ven todo tipo de incertidumbres y eso acarrea ansiedad.

La detección de estas fuentes ocultas nos permite encontrar los remedios que supriman o controlen las tendencias antiplaneación, entre los más importantes podemos considerar los siguientes:

a) La alta directiva debe reconocer el problema, aceptar que existe y analizar sistemáticamente estas tendencias en la empresa.

b) Existe una correlación entre la excelencia en planeación y la excelencia en dirección; significa ser capaces de una continua renovación, estimular, desarrollar y recompensar; permanecer dinámica y no estancada, sin cargar con voluminosos procedimientos y políticas arcaicas.

c) Liderazgo en planeación: el sistema debe diseñarse solo después de haberlo discutido ampliamente con la gente.

d) Introducir cuidadosamente sistemas nuevos o significativamente revisados; es importante determinar con precisión aquello que produce oposición a planear en la mente de las personas; deben hacerse programas educacionales y de entrenamiento, entrevistas personales con ejecutivos clave, diálogo permanente entre directores y staff. El cambio es más aceptable cuando: se comprende, no amenaza la seguridad, aquellos que son afectados han ayudado a crearlo, sigue a una serie de cambios exitosos, se inaugura después de haber asimilado un cambio anterior, ha sido planeado, se trata de gente nueva en el trabajo, la gente afectada participa de los beneficios, la gente se ha entrenado para planear el progreso.

e) Seleccionar cuidadosamente los comités, recompensar la planeación efectiva y no pedir lo imposible a las personas (se trata de todo un proceso educacional para introducir el sistema).

Todas estas consideraciones quedan reflejadas en lo que se denomina "GUIA DE PLANEACION", de la que ya se ha hecho alguna referencia. En su elaboración se comienza por hacer un diseño preliminar para probarlo entre los directores y staff, cuando se ha llegado a un acuerdo entonces se pone por escrito. La guía no debe trazarse apresuradamente o

ser muy larga. Cuando se introduce es importante que cada quien la entienda y acepte. La guía debe comenzar por una fuerte declaración del Director General en el sentido de que la efectiva planeación formal es una necesidad directiva esencial, especialmente para el primer ciclo de planeación.

PROGRAMA DEL PERIODO DE PLANEACION

A C C I O N

- PLANEACION ESTRATEGICA
- ENVIO DE GUA DE PLANEACION
- PLANES PREPARADOS
- REVISION DEL CONSEJO DE PLANEACION
- EVALUACION DEL PERSONAL
- REVISION DE PLANOS
- REPASO DE LA REVISION
- PLANES FINALES COMPLETOS
- PREPARACION DE PLAN DE PRESUPUESTO
- APROBACION DEL PRESUPUESTO
- REVISION DEL PRESUPUESTO
- IMPLEMENTACION DE PLANES

| | ENE | FEB | MAR | ABR | MAY | JUN | JUL | AGS | SEPT | OCT | NOV | DIC | |
|--------------------------------------|-----|-------|-----|-----|-----|-------|-----|-------|------|-------|-----|-----|--|
| • PLANEACION ESTRATEGICA | | | | | | | | | | | | | |
| • ENVIO DE GUA DE PLANEACION | | • | | | | | | | | | | | |
| • PLANES PREPARADOS | | ————— | | | | | | | | | | | |
| • REVISION DEL CONSEJO DE PLANEACION | | | | | | ————— | | | | | | | |
| • EVALUACION DEL PERSONAL | | | | | | ————— | | | | | | | |
| • REVISION DE PLANOS | | | | | | | | ————— | | | | | |
| • REPASO DE LA REVISION | | | | | | | | | | ————— | | | |
| • PLANES FINALES COMPLETOS | | | | | | | | | | | | • | |
| • PREPARACION DE PLAN DE PRESUPUESTO | | | | | | | | | | ————— | | | |
| • APROBACION DEL PRESUPUESTO | | | | | | | | | | | | • | |
| • REVISION DEL PRESUPUESTO | • | • | • | • | • | • | • | • | • | • | • | • | |
| • IMPLEMENTACION DE PLANES | | | | | | | | | | | | | |

(FUENTE: Strategic Planning, George A. Steinner, P. 70)

2. EL MODELO: GUIA DE PLANEACION ESTRATEGICA

El propósito de este capítulo, una vez fijadas las consideraciones fundamentales y los principios conceptuales que guían la Planeación Estratégica, es construir un modelo operacional o, en otras palabras, elaborar una Guía de Planeación Estratégica. En la figura 2.1 podemos apreciar un diagrama del proceso según el concepto desarrollado por el Corporativo del Grupo Condumex. Hemos escogido esta representación porque su diseño muestra claramente las características de continuidad dinámico y de interrelación entre las diversas etapas del proceso.

2.1 MARCO DE REFERENCIA

=====

Como su nombre lo indica define un marco interno y externo dentro del cual podemos actuar. No sólo las variables del entorno obligan a las empresas a reaccionar en un sentido, al mismo tiempo su modo de ser interno les compromete y define la manera como conciben su desarrollo en los diversos campos que operan. Por ello, el marco de referencia está delimitado por tres campos: la fijación de un escenario base, los propósitos básicos de la organización y las prioridades corporativas.

a) FIJACION DE UN ESCENARIO BASE:

Toda organización tiene un entorno bien definido que ejerce mayor o menor fuerza sobre ella. Podríamos considerar que se trata de un entorno a dos niveles: micro, es decir los clientes, el mercado, la competencia, la tecnología, los proveedores, etc.; y macro, representado por la sociedad, el gobierno y la economía internacional. El análisis de este entorno trata de recoger los aspectos más sobresalientes en los diversos campos, se complementa con algunos índices claves que son puntos de referencia para el desarrollo de los planes estratégicos (por ejemplo, si se trata de una empresa que depende en gran parte de componentes electrónicos fabricados en el extranjero, seguirá de cerca los tipos de cambio y los precios de estos componentes). El propósito fundamental del escenario es identificar y analizar las tendencias, fuerzas y fenómenos CLAVE que tienen un impacto potencial en la formulación e implementación de estrategias.

Un escenario es la descripción de lo que la compañía debe ser en cierto periodo específico de tiempo en el futuro. Es una descripción cualitativa y de estilo que no emplea el modo convencional para caracterizar el progreso (utilidades, TIR, volumen de ventas, ...). Usual-

CAPITULO II

EL MODELO:

**GUIA DE PLANEACION
ESTRATEGICA**

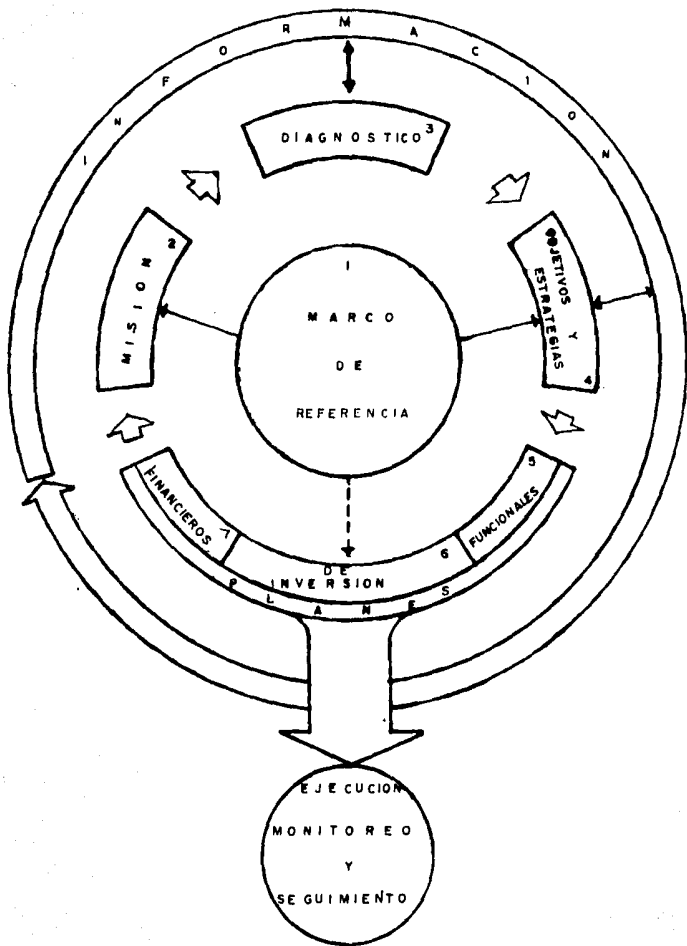


Fig. 2.1 MODELO OPERACIONAL

mente se realizan pocas proyecciones que cubren lo posible y factible. Los escenarios pueden extraerse del diagrama de flujo del negocio que muestra el tipo de entradas (productos o servicios) consumidos por la empresa y el tipo de salidas producidas. Estas entradas y salidas son candidatos para escenarios. Es un procedimiento que se usa en corporaciones con integración vertical, no para conglomerados. De acuerdo con Russell Ackoff, los pasos para formular un escenario son:

1) ANTECEDENTES: qué escenarios posibles existen, para qué son usados y qué impacto tiene esto en el proceso global de planeación.

2) FUTUROS POSIBLES: desarrollar las proyecciones de referencia optimista, pesimista y realista, explicitando los supuestos y métodos usados para hacer estas proyecciones. En este punto es conveniente hacer un sondeo sobre las contingencias posibles más importantes, que más adelante quedarán plasmadas en los "Planes de Contingencia".

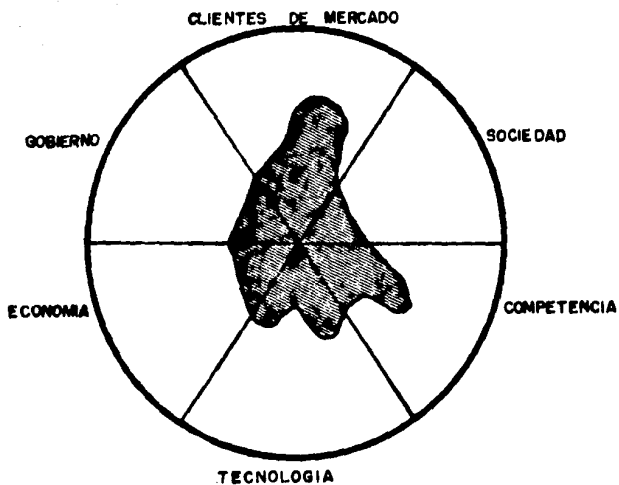
3) POLITICAS: se emplean como límites para los posibles negocios que pueden considerarse como escenarios (ej: una empresa puede tener como política el no participar en negocios regulados por el gobierno, o el comenzar sólo proyectos de inversiones modestas)

4) SELECCION: una vez formulados los diversos escenarios hay que seleccionar el que parece ajustarse más al entorno externo y a las políticas internas de la empresa.

Las categorías en que suele clasificarse el escenario del medio ambiente, según Steiner, para facilitar su análisis, son:

- ECONOMICA: inflación, Producto Nacional Bruto, empleo, tasas de interés, producción de energéticos.
- DEMOGRAFICA: crecimiento de la población, mortalidad infantil, distribución por edades y por regiones, inmigración o emigración.
- SOCIAL: demanda de los consumidores, presiones ambientales.
- POLITICA: situación municipal, estatal o federal hostil o favorable, presiones por regulaciones gubernamentales, participación de la empresa en la arena política.
- TECNOLOGICA: tendencias en nuevas tecnologías, su impacto en las estructuras de mercado y técnicas de producción.
- LEGAL: obligaciones legales pasadas, presentes y futuras.

Es importante subrayar que el escenario va en busca de aquellos factores más relacionados con los "soportes básicos" de una empresa; de otra forma carece de utilidad o se pierde en amplias consideraciones, por ejemplo una organización con alto porcentaje de trabajadores y producción que depende básicamente de los proyectos gubernamentales, debe poner gran atención al desarrollo de los aspectos laborales y



FACTORES QUE AFECTAN A LA EMPRESA

sindicales y a la marcha de programas gubernamentales.

b) PROPOSITOS BASICOS:

Sólo sobre la fundación de propósitos básicos correctos es como posteriormente los objetivos, estrategias y planes tácticos funcionarán. Thomas Watson, Presidente de IBM, enfatizaba la importancia de la filosofía de una compañía en estas palabras: "Creo firmemente que cualquier organización, en orden a sobrevivir y alcanzar el éxito, debe tener un grupo de creencias en las que se fundamenten todas su políticas y acciones. En otras palabras, la filosofía básica, espíritu y dirección de una empresa tienen más influjo sobre los logros que los recursos tecnológicos o económicos, la estructura organizacional o la innovación".

En otras palabras, los Propósitos Básicos son la expresión mas legítima del modo de pensar que norma y nutre el actuar de una organización. Deben estar presentes en todas las personas de la empresa como una auténtica convicción, de tal manera que la diversidad de actividades y personas encuentren una unidad y un punto de referencia al cual todos deban converger y coincidir, y en el cual todos se encuentren comprometidos.

Estos Propósitos Básicos son elaborados por la Dirección General de la empresa. Son de carácter socioeconómico: rentabilidad, programas sociales, practica directiva y normas eticas. Se redactan como un "credo" de la empresa: "Ideario de IBM: nuestro respeto por el individuo", CONDUMEX: "Promover el desarrollo de sus empresas mediante la obtención de un rendimiento justo y adecuado sobre la inversión como fruto de gestiones altamente eficientes... Contribuir al bienestar económico y social del país...". Se transmiten por diversos medios, por ejemplo CONDUMEX les llama Principios Generales de Actuación y se pueden leer en pequeños cuadros esparcidos en oficinas, corredores, fábricas, salones de juntas, etc.

c) PRIORIDADES CORPORATIVAS:

Los Propósitos Básicos sirven para todo tiempo, por ello se hace necesario establecer orientaciones y cursos de acción específicos para el periodo de planeación comprendido, definidos para toda la corporación o compañía. Tienen varias características: son definidas por la Dirección General, se dan a conocer a inicio del proceso formal de planeación, orientan el desarrollo de la corporación y sus divisiones, son de vital importancia, están sujetas a cambios y su horizonte de acción puede ser corto, mediano o largo plazo. Estas prioridades se fijan en terminos como: "Mantener la contribución marginal

lograda...Optimizar el uso de canales de distribución...Sustituir importaciones...Administrar los recursos protegiendo el flujo de caja."

2.2 MISION

Russell Ackoff en "A Concept of Corporate Planning" dice que desde las primeras etapas de planeación es importante definir en qué tipo de actividad está envuelta la empresa, es decir cuál es su MISION. Esto supone identificar el cometido fundamental de la compañía. Debe expresarse en diversos niveles de abstracción, por ejemplo: "Nuestro negocio es servicio" (mision de American Telephone and Telegraph). Pueden parecer slogans de publicidad, pero son altamente significativas. También pueden quedar caracterizadas en términos del producto y mercado: "Mantener un negocio viable y creciente, mediante el desarrollo, producción y distribución de productos y servicios de ingeniería para satisfacer selectas necesidades en las industrias de la construcción y manufactura".

Las declaraciones de la misión son importantes porque proveen guías generales para la P.E., determinan la arena competitiva donde opera una organización, determinan cómo distribuir los recursos, el tamaño de la compañía, hacen más fácil la tarea de identificar oportunidades y amenazas. Si se disponen apropiadamente, las misiones pueden hacer girar toda una corporación; por ello ante los cambios substanciales es importante revisar a tiempo la misión básica. Sobre el particular existen abundantes ejemplos: Procter & Gamble defiende su misión al punto de declarar: "Esta empresa no se ha distanciado nunca de su base. Tratamos de serlo todo menos un conglomerado de industrias diversificadas"; General Electric y RCA alteraron su misión básica buscando incluir en ella la fabricación de computadoras, esto les llevó a resultados desastrosos y, eventualmente, a retirarse de ese mercado; Gerber y Johnson & Johnson se encontraron con el mismo cambio en el medio ambiente pero desarrollaron misiones diferentes para ajustarse a este cambio: por años Gerber decía "Los bebés son nuestro único negocio", más tarde -cuando apreciaron la proyección de nacimientos en declinación- la cambiaron por "Los bebés son nuestro negocio", entonces procedieron a vender ropa para bebé a sus viejos mercados, posteriormente el slogan fue eliminado completamente. J & J adoptó una estrategia diferente: comenzó a vender productos de bebé para la población adulta, que había usado sus productos cuando eran bebés.

