



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA

IZTAPALAPA

CSH

**ELABORACION Y PRUEBA DE UN
PLAN ESTRATEGICO**

145041

T E S I S A

✓ QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

✓ P R E S E N T A N
MARIA ANTONIA AGUILAR VICUÑA

FCO. JAVIER CARMONA VALDOVINOS

JOSE L. RUBEN JUAREZ VILLAN

PAULA PATRICIA VEGA JIMENEZ

Profr. del Seminario; Maestro Pedro Solís Pérez

MEXICO, D. F.

1992

Con cariño a mis padres y hermanos por el apoyo recibido y haciendo mención especial al Dr. José Antonio Rosique Cañas por las facilidades brindadas para el término de mi carrera.

María Antonia

Dedico este Trabajo:

... A Dios con devoción.

... A mis padres con amor.

... A mis maestros con respeto

... A mis compañeros con estimación.

... A mis amigos con gratitud.

y con cariño a quien me motivó para lograrlo.

Francisco Javier

Gracias a Dios y a mis padres por haberme dado la vida. Sin la cual no hubiese sido posible realizar el presente trabajo, a mis hermanos por su apoyo moral y en especial a mi esposa Araceli y a mi hijo Rubén Omar porque siempre me han apoyado en mis estudios y en todos los aspectos de mi vida. A todos ellos muchas gracias...

José Rubén

Gracias por todo a:

Papá, mamá, Vera, Alex, Tía Estela
y Virginia y a mi amigo Frank.

Con amor para:

Arturo y el bebé.

Paula Patricia

INTRODUCCION

En la actualidad, toda empresa que pretenda alcanzar sus objetivos en forma eficaz y eficientemente, debe planear de manera integral y con detalle hacia el futuro todas sus operaciones, y no dejarlas a la intuición o a la suerte.

Esto, lógicamente se acentúa en virtud de los constantes cambios tecnológicos, sociales y políticos, los cuales son determinantes para la supervivencia de las empresas. El cambio y el crecimiento económico traen aparejados oportunidades, pero también implican riesgos. El proceso de planeación estratégica está enfocado para descubrirlos y tener la capacidad de aprovecharse de las oportunidades y de disminuir o evitar los riesgos.

La planeación estratégica denota un programa general de acción, en el cual, utilizará apropiadamente sus recursos y encaminará sus esfuerzos para conseguir aquellos objetivos que razonablemente pretenda alcanzar. Objetivos que deben ser apropiados, factibles, aceptables, flexibles, motivadores y fundamentalmente alcanzables, además deben estar definidos en concordancia con la misión, o propósito fundamental de la organización.

En el mismo orden de ideas, pero en otro contexto, este trabajo también tiene un propósito fundamental, acompañado de sus particulares objetivos, con lo cual se puede subrayar que la planeación representa un cambio potencial que permite que el futuro sea diferente del que hubiera sido si no se hubiera planeado, de ahí que en términos generales se le considere como una forma racional de aproximarse al futuro.

En nuestro caso, la misión es obtener el título de Licenciado en Administración, y los objetivos primordiales son los de alcanzar la capacidad técnica para el trabajo productivo en el área administrativa, en especial, en las disciplinas que sirven de base para la toma de decisiones en las empresas de nuestro medio.

Así, resaltando la importancia que tiene para el administrador la toma de decisiones, el presente trabajo tiene como objetivo fundamental presentar una panorámica general de la planeación estratégica como un proceso vasto y diverso que puede ayudar a emprender decisiones seguras frente a problemas y situaciones particularmente especiales y riesgosas.

Sin embargo, esto no significa que la planeación estratégica sea absolutamente infalible, por lo mismo, al presentar sus metodologías se plantean sus alcances y sus limitaciones, examinando cómo afectan esos factores el proceso general de planeación estratégica.

La presentación del texto esta organizada en seis capítulos que corresponden a tres aspectos fundamentales.

1º Parte.

En el capítulo 1, hace una revisión general de la importancia de la toma de decisiones y el papel que tiene el director para resolver los problemas, en particular se hace ya mención del director estratégico que usa la planeación estratégica, cuyos modelos conceptuales también son descritos.

La 2º parte está compuesta de tres capítulos.

El capítulo 2 presenta todos los conceptos que se manejan en la planeación estratégica, y cinco de las metodologías más difundidas que proporcionan un primer acercamiento al proceso de planeación. Como tales, resultan herramientas que pueden ser aplicadas indistintamente en la aplicación de un programa de planeación estratégica.

El capítulo 3 presenta un acercamiento más riguroso al proceso de planeación estratégica, ya que se hace siguiendo rigurosamente el esquema presentado por George Steiner, uno de los autores más prestigiados en este campo. Aquí se inicia el verdadero conocimiento de una organización, separándola en sus componentes más independientes, o Unidades Estratégicas de Negocios que deben analizarse a la luz de un proceso de Oportunidades, Peligros, Fuerzas y debilidades, y que conducen a planes y presupuestos a mediano plazo.

El capítulo 4 se enfoca a la prueba de una estrategia que ya ha sido formulada y que antes de ser puesta en práctica puede ser sometida a un riguroso análisis que la ratifique, o que termine por desecharla para reiniciar el proceso de planeación. Aquí, se aprovecha

el esquema de Mason y Mitroff, quienes destacan la importancia de formar grupos de planeación que incluyan a quienes resulten real o potencialmente afectados por el programa de planeación.

La 3ª parte se compone de dos capítulos de aplicación práctica.

El capítulo 5 presenta los puntos relevantes de un proceso de planeación estratégica aplicado en una paraestatal durante 1988, a cargo de un 1º comité de planeación estratégica, que si bien no sigue en forma rigurosa el modelo presentado en el capítulo 3, si representa una buena aproximación a este esquema.

El capítulo 6 se significa por ser una continuación del anterior, ahora retomando los elementos aportados por el 2º comité de planeación estratégica en lo que sería un proceso anual tendiente a dar continuidad al esfuerzo de planeación. El énfasis de esta sección es compararla contra el esquema presentado en el capítulo 4.

Todos estos capítulos pretenden resaltar las dificultades que enfrenten las organizaciones, y sus directivos, primero para conocer los problemas que enfrentan, y luego para resolverlos de acuerdo a sus exigencias. Lo importante es entenderlas y adoptarlas en el contexto apropiado para que realmente funcionen como soporte en la toma de decisiones.

1 MARCO TEORICO

Si buscamos una definición para el concepto de planeación, podremos encontrar que Henri Fayol, fue uno de los primeros en presentar una concepción del término, definiéndola como el poder de predecir el futuro y llevar a cabo las acciones correspondientes.

Revisando los textos más difundidos de Administración en nuestro medio, encontramos que George R. Terry la definía como "*La selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones con respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se crean necesarias para alcanzar los resultados deseados*" ¹. Esto representa un proceso intelectual que requiere de un pensamiento reflexivo. La imaginación y la perspectiva son útiles.

Según Koontz y O'Donnell: "*planeación es decidir en forma anticipada qué hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y quién lo va ha hacer. La planeación llena el vacío que existe entre dónde estamos y a dónde queremos llegar*". ²

Las anteriores son definiciones genéricas de planeación, que implícitamente llevan dentro de sí el problema fundamental del administrador: La toma de decisiones; pero decidir no es fácil. Para poder hacerlo se requiere tener una comprensión total del problema que se va a enfrentar y las relaciones que tiene con otros eventos concurrentes. Cuando el número de variables comienza a ser demasiado numeroso y algunas de ellas son relativamente desconocidas, el resultado puede ser tan complejo que resulte imposible para una sola persona el poder decidir sobre él.

Este tipo de problemas, que *Mason y Mitroff* denominan "perversos", pueden llegar a constituir auténticas barreras que impidan el tránsito "*entre dónde estamos y a dónde queremos llegar*", tal y como nos lo propone la planeación. En consecuencia, el administrador tendrá que enfrentar y superar por separado y en conjunto, cada uno de los factores que le obstaculizan para cumplir con sus objetivos.

Afortunadamente, existen metodologías que constituyen útiles herramientas para poder enfrentar los problemas por muy complejos que sean. Basta encontrar la información necesaria y aplicarla dentro de los esquemas propuestos para darles un enfoque más sencillo. Estos métodos si bien plantean la forma de hacerlo en forma de procesos, procedimientos, estructuras y técnicas, no bastan por sí solos. Proporcionan únicamente una visión que ha de ser interpretada y evaluada constante y sistemáticamente para tomar las mejores decisiones.

1.1 EL CRITICO ARTE DE TOMAR DECISIONES

Toda decisión encierra elementos de dos clases. Llamados respectivamente elementos de hecho y elementos de valor. Esta distinción resulta importante para comprender lo que entendemos por una decisión administrativa "correcta". Además aclara la distinción tan frecuente en Administración, entre cuestiones de política y cuestiones administrativas.

Las decisiones en la dirección privada como en la pública deben adoptar como premisas éticas los objetivos que se han establecido para la organización.

En el proceso de decisión resultan elegidas las alternativas que se consideran medios adecuados para alcanzar los objetos que se deseen.

La tarea de decidir entraña tres pasos:

- 1.- La enumeración de todas las estrategias alternativas.
- 2.- La determinación de todas las consecuencias que se siguen de cada una de ellas.
- 3.- La valoración comparativa de estas series de circunstancias.

Los criterios básicos de valor que se emplearán en la toma de decisiones y de elecciones entre alternativas, dentro de una organización serán elegidos para ésta, primeramente por el grupo que la controla, el grupo que tiene el poder para establecer los términos de obtención de la calidad de los miembros.

Dentro del marco del moderno pensamiento administrativo, encontramos que Herbert Simon propone la creación de una ciencia para la toma de decisiones, basada en reglas capaces de mejorar el circuito y la calidad de las decisiones dentro de una organización.

La calidad, el equilibrio y la eficiencia son elementos importantes en la toma de decisiones, y exigen que, de dos alternativas que tengan el mismo costo, se elija a la que lleve a una consecución mayor de los objetivos de la organización y que a la viceversa, de entre dos alternativas que conduzcan al mismo grado de consecución, se elija la que sea de menor costo.

Esta circunstancia recíproca nos acerca al objeto de la ciencia administrativa, que consiste en construir un entorno tal que el individuo se aproxime lo más posible a la racionalidad en las decisiones que toma. Racionalidad entendida en la doble significancia de la coherencia de la decisión con respecto a los valores del grupo, además de la coherencia interna con respecto a la información y recursos disponibles.

Aquí, salta a la vista uno de los problemas fundamentales para la toma de decisiones "racional". Como cada individuo es incapaz de conocerlo todo, la decisión se dividirá en varios elementos correspondientes al lugar y capacidad de cada quién en la organización. Un sistema de comunicaciones formales e informales puede permitir esclarecer el proceso y lograr la continuidad que distingue Simon; quien señala que para que la decisión se acerque a una mayor racionalidad, debe ser predeterminada paulatina y fragmentadamente.