Desafortunadamente si una misión es correcta o no sólo puede determinarse cuando ha sido tomada la decisión. Por ello se recomienda que el establecimiento o cambio de una misión sea trabajado gradualmente en extensas discusiones entre los altos directivos.

Las declaraciones sobre la misión deben proveer motivación, imagen, dirección general, por ello cierta vaguedad es conveniente, un exceso de detalle llega a ser contraproducente. La vaguedad permite flexibilidad para adaptarse a los cambios de ambiente y las operaciones internas. Por ejemplo, las empresas que fabricaban trenes con máquinas de vapor todavía subsistirían hoy si en lugar de establecer su misión como: "construir locomotoras de vapor" la hubiesen puesto en otros términos tales como: "poder de tracción para ferrocarriles".

Antes de bajar a ciertas recomendaciones prácticas sobre el contenido para definir una misión, es conveniente hacer ciertas consideraciones. Entre la empresa y su entorno existe una relación que determina el negocio en que se desarrolla. El vínculo que la liga con el mercado es el producto o servicio ofrecido por la empresa. Ahora bien, la totalidad del mercado viene segmentado por los clientes con necesidades similares y por otro lado, las características de cada mercado segmentado están conformadas por el comportamiento de los consumidores, así como por tendencias sociales y económicas, que conocidas por la empresa son transformadas a través de la industria con una determinada tecnología.

Estas consideraciones nos llevan a los elementos que debe contener una misión:

- Las necesidades que se satisfacen
- El producto o servicio que se ofrece
- La tecnología que los respalda
- El modo de comercialización y las características distintivas de la empresa que la hacen original y diferente a sus competidores en calidad, tecnología, precios, servicio, etc.

2.3 DIAGNOSTICO

=====

El diagnóstico es una de las partes fundamentales del proceso formal de planeación. Es sin duda la columna vertebral de la cual partimos hacia los objetivos y estrategias. De aquí la necesidad de subrayar el esfuerzo en esta etapa, cuidando que el diagnóstico sea veraz objetivo y profundo. En el Grupo CONDUMEX, a partir de los conceptos fundamentales desarrollados por Steiner, han preparado de un modo completo este importante instrumento de análisis que a continuación presentamos. El diagnóstico completo está integrado por tres partes fundamentales: el análisis externo que detecta las oportunidades y amenazas, definiendo así el atractivo de la industria o ramo industrial donde se opera; el análisis interno en donde se descubren las fuerzas y debilidades definiendo así la competitividad de la empresa;

y, finalmente, la matriz de posicionamiento que ubica tanto los productos-mercados, como a la empresa dentro de una matriz en la cual se relacionan el atractivo de la industria con la competitividad de la empresa.

Antes de llegar a este "WOTS UP ANALYSIS" (weakness = debilidades, opportunities = oportunidades, threats = amenazas, strenghts = fuerzas, underlying = fundamental, planning), es necesario "auditar" la situación para que el análisis final venga a contener los elementos fundamentales. Auditar la situación significa preparar una Base de Datos que contiene el desarrollo anterior de la empresa, la situación corriente y los pronósticos. Son elementos propios del análisis interno.

a) ANALISIS INTERNO

DESARROLLO ANTERIOR: es sumamente útil para apreciar las tendencias que lleva la empresa. Incluye estos datos: ventas (en volumen y en \$), utilidad operativa, flujo de caja, depreciación, desembolsos de capital, base de inversiones, retorno sobre la inversión, participación en el mercado. Además de los índices anteriores es bueno analizar el desarrollo del producto, las relaciones laborales, la productividad por trabajador, los gastos de investigación y desarrollo, la deuda a corto y largo plazo y la mercadotecnia.

Quando una empresa lleva varios ciclos con su proceso formal de planeación, este apartado suele hacerse antes del Diagnóstico evaluando el valor presente del plan estratégico anterior. La finalidad es reconocer el giro donde se encuentra la organización, cuales fueron sus objetivos y estrategias principales, a qué se debieron los éxitos o fracasos, el comportamiento del entorno, hacia dónde se dirigieron las inversiones y cuáles fueron sus resultados.

Algunos de estos aspectos siguen siendo válidos y deben integrarse en el nuevo plan, las cambiantes circunstancias habrán hecho otros ya obsoletos. Es importante en este apartado evitar la dispersión y falta de orden pues se corre el riesgo de no encontrar los factores clave.

SITUACION CORRIENTE: podemos dividirla en el análisis de consumidores y mercados y en el análisis de los recursos internos.

1) **CONSUMIDORES Y MERCADOS:** cuando definimos la misión hablamos de los clientes a los que nos dirigimos; ahora se trata de desarrollar con cierta amplitud este aspecto: quiénes son los clientes? dónde los encontramos? cómo están distribuidos geográficamente? en qué etapa del ciclo de vida está nuestro producto? se trata de un mercado estacional, cíclico?

2) RECURSOS INTERNOS: que se pueden agrupar del siguiente modo:

- Financieros: utilidades, ventas, deudas, flujo de efectivo
- Eficiencia en el uso de recursos: ventas por empleado, utilidades por empleado, inversión por empleado, utilización de las instalaciones, uso de las habilidades de los empleados.
- Evaluación de recursos humanos: habilidades, productividad, rotación, composición étnica, programas de entrenamiento.
- Instalaciones: principales unidades de producción, relación de la capacidad, relación de modernización.
- Inventarios: materias primas, producto terminado, porcentaje de obsolescencia.
- Situación del medio ambiente: conformidad con leyes de contaminación y reglas de seguridad, imagen pública.
- Sistemas de mercadotecnia y distribución
- Desarrollo de nuevos productos
- Funcionamiento directivo: capacidad de liderazgo, planeación, desarrollo de personal, delegación de autoridad.

PRONOSTICOS: anteriormente los pronósticos sólo abarcaban aspectos económicos (ingreso disponible del consumidor, índices de salarios, cambios en el índice de precios al consumidor, ...). Actualmente existe la tendencia a preparar pronósticos también en materia tecnológica, gubernamental, social, etc.

b) ANALISIS EXTERNO

El análisis externo pretende analizar a fondo el entorno de la empresa. Una buena parte de este análisis ya se ha realizado al fijar un escenario base acerca de aquellos factores más directamente relacionados con los soportes básicos de la empresa.

Existe una lista de comprobación que sugiere la amplia variedad de elementos que pueden considerarse en un análisis externo:

1) CLIENTES

- | | |
|-------------------------------------|--------------------------------|
| - Tipo de usuarios | - Tamaño y localización geogr. |
| - Hábitos de compra | - Objetivos y expectativas |
| - Uso del producto | - Factores económicos |
| - Importancia del producto | - Requerimientos de servicio |
| - Habilidades financieras | - Sustentabilidad |
| - Estrategias de negocios | - Cantidad |
| - Frecuencia | - Términos - condiciones |
| - Lealtad del tomador de decisiones | |

2) MERCADO

- Valor total en pesos o unidades
- Segmentación por: tipo de cliente, localización, niveles de precio, características y tipo de producto, criterios para tomar decisiones a tomador de decisiones, estrategia clientes.
- Tamaño de los segmentos en \$ por unidades
- Tasa de crecimiento totales por segmentos
- Tendencias de precios
- Caducidad
- Sensibilidad de la demanda a: precios, servicios, características, fuerzas externas
- Mercados cautivos

3) COMPETENCIA

- Participantes: tipos (nacionales o extranjeros; una sola industria o multi-industrias), número (nivel de concentración), tamaño, localización, salidas.
- Nuevos competidores: otras regiones, industrias relacionadas, clientes, proveedores, integración horizontal, conglomerados, empresas con estrategias de diversificarse.
- Otras formas de competencia: sustitución funcional, innovaciones, capacidad del producto de competir, capacidad de obtener financiamiento, recursos humanos.

4) TECNOLOGIA

- Complejidad tecnológica
- Posición en el ciclo de vida
- Empresas líderes tecnológicas
- Propiedad intelectual
- Parámetros tecnológicos
- Grado de cambio tecnológico
- Tendencias tecnológicas
- Esfuerzo en inv. y des.
- Fuentes de información
- Transferencia de tecnología

5) ECONOMIA

- Producto interno bruto
- Tasas de interés
- Empleo
- Política fiscal
- Balanza de pagos y comercial
- Capitalización: precios, sueldos y salarios
- Crecimiento del sector
- Inflación: nivel, impacto
- Revaluación - Devaluación
- Política monetaria
- Presupuesto gubernamental

6) SOCIEDAD

- Estructuras y cambios de la población

- Educación
- Valores y prioridades: ideología predominante, actitudes ante los medios de producción, entorno y ecología, estilos de vida
- Necesidades y expectativas (bienes y servicios)
- Grupos de presión: áreas y status

7) GOBIERNO

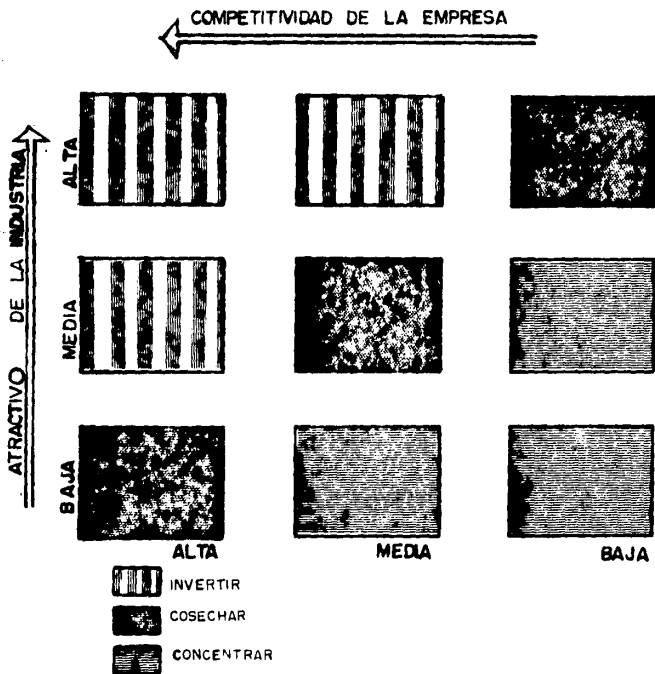
- Legislación: áreas de impacto actual (composición de la fuerza de trabajo, salud y seguridad, estándares de producto, publicidad y promoción, empresas paraestatales), leyes en preparación, relaciones con grupos de presión.
- Regulación: secretarías con jurisdicción, traslapes en jurisdicción, interpretación de la puesta en vigor y cumplimiento de los reglamentos.
- Impuestos: tipos y tasas, recolección y requerimientos de pago
- Incentivos especiales: a la producción, a la exportación e importación.
- Subsidios
- Planeación del Estado (SECOFIN, SEMIP, SPP)
- Actitud a nivel federal, estatal y municipal
- Relativo poder de la empresa en la arena política.

c) MATRIZ DE POSICIONAMIENTO

Los análisis interno y externo se deben efectuar con la mayor calidad posible, identificando los principales eventos, su tendencia futura y su impacto probable. Estos análisis se realizan para familias de productos. Existen ciertos problemas asociados a estos análisis que sólo con la experiencia se van superando: las evaluaciones subjetivas, la dificultad para lograr un consenso -diversidad de opiniones y apreciaciones-, las barreras mentales (por ejemplo para ver las debilidades).

Según lo referido, todo el diagnóstico viene a condensarse en las principales oportunidades y amenazas por un lado y las principales fuerzas y debilidades por el otro, uno define el atractivo de la industria (independiente de la empresa y sólo en función de las capacidades y limitaciones de la empresa se podrán aprovechar las oportu-

nidades al diseñar e implementar estrategias superiores a la competencia) y el otro la competitividad de la empresa. La Matriz de Posicionamiento es en realidad la representación gráfica de los resultados de identificar el atractivo y la competitividad, con el propósito de formular una estrategia genérica para cada una de las familias de productos de la empresa. Más adelante, al considerar las estrategias, ampliaremos este punto.



d) ANALISIS DE VULNERABILIDAD

Para cerrar este apartado referente a los diagnósticos vamos a describir la naturaleza y aplicación del Análisis de Vulnerabilidad. Se trata de una herramienta analítica desarrollada por el Stanford Research Institute (SRI) en 1973, que vigila aquellos eventos que pueden dañar o aún destruir la organización. Es un proceso de diagnóstico simple que no requiere conceptos complejos, métodos elaborados o gran cantidad de datos. Se vale básicamente de la experiencia y juicio de un grupo de participantes dentro de la organización.

1) METODO: es necesario identificar aquellos elementos en los que la organización se soporta (Soportes Básicos). La falta o fractura de alguno de ellos repercutirá en serios daños e incluso la destrucción de la organización. SRI analizó una gran cantidad de organizaciones y consideró que son doce los "Soportes Básicos Fundamentales".

2) PROCESO:

IDENTIFICACION DE SOPORTES BASICOS: todos los soportes básicos deben estar relacionados con los siguientes doce conceptos. Los primeros dos son comunes a todas las organizaciones, y los siguientes diez pueden ser específicos. En algunos casos los conceptos fundamentales de una organización podrían plasmarse en tan sólo cuatro o seis de ellos.

I. Necesidades que satisface la organización

Identificadas las necesidades que satisface la organización, se debe contestar a la pregunta: pueden satisfacerse estas necesidades de otra manera? bajo qué circunstancias?

II. Recursos y activos

Los recursos y activos de una organización se clasifican en las siguientes categorías: personal, capital, energía, materias primas, servicios, equipos, servicios por gobierno, sistemas de distribución, arreglo con otras organizaciones. Las preguntas a contestar son: qué pasa si alguno de los recursos o activos no estuviera disponible? hay sustitutos? qué tan efectivos son? cuál será el costo de la sustitución y qué tan rápido se puede efectuar?

III. Estabilidad de costos relativa a la competencia

Se requiere conocer cuáles son las partes más significativas de los costos de la organización, ya que cualquier cambio en ellos significaría perder la estabilidad en relación a la competencia.

IV. Clientes Básicos

Algunos clientes pueden aumentar la vulnerabilidad de una organización. Es necesario conocer las necesidades de los clientes y la competencia, detectando así posibles cambios que afecten la demanda de los productos.

V. Tecnologías

Cuando una organización depende de una tecnología, es necesario permanecer alertas a las innovaciones en este campo. Cambios repentinos en la tecnología provocan condiciones totalmente diversas en los mercados.

VI. Habilidades especiales

Las organizaciones tienen habilidades para realizar actividades extraordinariamente bien, en relación a la competencia. Estas habilidades involucran tres factores: personas (conocimientos, herramientas y estilo), sistemas o procedimientos y estructura.

VII. Fuertes símbolos de identidad organizacional

Los símbolos y la imagen que da una organización al público pueden verse modificados como resultado de un cambio en los valores sociales. Hay que estar alerta a esta situación.

VIII. Barreras institucionales para la competencia

Existe una gran cantidad de barreras, como códigos de construcción, tarifas, leyes de patentes, impuestos, leyes, regulaciones, requerimientos para licencias, aspectos psicológicos, aspectos sociales, etc. Estas pueden proteger a ciertas empresas e impiden que otros puedan introducirse al mercado. Detectar los posibles retiros de estas empresas.