1.1.1 EL DIRECTOR ESTRATEGICO

La administración y dirección estratégica se han constituido como un esfuerzo de equipo que requiere de varios directores diferenciados para hacer frente a la complejidad total de trabajo. Todos los administradores tendrán algunas de las siguientes características:

- 1.- Destreza en relaciones sociales, comunicaciones, influencia social, planeación y solución de problemas, experiencia en la utilización de expertos, etc.
- 2.- Conocimiento del comportamiento de organizaciones complejas, problemas generales de administración, tecnología administrativa, trabajo productivo, disciplina científica, etc.

El papel del director es el de ofrecer la guía y el liderazgo para llevar a cabo la función compleja de una organización con una eficiencia cada vez mayor bajo condiciones de cambio constante.

Aunque todos los directores tienen la responsabilidad de dirigir y llevar adelante la estrategia durante sus fases de formulación, planeación e implantación, existen tres niveles de administración con diferentes características (figura 1.1)

El papel del directivo de primer nivel tiene una orientación táctica. Su responsabilidad consiste en lograr que la tarea de hoy sea conseguida. El conocimiento y las habilidades requeridas están enfocadas principalmente sobre la administración del personal y un fuerte conocimiento funcional.

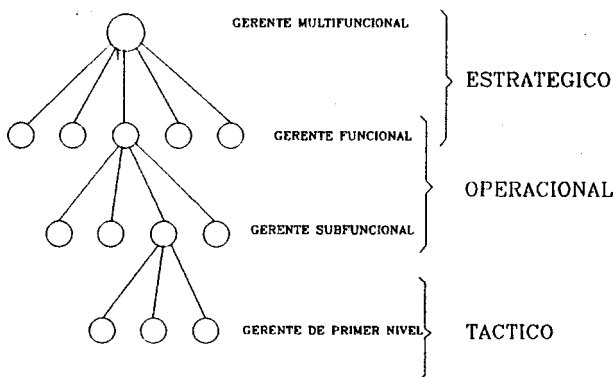


FIGURA 1.1 ESTRUCTURA DE LA DIRECCION DENTRO DE LA ORGANIZACION (ADAPTADO DE Ansoff, pag. 270)

En el segundo nivel encontramos que el horizonte de tiempo está más allá de la tarea actual. Las metas son consecuciones a final de mes y objetivos a final de año. El campo de la tarea viene a ser más orientado al proceso de negocios y menos orientado al proceso del personal.

En el último nivel la perspectiva se mueve más allá de la experiencia funcional hacia la comprensión total del negocio. Es aquí donde la responsabilidad descansa en lo que se refiere a las decisiones estratégicas del negocio y es imperativo el liderazgo para conseguir los resultados estratégicos.

Esta diversidad de papeles implica que una decisión manipuladora debe ser descartada. Por el contrario debe expandirse dentro del ámbito organizacional para solución de los problemas. La estrategia es más que un resultado organizacional, el resultado de la cooperación entre los varios subsistemas que integran una organización.

1.1.2 HACIA UNA CIENCIA DE LA DECISION GERENCIAL

La tarea del ejecutivo implica no sólo tomar decisiones él mismo, sino también procurar que la organización o un determinado sector del organismo que dirige lo haga de manera eficaz.

El ejecutivo cuya función principal es la toma de decisiones, invierte gran parte de su tiempo revisando el ambiente económico, técnico, político y social para identificar nuevas condiciones que exigen nuevas acciones, así mismo le tomará tiempo diseñar y desarrollar posibles cursos de acción para manejar situaciones donde se necesita una decisión.

Por otra parte invierte una menor parte de su tiempo en elegir entre acciones alternativas ya desarrolladas para enfrentar un problema ya identificado y analizado en función de sus consecuencias y evaluando los resultados de acciones pasadas como parte de un proceso que se repite y que también lo lleva a tomar nuevas decisiones.

Esto conduce a distinguir dos tipos de decisiones: las programadas y las no programadas. Las primeras tienen como característica ser repetitivas y de rutina, es decir, son decisiones en las que es necesario elaborar un proceso definido para manejarlas de tal modo que no deba tratarseles de nuevo cada vez que se presenten.

En contraste, las decisiones no programadas son novedosas, no estructuradas e inusualmente importantes en sí mismas. No existe ningún método previsto en sus mínimos detalles para manejar el tipo de problemas que requerirán una decisión no programada, porque este problema no se había presentado antes o por que su naturaleza y estructura son tan complejas e importantes que merecen un tratamiento específico.

La razón principal de distinción entre decisiones programadas y no programadas se deriva del hecho de que se utilizan diferentes técnicas para manejar estos dos aspectos de la toma de decisiones. ³

Esto también plantea la existencia de una problemática para escoger las soluciones correctas. No existe una clara distinción que pueda deducirse entre metas y restricciones programadas o no. Es necesario poder discernir cada una de ellas en su momento a fin de poder tomar las decisiones empresariales en forma confiable.

Al hablar de técnicas para la toma de decisiones, Simon no está buscando más que la perfección de la decisión administrativa encuadrando la "racionalidad" como directiva básica de la ciencia de la decisión gerencial. Racionalidad que solamente será alcanzada siguiendo el camino del método científico.

Como ciencia, es muy importante el poder medir las consecuencias de los objetos en experimentación. Por ello, el modelo de planeación estratégica que se detalla más adelante, basado en *Mason y Mitroff*, resulta particularmente apropiado como un acercamiento a la ciencia de la decisión gerencial.

1.2 EL PROCESO DE SOLUCION DE PROBLEMAS

Toda organización se enfrenta a grandes problemas como sobrevivir y prosperar dentro de su propio entorno de influencia, dentro del cual, necesariamente existen una amplia gama de posibilidades para enfrentarlos con diferente probabilidad de éxito cada una. La obligación del directivo es encontrar cual de ellas puede ser la más benéfica para la organización.

El proceso de solución de problemas se puede entonces identificar a partir de una variable única y sencilla hasta una multitud de variables de mayor complejidad. Resulta obvio que en el primer caso se trata de una situación sencilla que fácilmente puede ser solucionada. En el otro extremo, se tiene un problema complejo (perverso), -Tal y como suele ocurrir en las grandes organizaciones-. Problemas de esta naturaleza requieren de un análisis detallado que sea capaz de reducir la complejidad del problema, siguiendo un comportamiento racional.

Una forma de categorizar los problemas puede basarse en dos procesos importantes: Planeación y retroalimentación. Los problemas mecánicos que aparecen en el cuadrante 1 de la figura 1.2, pueden ser planeados con un alto grado de detalle. En cambio los del cuadrante 2 están sujetos a un proceso de planeación que no puede alcanzar el mismo detalle de la planeación mecánica. Más bien, se ajusta de acuerdo a la situación y a las variables que maneje la unidad organizacional responsable.

TIPO DE PROCESO DE INVESTIGACION			
NO ANALIZABLE	Retroalimentación (IDEA)	3	4
	Planeación (PROGRAMADA)	2	1
ANALIZABLE		ALTA	BAJA

FIGURA 1.2 CARACTERISTICAS DEL PROBLEMA Y PROCESOS DE COORDINACION (ADAPTACION DE Perrow; TOMADA DE Ansoff, pag. 225)

El 3º cuadrante enmarca las soluciones por medio de acciones que se deducen a partir de una idea hipotética definida por la situación. Incluye en sí la toma de acción y formulación de ideas utilizando la retroalimentación que producen esas actividades. La característica de este cuadrante son las acciones que se producen a partir de los resultados obtenidos. Con base a estos resultados, quien solucione el problema, será motivado a deducir respuestas más adecuadas en torno a su idea.

Finalmente, el 4º cuadrante representa una clase de problemas que son únicos en el sentido de que la coordinación se alcanza no sólo debido a la planeación, sino también ha intervenido la retroalimentación correctiva. Los juicios formulados en esta etapa bien pueden ser cambiantes, por lo que en este modelo, la planeación es adecuada en las dos primeras categorías, parcialmente cierto para el tercero y posiblemente falso para ésta última. Sin embargo es útil para presentar cómo los problemas pueden ser enfrentados a través del desarrollo y aplicación de técnicas de modelado, transformándose entonces en tareas que básicamente requieran operaciones mecánicas, esto es que alcancen una simplificación que reduzca las ineficiencias de la organización.

1.3 EL MODELO DE PLANEACION ESTRATEGICA

A partir de la década de 1960, comienza la divulgación de la planeación estratégica, como una teoría que facilita la toma de decisiones empresariales. Ansoff, junto con Andrews son los autores de los primeros conceptos y modelos. Desde entonces, otros autores han escrito sobre la materia, entre ellos Cannon (1968), Steiner (1969), Katz (1970), Ackoff (1970), etc., Aportando cada uno de ellos su propia versión para una misma metodología.

En consecuencia, la elección de un modelo que muestre el proceso de la planeación estratégica puede tornarse en un problema fundamental, dado que los diferentes autores especializados enfocan el proceso de planeación estratégica con complicados diagramas (Steiner, pag.24; Ansoff, pag. 202; Hoffer, pag. 23). Todos ellos incluyen ya sea tácita o explícitamente los siguientes pasos:

IDENTIFICACION DE LA ESTRATEGIA

Es la evaluación de la estrategia actual de la empresa y sus componentes.

ANALISIS AMBIENTAL

Consiste en evaluar los ambientes específicos competitivo y general de la compañía para identificar las oportunidades y amenazas que se le presenten.

ANALISIS DE RECURSOS

Las principales destrezas y recursos disponibles para cerrar las brechas estratégicas identificadas en el siguiente inciso.

ANALISIS DE BRECHA

Una comparación de los objetos, estrategia y recursos de la organización, con las oportunidades y amenazas del ambiente a fin de determinar el grado de cambio que se requiera en la estrategia corriente.

ALTERNATIVAS ESTRATEGICAS

Identificación de las opciones sobre las cuales se puede construir una nueva estrategia.

EVALUACION DE LA ESTRATEGIA

Evaluación de las opciones en términos de los valores y objetivos de los accionistas, la administración y otras fuentes de poder; los recursos disponibles y las oportunidades ambientales, así como las amenazas que existen.

ELECCION ESTRATEGICA

La selección de una o más de las opciones para ejecutarla.

Bajo esta guía, en el capítulo 2 se presentará una comparación de cinco de los principales métodos de aproximación a la solución de problemas estratégicos. A saber:

- 1.- El Enfoque de Sistemas
- 2.- Definición de un modelo Operacional
- 3.- Metodología de Caso
- 4.- Efecto de la Estrategia de Mercado en las Utilidades (PIMS)
- 5.- La matriz de Crecimiento-Participación (BCG)

Aunque cada uno de estos métodos tiene sus propias características, representan diferentes metodologías que vale la pena tener presentes, toda vez que ante diferentes problemas se podrá aplicar aquella que en su contexto resulte más conveniente.