IX. Valores Sociales

Los valores sociales definen diversos aspectos del mercado, el cambio en estos aspectos puede afectar directamente la aceptación o

rechazo de los productos.

X. Sanciones, soportes e incentivos

Los negocios operan bajo muchas sanciones, pequeñas o grandes, es necesario identificarlas y evaluarlas. Los soportes e incentivos del gobierno tienen una gran importancia en ciertos negocios; tomar en cuenta los efectos de un cambio en ellos.

XI. Integridad de las organizaciones y los productos

Los consumidores tienen confianza en muchos productos por ser seguros, sin embargo, esa confianza puede alterarse por muchas causas que tan vulnerable se es a esta situación?

XII. Disponibilidad de productos y servicios complementarios

Existen productos y servicios en el mercado que complementan a los productos de una determinada organización. Si los primeros no están disponibles, como afectarán a los segundos?

IDENTIFICACION DE EVENTOS O CONDICIONES QUE PUEDEN DAÑAR A LOS SOPORTES BASICOS: teniendo todos los soportes básicos se hace un análisis de qué eventos o condiciones pueden dañarlos, detectando así las amenazas específicas a cada uno de dichos soportes.

EVALUACION INDEPENDIENTE: identificando todas las amenazas, cada individuo ubica en una gráfica la probabilidad de ocurrencia y el daño que causaría cada evento o condición. Estas se pueden numerar para facilitar su lectura (ver la gráfica).

CONSOLIDACION DE LAS EVALUACIONES INDIVIDUALES: se trata de llegar a un acuerdo entre los participantes para tener una sola gráfica y para esto se enfrentan aquellas posiciones opuestas. Generalmente, el aspecto del daño que causaría no presenta tanta problemática como el definir la probabilidad de ocurrencia. Esto se debe de examinar con mucho cuidado, en particular con eventos que causen muy alto daño.

REVISION DE LAS AMENAZAS: la gráfica puede dividirse en cuadrantes, dependiendo del cuadrante donde se queden los eventos en la gráfica se define cómo tratarlos:

- Cuadrante I: alto daño y alta probabilidad de ocurrencia. Evento que requiere atención inmediata.
- Cuadrante II: alto daño y baja probabilidad de ocurrencia. Eventos que se deben monitorear regularmente o ser estudiados. También se pueden desarrollar planes de contingencia.
- Cuadrante III: bajo daño y alta probabilidad. Eventos que deben ser tomados en cuenta dentro de los presupuestos, para distribuir recursos y tener cuidado de su probable pero bajo impacto.
- Cuadrante IV: bajo daño y baja probabilidad. Evento no placentero, pero es antieconómico hacer alto antes de que ocurran. Se deja una reserva monetaria para estos imprevistos.

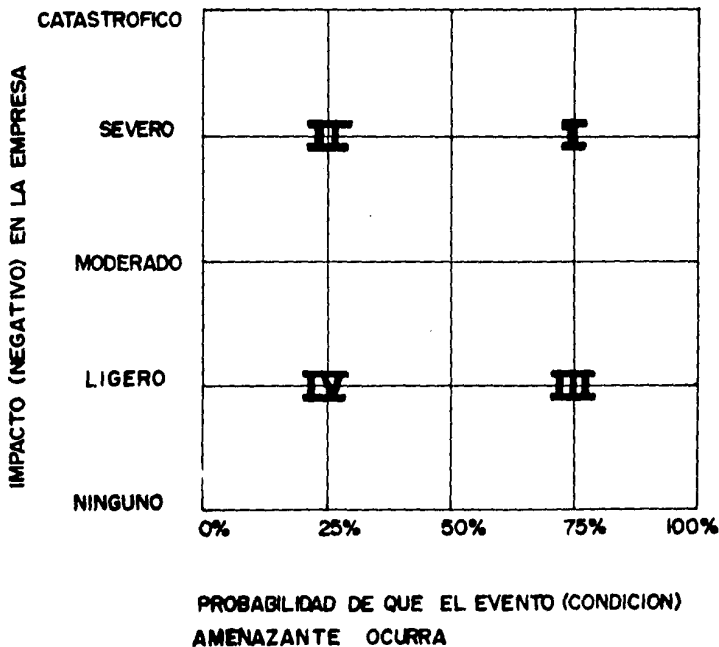
Se recomienda hacer anualmente estos análisis de vulnerabilidad. Su beneficio inmediato más importante es que identifica las situaciones potenciales peligrosas que anteriormente fueron ignoradas o no reconocidas. Ayuda también a mejorar la comunicación interna y la eficiencia de monitoreo.

Terminado este apartado del Diagnóstico puede caerse en el error de considerar la Planeación Estratégica como algo rígido, bien porque se llega a ella a través de rigurosos análisis o bien porque su instrumentación no da pie para lo imprevisto. Ninguno de estos enfoques son correctos, ni pueden deducirse de la naturaleza misma que tiene la Planeación Estratégica.

Para aclarar el primero hemos de subrayar que en la elaboración de planes estratégicos existe la equilibrada participación de cuatro herramientas fundamentales: la experiencia empresarial, la creatividad personal, la intuición y -efectivamente- el análisis riguroso. La conjunción de estos elementos, y no sólo alguno de ellos, es lo que arroja finalmente planes estratégicos eficaces.

Para resolver el segundo hay que recordar que uno propósito fundamental en la Planeación Estratégica es desarrollar la capacidad de adaptación. Por tanto predispone a la flexibilidad, a la improvisación y a sacar el mejor partido de las oportunidades que brinda el entorno junto con las fuerzas internas, así como evitar al máximo los impactos negativos consecuencia de las amenazas externas o debilidades internas.

ANALISIS DE VULNERABILIDAD EVALUACION DE AMENAZAS



(FUENTE: Manual de Planeación Estratégica, Grupo CONDUMEX)

2.4 OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS

=====

Sólo cuando las generalidades se concretan, pueden las personas de una organización comprender exactamente qué se supone deben tratar de lograr. Es en este momento cuando pueden desarrollar estrategias específicas. En el modelo desarrollado por Steiner se toman en consideración los siguientes aspectos:

a) OBJETIVOS

En este apartado vamos a ver con cierta amplitud los diversos aspectos relacionados con los objetivos: definición, criterios, métodos para fijarlos, elementos constitutivos y algunas consideraciones finales.

DEFINICION: objetivo se refiere a un resultado deseado o necesitado que debe alcanzarse en un periodo específico de tiempo. Es un valor buscado por un individuo o un grupo dentro de la organización. Es una categoría específica de un propósito básico que define de forma concreta el propósito o una parte de él. Existe una continuidad en la red de aspiraciones de una organización, en un extremo del especto tenemos los propósitos básicos y la misión y en el otro se encuentran las metas a corto plazo, en medio de estos extremos están los objetivos.

CRITERIOS: existen ciertos criterios o guías que auxilian en la formulación de objetivos. Un objetivo debe ser:

- Adecuado: significa que el objetivo debe mover a la compañía en dirección de su misión básica, de otra forma es improductivo o, si va contra la misión, peligroso.
- Medible en el tiempo: los objetivos deben fijar en términos concretos lo que se espera que suceda (por ejemplo: incrementar las ventas de \$100 a \$500 anualmente). Los términos son: cualitativos, cuantitativos, tiempo, costo, proporción, porcentaje, índice, etc.
- Factible: un objetivo debe poderse lograr. Fácilmente puede caerse en cierto idealismo o impracticidad que posteriormente, al no poder alcanzar el objetivo fijado, acarrear descontrol y desaliento en la organización. Es un criterio difícil de lograr.
- Aceptable: el objetivo debe ser aceptable para las personas que deben buscarlo, aceptable en costos (financieros, de tiempo directivo o del staff, capacidad de planta, participación del mercado, utilidades, periodo específico de tiempo).

- Flexible: el objetivo debe poderse modificar ante eventuales, si bien graves, contingencias. Al mismo tiempo debe ser suficientemente firme para asegurar la dirección.
- Motivador: un objetivo tiene poder motivador si es un poco más alto de lo que probablemente podría alcanzarse, pero no debe fijarse completamente fuera del alcance.
- Comprensible: los objetivos deben fijarse con palabras simples y comprensibles. El director debe cerciorarse de que el objetivo ha sido entendido.
- Compromiso: un objetivo debe crear compromiso de hacer lo que es necesario y razonable para lograrlo.
- Colaboración de las personas: se alcanzan mejores resultados si los encargados de lograr los objetivos tienen algún papel al fijarlos. En compañías descentralizadas el detallado conocimiento de los directivos y su staff acerca de sus propias operaciones generalmente es mucho mayor que el que tienen los altos directivos; en este caso existen grandes ventajas tanto para los altos directivos como para los directores de las divisiones el colaborar en conjunto en la fijación de los objetivos.
- Encadenamiento: deben encadenarse a los propósitos básicos; asimismo los objetivos en las diversas partes de la empresa deben examinarse para ver si son consistentes con los objetivos de la alta directiva.

MÉTODOS: existen diversos métodos y su aplicación depende en gran parte de la naturaleza de la compañía. En grandes empresas diversificadas un modelo de fijación de objetivos tipo "de arriba hacia abajo" es inadecuado porque la alta directiva no tiene suficiente conocimiento de todos los negocios para fijar sus metas, por ello es mejor el método tipo "combinación" (una iteración entre el corporativo y sus divisiones). De los métodos podemos enumerar los siguientes:

- Basados en el desempeño pasado: se trata de hacer una simple extrapolación de tendencias, de acuerdo a los datos históricos de la empresa.
- Tendencias ajustadas por fuerzas futuras: consiste en extrapolar el desempeño pasado en el futuro y entonces ajustar la línea de tendencia de acuerdo con las fuerzas que pueden alterarla.
- Tendencias de la industria y participación en el mercado: proyecta la tendencia que lleva la industria y en base a ella determina la participación que desean capturar en el mercado.
- Utilización de recursos: es un método fuertemente basado en las capacidades internas de la empresa, calcula los recursos disponi-

bles y determina su posible utilización.

- Negociación: en grandes grupos industriales descentralizados los objetivos de cada división son el resultado de una negociación entre los altos directivos y los directores de cada división.
- Dictados por la alta directiva
- Iteración con estrategias: se procede a fijar los objetivos y posteriormente se preparan las estrategias; a la luz de estas estrategias puede observarse la necesidad de un ajuste en los objetivos y por ello se acude a un proceso iterativo hasta encontrar objetivos y estrategias satisfactorios.
- Resultado del análisis WOTS UP (fuerzas y debilidades; amenazas y oportunidades).
- Técnicas analíticas: pueden desarrollarse modelos matemáticos o econométricos, análisis de sensibilidad sobre las variables fundamentales o simulaciones; los resultados de todos ellos inducen a determinar los objetivos.

ELEMENTOS CONSTITUTIVOS: los objetivos deben constar de cuatro elementos que son muy útiles para poder ceñirse a los criterios marcados con anterioridad:

- El atributo deseado: si bien el objetivo debe ser concreto, también es importante que conserve cierta generalidad en orden a marcar con claridad la dirección a seguir.
- Un índice para medir el progreso: tiempo, costo, número, porcentaje, índice, etc.
- Una meta a alcanzar: viene a completar el atributo, a fin de evitar también el extremo de quedarse en generalidades sin bajar a elementos que evalúen el progreso en la dirección marcada.
- El periodo en el que se alcanzará la meta

Ejemplo:

| No. | ATRIBUTO | INDICE | META | PERIODO |
|-----|---------------------------------|--------|------|---------|
| 1 | Reducir días venta en cartera | días | 54 | Jul 86 |
| 2 | Incrementar part. mercado | % | 60 | Mar 87 |
| 3 | Aumentar integración component. | % | 40 | Oct 87 |

Generalmente se fijan objetivos para ventas, utilidades, retorno sobre la inversión, márgenes de utilidad y participación en el mercado. Otras áreas incluyen desarrollo de productos, productividad, diversificación, reemplazo de equipo, porcentaje de mano de obra del producto, desarrollo de directivos, condiciones de trabajo, niveles de empleo, responsabilidades sociales. En este sentido lo importante es saber que se necesitan objetivos para cada área de la empresa cuyo funcionamiento y resultados directamente afectan la prosperidad y supervivencia de la compañía: mercado, innovación, productividad, recursos físicos y financieros, rentabilidad, funcionamiento y desarrollo directivo, funcionamiento y actitud de los trabajadores, responsabilidad pública.

Las empresas formulan frecuentemente objetivos que bajo ciertas circunstancias no son compatibles. Si las medidas aplicadas a los diversos objetivos están hechas en la misma escala o si medidas hechas en una escala pueden transformarse a otra entonces los conflictos son resueltos formulando un objetivo de mayor nivel expresado en la escala.

b) ESTRATEGIAS

Las estrategias son los medios fundamentales para alcanzar los objetivos, por lo que caracterizan la interacción que la empresa logra con su entorno, facilitan las decisiones en la asignación de recursos escasos y guían la integración de diversas actividades administrativas y operativas de la empresa. En este apartado veremos tres aspectos referentes a las estrategias: consideraciones fundamentales, aproximaciones para identificar estrategias y evaluación de estrategias.

CONSIDERACIONES FUNDAMENTALES:

1) Estrategias vs. Tácticas: la estrategia se refiere a la adquisición, uso y disposición de recursos para proyectos específicos. La estrategia es el marco de referencia dentro del cual los movimientos tácticos son hechos. Las estrategias vienen primero, las tácticas implementan esas estrategias.

2) Tipos de estrategias: actualmente no hay un consenso sobre el tipo de estrategias, si bien pueden reconocerse ciertos tipos básicos que podemos observar en el siguiente cuadro:

TIPO DE ESTRATEGIA

CONTENIDO

| TIPO DE ESTRATEGIA | CONTENIDO |
|--------------------------|--|
| - De Producto | naturaleza de la línea de productos, desarrollo de nuevos productos, calidad del producto, funcionamiento |
| - De Mercado | canales de distribución, servicios de mercadotecnia, investigación de mercado, precio, publicidad y ventas, empaques, marcas, selección de áreas del mercado |
| - Financieras | desinversiones, créditos al consumidor, obtención de fondos, financiamiento de investigación básica, gastos en instala. |
| - Organizativas | centralización vs. descentralización, grados de autoridad, staff organizacional, organización del corporativo, organizaciones matriciales vs. funcionales |
| - De Personal | relaciones con el sindicato, entrenamiento de ejecutivos, evaluación del desempeño, sistema de recompensas, sistemas de reclutamiento |
| - De Relaciones Públicas | política de publicidad, posición de la compañía en asuntos públicos, relaciones con el gobierno |
| - De Programas Sociales | clínicas, contribuciones a proyectos de acción social, impulso centros de estudios superiores |

3) Naturaleza de las estrategias: formular estrategias es complejo, las más simples necesitan un extenso número de alternativas para realizarse dentro de un proceso que combina los análisis de hechos, con la intuición, la experiencia, consideraciones políticas, etc. La identificación de las principales estrategias vincula la identificación y evaluación de subestrategias ya que conforman una red única. Las estrategias se establecen para condiciones muy particulares, ello impide que pueda generalizarse la transferencia de estrategias de una organización en la que han resultado exitosas a otra organización, aunque sean de giros idénticos y condiciones similares. Podemos resumir todo esto diciendo que la formulación de estrategias es un arte en el que la habilidad para preguntarse la cuestión correcta, la aplicación del juicio y la intuición de los ejecutivos son los determinantes dominantes de la decisión.

APROXIMACIONES PARA IDENTIFICAR ESTRATEGIAS

1) Elaborar un Perfil Estratégico: se pueden preparar estrategias eficaces cuando previamente es elaborado un perfil estratégico mediante diversos elementos, tales como:

- La identificación y medida de concentraciones dominantes del producto - mercado.
- Identificación y medida de las unidades que reciben el mayor destino de los recursos de la empresa.
- Identificación y medida de las principales ventajas competitivas en comparación con los principales competidores.
- Identificación de estrategias financieras
- Determinar las estrategias personales de ejecutivos clave (orientación al riesgo, consenso, orientación funcional).
- Determinar perfiles analíticos de estrategias (periodos y métodos de evaluación)

2) Guías Estratégicas de la Matriz de Posicionamiento

Al analizar la matriz de posicionamiento encontramos tres regiones que marcaban una orientación genérica, ahora bien para cada región existen también tres "subregiones" en las que podemos encontrar ciertas guías estratégicas. La matriz podría quedar de la siguiente forma:

| | | | | |
|---------------------------------|-------|------|-------|------|
| ATRACTIVO DE LA INDUSTRIA | ALTA | 1 | 2 | 4 |
| | MEDIA | 3 | 5 | 7 |
| | BAJA | 6 | 8 | 9 |
| | | ALTA | MEDIA | BAJA |

COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA

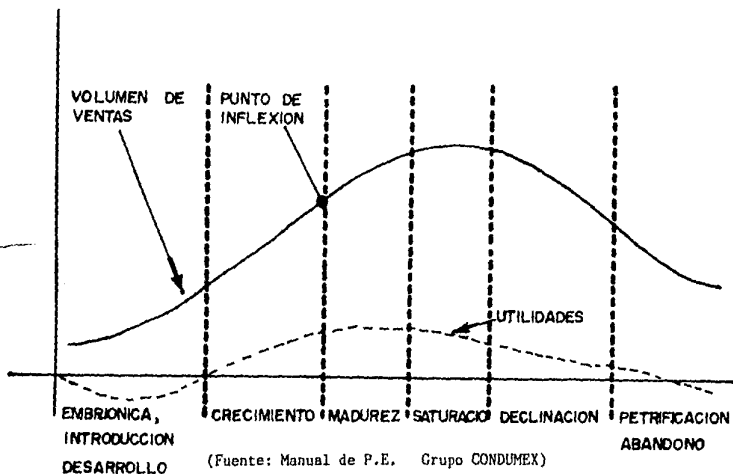
(Fuente: Manual de Planeación Estratégica.
Grupo CONSUMEX)

De esta forma podemos elaborar la siguiente tabla:

| REG. | ORIENTACION | GUIA ESTRATEGICA | ESTRATEGIAS POSIBLES |
|------|-------------|---|---|
| 1 | INVERTIR | Incrementar participación y buscar diversificación | Invertir para crear o mantener penetración. Segmentar cuidadosamente. Observar ciclo de vida del producto. |
| 2 | INVERTIR | Incrementar participación y mejorar competitividad | Buscar dominio o un nicho adecuado. Estimular la investigación y desarrollar productos. Reforzar programa de comercial. |
| 3 | INVERTIR | Crecer y buscar diversificación | Mantener posición si es rentable. Administrar para obtener flujo de efectivo. Buscar oportu- nidades adicionales |
| 4 | COSECHAR | Mejorar competitividad Especializarse, nichos adquisiciones | Invertir. Consolidar rápidamente. Desinvertir |
| 5 | COSECHAR | Cosechar utilidades. Buscar flujo de efectivo | Mantener posición. Innovar. Buscar oportunidades adicionales |
| 6 | COSECHAR | Cosechar utilidades y buscar diversificación | Buscar innovación o sinergia. Construir un nicho rentable. Administrar para obtener flujo de efectivo. |
| 7 | CONCENTRAR | Concentrar y mejorar competitividad | Mejorar modernamente. Desinvertir |
| 8 | CONCENTRAR | Concentrar | Preparar la desinversión. Administrar para obtener flujo de efectivo. Buscar otras oportu- nidades. |
| 9 | CONCENTRAR | Liquidar | Desinvertir rápidamente |

3. Examinar el ciclo de vida de los productos

Se trata de un concepto mediante el cual se visualiza la vida y el desarrollo de los productos a través de sus diferentes pasos, con características distintivas requiriendo cada una de ellas estrategias diversas. Es un ciclo análogo a los ciclos de vida biológicos, tal como puede verse en la figura.



El comportamiento del ciclo de vida del producto mercado es causado por tres fuerzas sobre las cuales la administración de una empresa tiene poco o nulo control: las necesidades y preferencias cambiantes de los clientes, los desarrollos tecnológicos y la competencia cambiante. En la etapa introductoria, la empresa puede tener un virtual monopolio del nuevo producto, pero las utilidades son bajas, reflejando los costos de desarrollo del producto y del mercado, aun cuando los precios pueden ser altos. La introducción en el mercado lleva tiempo y las ventas se desarrollan lentamente al principio. Los márgenes de utilidades mejoran a través de un crecimiento significativo del volumen de ventas, dado que las eficiencias en producción y comercialización permiten menores costos unitarios y la tasa de aceptación del mercado continúa creciendo.

En la etapa de madurez, las ventas siguen expandiéndose, sin embargo, las utilidades declinan como resultado de la competencia, que posiblemente requiera menores precios, aumentar los gastos en promoción y posiblemente gastos adicionales en el mejoramiento de productos y principalmente de procesos o ampliación de las líneas de producto, resultando en menores cantidades de producción de productos más especializados. Los gastos de distribución y otros costos pueden también incrementarse. Estas fuerzas, y especialmente la presión en cuanto a precios, continuarán a la etapa de saturación. En esta etapa la compañía se enfrenta a una demanda de mercado estancada hasta que la disminución de las ventas reduce las utilidades a un mínimo.

Diferentes oportunidades y amenazas enfrenta una empresa conforme los diferentes segmentos de producto - mercado en los que compite se desarrollan en el tiempo. Es conveniente, por lo tanto, entender los patrones genéricos de oportunidades y amenazas asociados a las diferentes etapas de evolución del producto - mercado al momento de formular sus estrategias de inversión y posición competitiva.

4) Encontrar un nicho en el mercado: una estrategia excepcional es encontrar un nicho en el mercado que nadie está llenando y que la compañía lo puede hacer a precios irresistibles para los consumidores.

5) Invención: no hay mejores estrategias que inventar algo que llega a ser un nombre genérico de productos similares (ej: "Coca-Cola" para los refrescos; "Kleenex" para pañuelos faciales; "Eveready" para baterías; "Kellogg's" para cereales).

6) Identificar factores estratégicos de éxito: existe cierta correlación entre el éxito de un producto y ciertos factores estratégicos.

Estas son las aproximaciones básicas, existen otras muchas como la intuición, la suerte, seguir al líder, buscar adaptarse, buscar sinergia (combinar elementos internos para sumar nuevos recursos).

EVALUACION DE LAS ESTRATEGIAS

La evaluación no siempre sigue a la identificación pues siempre es riesgoso decidirse por las estrategias (es preferible "dejar las cosas como están"). Como ya dijimos, se trata de algo complejo, dominado por factores no son solamente cuantitativos.

La evaluación suele conocerse como "Análisis de Consistencia", busca reflexionar si la estrategia es congruente con el entorno, con la

empresa y sus recursos, el nivel de trabajo, etc. Para realizar este análisis simplemente se requiere contestar un grupo de preguntas:

- La estrategia es consistente con el medio ambiente?
- Con las políticas internas, estilo directivo, filosofía y procedimientos de operación?
- Es apropiada a la luz de los recursos de la empresa?
- Son aceptables los riesgos para alcanzar la estrategia?
- Es consistente con el ciclo de vida del producto y la situación competitiva de la empresa - atraktividad de la industria?
- Es correcto el tiempo propuesto para implantarla?
- Existen otras consideraciones importantes?

En las siguientes páginas vamos a mostrar de un modo gráfico los pasos que se siguen en el Diagnóstico que tienen como resultado final la formulación de objetivos y estrategias para la empresa. (Fuente: Manual de Planificación Estratégica. Grupo CONDUMEX)

DIAGNOSTICO

EXTERNO INTERNO

OPORTUNIDADES

FUERZAS

Y

Y

AMENAZAS

DEBILIDADES



ATRACTIVIDAD

COMPETITIVIDAD

DE LA

DE LA

INDUSTRIA

EMPRESA

ALTA

ALTA

MEDIA + MEDIA

==

BAJA

BAJA

MATRIZ DE POSICIONAMIENTO

RELACIONA LOS DIAGNOSTICOS
EXTERNO E INTERNO

POSICIONAMIENTO ESTRATEGICO

ATRATIVO DE LA INDUSTRIA

ALTA

MEDIA

BAJA

| | | |
|--|--|--|
| | | |
| | | |
| | | |

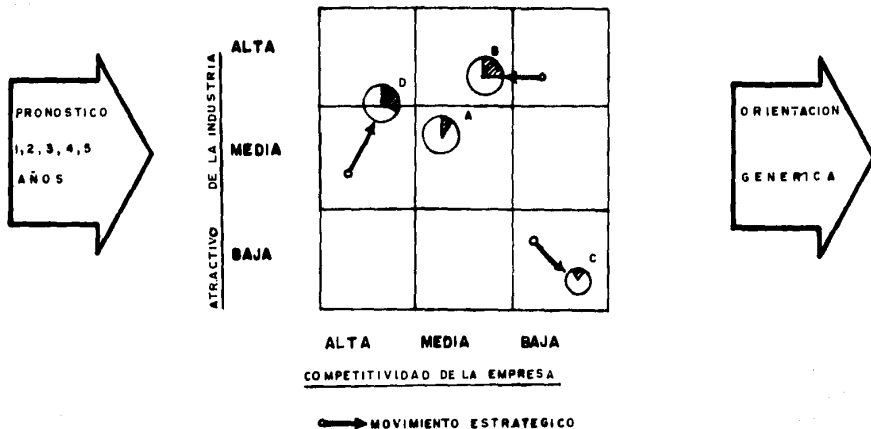
ALTA MEDIA BAJA

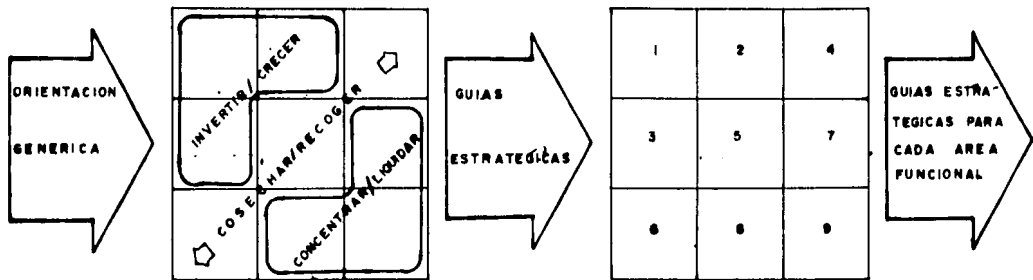
COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA

POSICIONAMIENTO
ESTRATEGICO
DE LA
EMPRESA

PRONOSTICO

HABIENDO REALIZADO EL DIAGNOSTICO EXTERNO E INTERNO SE DEBE PRONOSTICAR EL POSICIONAMIENTO DE CADA MERCADO/PRODUCTO A LO LARGO DEL PERIODO CONSIDERADO, ESTE NUEVO POSICIONAMIENTO DETERMINA LOS OBJETIVOS Y LAS ESTRATEGIAS.

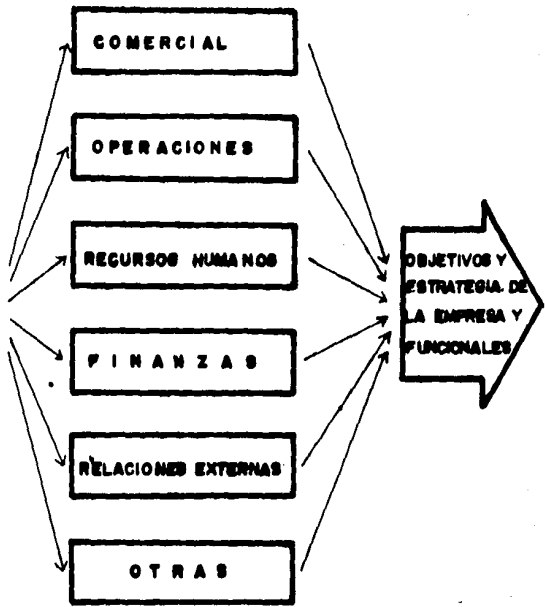




8

GUÍAS ESTRATÉGICAS PARA CADA ÁREA FUNCIONAL

| | | |
|---|---|---|
| 1 | 2 | 4 |
| 3 | 5 | 7 |
| 6 | 8 | 9 |



25 PLANES

Trasladar los planes estratégicos en decisiones corrientes supone dos pasos. El primero es preparar planes funcionales a mediano plazo y el segundo es desarrollar con estos planes los presupuestos y planes tácticos a corto plazo. Por ello en este apartado vamos a ver los Programas funcionales, los Planes de Inversión y los Programas Financieros, de acuerdo con los lineamientos que sobre el particular señala -- Steiner.

a) PROGRAMAS FUNCIONALES

Los programas funcionales, o programas a mediano plazo, muestran cómo han de ser empleados los recursos si las estrategias son implementadas. El periodo acostumbrado es quinquenal. Sobre su estructura, la práctica común es incluir sólo lo importante y necesario para alcanzar la instrumentación de un número limitado de estrategias. Tratar de abarcar todo es innecesario y costoso. Esto no significa que los ejecutivos o el staff encargados de funciones no coordinadas con las estrategias específicas no hagan programas; más bien éstos no se incluyen en el cuerpo principal del plan.

En la práctica algunas empresas acostumbran prescribir formatos para reportar los planes funcionales. Otras piden a sus divisiones que trasladen los planes a estados de resultados proforma. Muchos piden planes detallados para los dos primeros periodos y solo proyección de tendencias para los otros tres; esto permite concentrarse en las realidades a corto plazo sin perder las posibilidades a largo plazo. Finalmente esta el grupo de los que piden a sus divisiones que formulen sus estrategias y desarrollen planes tácticos para las principales estrategias.

CONTENIDO: si bien no existe una estructura uniforme, al menos podemos preparar descripciones ilustrativas sobre el contenido.

| TIPO DE PLAN | CONTENIDO |
|------------------|---|
| ----- | |
| De Mercadotecnia | - Información básica y análisis del negocio: indicadores económicos, datos del pasado, análisis de la competencia, cambios futuros, integración |
| | - Diagrama de mercadotecnia y objetivos |
| | - Estrategias: desarrollo de producto, técnicas de distribución, precio, promoción, participación en el mercado |

| TIPO DE PLAN | CONTENIDO |
|------------------|--|
| Nuevos Productos | Por cambios tecnológicos, preferencias del consumidor, competencia intensiva, ciclos de vida reducidos, potencialidad de falla |
| De Manufactura | Localización de instalaciones; mantenimiento, producción, compra de materias primas, programación de la producción, inventarios, contratación y empleo, control de calidad, transportación |
| Financieros | Estado de resultados, hoja de balance, adquisición de recursos; emisión de acciones, bonos a largo plazo, préstamos; dividendos, flujo de efectivo |
| De Personal | Reclutamiento; comunicaciones; salarios; programas de beneficios; seguros; pensiones; ahorros, créditos; entrenamiento y desarrollo de ejecutivos; relaciones laborales; negociaciones sindicales; seguridad industrial; recreación y descanso; carrera dentro de la empresa |
| Otros planes | Diversificación, organización, operaciones internacionales, relaciones públicas, asuntos gubernamentales, procesamiento de información |

Se trata de una tarea muy ardua, especialmente cuando se quiere tener un programa funcional integrado. El factor crítico en este sentido es la coordinación. Por ello frecuentemente se nombra un comité de planeación que prepara guías para desarrollar planes funcionales. En una compañía centralizada el Director General debe ser el jefe de este comité, en una descentralizada es el director de la división correspondiente, los miembros representan las áreas funcionales que han de coordinarse, el secretario del comité debe ser un planeador del staff.