Estos métodos se utilizan principalmente para adentrarse en el campo específico que cada problema representa. Por lo que el uso de uno de ellos no implica excluir al resto, sino más bien, todos ellos pueden considerarse complementarios entre sí.

La ventaja inmediata que se advierte al poder iniciar el reconocimiento de un problema, es que proporciona las herramientas básicas para poder dar inicio al proceso de planeación estratégica. La figura 1.3 muestra a grandes rasgos como para poder llegar a la resolución de problemas es necesario poseer un conocimiento detallado del problema. Conocimiento que permite la formulación de metas, la identificación de problemas, la generación y evaluación alterna, la elección y la ejecución. Todo ello enmarcado dentro de un comportamiento razonado que conduce hacia una adecuada toma de decisiones.

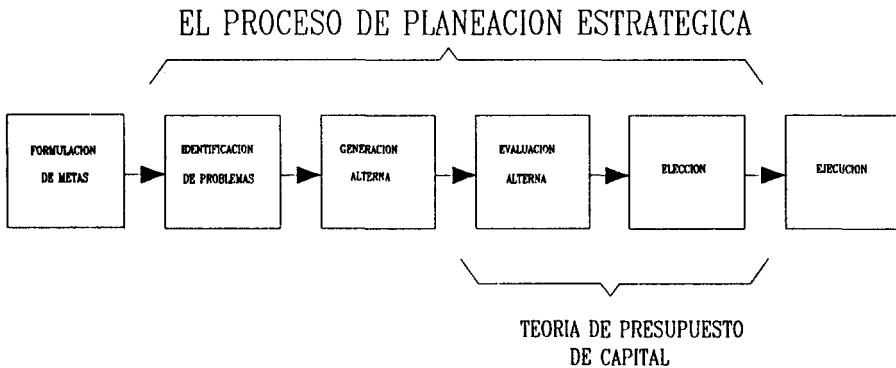


FIGURA 1.3 LA PLANEACION ESTRATEGICA COMO PROCESO NO ESTRUCTURADO DE RESOLUCION DE PROBLEMAS (ADAPTADO DE Hoffer, pag. 6)

El capítulo 3 presenta el desarrollo propiamente dicho de la Planeación estratégica, basado en el análisis de oportunidades, peligros, debilidades y potencialidades (Figura 1.4). Inmediatamente después, en el capítulo 4 se maneja el esquema que presentan Mason y Mitroff (Figura 1.5); Mismo que responde a la exigencia científica de poder comprobar las consecuencias de elaborar determinadas estrategias.

Al adoptar este modelo no se pretende rehuir los planteamientos de otros modelos más complejos, que indudablemente son más completos y detallados. Por el contrario, enfocando el concepto de planeación estratégica como una cuestión sencilla, pero bien documentada y explicada se puede lograr mayor facilidad para asomarse a las grandes compañías y saber cómo se manejan para obtener buenos resultados, dando precisión a cada una de las categorías que se vayan presentando en este trabajo.

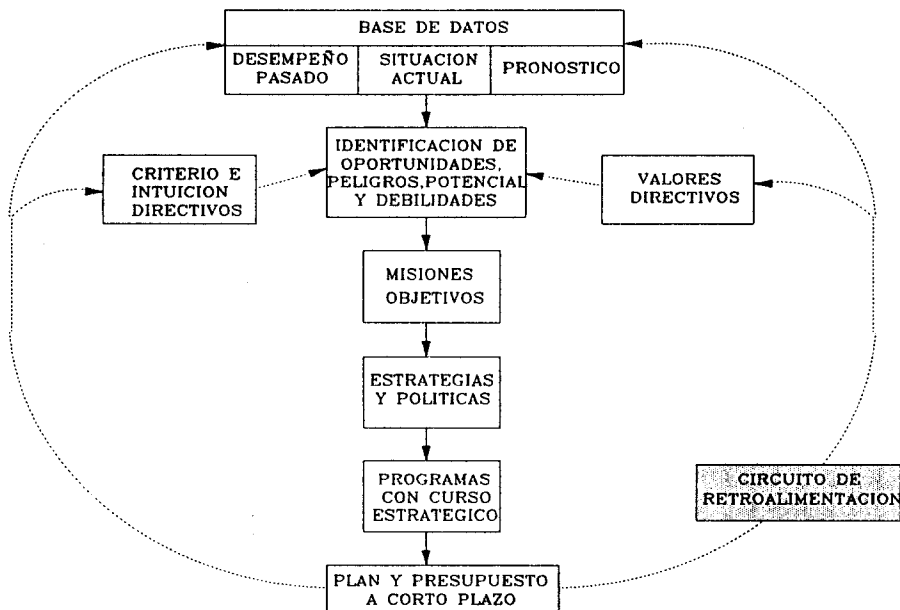


FIGURA 1.4 *MODELO CONCEPTUAL DE DESARROLLO E IMPLANTACION DE PLANES Y PRESUPUESTOS (ADAPTADO DE Steiner, pag. 125)*

Naturalmente, estos esquemas solamente marcan las pautas a seguir durante un proceso de planeación estratégica. Sería arriesgado considerarlos infalibles. De hecho, todo director o ejecutivo que se decide definitivamente por una estrategia que resulte ser un fracaso, está poniendo en peligro su propia carrera. En este caso, el "arte" de la planeación requiere del auxilio de técnicas que faciliten el reconocimiento y análisis de los factores que le son favorables, así como los que representan situaciones de riesgo.

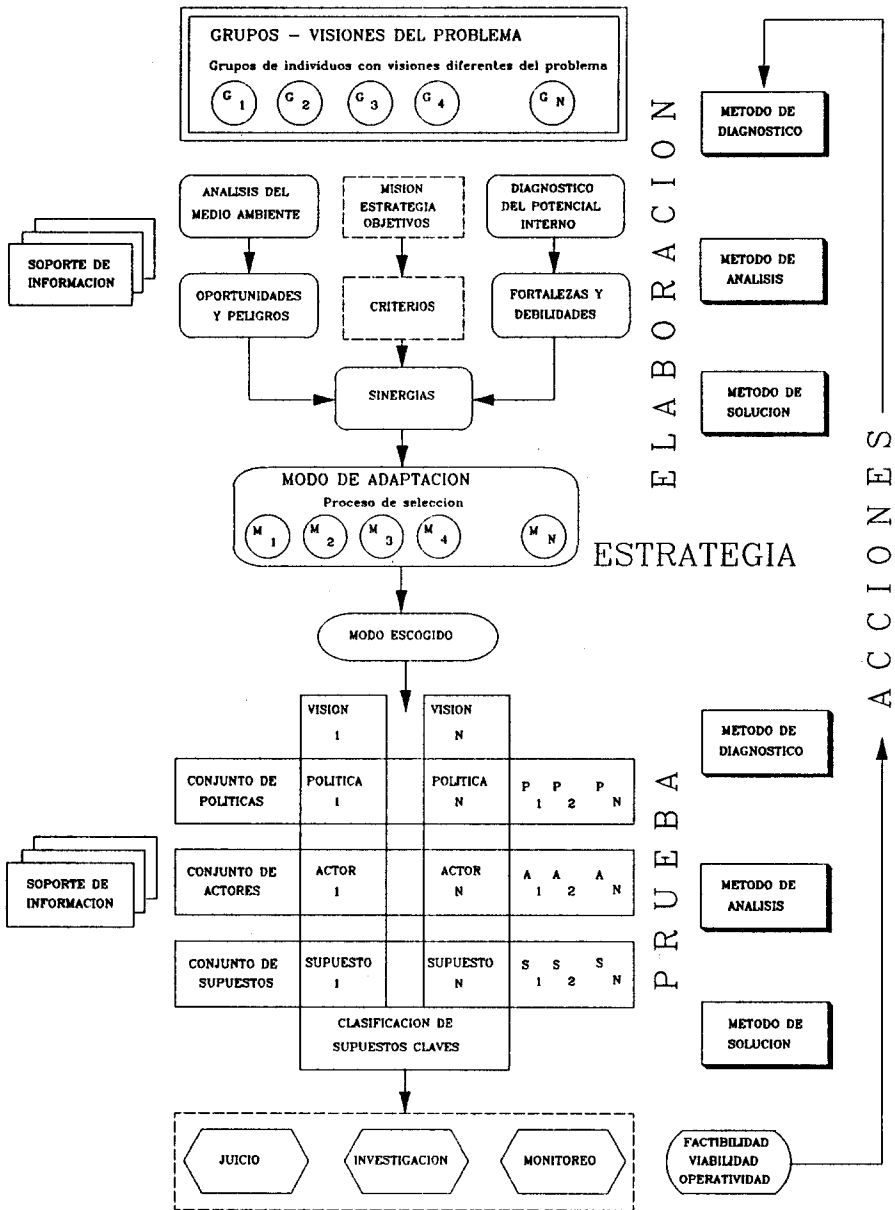


FIGURA 1.5 ELABORACION Y PRUEBA DE LA ESTRATEGIA (ADAPTADO DE Mason y Mitroff pag. 57)

Siguiendo estos modelos se pueden formular tres conjuntos básicos de preguntas, que entre otros puntos serán analizados dentro de la presente investigación.

- 1.- ¿Porqué los directivos ejecutivos han adoptado las técnicas de planeación estratégica?
¿Cómo han utilizado la planeación estratégica para que les ayude a alcanzar sus objetivos?
¿Cuales son los distintos usos que los directivos dan a la planeación estratégica?
¿Cuales son las causas de esta variación?
- 2.- ¿Cuales son las cuestiones que acompañan al proceso de planeación?
¿Cómo principia un programa estratégico?
¿Que políticas, actores y supuestos deben tomarse en cuenta?
¿Como enjuiciar, investigar y monitorear el programa de planeación?
- 3.- ¿Que impacto tienen las técnicas de planeación sobre la propia empresa?
¿Que decisiones estratégicas se ven más afectadas?
¿Contribuye realmente la planeación estratégica a mejorar la toma de decisiones?

Todas estas cuestiones son importantes de que queden plasmadas dentro del ámbito de la toma de decisiones y que desde un inicio adoptemos un punto de vista de "alta dirección"; sabiendo que los directores tienen numerosos expertos para ayudarlos en su toma de decisiones. Llega ha ser frecuente que un director prefiera un análisis sencillo que él pueda entender a un modelo complejo que le resulte obscuro.

De antemano sabemos que hablando de planeación, partiendo de la misma situación, diferentes personalidades ejecutivas llegarán a desarrollar planes totalmente diferentes. En razón de las diferentes personalidades que puede tener uno o varios de los integrantes de la propia dirección, la asesoría que reciba, la confianza que se tenga y sobre todo la libertad de acción.