Otra forma es que cada director funcional hace un breve plan, lo envía y recibe el de los demás, son estudiados en particular y posteriormente se reúnen para llegar a un acuerdo. Existe una aproximación más: nombrar a una persona para que realice tal integración, o bien que el Director General o el Director de una división, sea la empresa centralizada o descentralizada, asuman la coordinación de esta tarea.

GUIAS: existen ciertas guías para desarrollar programas funcionales integrados:

- La alta directiva debe determinar el grado de interrelación existente entre planes estratégicos y programas funcionales. Si es muy detallado lleva a falta de creatividad en los ejecutivos de bajo nivel, si es muy flojo lleva a incertidumbre en estos ejecutivos por no saber si sus planes están en conformidad con los deseos de los altos directivos.
- No es posible tratar de coordinar completamente todas las funciones
- Los planes deben ser lo más simples y breves que sea posible.
- Los directivos de línea deben responsabilizarse de sus planes e involucrarse en su desarrollo.
- Los directores funcionales deben preparar sus planes para el área sobre la que tienen autoridad.
- Evitar el uso indiscriminado de extrapolaciones.
- Debe darse la mayor flexibilidad practicable a los planes y reportarlos a la alta directiva.
- Sólo acciones de alta prioridad deben cubrirse en los programas funcionales.

b) PLANES DE INVERSION

Los planes de inversión surgen del plan de la empresa y de los planes funcionales y son consecuencia de la estrategia trazada en cada caso para alcanzar los objetivos, estas estrategias requieren inversiones para llevar a cabo las actividades del plan.

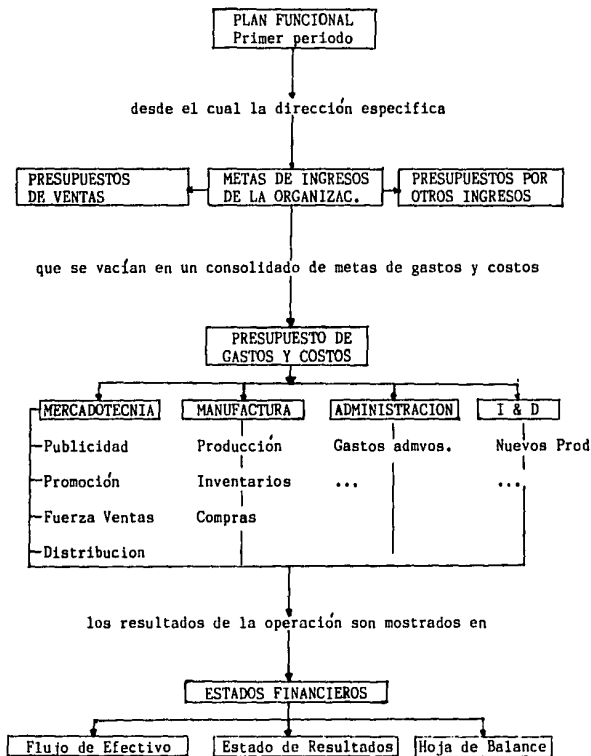
CLASIFICACION:

- Proyectos obligados (reemplazo de equipo por ejemplo)
- Proyectos de reducción de costos
- Proyectos de crecimiento (ampliaciones, nuevas instalaciones)
- Proyectos de apoyo
- Proyectos de nuevos negocios

En las empresas acostumbran tener manuales de procedimientos que señalan el modo de formular y autorizar los proyectos de inversiones.

c) PROGRAMAS FINANCIEROS

Actualmente los programas financieros se realizan a través de sistemas presupuestales. Los Presupuestos son métodos integrados para trasladar los planes estratégicos en acciones corrientes. Fijan estándares para acciones coordinadas y proveen una base para controlar el funcionamiento de acuerdo a los planes. Un Sistema Presupuestal puede describirse de la siguiente forma:



(Fuente: Strategic Planning. G.A. Steiner. P. 217)

d) PLANES DE CONTINGENCIA:

Los Planes de contingencia se elaboran con el fin de establecer anticipadamente acciones para hacer frente a cambios en el entorno o en la propia empresa que la impacten fuertemente.

El proceso para generar estos planes se inicia a parte de una cuestión: QUE PASA SI...? aplicándola a los principales elementos del entorno externo e interno. Una técnica que permite identificar eventos que pueden tener serios impactos en la empresa es el Análisis de Vulnerabilidad, explicado anteriormente.

Normalmente el Plan de Contingencia contiene ciertos elementos:

- Un escenario simple en el que se definan los acontecimientos que ponen en peligro los planes estratégicos.
- Un elemento "disparador" del plan que defina el momento o las circunstancias de instrumentación del plan.
- Una descripción general de los principales elementos del plan.

2.6 MONITOREO Y SEGUIMIENTO

=====

Hemos llegado al último paso en el desarrollo del modelo operacional que básicamente acompaña a la ejecución y retroalimenta el sistema: CONTROL. Planear es tomar decisiones. Controlar es evaluar las decisiones, incluyendo las de no hacer nada, es un proceso que contiene cuatro pasos; señalados por Russell Ackoff en A Concept of -- Corporate Planning.

- Predecir los resultados de las decisiones en forma de medidas de funcionamiento.
- Recoger la información del funcionamiento actual.
- Comparar el funcionamiento actual contra el previsto.
- Cuando una decisión se ha mostrado deficiente, corregir el procedimiento que la produjo y corregir consecuencias donde sea posible.

☛

Control, decisiones e información directiva no deben considerarse separadamente. El director, para controlar, necesita información, o más bien sistemas informativos (llamados MIS: Management-Information System).

Muchos ven en el "MIS" la panacea para cualquier tipo de problema organizativo, de hecho existen cinco supuestos erróneos y comunes sobre el diseño de estos sistemas informativos:

1) "La más crítica deficiencia bajo la cual operan los directores es la falta de información relevante"; en realidad lo que sucede es una sobreabundancia de información irrelevante. Por ello el MIS debe enfocarse a partir de dos funciones: FILTRACION (evaluación) y CONDENSACION de la información. Muchos directores reciben más información de la que pueden absorber incluso gastando todo su tiempo en tratar de hacerlo.

2) "El director necesita la información que él quiere": se basa en el supuesto de que el director sabe qué información quiere y necesita. Uno no puede especificar qué información necesita para tomar una decisión hasta que un modelo explicativo del proceso de decisión y del sistema involucrado en él ha sido construido y probado.

3) "Da al director la información que necesita y su toma de decisiones mejorará". Es necesario determinar qué tan bien los directores pueden usar la información necesitada para este fin.

4) "Mayor comunicación significa mejor funcionamiento". La estructura organizativa y las medidas de funcionamiento deberán ser puestas justo antes de abrir la compuerta y permitir el flujo libre de información entre las partes de la organización.

5) "Un director no debe conocer cómo trabaja el sistema de información sino sólo cómo usarlo". Los directores deben controlar la computadora y no dejarse controlar por ella. Ningún MIS debe ser instalado hasta que los directores a los que sirve comprendan suficientemente bien cómo opera para poder evaluar su funcionamiento.

La evaluación del progreso hacia los objetivos predeterminados es una parte esencial del Proceso de Planeación Estratégica. Asimismo, la identificación de señales del entorno externo de la empresa y su monitoreo permiten conocer las tendencias de la industria a fin de reaccionar a tiempo.

La responsabilidad del monitoreo del entorno y del seguimiento a los planes estratégicos y operativos es tarea del Gerente de cada empresa. A nivel corporativo, estas actividades están enfocadas con un horizonte más amplio integrando varias empresas y niveles de la organización, bajo el concepto de grupo como un todo.

En relación al monitoreo del entorno externo, es conveniente efectuarlo a partir de los principales elementos recogidos en el diagnóstico externo, esto es, las oportunidades y amenazas que afectan a la industria en donde opera la empresa en general y a la propia compañía en particular. La actividad de monitoreo en este caso recae en los directivos de la empresa, siendo importante resaltar la conveniencia de que el monitoreo se efectúe en forma constante. Se trata de un esfuerzo reducido pero continuo, que muestra su utilidad a través de la suma en el tiempo de esfuerzos pequeños. El monitoreo puede expresarse en formas impresas sencillas como la que a continuación mostramos:

SISTEMA DE MONITOREO

AREA O TEMA:

| EVENTO Y FUENTE | DETECTO | POSIBLE IMPACTO | RECOMENDACIONES |
|-----------------|---------|-----------------|-----------------|
|-----------------|---------|-----------------|-----------------|

El seguimiento del desarrollo del Plan Estratégico pretende ir corroborando lo planeado con los resultados que van surgiendo, tarea que presenta obstáculos, sobre todo en relación a objetivos cualitativos. Cómo apreciar si la estrategia elegida está o no funcionando adecuadamente?, es la pregunta. El proceso de seguimiento de la Planeación Estratégica debe tomar en cuenta la dimensión del tiempo, es decir que se dirige al mediano y largo plazo, y el requerimiento de que los planes sean flexibles, en donde la iniciativa y creatividad de los gerentes encuentre expresión.

El proceso de monitoreo y seguimiento se integra al Proceso de Planeación Estratégica al efectuar el análisis del Valor Presente del Plan Estratégico anterior. Adicionalmente, se recomienda una revisión trimestral (que puede ser marzo, junio, septiembre y diciembre) del avance del Plan Estratégico mediante la evaluación del logro de los objetivos: en la instrumentación de las estrategias y en las principales acciones para cada área funcional. Esto significa que en principio se deberán evaluar medidas financieras de desempeño y razones que indi-

quen el crecimiento y utilidades, al igual que indicadores que midan la posición competitiva. Se requiere seleccionar los números relevantes y "duros" del plan: crecimiento en ingresos, flujo de caja, costos unitarios, penetración del mercado, retorno de la inversión, inversiones, etc.; colocarlos en un contexto estratégico y competitivo derivado de los objetivos y estrategias de la empresa. En síntesis, la evaluación se dirige, por un lado, hacia la instrumentación de programas y actividades clave, buscando asegurar que los elementos estratégicos se están dando; y por el otro, hacia el conocimiento de resultados que aseguren que los programas y actividades están teniendo los resultados deseados.

También para el seguimiento se recomienda una forma impresa que contiene los siguientes elementos:

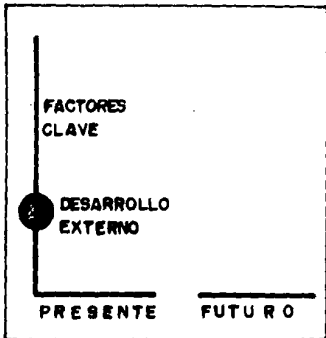
SISTEMA DE SEGUIMIENTO

| REVISION: | 1T | 2T | 3T | 4T |
|----------------|----------------------------|--------------------------|--------------------------------|----|
| AREA FUNCIONAL | PRINCIPALES ACCIONES PLAN. | LOGROS ALCAN. A LA FECHA | ACCIONES CORRECTIVAS PLANEADAS | |

Los diversos conceptos e ideas sobre el modelo de planeación presentado en este capítulo pueden quedar resumidos en 11 pasos que Michael Kami presenta en *Strategies for Innovation, Profit and Growth* de una manera gráfica para su mejor comprensión; en las siguientes páginas - mostramos estas 11 gráficas.

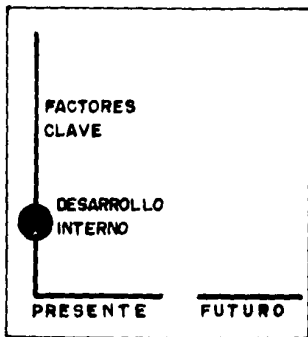
PASO 1

DONDE ESTAMOS



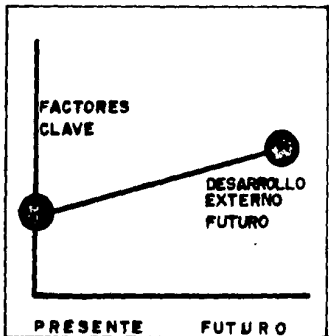
PASO 2

DONDE ESTAMOS



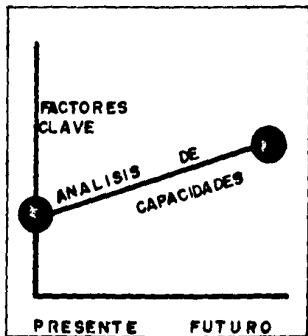
PASO 3

DONDE VAMOS



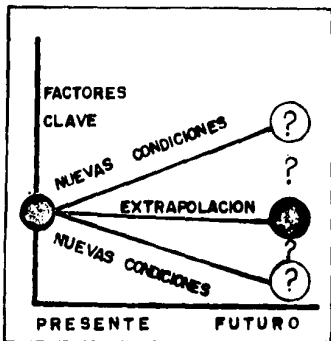
PASO 4

DONDE PODEMOS IR



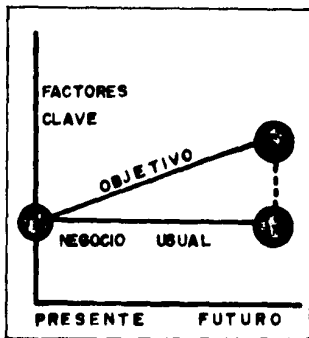
PASO 5

DONDE PODEMOS IR



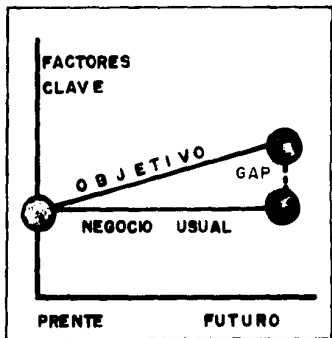
PASO 6

DONDE QUEREMOS IR



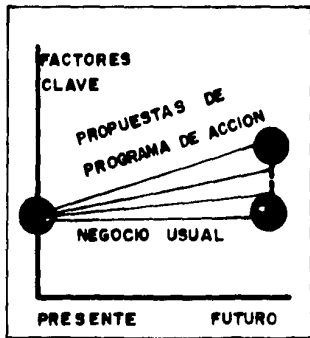
PASO 7

QUE DEBEMOS HACER



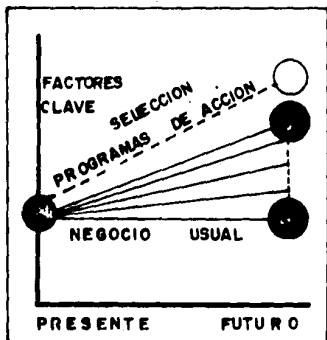
PASO 8

QUE PODRIAMOS HACER



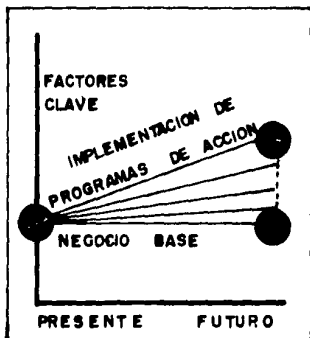
PASO 9

QUE DEBERIAMOS HACER



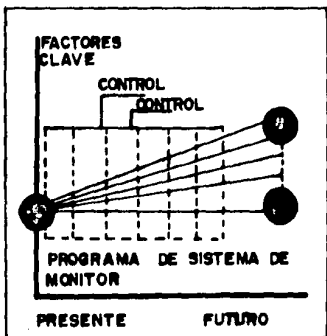
PASO 10

COMO HACERLO



PASO 11

COMO LO ESTAMOS HACIENDO



CAPITULO III

APLICACION DEL MODELO

3. APLICACION DEL MODELO

La finalidad de este capítulo es aplicar el sistema de Planeación Estratégica descrito en el capítulo 2 a una empresa. Se trata de un camping. Mostraremos en la práctica el uso del modelo a partir de las consideraciones realizadas a lo largo del presente trabajo.

Dividiremos este capítulo en dos apartados. El primero describe la empresa a fin de ubicarnos en su historia, el tipo de organización que adopta y, a la luz de estos elementos, seleccionar los factores de diseño para el plan estratégico.

Se trata de una compañía que podríamos identificar propiamente dentro del sector turístico porque gran parte de sus operaciones y del comportamiento de mercados y competencia se ajustan a este sector. Se ubica en el área recreativa-educativa, dirigida hacia niños y jóvenes.

Básicamente tres razones justifican la elección de esta aplicación:

- Se trata de una empresa simple, en la que se busca hacer claro y evidente el uso de los conceptos, procesos, procedimientos y sistemas de planeación estratégica.
- Se trata de una empresa dispuesta a dar información que normalmente se considera "sensible" (por razones obvias). Personalmente he podido seguir de cerca el desarrollo de esta empresa desde su nacimiento hasta la situación actual y esto me permite estar en una situación muy ventajosa para desarrollar la aplicación del plan.
- De suyo la introducción o el mantenimiento anual de un sistema de planeación estratégica es un trabajo muy complejo que en corporaciones grandes suele absorber fuertes cantidades de tiempo, pretender condensar esto en un trabajo de tesis estaría fuera de mis posibilidades personales.

El segundo apartado desarrolla en sí el Plan Estratégico de la empresa desde el Marco de Referencia hasta los Sistemas de Monitoreo y Seguimiento propuestos.

3.1 DESCRIPCION DE LA EMPRESA

=====

a) BREVE HISTORIA:

Es la realización de una idea surgida en 1981 que se desarrolló propiamente como proyecto en el último trimestre de 1982. Un grupo de padres de familia conscientes de la problemática que afronta hoy la niñez y juventud, principalmente en los periodos de vacaciones, donde se enfrentan a ambientes adversos que socavan los principios inculcados en su hogar, decidieron hacer un campamento de verano donde los jóvenes tuvieran un lugar de diversión y descanso, un ambiente positivo y sano que contribuyera a su formación integral como personas. Dado los costos de operación en proyectos de este tipo se planteó realizarlo como una compañía, en el sentido de que debía dar un servicio profesional, lograr su autosuficiencia económica y generar utilidades para hacer más proyectos de este tipo y financiar campamentos juveniles para muchachos de escasos recursos. Es importante subrayar estos elementos que más tarde se reflejarán en los principios básicos de la empresa.

En noviembre de 1982 encontraron un lugar que cubría las condiciones básicas: amplitud, atractivos naturales, seguridad, ciertas instalaciones. Se trataba de un exbalneario en el estado de Morelos que los propietarios querían vender.

En diciembre de ese curso se preparó un anteproyecto que contenía el programa de compra; remodelación y construcción; la proyección financiera y los programas de la gerencia administrativa, operativa y de ventas. El monto de la inversión estaba alrededor de los 80 millones de pesos. Durante los meses de enero y febrero de contrató el personal necesario, se desarrollaron los planos arquitectónicos y se llevó a cabo un programa piloto para adquirir la experiencia fundamental en este ramo en orden a realizar una operación eficiente durante el verano.

En el mes de marzo comenzaron los trabajos de remodelación y construcción, que incluían: remodelación de fachadas y puertas principales; pavimentación del acceso; pintura y acondicionamiento de vestidores y servicios sanitarios; pintura de albercas; adaptación de cocina y comedor; construcción de canchas (volibol, basketbol, futbol); núcleo de dormitorios (tipo cabañas, para 150 personas); construcción de salones de usos múltiples y de lavandería. El volumen de construcción, la premura del tiempo (debía terminarse todo en junio), el alza continua en los precios de materiales (época de crisis económica fuerte) y la inestabilidad en el aspecto financiero, provocaron que la inversión subiera alrededor de los 100 millones de pesos.

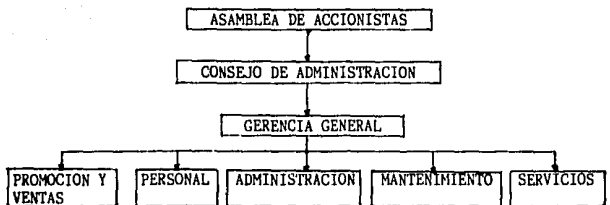
Desde el mes de febrero se realizaron intensos esfuerzos en el área de promoción y ventas obteniendo un resultado satisfactorio en el verano: la asistencia de 500 jóvenes, distribuidos en cuatro campamentos de dos semanas cada uno en los meses de julio y agosto. En el programa original se había previsto para los siguientes meses ofrecer las instalaciones a centros educativos para realizar ahí convivencias escolares con fines formativos y recreativos. Los resultados no fueron totalmente satisfactorios básicamente porque se disolvió el equipo de ventas, al considerarlo necesario sólo para promover el verano.

El verano de 84 fue difícil por varias razones: en general un desplome en los campamentos mexicanos frente a los americanos debido a precios no competitivos (por una diferencia poco significativa se podía ir a EEUU por el mismo periodo, incluyendo boleto de avión pues los niños o jóvenes llegan a tener descuentos hasta del 50%), una estrategia equivocada de ventas debida en gran parte a la inexperiencia (comenzó tarde con la expectativa de conquistar fácilmente el mismo mercado) y cierta inestabilidad en el equipo directivo. Aquel periodo sólo asistieron a los campamentos de verano 120 jóvenes.

Superados estos factores se consiguió una recuperación en el curso 85, la red de ventas se amplió considerablemente y operó eficazmente, se encontraron nuevas alternativas de uso durante el curso escolar y se inició a tiempo la promoción. Ese verano asistieron 350 jóvenes, de 400 que se habían pronosticado. A partir del curso 85 se buscó aumentar la utilización de las instalaciones. Cabe señalar un punto: a pesar de los errores que pudieron tener en este periodo 83-86, en los diversos campos (financiero, operativo, administrativo, de imagen, etc.) siempre ha caracterizado a esta empresa el lanzarse a probar en lugar de formular interminables planes. Tienen, según la expresión de Peters & Waterman en "In Search of Excellence", "olfato para lo factible", cuando surge una iniciativa en lugar de elaborar proyectos con cientos de hojas sobre ella, la analizan lo suficiente y, sobre todo, sencillamente la prueban.

b) ORGANIZACION

Quando surgió la idea tuvo aparejada una organización que podría considerarse "casera", con el paso del tiempo ha madurado para ser más profesional. Con todo no ha sido algo rígido, sino más bien flexible, encarnando la idea que Ohmae expresa en "La mente del estratega" acerca de las organizaciones japonesas: organización significa gente. Tienen también un cierto organigrama tradicional:



- | | | | | |
|---------------|-----------|-----------------|--------------|-------------|
| - Red | - Guías | - Contabilidad | - Inst.- Eq. | - Cabañas |
| - Publicid. | - Instruc | - Oficinas | - Almacén | - Cocina |
| - Rel. Públi. | | - Reservaciones | - Jardines | - Enfermer. |
| | | | | - Seguridad |
| | | | | - Lavand. |

Actualmente, como instalaciones, cuentan con: oficinas centrales en México, el campamento tiene una superficie de 14 hectáreas, con lago, dos albercas, cabañas para 150 personas, casa de directores, guías e instructores, campos de volibol, futbol (2), basketbol (2), 4 canchas de tenis, huerta, áreas verdes, áreas de servicio (cocina, comedor, lavandería).

En perspectiva la organización pretende reinvertir utilidades para crecer buscando proyectar otros campamentos en diversos lugares de la República Mexicana.

c) FACTORES DE DISEÑO

En este apartado vamos a fijar los diversos factores para el diseño que se refirieron en las consideraciones fundamentales sobre la Planeación Estratégica.

| FACTOR | ESPECIFICACIONES |
|----------------------|---|
| DIMENSION | Empresa pequeña |
| ESTILO | Centralizada en sus decisiones |
| COMPLEJIDAD MED.AMB. | Competencia creciente en este campo. Entorno turbulento debido a situación económica. |

| FACTOR | ESPECIFICACIONES |
|---------------------|---|
| PROCESO PRODUCCION | Simple en cuanto a su programación. Complejo en cuanto a selección y manejo de personal. Producción de servicios. |
| PROPOSITO SISTEMA | Se diseñará el sistema de P.E. para acelerar crecimiento. |
| ALTERNATIVA DISEÑO | Se opta por la planeación en equipo dado que se trata de empresa pequeña centralizada. |
| HORIZONTE DE TIEMPO | 3 años (incertidumbre en el entorno 86-88; poca historia de la empresa para poder hacer proyecciones mayores. |
| DIRECTOR GENERAL | Es consciente y asume sus responsabilidades en este campo |
| TENDENCIAS ANTIPLAN | No existen mayores dificultades en este campo |
| PLANEADOR | Autor de la tesis; en estrecha comunicación con el Gerente General de la empresa. |

3.2 PLAN ESTRATEGICO 86-88

=====

1) MARCO DE REFERENCIA

A. FIJACION DE UN ESCENARIO BASE.

| CONCEPTO | DESCRIPCION |
|----------|--|
| Gobierno | <p>El desplome en los precios del petróleo hacen dudar que sea posible alcanzar los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo tendiente a estabilizar la economía y reducir la incertidumbre actual.</p> <p>Será positivo para la empresa el impulso que el gobierno quiere dar al sector turístico como alternativa de desarrollo, a cambio de esto habrá fuertes regulaciones en materia turística.</p> <p>Con el cierre de sexenio se espera la habitual incertidumbre constatada en los dos cambios anteriores de gobierno.</p> <p>En política fiscal la tendencia será a la realización de pequeños ajustes para simplificar e incrementar la recaudación, aumento de controles para evitar evasión.</p> <p>Deben seguirse de cerca los objetivos en materia económica: control del déficit del sector público; orientación selectiva de la inversión pública hacia proyectos prioritarios estratégicos; adecuación de precios y tarifas de bienes y servicios públicos; paridad única; tasas de interés nominales ligeramente arriba de la inflación; sustitución de importaciones de productos que se puedan fabricar en el país.</p> |
| Sociedad | <p>La contribución en la inversión pública y privada, la reducida disponibilidad de crédito externo e interno y la política de austeridad indican que el desempleo tenderá a crecer, acentuando las tensiones sociales.</p> <p>En el sector laboral, la sucesión de líderes sindicales engendrará escaramuzas entre posibles sucesores. Los sindicatos consolidarán su poder tal como lo han venido haciendo en los últimos periodos.</p> |

| CONCEPTO | DESCRIPCION |
|-------------|---|
| PROVEEDORES | Se caracterizarán por servicios rápidos y eficientes; por otro lado exigirán pronto pago de sus servicios. |
| COMPETENCIA | <p>Los campamentos extranjeros mantendrán su atractivo pero dados sus costos perderán mercado. Los campamentos de México, tradicionalmente "improvisados", tenderán a aumentar su competitividad. Captará mercado el que sepa incorporar a sus servicios las innovaciones del momento (ej: computadoras, deportes de moda) a costos razonables. El campo fuerte de competencia estará en la ciudad de México, dado el tamaño del mercado.</p> <p>Otras áreas en el mismo sector tenderán a capturar el mercado propio de campamentos.</p> |
| MERCADO | <p>Dada la inflación permanece latente el peligro de una contracción en los mercados; si bien se encuentra en un segmento de recursos económicos altos o medios, con precios más bajos que otros campos del sector turístico</p> <p>El perfil del cliente se mantendrá en niños de 6 a 13 años de edad; clase A y B; con mercados preferentes en la zona centro, sur y poniente de la República Mexicana si bien existen mercados potenciales en todo el país.</p> |

B. PROPOSITOS BASICOS

El campamento aspira a ser un centro de formación, convivencia y esparcimiento en un clima sano y propicio para el bienestar personal y el cultivo de valores humanos en los jóvenes, promoviendo su desarrollo social, físico, humano, moral e intelectual.

El campamento está animado por un espíritu de servicio caracterizado por la atención personal a cada individuo -sea cliente, empleado, proveedor,...- en un clima que se caracterice por el respeto a la dignidad humana y por la comunicación abierta en todos sentidos.

El campamento busca su desarrollo como empresa con un alto rendimiento profesional, contribuyendo al bienestar económico y social del país mediante la eficiente prestación de sus servicios.

El campamento busca proporcionar a su personal la oportunidad para su progreso, las condiciones que favorezcan su desarrollo integral y un ambiente que estimule su creatividad y productividad.

El campamento se propone desarrollar también en la medida de sus posibilidades, como parte de su ideario básico, programas y actividades orientados hacia la promoción humana de la comunidad.

C. PRIORIDADES

- Aumentar sensiblemente el nivel de servicio en la empresa
- Mantener una actitud cauta hacia el crecimiento, cuidar la liquidez y ordenar las finanzas de la compañía.
- Enfocarse a servicios deseados, desarrollados satisfactoriamente con un alto nivel profesional, manteniendo los costos.
- Consolidar la estructura organizacional, crear un sistema abierto de comunicaciones y desarrollar mejores procedimientos de control.

2) VALOR PRESENTE DEL PLAN ANTERIOR

| | |
|--|---|
| DEFINICION | Empresa en el sector turístico, dedicada a prestar un servicio formativo y de esparcimiento para niños y jóvenes. |
| FACTORES INT. Y EXT. QUE CONTRIBUYERON A LOGRAR LOS OBJET. | <ul style="list-style-type: none">- Amplias redes de promoción- Calidad del producto por su novedad y manejo profesional- Sentido para localizar los mercados- Empuje empresarial |
| FACTORES INT. Y EXT. QUE IMPIDIERON EL LOGRO DE OBJETIVOS | <ul style="list-style-type: none">- Conocimiento sobre el comportamiento de los mercados (estrategias oportunas de promoc.)- Problemas de carácter laboral- Carga financiera alta que desembocó en un nivel de servicios por debajo del deseado.- Estabilidad en el equipo directivo (cambios continuos de gerentes clave) |
| PRINCIPALES OBJETIVOS DEL PERIODO | <ul style="list-style-type: none">- Enfrentar los compromisos financieros (pago del inmueble, créditos bancarios, construc)- Consolidar la red de promoción y ventas- Afianzar la imagen (nivel de servicio)- Estructurar un equipo directivo sólido |
| PRINCIPALES ESTRATEGIAS | <ul style="list-style-type: none">- Novedad del campamento: planteamiento inicial- Canales de promoción a través de introducción en mercados escolares- Plan de diversificación e integración vertical |
| PRINCIPALES INVERSIONES Y SU IMPACTO | <ul style="list-style-type: none">- Canchas de tenis: 6 millones- Construcción de instalaciones: 86 millones- Equipos deportivos acuáticos: 3 millones |
| PRINCIPALES RESULTADOS RECIENTES | <ul style="list-style-type: none">- Creación de nuevos productos: campamentos para adultos, actividades entre semana.- Apertura de nuevos mercados nacionales, sur de EEUU- Grado de eficiencia en la red de ventas- Mejores controles administrativos |

3) MISION

FUNCIONES-NECESIDADES QUE SATISFACEMOS

- A los padres de familia: dar formación y diversión a sus hijos en medio de un ambiente sano y seguro, en consonancia con los principios familiares
 - A los niños: deporte, diversión, clima de amistad, con actividades atractivas
-

MERCADOS A LOS QUE NOS DIRIGIMOS

- Para campamentos de verano: fundamentalmente niños de 7 a 13 años, del centro, poniente y sur de México
 - Actividades escolares (durante curso escolar: centros educativos a nivel primaria y bachillerato de la ciudad de México)
 - Otros: posibilidad de penetrar mercados a nivel de capacitación empresarial, experimento en campamentos para adultos
-