Afortunadamente muchas de las cuestiones que atañen a la toma de decisiones pueden seguir una metodología que eventualmente pueda ayudar de manera uniforme y efectiva a desenmarañar esta problemática. En particular se utilizará el modelo de Mitroff (figura 1.5), con un doble objetivo: ofrecer una evaluación crítica de las técnicas de evaluación estratégica y desarrollar una visión amplia de cómo se planea e implanta la estrategia.

Los fundamentos de este modelo, *Mason y Mitroff* los describe con el termino **SAST** (*Strategic Assumption Surfacing and Testing*). Esto es Elaboración y Prueba de Supuestos Estratégicos.

SAST ha sido diseñado como auxiliar para encontrar los puntos críticos de las políticas, planes y estrategias, para ello incorpora los siguientes principios.

- COMPETENCIA** Basado en la premisa de que el mejor juicio sobre el supuesto necesario para abordar un problema complejo esta dado en el contexto de la competencia
- PARTICIPACION** Basado en la premisa de que el conocimiento necesario para resolver problemas complejos se distribuye entre un grupo de individuos y que los recursos necesarios para implantar la solución también están distribuidos en el grupo.
- INTEGRACION** Basado en la premisa de la unificación de criterios en un plan de acción, es necesaria para llevar a la decisión tomada dentro de los diferentes procesos con la participación incondicional de los involucrados.
- APOYO DIRECTIVO** Basado en la premisa de que la adopción de un plan depende de los directivos de la organización y sus políticas, planes y estrategias.

Además, para una mejor comprensión del SAST, En el capítulo 4 se hará una descripción de las cinco etapas que sigue este esquema:

- 1.- Formación del grupo
- 2.- Depuración y Clasificación de los supuestos.
- 3.- Discusión
- 4.- Análisis de la información requerida
- 5.- Conclusiones

Por el momento, solamente se hace destacar que este modelo es similar a los presentados por otros autores como *Steiner, Hofer*, y otros teóricos de la planeación que coinciden, al igual que la primera parte modelada por *Mason y Mitroff*, que se refiere a la elaboración de una estrategia, desde la visión del problema hasta el modo de adopción de una estrategia, partiendo del análisis del medio ambiente, de la definición de misión, estrategia y objetivos, del diagnóstico del potencial interno y pasando naturalmente por los análisis de oportunidades y peligros y de fuerzas y debilidades. Estos temas se presentan en el capítulo 3 que corresponde a la fase de definición de la estrategia mostrada en el diagrama de bloques de la figura 1.6.

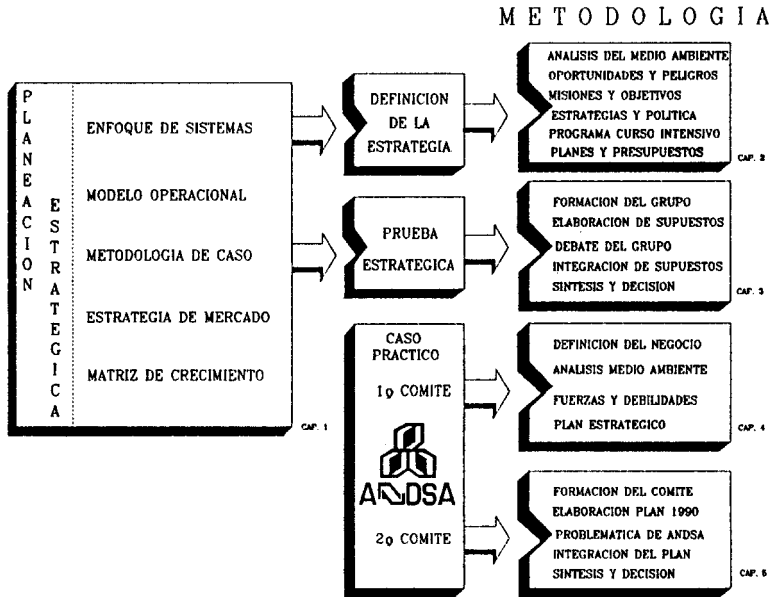


FIGURA 1.6 METODOLOGIAS INCLUIDAS PARA LA ETAPA DE ELABORACION, PRUEBA Y DISCUSION DE UN PROGRAMA ESTRATEGICO

Lo que diferencia al esquema de Mason y Mitroff, -y lo complementa-, del resto de los autores es la prueba de la estrategia que contempla la intervención de un conjunto de políticas, un conjunto de actores y un conjunto de supuestos de los cuales se les puede enjuiciar, investigar hasta dar con la solución óptima para las condiciones que precisamente se derivan de las diferentes combinaciones una vez que han sido clasificadas. En la figura 1.6 corresponde al bloque de la prueba estratégica y será tratado a detalle en el capítulo 4.

Este doble esquema puede proporcionar margen para cumplir los objetivos planteados para este trabajo: La evaluación crítica de las técnicas de planeación y la visión de como se planea e implanta la estrategia, para lo cual será presentada también la metodología para estructurar una discusión sobre las decisiones estratégicas, como un acercamiento al proceso de planeación, incluido también en el capítulo 4.

Los capítulos 5 y 6 presentan un caso práctico en el que se destacarán las aplicaciones de esta metodología en la práctica real. Corresponde al programa de planeación estratégica desarrollado en Almacenes Nacionales de Depósito, S.A. (ANDSA) en el año de 1989. Se presentan tanto las concordancias con las teorías expuestas como sus divergencias, los problemas enfrentados para su aplicación y los resultados obtenidos, con especial énfasis en la aplicación de los conceptos presentados previamente.

Finalmente el último capítulo presenta las conclusiones obtenidas después de analizar el caso practico de ANDSA, con la aplicación de procesos estratégicos revisada dentro del marco del modelo revisado y presentado en este texto.

2 METODOLOGIAS DE LA PLANEACION ESTRATEGICA

Para iniciar el estudio de la planeación estratégica es necesario formalizar los conceptos más importantes que habrán de manejarse a lo largo del presente trabajo, para garantizar que la denotación de objetos y situaciones correspondan uniformemente a los conceptos que se estén manejando.

Las definiciones que se presentan sirven indistintamente para cualquiera de las cinco metodologías contenidas en este capítulo. Por lo tanto su significado es constante y uniforme y en este apartado se presentan al margen de cualquiera de ellas.

MISION Propósito fundamental de una organización. Filosofía. Refleja valores de los grupos que se relacionan con la organización. Aspectos socio-económicos macro. No se alcanza.

OBJETIVOS Expresión que define en términos más concretos la misión. La generalidad se hace concreta y es entendible. Un fin a alcanzar. Se diferencian objetivos a corto plazo y a largo plazo. Deben ser apropiados, medibles en el tiempo, factibles, aceptables, flexibles, motivadores, entendibles, definidos en forma participatoria, relacionados y consistentes con la misión. Los objetivos son los fines hacia donde se dirige la actividad. (Para departamentos o secciones en un área se pueden tener subobjetivos)

ESTRATEGIAS Son la adquisición, uso y preparación de recursos para proyectos específicos. Programa general de acción y de uso de recursos implicándose un énfasis para alcanzar los objetivos. Adoptar cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzar los objetivos. Un conjunto coherente de decisiones que establece la dirección de una organización y gobierna el uso de sus recursos en busca de sus objetivos. En un sentido más limitado, decisiones que cubren un aspecto de la organización, tales como Estrategias de Mercadotecnia, Finanzas y/o Investigación.

TACTICA Ejecución de la estrategia a nivel operacional.

POLITICA	Un método o forma de acción seleccionada de varias alternativas y en función de condiciones dadas que guían las decisiones presentes y futuras. Una decisión que puede usarse más de una vez, siempre que una cierta condición se presente. Expresión general o entendimientos que guían o canalizan el pensamiento y acción en las decisiones que se hacen.
PROCEDIMIENTO	Establecen un método para el manejo de actividades futuras. Guías de acción más que de pensamiento. Detallan la forma como una cierta actividad es ejecutada.
REGLAS	Curso de acciones requeridas que se escogen de varias alternativas. Una regla requiere que una acción específica y definida se tome o no se tome con respecto a una situación.
PROGRAMAS	Un grupo de actividades o proyectos que soportan un objetivo como un complejo de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignación de tareas, pasos a tomarse, recursos a emplearse y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción dado; Son generalmente soportados por presupuestos de inversión y de operación.
PRESUPUESTOS	Expresión de resultados esperados descrita en términos numéricos. Es el instrumento fundamental de planeación.
UEN	La Unidad Estratégica de Negocio puede ser cualquier combinación de productos, servicios y mercados, que con los recursos necesarios podrían operar como negocio independiente.
META	Algo a alcanzar mediante un esfuerzo. Es medible.
PLANEACION	El análisis previo a la decisión y el conjunto de decisiones que guían el trabajo futuro; Un método de experimentar con futuros alternativos antes de comprometer recursos con un nivel de riesgo inherente. Una forma ordenada de pensar y prepararse para el futuro.

PLAN

Un conjunto de decisiones que:

- Dirigen la acción sobre propósitos, fines y la asignación de recursos entre varias actividades (PLANEACION ESTRATEGICA)
- Guían los preparativos para el cambio de lo que la organización es hacia lo que desea ser (PLANEACION DEL DESARROLLO)
- Programan acciones y resultados deseados para cada área estratégica de negocios (PLANEACION OPERATIVA)

Una vez detallados los conceptos fundamentales de la planeación estratégica, es más fácil seguir los pasos de ésta, que se basa en el establecimiento de una misión clara para la compañía. Le apoyan los objetivos y las metas dirigidos de acuerdo a la naturaleza del negocio. (Figura 2.1)

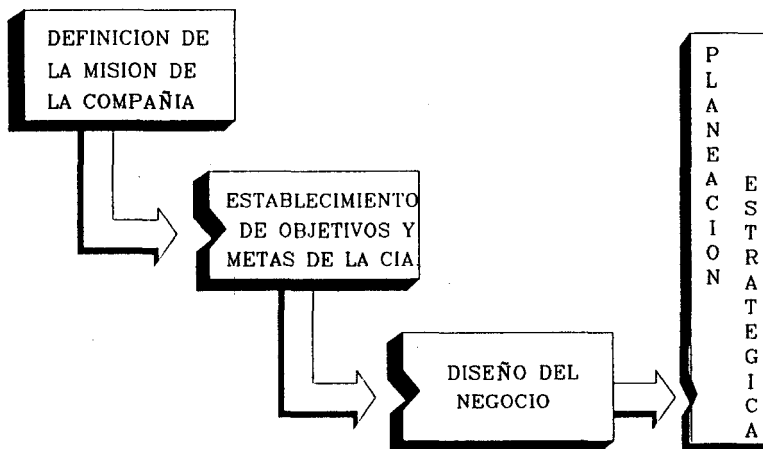


FIGURA 2.1 PASOS DE LA PLANEACION ESTRATEGICA (ADAPTADO DE Kotler pag. 58)

La declaración de la misión, una vez formulada, le proporciona al personal corporativo una guía que evita la dispersión de esfuerzos, y que por el contrario, conduce a que el trabajo independiente enriquezca de manera colectiva a toda la organización. Además se logra un sentimiento compartido de oportunidad, dirección, significancia y logro.