TECNOLOGIAS USADAS

- Servicios profesionales propios en materia turística (desarrollados por la empresa)
 - Asesoría de técnicos en campings americanos
 - Red propia de promoción; expansión de esta red a través de agencias
 - Equipo de "guías" e instructores
-

CARACTERISTICAS DISTINTIVAS

- Orientación al cliente (atención personal profesionalismo servicios, seguridad, novedad)
 - Estrategia de penetración de mercados por medio de centros educativos
 - Formación: extensión de la escuela
-

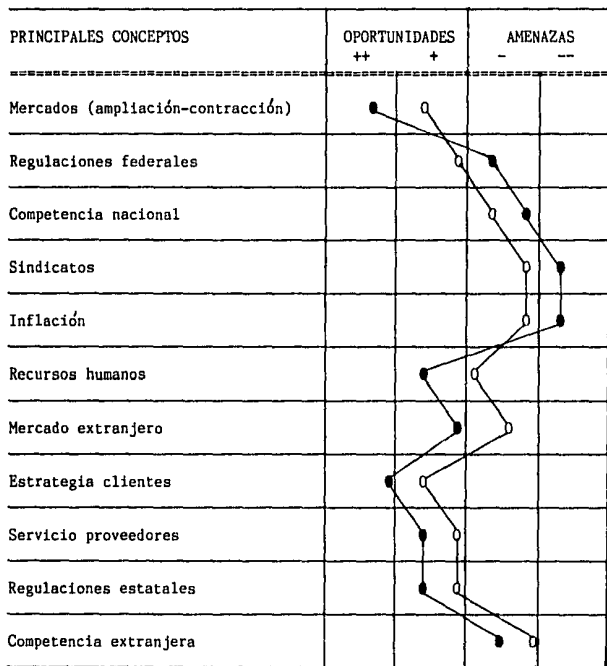
VALIDEZ DE ESTA DEFINICION EN EL SIGUIENTE PERIODO

- No; es necesario ampliar mercados, integración red de campings en dos años, incremento en el porcentaje de ocupación durante el periodo escolar, nuevos campamentos
-

4) DIAGNOSTICO

ANALISIS EXTERNO (OPORTUNIDADES Y AMENAZAS)

PRODUCTO: Campamentos de verano



PERFIL ACTUAL ○

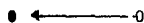
PERFIL FUTURO ●

ALTA

MEDIA

BAJA

ATRACTIVIDAD DE LA INDUSTRIA



4) DIAGNOSTICO

ANALISIS EXTERNO (OPORTUNIDADES Y AMENAZAS)

PRODUCTO: Actividades escolares

| PRINCIPALES CONCEPTOS | OPORTUNIDADES | | AMENAZAS | |
|------------------------------|---------------|-----|----------|----|
| | ++ | + | - | -- |
| Regulaciones gubernamentales | | | ○ ● | |
| Inflación | | | ○ ● | |
| Competencia | | ● ○ | | |
| Precios (reduc. por volumen) | | ● ○ | | |
| Recursos humanos | | ● ○ | | |
| Mercado: apertura-cierre | ● ○ | | | |
| Estrategia clientes | | ● ○ | | |

PERFIL ACTUAL ○

PERFIL FUTURO ●

ATRACTIVIDAD DE LA INDUSTRIA

ALTA

MEDIA

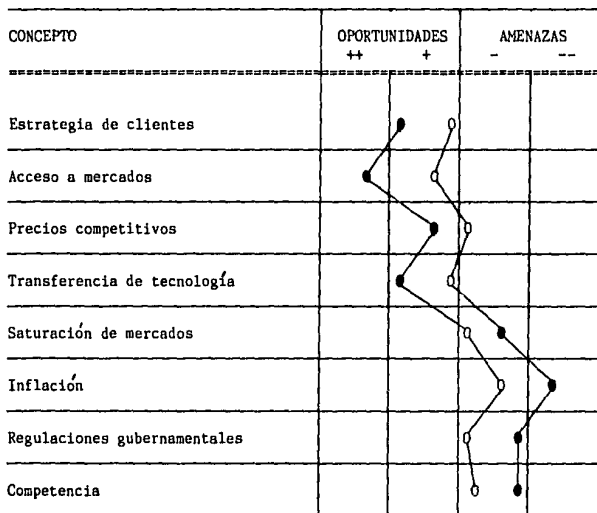
BAJA

● ← ○

4) DIAGNOSTICO

ANALISIS EXTERNO (OPORTUNIDADES Y AMENAZAS)

PRODUCTO: Clínicas deportivas



PERFIL ACTUAL ○

PERFIL FUTUR ●

ALTA

MEDIA

BAJA

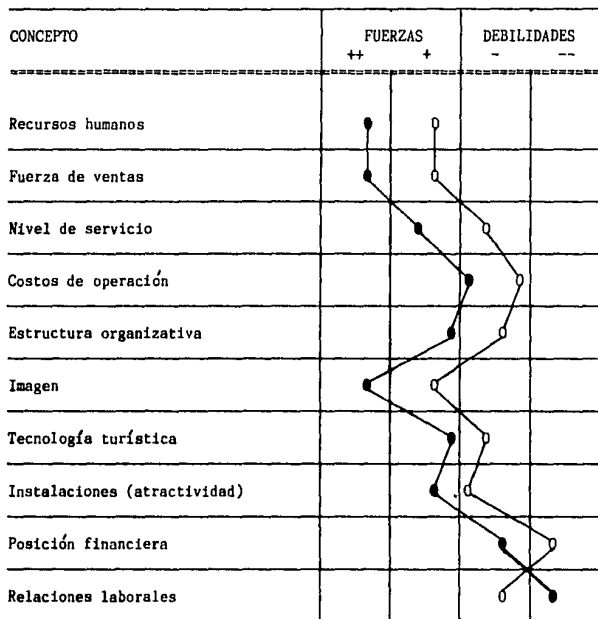
ATRACTIVIDAD DE LA INDUSTRIA

● ← ○

4) DIAGNOSTICO

ANALISIS INTERNO (FUERZAS Y DEBILIDADES)

PRODUCTO: Campamentos de verano



PERFIL ACTUAL ○

PERFIL FUTURO ●

COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA

ALTA

MEDIA

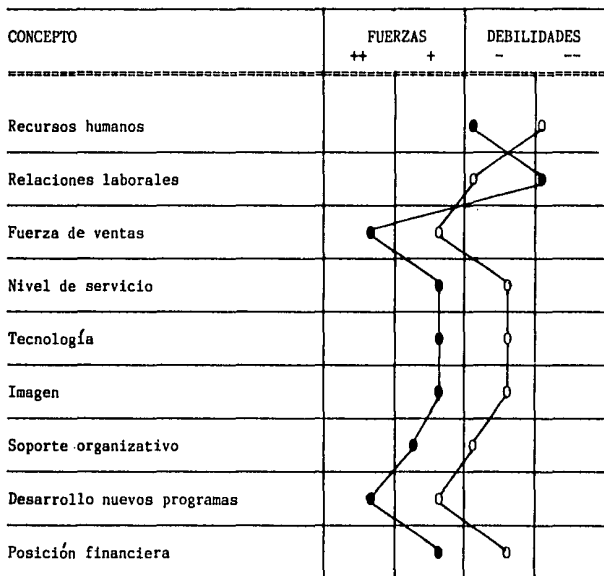
BAJA

● ← ○

4) DIAGNOSTICO

ANALISIS INTERNO (FUERZAS Y DEBILIDADES)

PRODUCTO: Actividades escolares



PERFIL ACTUAL ○

PERFIL FUTURO ●

ALTA

MEDIA

BAJA

COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA



4) DIAGNOSTICO

ANALISIS INTERNO (FUERZAS Y DEBILIDADES)

PRODUCTO: Clínicas deportivas

| CONCEPTO | FUERZAS | | DEBILIDADES | |
|-----------------------|---------|---|-------------|----|
| | ++ | + | - | -- |
| Instalaciones | | | | |
| Fuerza de ventas | | | | |
| Nivel de servicio | | | | |
| Adaptación a modas | | | | |
| Tecnología | | | | |
| Capacitación personal | | | | |
| Relaciones laborales | | | | |
| Posición financiera | | | | |

PERFIL ACTUAL O

PERFIL FUTURO ●

COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA

ALTA

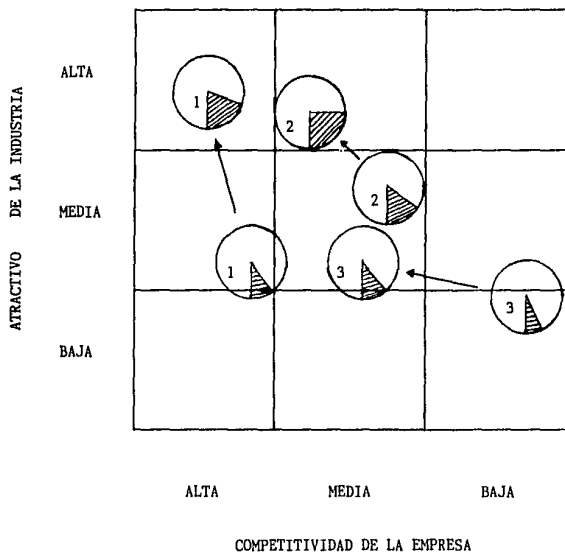
MEDIA

BAJA

● ← O

4) DIAGNOSTICO

POSICIONAMIENTO ESTRATEGICO



- 1 Campamentos de verano
- 2 Actividades escolares
- 3 Clínicas deportivas

5) OBJETIVOS

| NO. | DESCRIPCION | UNIDAD | SIT.ACT. | META | FECHA O PERIODO |
|-------|---|---------------|----------|-----------------|-----------------|
| ===== | | | | | |
| 1 | Incrementar el nivel de servicio | % | 60 | 90 | Abr 87 |
| 2 | Aumentar el factor de uso | % | 43 | 69 | Dic 88 |
| 3 | Implementar sistemas admvos. eficientes | fecha | inic. | modelo diseñado | Ago 86 |
| 4 | Negociar créditos (diferir cp a lp) | fecha interés | 1 año | 3 años | Mar 86 |
| 5 | Penetrar mercado | % | 11 | 19 | Dic 88 |
| 6 | Iniciar sistema manejo financiero | fecha | ---- | modelo diseñado | Abr 86 |
| 7 | Ampliar cobertura de mercados | % | 38 | 45 | May 88 |
| 8 | Reducir gastos de operación | % | 44 | 39 | Sep 88 |
| 9 | Proyecto nuevo campamento | fecha | --- | inic. 89 | Oct 88 |
| 10 | Asociación camps | # camps | --- | 3 camps | Nov 87 |
| 11 | Proyecto explotación recursos nat. | fecha | --- | inic. 87 | Nov 86 |

6) ESTRATEGIAS

A. ASOCIADAS AL NIVEL DE SERVICIO

- Desarrollar programas de capacitación de personal
- Diseñar un sistema de mantenimiento eficiente de las instalaciones
- Crear la "Escuela de Guías e Instructores" para atender eficientemente las actividades escolares, clínicas deportivas y campamentos de verano
- Formular el Manual de Procedimientos de la empresa y periódicamente dirigir sesiones entre el personal sobre los principios básicos, misión y objetivos de la organización
- Implementar métodos más eficientes para la selección de personal adecuado. Mantener comunicación con las escuelas turísticas de la región.
- Mejorar relaciones con los trabajadores de la empresa y el sindicato asociado.

B. ASOCIADAS A LA PENETRACION DE MERCADOS

- Mantener una permanente motivación hacia la red de ventas, celebrar reuniones semestrales con toda la red, facilitarles los instrumentos de promoción necesarios (folletos, videocassette promocional, métodos que han dado resultados en esta actividad, etc.)
- En las regiones actuales mantener la relación con los centros educativos y buscar nuevas posibilidades en otros colegios.
- Abrir nuevos mercados en la zona noroeste de la República Mexicana

C. ASOCIACIONES A LA EFICIENCIA EN LA OPERACION

- Preparar el estudio sobre aprovechamiento de los recursos naturales del campamento (huertas, truchas)
- Analizar la factibilidad de tener servicios de transporte propios
- Detectar las áreas de mayor gasto en la operación a fin de optimizar el uso de los recursos económicos sin perjudicar el nivel de servicio

D. ASOCIADAS A NUEVAS INVERSIONES

- Continuar las negociaciones con Hewlett Packard para la instalación de equipos computacionales. Preparar presupuesto para la instalación de los equipos.
 - Cultivar contacto establecido con oficiales del Ejército para la instalación de pistas comando más atractivas.
-

ESTAS TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

7) PLANES

FUNCIONALES

| ACTIVIDAD | RESPONSABLE |
|---|--|
| Establecer un comité ejecutivo formado por el Gerente General y los Gerentes de Promoción y ventas, Personal, Administración y Operación a fin de dar mejor coordinación a las actividades de la empresa. | Gerente General |
| Contratar los servicios de una empresa de capacitación para el personal de la empresa. | Gerente de Personal |
| Iniciar relaciones formales con autoridades en materia turística (SECTUR) | Gerente General |
| Incrementar la red de ventas, consolidar el equipo actual. | Gerente Promoción-Ventas |
| Contratar y entrenar un Gerente para dirigir la operación del campamento | Gerente General |
| Llevar adelante la "Escuela de Guías e Instructores": consolidar equipos actuales, reclutamiento de nuevos guías. | Gerente de Personal |
| Probar las clínicas deportivas y los campamentos para adultos | Gerente Promoción-Ventas. " operaciones |
| Implementar los propios sistemas contables y administrativos para agilizar el control | Gerente administrativo |

7) PLANES

FINANCIEROS

A. CONSIDERACIONES

1. Indicadores Económicos

| | UNIDAD | 83 | 84 | 85 | 86 | 87 | 88 |
|----------------------------|--------|------|-----|------|-----|-----|-----|
| Producto Interno Bruto | % | -5,3 | 3.5 | 3.2 | 2 | 3 | 3 |
| Crecimiento población | % | 2,7 | 2.1 | 1,7 | 1.5 | 1,4 | 1,3 |
| Inflación (FMI) | % | 101 | 70 | 60 | | | |
| Inflación (BM) | % | 102 | 65 | 56 | 100 | 85 | 60 |
| Crecimiento salarios | % | 67 | 54 | 56 | 70 | 65 | 50 |
| Paridad (Dic) | \$ | 161 | 210 | 450 | | | |
| Crecimiento sector turíst. | % | 26 | - 2 | - 14 | 5 | 8 | 11 |
| CPP | % | 56 | 47 | 65 | 70 | | |

2. DATOS HISTORICOS - PROYECCIONES ASISTENCIAS Y PRECIOS

| | | | | | | | |
|--------------------------|----|-----|------|------|------|------|------|
| Asistencia campamentos | # | 500 | 120 | 350 | 460 | 480 | 560 |
| Asistencia acts-clínicas | # | 600 | 1050 | 2100 | 3500 | 4360 | 5260 |
| Precio campamentos (000) | \$ | 50 | 75 | 85 | 140 | 220 | 320 |
| Precio actividades (000) | \$ | 3 | 5 | 10 | 15 | 20 | 30 |
| Índice de ocupación | % | 21 | 16 | 43 | 53 | 62 | 69 |
| Penetración del mercado | % | 16 | 4 | 11 | 14 | 16 | 19 |

3. DATOS SOBRE EL MERCADO

| | | | |
|--------------------------|---|-----|--------------------------|
| Mercado potencial (000) | # | 55 | (5% niños edad, ingreso) |
| Zona cobertura (000) | # | 21 | (38% zona cobertura) |
| Tamaño del mercado (000) | # | 3.2 | (15% asistencia a camps) |

4. DATOS ECONOMICOS DE LA EMPRESA

- Se considera una depreciación del 5% anual, que es la permitida por las regulaciones vigentes.
 - Por tratarse de una Sociedad Civil los impuestos se gravan a los socios de la misma y no a la sociedad.
-

7) PLANES

FINANCIEROS**B. FLUJO DE EFECTIVO**

| (millones de pesos) | 83 | 84 | 85 | 86 | 87 | 88 |
|-------------------------|---------------|--------------|------------|-------------|--------------|--------------|
| INGRESOS | | | | | | |
| - Ventas | 26.6 | 21.6 | 38.3 | 95.5 | 196 | 348 |
| - Productos financieros | -- | -- | -- | 5.8 | 42.1 | 98.5 |
| EGRESOS | | | | | | |
| - Inversiones | 98 | 5 | 15 | 7 | -- | -- |
| - Costos totales | 15.5 | 14.1 | 19.4 | 51 | 96.8 | 148.1 |
| - Pago créditos | 5 | 4 | -- | 16 | 10 | 6 |
| FLUJO | (91.9) | (1.5) | 3.9 | 27.3 | 131.3 | 292.4 |

TIR: 42.49%

(para las proyecciones asumimos que se mantienen los costos de operación en los niveles actuales y que las tasas de rendimiento para los productos financieros -Cetes, etc.- se estiman en 70, 60 y 50% para cada periodo considerado).