Se requiere naturalmente de una misión concreta, que no resulte ni tan estrecha que represente limitantes para el potencial de la organización, ni tan amplia que la empuje fuera de sus capacidades reales. En la declaración de la misión se debe buscar incluir elementos motivadores que proporcionen al trabajador el sentimiento de su propia importancia para el trabajo. De ser posible debe incluir beneficios potenciales para los clientes del negocio.

La misión de la compañía ha de convertirse en un conjunto detallado de objetivos de apoyo para cada nivel administrativo. Cada gerente deberá tener objetivos y ser responsable del logro de los mismos. ⁴ Los objetivos reflejan los resultados que se desean o necesitan lograr dentro de un período de tiempo específico, por lo que deben responder conjuntamente a los siguientes criterios:

- CONVENIENTE:** Es requisito indispensable de un objetivo que su logro apoye los propósitos y misiones de una empresa. Así mismo debe conducir a la misma en la dirección marcada por los propósitos y misiones básicos, procurando que sea productivo y que no se oponga al propósito. Además se debe tomar en cuenta que el objetivo cuya contribución a los propósitos sea positiva, tiene que ser planeado para propiciar un efecto más que causal en esta área.
- MESURABLE:** Los objetivos deben establecer en la medida de lo posible lo que se espera que ocurra y el periodo en que se pretende su logro. Solo cuando los objetivos son expresados concretamente para un periodo de tiempo determinado se podrá medir su obtención en forma razonable y objetiva. De lo anterior se deduce que la planeación se facilitará lo suficiente cuando los objetivos son expresados en términos concretos.
- FACTIBLE:** Los directivos deberán establecer objetivos prácticos, es decir que sean factibles de lograr, tomando en cuenta los posibles sucesos internos; como la capacidad de los directivos, la motivación del empleado, los recursos financieros y las habilidades técnicas. Así como los externos dentro los cuales se encuentran; las acciones de los competidores, proyecciones en los aspectos económicos, sociales, políticos y técnicos del medio ambiente.
- ACEPTABLE:** Los objetivos se lograrán más fácilmente si son aceptados por los integrantes de una organización. Esta aceptación implica que los objetivos se adapten al sistema de valores de las personas de la empresa. También será aceptable para la misma en lo que respecta al costo no solo de recursos financieros sino que también del tiempo de los directivos, personal, capacidad de la planta y participación del mercado.
- FLEXIBLE:** Al establecer los objetivos deberá hacerse con cierta flexibilidad que responda a las contingencias inesperadas, cuidando que las modificaciones sean lo suficientemente firmes para asegurar la dirección.

MOTIVADOR:	Los objetivos de la empresa deberán ser factibles de ser alcanzados y específicos, esto trará consigo el que las personas se sientan motivadas para contribuir a su logro.
COMPRESIBLE:	Los objetivos deberán ser formulados de manera sencilla y comprensible. Los directivos serán los responsables de que todos aquellos involucrados en su logro los comprendan perfectamente.
OBLIGACION:	Una vez establecidos los objetivos, las personas involucradas serán las responsables de realizar las funciones necesarias para su logro.
PARTICIPACION:	Cuando los responsables de la determinación de los objetivos participan en el logro de los mismos, se obtienen los mejores resultados.
RELACION:	Los objetivos deberán estar relacionados con los propósitos fundamentales. De la misma manera los objetivos de cada área de la organización deberán de ser congruentes con los objetivos de la alta dirección.

De acuerdo a la declaración de la misión y los objetivos de la compañía, el diseño del negocio se tiene que ajustar a las ventajas y desventajas de la organización con respecto a las oportunidades de su medio. En primera instancia debe definir los negocios clave y aislarlo en Unidades Estratégicas de Negocios (UEN).

Idealmente, una UEN es un solo negocio con una misión definida, que controla sus propios recursos y puede plantearse independientemente de otros negocios. Una UEN puede tener una o más divisiones, pero básicamente es un negocio independiente. Como tal, será susceptible de recibir un estudio comparativo para resolver su problemática con cualquiera de los cinco métodos que se describen en este capítulo. Se hace hincapié en observar que algunos se basan más en el criterio que en el método científico, de ahí el orden de presentación.

2.1 EL ENFOQUE DE SISTEMAS

El enfoque de sistemas es el método más comprensible para aproximarse y visualizar la problemática de una organización. En su utilización se toman en cuenta los siguientes puntos:

- Los objetivos totales del sistema
- El medio Ambiente del sistema
- Los recursos del sistema
- Los componentes del sistema
- La administración del sistema

Enfocando estos cinco aspectos, es posible extraer una concepción racional del problema. Además de que proporciona una estructura de trabajo con la cual puede compararse los otros métodos. A modo de ejemplo, la figura 2.2 ilustra algunos de los componentes más comunes de un sistema. Tales componentes serán identificados con más detalle en el capítulo 4, donde serán denominados "actores". La figura muestra varios actores que componen un gran sistema social, pero sin intentar agotar todos los que llegan a intervenir en el sistema. Únicamente aparecen los más relevantes.

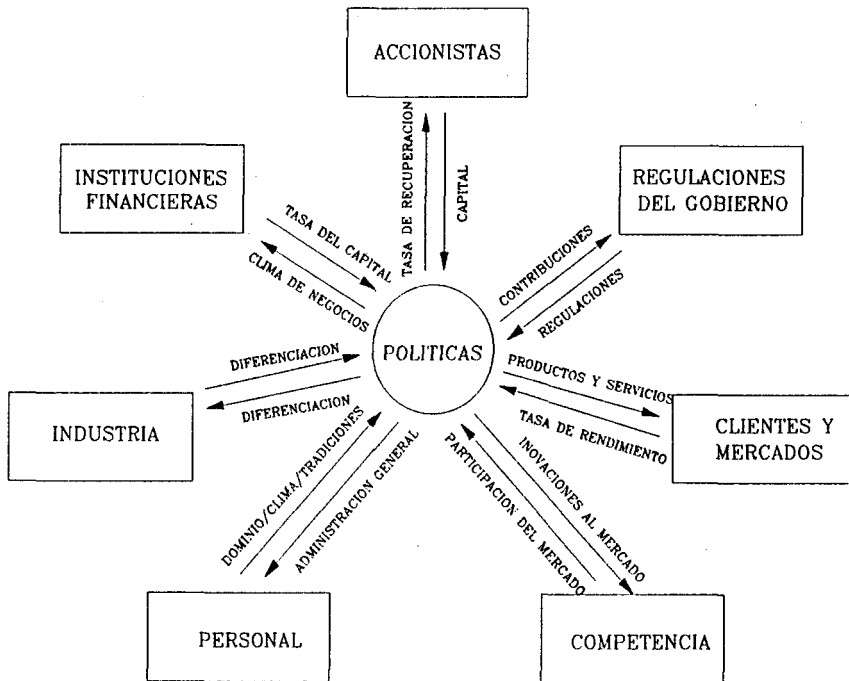


FIGURA 2.2 PRINCIPALES ACTORES DE UN SISTEMA (ADAPTADO DE Mason y Mitroff, pag. 286)

Bajo este modelo, los problemas deben ser identificados en medio de su contexto antes de poder decidir cual de ellos es el más importante por resolver. Si bien se hace mención de que un problema no puede contemplarse aisladamente de los demás.

Antes de que un directivo intente resolver cualquier problema, necesita examinar una larga serie de problemas que encabezan e intervienen en un problema específico. En otro caso se perderán de vista aspectos importantes y la solución carecerá de la precisión debida.

Como muchos directivos tienen dificultades para entender la problemática de una organización en los diferentes niveles de ésta, la investigación de sus recursos para el tratamiento de los problemas también es crítica para realizar con eficacia un adecuado enfoque del problema, relacionarlo con la organización en su conjunto, y a ésta con su ambiente tal y como se ha hecho en la figura 2.2.

Desde el punto de vista del enfoque de sistemas, los otros métodos resultan peligrosamente irreflexivos. Por ejemplo los enfoques matriciales como el de BCG que estaciona en un punto fijo a la empresa, sin considerar lo que se está haciendo en ella mientras tanto. O bien, ¿De qué otra manera pudiera estar clasificada?. -Si no se conocen otras alternativas realmente no se dispone de una herramienta de decisión.

El aspecto más difícil de la aproximación sistemática es la dificultad para adquirir destreza en esta metodología. Ackoff reconoce que a pesar de cualquier metodología que se pueda desarrollar y/o aprender en este campo, su aplicación es antes que nada un "arte". Arte que no puede ser clarificado ni con modelos gráficos, matemáticos o similares, pero que sin embargo es susceptible de ser aplicado por aquellos que si logran llegar a conocerlo y manejarlo.

2.2 DEFINICION DE UN MODELO OPERACIONAL

Los modelos operacionales han sido propuestos como un método para formular políticas de negocios. Se caracteriza por la modelación matemática del sistema y el uso de esquemas que determinan la posición de la compañía y su nivel de rendimiento. Las políticas recomendadas surgen como un resultado.

El ámbito de estudio de esta metodología se enmarca en la investigación de operaciones. Sus modelos son representaciones matemáticas de los problemas de planeación que pueden resolverse de una manera "óptima". Dicha solución se encuentra por deducción luego de un proceso de simulación.

"La investigación de operaciones utiliza el enfoque planeado (método científico) y un grupo interdisciplinario a fin de representar las complicadas relaciones funcionales como modelos matemáticos para suministrar una base cuantitativa para la toma de decisiones, y descubrir nuevos problemas para su análisis cuantitativo" ⁵

Sin embargo, hay numerosas objeciones para esta aproximación. La principal se refiere a que solamente se puede aplicar a problemas administrativos de muy bajo nivel, como típicamente ha sido utilizada para modelos de inventarios, de transporte, etc. El modelo se ajusta a este tipo de problemas porque resultan fáciles de definir y estructurar. Por el contrario, cuando esta facilidad no se presenta, como es el caso de la mayoría de problemas del mundo de los negocios, entonces no puede ser aplicado.

Por esta razón, los encargados de la creación de modelos; Planificadores, estrategias y administradores, han aceptado la valía del juicio y criterio humano para la formulación y construcción de modelos complejos, en los cuales los supuestos que ellos hacen dan origen a nuevos modelos. Cambiar el supuesto conduce a resultados diferentes. Sin embargo es frecuente que ellos no crean en los modelos, sino en su propio criterio.