C. ESTADO DE RESULTADOS

| (1 ENE - 31 DIC) | 83 | 84 | 85 | 86 | 87 | 88 |
|--------------------------|------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Ventas Netas | 26.6 | 21.6 | 38.3 | 95.5 | 196 | 348 |
| Gastos de operación | 3.36 | 2.55 | 7.5 | 22.4 | 50 | 79.8 |
| Gastos de venta | 4.44 | 4.7 | 5.22 | 8.05 | 20 | 30 |
| Gastos de administración | 2.3 | 2.86 | 4.02 | 9.7 | 16.5 | 28 |
| Utilidad de la operación | 16.5 | 11.49 | 21.56 | 55.3 | 109.5 | 210.2 |
| Depreciación | 4.33 | 4.33 | 4.33 | 4.33 | 4.33 | 4.3 |
| Gastos financieros | 5.43 | ---- | 2.63 | 10.86 | 10.26 | 10.2 |
| Utilidad neta | 6.74 | 7.16 | 14.6 | 40.11 | 94.9 | 195.5 |

7) PLANES

FINANCIEROS

C. BALANCES (31 DIC)
(millones)

83 84 85 86 87 88

ACTIVOS

| | | | | | | |
|------------------|-------|-------|-------|-------|-----|-----|
| - Circulante | 13.1 | 10.4 | 3.9 | 10.1 | 30 | 50 |
| - Fijo | 86.4 | 91.4 | 106.6 | 113 | 115 | 120 |
| - Diferido | .9 | 15.8 | 6 | 3 | 5 | 14 |
| Total de activos | 100.4 | 117.2 | 116.5 | 126.1 | 150 | 184 |

PASIVO Y CAPITAL

| | | | | | | |
|------------------------|-------|-------|-------|-------|-----|-----|
| - Pasivo a C.P. | 33.7 | 31.4 | 10 | 10 | 8 | 12 |
| - Pasivo a L.P. | -- | 19 | 32 | 16 | 7 | 10 |
| - Capital social | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 |
| - Utilidades retenidas | 6.7 | 7.2 | 14.5 | 40.1 | 75 | 102 |
| Total de pasivos | 100.4 | 117.2 | 116.5 | 126.1 | 150 | 184 |

D. RAZONES FINANCIERAS

83 84 85 86 87 88

| | | | | | | |
|------------------------|-----|-----|------|------|------|------|
| Razón de circulante | .38 | .33 | .38 | 1.01 | 3.75 | 4.16 |
| Deuda/Activos (%) | 33 | 42 | 36 | 20 | 10 | 12 |
| Retorno sobre ventas % | 25 | 33 | 38 | 42 | 48 | 56 |
| Utilidad/Activos % | 6.7 | 6.1 | 12.4 | 31.8 | 63 | 105 |
| Retorno sobre capital% | 11 | 11 | 24 | 66 | 156 | 325 |

Nota: las razones financieras de los dos últimos periodos hacen pensar que el momento es propicio para invertir en los proyectos pensados para ese tiempo.

7) PLANES

DE CONTINGENCIA

NOMBRE DEL PLAN Alternativas de Promoción y Ventas

ESCENARIO - Contracción de los mercados tradicionales
- Reducción en la red de cobertura
- Lentitud de respuesta a elementos promoción
- Agotamiento del mercado

DISPARADOR - Si 30 días antes de iniciar los campamentos
no se tiene el 45% de cobertura en el pronóstico de ventas.

DESCRIPCION GENERAL 1. Exploración acelerada de nuevos mercados
2. Incremento en el personal de la red de ventas
3. Intensificar canales de publicidad (persona a persona, radio, T.V.)
4. Reducción gastos de operación (jerarquizada)
5. Negociación con proveedores, acreedores.
6. Apertura a otro tipo de usuarios

NOMBRE DEL PLAN Seguridad

ESCENARIO - Inundación
- Périda temporal de energía eléctrica
- Périda de iluminación
- Nivel de higiene

DISPARADOR - Nivel de agua en río y lago
- Accidentes: juegos, lago-albercas, ...
- Enfermedades: alimentación, animales ponzo.

DESCRIPCION GENERAL 1. Preventivas: departamento médico, seguro médico; entrenamiento de guías en primeros auxilios y situaciones de emergencia
2. Señalamiento de "áreas de seguridad" y "refugios".
3. Inventario material de seguridad y emergencia
4. Redes de vigilancia

7) PLANES

DE CONTINGENCIA

=====

NOMBRE DEL PLAN

Diversiones

ESCENARIO

- Pérdida temporal de iluminación
- Pérdida de luz
- Fuertes lluvias
- Imposibilidad de uso en equipos deportivos programados
- Ausencia temporal de instructor o guía

DISPARADOR

DESCRIPCION GENERAL

1. Catálogo de juegos en interiores (cabañas, salones de usos múltiples) con o sin uso de energía eléctrica; de juegos nocturnos
2. Sistema de información rápida sobre fallas en equipos deportivos; sistema de mantenimiento.
3. Programa de supervisión: listas de comprobación sobre materiales
4. Entrenamiento de guías para acción rápida

=====

NOMBRE DEL PLAN

ESCENARIO

DISPARADOR

DESCRIPCION GENERAL

CAPITULO IV

CONCLUSIONES

4. CONCLUSIONES

Después de recorrer un proceso que a primera vista puede parecer muy arduo, espontáneamente surge la pregunta: realmente la Planeación Estratégica reedita? qué ventajas sustanciales podemos extraer de este proceso?

En la mayor parte de las organizaciones los directivos concluyen que lo más valioso de la planeación no es el producto final que se obtiene sino el proceso por el que se ha atravesado, o en palabras de Steiner: "Los planes algunas veces son útiles, pero el proceso de planeación siempre es indispensable".

Este punto, si bien resulta importante, puede no justificar la Planeación Estratégica; por eso se hace necesario indicar las principales ventajas de la P.E. Creo que podemos resumirlas en seis puntos:

- a) La P.E. pregunta y responde cuestiones de importancia para una compañía; resuelve puntos clave, ordenadamente, en una escala de prioridades y urgencias.
- b) La P.E. introduce un nuevo grupo de fuerzas de decisión en una empresa: la simulación permite ver, evaluar y aceptar o rechazar gran número de cursos de acción; aplica aproximaciones al sistema, al permitir una visión de la compañía como un todo.
- c) La P.E. fuerza la fijación de objetivos, es más fácil dejar ir las organizaciones según las tendencias, sentirse como empujado por las fuerzas internas y del entorno, pero con la P.E. esto no es posible.
- d) Revela y clarifica futuras oportunidades y amenazas; es en este campo donde la intuición de los directores y la colección sistemática y evaluación de los datos se encuentran para afinar los cursos de acción posibles.
- e) La P.E. es el armazón para la toma de decisiones: da la guía a todos los directores para tomar cursos que están en consonancia con los blancos de los niveles superiores de autoridad.
- f) La P.E. es la base para un control efectivo, muchas funciones son fácilmente ejecutadas cuando existe un plan. La P.E. mide el funcionamiento de una organización, la directiva cuenta con estándares cualitativos y cuantitativos en un plan estratégico.

En esta perspectiva puede verse a la P.E. como un catalizador de elementos que benefician el funcionamiento de las compañías:

un sistema de P.E. bien organizado es una red de comunicación extremadamente útil entre todos los niveles directivos; es un gimnasio para entrenar directivos; crea un mayor sentido de participación al incrementar la motivación en todo el personal pues adquieren mayor seguridad personal al saber qué se espera de ellos. Las personas están interesadas en participar del proceso de decisión, en contribuir con sus conocimientos y en encontrar oportunidades para ser creativos.

Pero como todo, la P.E. no deja de tener también sus limitaciones, es importante conocerlas para no esperar más de lo que esta herramienta nos puede brindar. En primer lugar, a pesar de los análisis, el medio ambiente puede resultar diverso al esperado, pues existen eventos que aumentan la incertidumbre al planear.

En segundo lugar, es común encontrar resistencia interna, "los viejos modos de hacer las cosas" se oponen a sistemas que introducen mayor disciplina y control.

En tercer lugar, la planeación es cara, continuamente requiere de hacer pequeños estudios de costo-beneficio; ocupa tiempo y se incurre en costos significativos por concepto de estudios especiales e información.

La P.E. es difícil, requiere un alto nivel de creatividad, habilidad analítica, imaginación. Muchas veces a pesar de hacer los planes, pueden resultar estériles por la excesiva formalidad, la delegación de esta labor en el staff, el dedicar toda la atención a problemas de corto plazo sin pensar en el futuro.

La Planeación Estratégica no deja de tener sus riesgos, pero si sabe aplicarse con eficacia sin lugar a dudas tiene todo el potencial para reportar beneficios significativos a las organizaciones porque, y esta es la idea con que comencé la tesis, actualmente a causa de los rápidos y turbulentos cambios en el medio ambiente, la habilidad de una organización para adaptarse adecuadamente al medio ambiente, interno y externo, ha llegado a ser crítica para sobrevivir.

No quisiera dejar aquí estas conclusiones, hasta ahora un tanto impersonales, sin añadir algunos comentarios que reflejen lo que ha sido mi experiencia -todavía incipiente- en este campo. El interés que la carrera de Ingeniería Industrial suscitó en mí por la Planeación Estratégica, en esa época a un nivel exclusivamente teórico, se vio incrementado notablemente cuando ya en el área profesional tuve que echar mano de una herramienta de esta naturaleza.

En la práctica pude comprobar que efectivamente la importancia de

no radica exclusivamente en el producto que se obtiene, sino más bien en el proceso que se ha seguido. Se trata de un proceso que motiva sustancialmente la creatividad de los grupos directivos en una empresa. Al reunir el equipo directivo de ciertas empresas, formado por profesionales en diversas ramas -y por tanto con concepciones diversas respecto a los puntos tratados- pude ver, al seguir el proceso de planeación estratégica por medio de consensos en las reuniones de planeación, que poco a poco las ideas se aclaran y las voluntades se polarizan en torno a objetivos y estrategias bien definidos. Si inicialmente se hubiese querido llegar a ello pienso que o no se habría conseguido o sólo se habría puesto sobre el papel, sin contar con el compromiso serio de los participantes.

Conforme crece una corporación puede comprobarse fácilmente que aumenta la complejidad en los problemas organizativos más que en problemas técnicos (como la producción por ejemplo), sobre todo por lo que ve al área de las personas. Es por ello que la Planeación Estratégica logra disminuir esta complejidad cuando asienta principios básicos, prioridades, misión, objetivos, estrategias, etc.

Otro aspecto que se deja entrever a lo largo de la tesis es que cambia nuestra concepción sobre los planes. Normalmente se les ve como una parte estática, apenas sin influjo sobre los acontecimientos diarios; de esta concepción original pasamos a descubrir en los planes un fuerte dinamismo antes escondido porque el proceso de planeación está trabado de tal forma que permite adaptarnos a entornos cambiantes.

Mediante la aplicación de estos procedimientos puede ver que los directivos encuentran una nueva visión de las perspectivas para la empresa. En la práctica, a pesar de las palabras que se dicen en contra, muchas empresas viven al día o a lo más con planes operativos anuales. La planeación estratégica introduce en las compañías una perspectiva mayor, pues al considerar plazos temporales más amplios, permite descubrir nuevas posibilidades para la empresa, así como los recursos internos existentes para aprovecharlas.

Como observación final puedo decir, por todo lo anterior, que el presente trabajo ha revestido una utilidad especial en mi desempeño profesional, porque ha rebasado las meras concepciones teóricas, para darme un conjunto de ideas que aplicadas adecuadamente dan resultados efectivos en la práctica.

G L O S A R I O D E T E R M I N O S

=====

PROPOSITOS BASICOS: son la expresión mas legítima del modo de pensar que norma y nutre el actuar de una organización.

PRIORIDADES CORPORATIVAS: son orientaciones y cursos de acción que la alta directiva define para toda la organización.

MISION: es la integración de necesidades que se satisfacen, producto o servicio ofrecido, tecnología, modo de comercialización y características distintivas de la empresa.

DIAGNOSTICO: es la suma del análisis externo e interno de la empresa, que al relacionarse da como resultado el posicionamiento estratégico de la misma.

OPORTUNIDAD: es una posibilidad existente en el entorno que podemos aprovechar dadas nuestras fuerzas y debilidades, a fin de beneficiarnos con ella.

AMENAZA: es una posibilidad existente en el entorno que dadas nuestras fuerzas y debilidades, pretende afectarnos negativamente.

FUERZA: característica que hace a la organización capaz de llevar a cabo su propósito.

DEBILIDAD: característica que impide a la organización llevar a cabo totalmente sus propósitos.

OBJETIVOS: aquellos fines que la empresa desea alcanzar, dada su existencia y sus operaciones. Constan de: Atributo deseado, Indice para medir su progreso, Meta, Periodo en que se logrará la meta.

ESTRATEGIAS: son los medios fundamentales para alcanzar los objetivos

SISTEMA DE MONITOREO Y SEGUIMIENTO: es la evaluación del progreso de los objetivos y estrategias predeterminadas, así como la identificación de las señales del entorno y del comportamiento interno de la empresa a lo largo del periodo planeado.

B I B L I O G R A F I A

A CONCEPT OF CORPORATE PLANNING
ACKOFF RUSSELL
WILEY INTERNATIONAL EDITION (1970)

TODO MEXICO: COMPENDIO ENCICLOPEDICO 1985
ENCICLOPEDIA DE MEXICO (1985)

MANUAL DE PLANEACION ESTRATEGICA
GRUPO CONDUMEX
PLANEACION Y ESTUDIOS ECONOMICOS (1984)

EL DESAFIO MUNDIAL
JEAN-JACQUES-SERVAN-SCHREIBER
PLAZA & JANES (1980)

STRATEGIC PLANNING: STRATEGIES FOR INNOVATION, PROFIT AND GROWTH
KAMI MICHAEL
CORPORATE PLANNING INC. (1983)

LA MENTE DEL ESTRATEGA
OHMAE KENICHI
MC GRAW HILL (1982)

IN SEARCH OF EXCELLENCE
PETERS & WATERMAN
LASER PRESS (1982)

ESTRATEGIA COMPETITIVA
PORTER MICHAEL E.
CECSA (1980)

STRATEGIC PLANNING
STEINER GEORGE A.
FREE PRESS (1979)

INGENIERIA ECONOMICA
TAYLOR G.
LIMUSA (1970)

ADMINISTRACION FINANCIERA DE EMPRESAS
WESTON & BRIGHAM
EDITORIAL INTERAMERICANA (1973)

INDICADORES ECONOMICOS
BANCO DE MEXICO (DIC 1985)

DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACION
TOMO CCCLXXV (20 AGO 84)