Una consecuencia de esto, es la existencia de diversas formas de ver un problema, así como también para modelarlo. El problema consiste en determinar cuál de ellas es la correcta y bajo que supuestos. Una propuesta para poder identificarlos se muestra en la figura 2.3, que muestra los requisitos básicos para formular un modelo analítico

⁵ Thierauf, R. y Grosse, R. Toma de decisiones por medio de investigación de operaciones, Pag. 23

1.-	El mejor plan de acción es identificable y la área de planeación esta definida. En términos formales, el sistema de referencia esta delimitado
2.-	La consolidación desde un objetivo neutral esta arreglada
3.-	Dos o más ejecutivos están dedicados al desarrollo de modelos desde diferentes puntos de vista. Ellos servirán como administradores del caso y se abocara a su propio modelo. Ellos pueden representar diferentes intereses de grupo o gente involucrada en las áreas de la planeación, o bien pueden estar comprometidos a intereses similares a los suyos. Pueden ser seleccionados por representar diferentes posturas o requisitos. El criterio principal es que representen puntos de vista creibles, consistentes, viables, pero potencialmente diferentes en sus recomendaciones.
4.-	Un "administrador de datos" resulta apropiado. Su responsabilidad será recopilar todos los datos y ponerla a disposición de todos aquellos que participen en la modelación.
5.-	Un "tribunal" de al menos tres jueces es designado. Los jueces serán conocedores del campo de la planeación, pero no tendrán intereses y serán relativamente independientes de las partes involucradas. Deben entender algo acerca de los métodos de investigación de operaciones tan bien como el conocimiento que tengan de la planeación misma.
6.-	Un "arbitro" es designado. Deberá ser un administrador científico apoyado por consejeros legales. El arbitro auxilia a los jueces a conducir el "juicio" y les ayuda a resolver disputas.
7.-	Se efectua un "juicio"

FIGURA 2.3 *REQUERIMIENTOS PARA UN TRIBUNAL PROTOTIPO DE EVALUACION DE MODELOS (ADAPTADO DE Mason y Mitroff, pag. 293)*

Cada uno de estos puntos es discutido. Diversos intereses pueden estar representados pero solamente participan durante el juicio. Después de concluido éste, los jueces resumen sus conclusiones en una opinión, que no puede decidirse por un modelo o por otro. Posteriormente sintetizarán una nueva visión con los supuestos adecuados para debatir una nueva tesis y antítesis. Un nuevo modelo puede ser construido en base a los supuestos recomendados por los jueces. El nuevo modelo naturalmente puede servir para figurar en un nuevo tribunal.

Esta metodología puede llevar mucho tiempo, pero en cambio aporta las siguientes ventajas.

- 1.- Ayuda a identificar y clarificar los aspectos relevantes y los datos de una decisión planeada.
- 2.- Expone los supuestos de los modelos para un cambio claro y sistemático.
- 3.- Informa a los usuarios de los modelos del camino que se encuentran cuando este ha sido garantizado y reejecutado como otro modelo también garantizado.

- 4.- Ayuda a identificar los límites del conocimiento actual de un problema. Entonces puede dirigirse hacia la investigación de nuevas áreas más prometedoras.

Esta metodología también puede aplicarse para utilizar la metodología SAST (que se presenta a detalle en el capítulo 4). Los participantes forman dos o más equipos de planeación. Deliberadamente consideran diferentes puntos de vista, con lo que los modelos que presentan pueden ser comparados, contrastados y debatidos hasta obtener un modelo más racional, como resultado del concurso de todos los participantes

2.3 METODOLOGIA DE CASO

Un caso es una descripción escrita de una empresa y los problemas que presenta. Contiene información histórica de la propia empresa, el medio ambiente externo, su operación interna, etc. Los casos representan intentos por simular la realidad de los administradores, planeadores y estrategas. El caso analítico estudia los aspectos dados durante la formulación de un problema. Las oportunidades, amenazas, fuerzas y debilidades determinan que puede llegar a hacer la empresa de acuerdo a las oportunidades que le proporciona el ambiente. También lo que puede realizar de acuerdo a sus recursos, poder y habilidad. Incluye además lo que quiere lograr en función de los valores de su personal, aspiraciones e ideales. Finalmente considera lo que debe hacer en términos de su responsabilidad social.

Esta metodología parte del supuesto de que cada organización, así como cada individuo, es única. Por lo tanto, una aproximación al caso representa un modelo universal de principios generales que puede ser aplicado para todas las situaciones. Las organizaciones y sus problemas son susceptibles de estudiarse bajo esta técnica.

Se hace resaltar que al igual que el PIMS (detallado en el inciso 2.4), La filosofía de la aproximación al caso es totalmente empírica. Se basa en el conocimiento y los juicios formados que a nivel individual se tengan. Esto lleva a obtener buenos análisis de casos cuando participan expertos con conocimientos firmes y sólidos.

La objeción principal a esta metodología es el "caso opuesto". Como no hay manera de determinar cuando un nivel de conocimiento es "bueno", está sujeto a conside-

rables controversias. No tiene nada de científico, si con ésto se quiere decir que se pueden reproducir los resultados. Significa también que cuando dos o más personas se aboquen a un mismo caso, llegará cada quien a diferentes recomendaciones.

Aunque esta objeción representa una fuerte barrera como para poder recomendarla, tiene la particularidad de adaptarse a problemas complejos que no tienen parecido ni antecedentes en una organización. Entonces la aproximación puede llegar a tener ventaja sobre los otros modelos que se presentan en este capítulo.

2.4 EFECTO DE LA ESTRATEGIA DE MERCADO

El programa PIMS (Profit Impact of Market Strategy) fue desarrollado por analistas de la compañía General Electric y ha sido operado por The Strategy Planning Institute. El PIMS funciona conjuntando la información sobre las estrategias-negocios de las compañías afiliadas al instituto.

El modelo permite comparar el provecho obtenido en su propio negocio, luego de confrontarlo con otras unidades de negocios que tienen características similares en términos de mercado ocupado, calidad de producto y otras variables que conforman un medio ambiente similar.

<p>POSICION COMPETITIVA DE LOS NEGOCIOS</p> <p>Participación en el mercado servido Participación relativa con los principales competidores Calidad relativa de los productos con los competidores Precios en relación con los competidores Escala de salarios en relación con los competidores</p> <p>Esfuerzos de mercadotecnia con los competidores Patrón de la segmentación de mercado Índice de lanzamiento de nuevos productos</p>	<p>CARACTERISTICAS DEL MEDIO AMBIENTE DEL NEGOCIO</p> <p>Índice de crecimiento del mercado a largo plazo Índice de crecimiento del mercado a corto plazo Tasa de inflación de los niveles de precio de venta Cantidad y tamaño de los clientes Frecuencia y volúmen de compras</p>
<p>ESTRUCTURA DEL PROCESO DE PRODUCCION</p> <p>Intensidad de capital Grado de integración vertical</p> <p>Utilización de la capacidad instalada Productividad del equipo principal Productividad del elemento humano Niveles de los inventarios</p>	<p>ASIGNACION PRESUPUESTAL DISCRECIONAL</p> <p>Presupuestos para investigación y desarrollo Presupuestos de publicidad y promoción</p> <p>Gastos de fuerza de ventas</p> <p>MOVIMIENTOS ESTRATEGICOS</p> <p>Patrón de cambio de elementos controlables anteriores</p> <p>RESULTADOS OPERATIVOS</p> <p>Resultados en rentabilidad Resultados en flujo de efectivo Resultados en crecimiento</p>

FIGURA 2.4 INFORMACION SOBRE CADA NEGOCIO EN LA BASE DE DATOS PIMS
 (ADAPTADO DE Schoeffler, pag.)

Todos las variables (figura 2.4) son manejadas como datos de entrada para un programa de regresión lineal (PAR analysis program), cuya salida es medida en tasas de rendimiento. Si ésta resulta inferior a la esperada, entonces alguna acción tendrá que ser tomada.

La validez de este método reside en una gama de supuestos críticos. Si cualquiera de ellos no es aplicable entonces el modelo PIMS tampoco lo es. Se requiere asumir que el negocio en estudio es similar al que esta ejemplificado, caracterizado por las variables indicadas en la figura anterior.

El punto crítico de este método es la suposición acerca de la naturaleza de los problemas de negocios. El sistema PAR considera que el problema esta bien estructurado. Por lo tanto, PIMS resulta adecuado para el análisis de problemas correctamente estructurados. El principal actor considerado en esta aproximación es el negocio mismo. Otros actores son considerados indirectamente, y representan datos necesarios para poder seguir el modelo.

En consecuencia, PIMS resulta un método adecuado en un amplio rango de organizaciones y problemas, siempre y cuando ésta se pueda encuadrar como una organización similar a la ejemplificada y los problemas puedan ser debidamente estructurados. Bajo esas circunstancias, el programa PIMS debe ser considerado.

2.5 MATRIZ DE CRECIMIENTO

El análisis matricial propuesto por The Boston Consulting Grup's (BCG) aporta un original desarrollo basado en una posición matricial. El supuesto básico es que cada negocio o producto puede ser clasificado en cualquiera de cuatro tipos principales: Una estrella, una vaca, un perro o una interrogación. Se consideran simplemente dos dimensiones para la clasificación, tal y como se muestra en la figura 2.5.

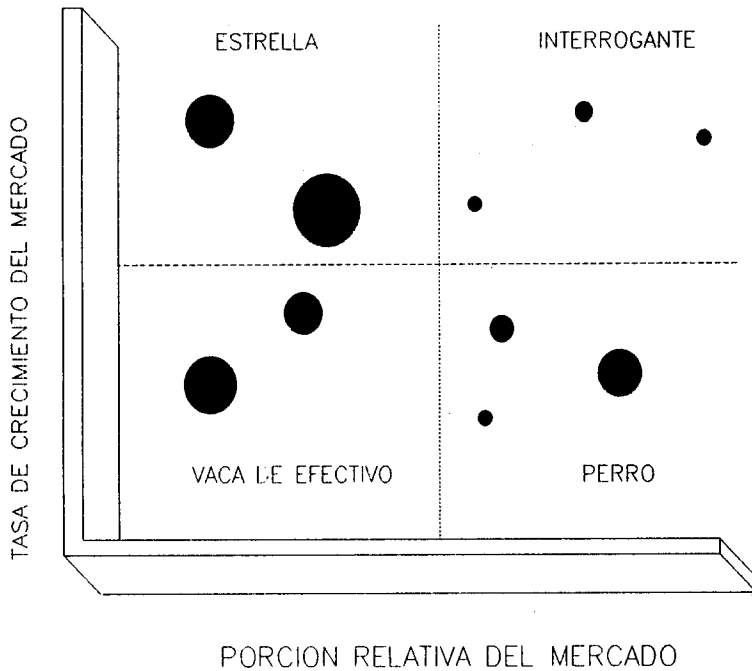


FIGURA 2.5 MATRIZ DE PORCION DE CRECIMIENTO DEL BCG (TOMADA DE Kotler, pag. 62)

- ESTRELLAS** Las estrellas son UEN de alto crecimiento y alta porción. Son típicamente UEN que usan efectivo, ya que éste es necesario para financiar su rápido crecimiento. A la larga su crecimiento disminuirá y se convertirá en vaca de efectivo y en los principales generadores de efectivo que apoyen a otras UEN.
- VACAS DE EFECTIVO** Las vacas de efectivo son UEN de crecimiento bajo y porción alta. Producen mucho efectivo que la compañía usa para pagar sus cuentas y apoyar otras UEN que usan efectivo.
- INTERROGANTES** Las interrogantes son UEN de porción baja en mercados de crecimiento alto. Requieren mucho efectivo para mantener su posición, y también para aumentarla. Se debe pensar detenidamente cual interrogante debe intentarse convertir en estrella y cual debe descartarse.
- PERROS** Los perros son UEN de bajo crecimiento y baja porción. Pueden generar suficiente efectivo para mantenerse a sí mismas, pero no prometen llegar a ser una gran fuente de efectivo.

La ventaja de este modelo es por una parte la posibilidad de clasificar un negocio en solo cuatro posibles tipos. En segundo término el esquema es aplicable a todos los negocios. Se presume que el modelo tiene aplicación universal sin importar las características particulares que un negocio tenga. Por lo mismo, las recomendaciones

también resultan universalmente aplicables. Bajo este supuesto, una firma puede estar usando vacas de efectivo para financiar nuevas estrellas, y debe estar liquidando perros.

En contraste, la desventaja a esta aproximación puede ser una errónea clasificación dentro del esquema matricial. Esto no significa que el enfoque matricial sea erróneo, sino que su aplicación es delicada y requiere de una correcta definición de cada negocio. La organización debe cuestionarse si su situación es lo suficientemente ordenada para poder utilizar adecuadamente la matriz BCG como herramienta para su toma de decisiones.

145041

3 DEFINICION DE LA ESTRATEGIA

De acuerdo a la declaración de la misión y los objetivos de la compañía, el diseño del negocio se tiene que ajustar a las ventajas y desventajas de la organización con respecto a las oportunidades de su medio. En primera instancia debe definir los negocios clave y aislarlo en Unidades Estratégicas de Negocios (UEN).

Idealmente, una UEN es un solo negocio con una misión definida, que controla sus propios recursos y puede plantearse independientemente de otros negocios. Una UEN puede ser una o más divisiones, pero debe mantener su condición de entidad particularmente aislable. Al estar en condiciones de definir una UEN se estará también en condición de definir el negocio y hacer la formulación de estrategias. La secuencia de pasos que conducen a un plan estratégico para la organización se presentan en el siguiente cuadro:

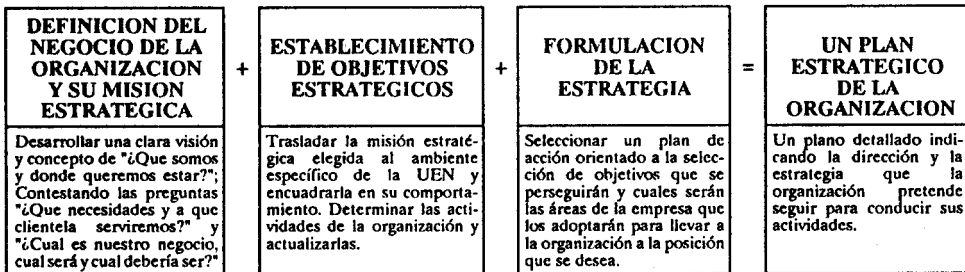


FIGURA 3.1 COMPONENTES EMPRESARIALES DE DIRECCION Y FORMULACION DE ESTRATEGIAS (ADAPTADO DE Thompson, Artur pag. 39)

Tal y como puede observarse en el cuadro anterior, el primer punto a considerar en un proceso de planeación estratégica es la definición del negocio. Se requiere un concepto claro y definido de ¿Cuál es nuestro negocio?, ¿Cuál será? y ¿Cuál debería ser?.

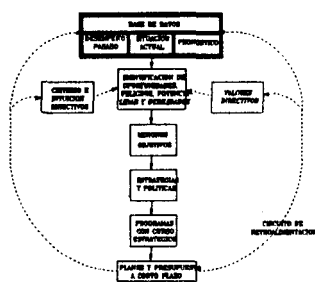
Para responder a esas interrogantes, las organizaciones normalmente parten de situaciones específicas o del juicio de sus directivos. Sin embargo, ante un medio ambiente cambiante como el que enfrentan las organizaciones hoy en día, lo mejor es seguir una metodología que facilite su interpretación. Tal es el caso del análisis situacional.

3.1 ANALISIS DEL MEDIO AMBIENTE

El análisis situacional se refiere al análisis de datos pasados, presentes y futuros que proporcionan una base para seguir el proceso de la planeación estratégica.⁶ Abarca el estudio de los factores que integran el entorno de las organizaciones, así como los que se encuentran en su interior, con el propósito de contar con información oportuna, lo más completa posible y con una base sólida necesaria en el proceso de la planeación estratégica.

El propósito del análisis del medio ambiente consiste en reconocer y estudiar las tendencias, fuerzas y situaciones que impactarán de manera determinante en la elaboración e implantación de las estrategias de una organización. Lo anterior implica una etapa de planeación crítica por las dos razones siguientes:

- Algunos cambios en el medio ambiente de una entidad repercutirán en gran medida en las actividades de la empresa. Para obtener resultados óptimos es necesario identificar las fuerzas antes de que afecten.
- Se debe examinar y valorar adecuadamente los cambios del medio ambiente, identificando los factores de mayor importancia y tomar la decisión adecuada.



Resulta imposible investigar toda la información que en forma directa o indirecta influye en el proceso de planeación, por lo que los directores deben reconocer los factores que potencialmente afecten a la empresa dependiendo de las necesidades del análisis de la información. Aunque no exista una forma específica de analizar el medio ambiente, se pueden considerar tres aspectos:

FIGURA 3.2 ELANALISIS SITUACIONAL DENTRO DEL MODELO DE IMPLANTACION DE PLANES Y PRESUPUESTOS

- 1.- Desempeño pasado
- 2.- Situación actual
- 3.- Pronóstico

⁶ Steiner, George, Planeación estratégica, Pag. 123

Antes de hacer una descripción de cada una de estas etapas del análisis situacional, cabe hacer mención de la existencia de diferentes grupos o individuos con un interés importante en las actividades de una empresa, que de alguna manera están relacionados con la misma, por lo que sería conveniente considerar sus puntos de vista en el proceso de planeación estratégica. Estos grupos o individuos pueden ser: clientes, proveedores, medio ambiente, habitantes de las comunidades en las que se encuentran las empresas, gobierno y público en general.

También al interior de la organización existen individuos cuyos valores y aspiraciones son de vital importancia, ya que, en el caso de los ejecutivos cuando expresan puntos de vista referentes a aspectos importantes de esa organización, como la misión de la empresa, ubicación de las plantas, éstos serán considerados como premisas para el proceso de planeación. Estas premisas son determinadas por el ejecutivo ya sea en forma individual o de acuerdo con otros directivos cuyos valores también serán relevantes para la planeación.

El surgimiento de tales valores es un desarrollo gradual, producto de diálogos, adaptaciones de diferentes opiniones y compromisos. De esta forma los intereses, tanto de directivos como de obreros están cambiando y las empresas los están considerando en su proceso de planeación

3.1.1 DESEMPEÑO PASADO

Los datos o informaciones históricas son útiles si se toman como punto de referencia para evaluar la situación actual o posibles desarrollos futuros. Además esta información es de mucha utilidad para personas que no están familiarizadas con las operaciones de la organización.

Por lo general la información de gran importancia sobre el desempeño de una división o producto debe incluir:

- Ventas
- Utilidades
- Flujo de caja
- Depreciación
- Gasto de capital
- Base de inversión
- Utilidades sobre inversión
- Participación del mercado

3.1.2 SITUACION ACTUAL

Esta información naturalmente que es mayor a la del desempeño pasado, y está en función de la orientación y alternativas de la compañía y la dirección.

Los factores importantes de evaluación de la situación actual de la empresa deben considerar:

ANALISIS DE LA CLIENTELA Y EL MERCADO	Este factor sería la base de el análisis de la situación actual por proporcionar excelente información en cuanto a clientes y mercado tales como: ¿Quiénes son nuestros clientes? ¿En que mercado se ubican nuestros clientes? ¿Cuál es su distribución geográfica? ¿Cual es el potencial de mercados del producto? Etc.												
RECURSOS DE LA EMPRESA	Son todos aquellos recursos que se podrían evaluar en una situación actual, para conocer si el rumbo de la empresa es el adecuado y si contamos con los recursos suficientes como: <table style="margin-left: 20px;"> <tr> <td style="vertical-align: top;">RECURSOS FINANCIEROS</td> <td>Utilidades, ventas, flujo de caja.</td> </tr> <tr> <td style="vertical-align: top;">EFICACIA DE USO DE RECURSOS</td> <td>Ventas por empleado, Habilidad de los empleados.</td> </tr> <tr> <td style="vertical-align: top;">INSTALACIONES</td> <td>Indice de capacidad, grado de modernización.</td> </tr> <tr> <td style="vertical-align: top;">INVENTARIOS</td> <td>Aprovechamiento de materia prima, productos finales.</td> </tr> <tr> <td style="vertical-align: top;">SISTEMAS DE MERCADO-TECNIA. Y DISTRIBUCION</td> <td>Numero de vendedores.</td> </tr> <tr> <td style="vertical-align: top;">DESEMPEÑO DIRECTIVO</td> <td>Planeación, delegación, capacidad de mando.</td> </tr> </table>	RECURSOS FINANCIEROS	Utilidades, ventas, flujo de caja.	EFICACIA DE USO DE RECURSOS	Ventas por empleado, Habilidad de los empleados.	INSTALACIONES	Indice de capacidad, grado de modernización.	INVENTARIOS	Aprovechamiento de materia prima, productos finales.	SISTEMAS DE MERCADO-TECNIA. Y DISTRIBUCION	Numero de vendedores.	DESEMPEÑO DIRECTIVO	Planeación, delegación, capacidad de mando.
RECURSOS FINANCIEROS	Utilidades, ventas, flujo de caja.												
EFICACIA DE USO DE RECURSOS	Ventas por empleado, Habilidad de los empleados.												
INSTALACIONES	Indice de capacidad, grado de modernización.												
INVENTARIOS	Aprovechamiento de materia prima, productos finales.												
SISTEMAS DE MERCADO-TECNIA. Y DISTRIBUCION	Numero de vendedores.												
DESEMPEÑO DIRECTIVO	Planeación, delegación, capacidad de mando.												

COMPETENCIA Es necesario conocer muy bien a nuestros competidores, ya que de ello depende que la empresa se mantenga en ventaja respecto a ellos y de esta manera se evitarán sorpresas. La empresa debe enfocar su atención a la industria, de manera general y a la competencia en particular.

Es en este renglón donde se evaluarían puntos como las potencialidades de la organización, así como los productos de la competencia.

**MEDIO
AMBIENTE**

Es de mucha importancia no perder de vista la gran cantidad de fuerzas ambientales, las cuales influyen de manera importante en las operaciones de la organización. Las fuerzas más importantes del medio ambiente son:

ECONOMICA:	PIB, empleo, tasa de interés.
DEMOGRAFICA:	Crecimiento demográfico, población, distribución por edad.
SOCIAL:	Demandas del consumidor, presiones del ambiente.
POLITICO:	Clima político, presiones gubernamentales.
TECNOLOGICO:	Impacto de nuevas tecnologías, tendencias y técnicas de producción.
LEGAL:	Responsabilidades pasadas, actuales y futuras.

**OTRAS
MEDIDAS**

Las otras medidas se refieren al desempeño o áreas de interés. Existen factores a considerar como son: Las relaciones con el sindicato, las relaciones entre superior y subordinados, el proceso de la planeación estratégica, etc.

3.1.3 PRONOSTICO

Los pronósticos se definen como predicciones que se realizan con el fin de proyectar o anticipar las acciones o sucesos de una empresa o de su entorno. Esto indudablemente que es parte del medio ambiente que encuentra la organización.

Debido a los cambios tan importantes y vertiginosos que se dan en la actualidad, es necesario señalar que los pronósticos no deben limitarse al aspecto económico como se hacia hasta hace unos cuantos años, sino que deben cubrir todos los factores que incidan en la misma empresa.

Actualmente son muchas las organizaciones que realizan pronósticos adicionales, los más relevantes son:

Los tecnológicos, que representan una fuente de grandes oportunidades como también de peligros potenciales. Por lo cual los pronósticos tecnológicos son esenciales.

Los que se refieren al cambio de actitudes sociales de la gente.

De cambios posibles en las leyes federales, estatales o locales.

De las posibles acciones de la competencia.

Existen otros tipos de pronósticos que se pueden realizar, pero éstos dependen de los intereses particulares de cada empresa. En todo caso, se deben considerar tres elementos de mucha importancia para el pronóstico.

1º Se debe tener perfectamente identificados los factores que se van a pronosticar, encuadrándolos en cualquiera de tres categorías:

- 1.- Determinar los factores que son una preocupación inmediata para la empresa.
 - 2.- Determinar las fuerzas que pueden no ser reconocidas y como impactan a la empresa.
 - 3.- Determinar las fuerzas de las cuales es difícil llegar a predecir el impacto futuro que tendrán.
- 2º Se debe establecer si el pronóstico se puede conseguir de alguna fuente de la empresa.
- 3º Se debe decidir que metodología se seguirá una vez que la empresa haya decidido realizar algún pronóstico.

3.2 OPORTUNIDADES, PELIGROS, FUERZAS Y DEBILIDADES

Una vez que se ha llevado a cabo el análisis del medio ambiente en la forma adecuada, se tiene un conocimiento pleno de todos aquellos puntos en los cuales la empresa tiene una ventaja u oportunidad o las que representan peligros serios a los cuales en forma aparente se esta enfrentando.

Con base en este conocimiento, la organización podrá desarrollar sistemáticamente alternativas de acción para tratar debidamente los peligros y oportunidades, que se desprenden del conocimiento de un gran número de variables (como los presentados en la figura 3.3). Tales variables representan posibles fuerzas o debilidades que la organización debe enfrentar eventualmente por separado, pero sin perder de vista que tales variables tienen una amplia interacción que obligan a considerarlas bajo una perspectiva general.

Bajo esa panorámica se puede señalar que un negocio depende de su posición estratégica. y de su potencial. Este potencial solo puede ser alcanzado mediante la explotación del mercado donde se encuentre ubicado. La explotación exige la utilización de los recursos y la destreza del negocio en forma que le den ventajas específicas sobre sus competidores y que al mismo tiempo contrarresten las amenazas a su posición.

PRODUCTOS Condición de los productos en cada segmento de mercado. Amplitud y profundidad de la línea de productos.
DISTRIBUCION Cobertura y calidad del canal. Fuerza de las relaciones del canal. Habilidad para servir los canales.
COMERCIALIZACION Y VENTAS Habilidad en cada uno de los aspectos de comercialización. Habilidad en la investigación del mercado y desarrollo de nuevos productos. Entrenamiento y aptitudes de la fuerza de ventas.
OPERACIONES Posición del costo de fabricación. Refinamiento tecnológico de las instalaciones y equipo. Conocimiento patentado y patente exclusiva o ventaja de costo. Habilidad en aumento de capacidad, control de calidad, etc. Ubicación, incluyendo costo de mano de obra y transporte. Clima de la fuerza laboral; Situación sindical. Acceso y costo de materias primas. Grado de integración vertical.
INVESTIGACION E INGENIERIA Patentes y derechos de autor. Capacidad interna en el proceso de Investigación y Desarrollo. Habilidad del personal para la IyD con creatividad y sencillez. Acceso a fuentes externas de investigación e ingeniería.
COSTOS GENERALES Costos generales relativos. Costos o actividades compartidos con otras unidades comerciales.
ESTRUCTURA FINANCIERA Flujo de efectivo. Capacidad de préstamo a corto y largo plazo. Capacidad de incrementos de capital sobre un futuro predecible. Habilidad administrativa financiera.
ORGANIZACION Unidad de valores y claridad de propósitos en la organización. Fatiga organizacional basada en recientes requisitos impuestos. Congruencia de los arreglos organizacionales con la estrategia.
HABILIDAD DIRECTIVA Cualidades del director; Habilidad para motivar del mismo. Habilidad para coordinar funciones particulares o agrupadas. Edad, entrenamiento y orientación funcional de la dirección. Profundidad de la dirección. Flexibilidad y adaptabilidad de la dirección.
CARTERA EMPRESARIAL Habilidad de la empresa para apoyar los cambios planeados en la UEN. Habilidad de la corporación para completar o reforzar las UEN.
OTROS Tratamiento especial por los cuerpos gubernamentales o acceso de ellos. Rotación de personal.

FIGURA 3.3 AREAS PARA EL ANALISIS DE FUERZAS Y DEBILIDADES (ADAPTADO DE Porter, Michael, pag. 85)

El tener los conocimientos de las fuerzas y debilidades determinan una habilidad para iniciar movimientos estratégicos o reaccionar ante ellos. La lista enumerada en la figura 3.3 no es con todo exhaustiva de todos los posibles puntos a considerar; Más bien se trata de una guía para obtener un perfil de las fuerzas y debilidades.

El aspecto de mayor dificultad en el análisis OPEDEPO no es en sí determinar las variables a considerar, sino valorarlas adecuadamente. Llegar a un consenso no es fácil y diferentes personas tendrán percepciones diferentes. Para poder uniformizar criterios se requiere encontrar cuales son los propósitos comerciales y tenerlos presentes al momento de evaluar las oportunidades bajo normas aplicables al propósito de la empresa. Por ello la importancia de contar con misiones, objetivos, estrategias y políticas.

3.3 MISIONES Y OBJETIVOS

Una de las responsabilidades más importantes de la alta dirección es la de formular los propósitos y las misiones básicas de la compañía. Estas quedan plasmadas en un conjunto de metas para el negocio que reflejan precisamente los valores personales de tales directivos. La jerarquía que se va presentando en un conjunto de metas comerciales se presenta en la figura 3.4.

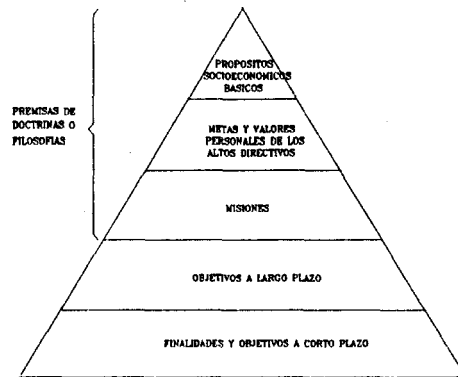


FIGURA 3.4 CONJUNTO DE METAS COMERCIALES (ADAPTADO DE Steiner, George, pag. 150)

Cada segmento tiende a aumentar conforme desciende la pirámide. Por tal razón, los propósitos y las misiones básicos normalmente son breves, mientras que la especificación de metas a corto plazo tiende a ser más extensa. En el vértice de la pirámide, los tres primeros niveles, -Propósitos socioeconómicos básicos, metas y valores personales de los altos directivos y misiones-, conforman las premisas básicas que tienden a ser bastante generales. Entre más abajo, más concretas y específicas serán las metas.

El tener definida una estructura de premisas proporciona guías generales para la planeación estratégica. Además determinan el área de competencia donde puede operar el negocio, la manera en que serán distribuidos los recursos de acuerdo con las diferentes solicitudes y el tamaño de la compañía.

También facilita el camino para la identificación de oportunidades y peligros que deben ser tratadas en el proceso de planeación; ofrecen nuevas oportunidades al igual que peligros y evitan la dispersión de esfuerzos en que incurre la gente cuando trabaja con planes y estrategias que la dirección no considera adecuados.

Naturalmente, para llegar a las premisas comerciales de los propósitos y misiones que mejor se ajusten a un negocio se debe buscar que éstas correspondan a la realidad del mismo. Un cierto nivel de abstracción resulta recomendable, a fin de no aprisionar a la empresa en un marco excesivamente rígido. Solamente así puede lograrse un ambiente de creatividad, cooperación y mayor flexibilidad en la respuesta a cambios externos.

Otro requisito fundamental para las misiones y objetivos de una organización es el acuerdo unánime de la alta dirección de la misma. El mejor camino para definir las es emitir las después de un proceso metódico para establecer objetivos, entre los que se encuentran los siguientes:

BASADO EN EL DESEMPEÑO PASADO:

Una compañía puede examinar su desempeño pasado, tal y como se describió en el apartado 3.1.1 y asumir que las tendencias encontradas continuarán en el futuro. Sin embargo en un medio cambiante, basar los objetivos en una extrapolación tan sencilla puede no ser lo adecuado.

TENDENCIAS ADAPTADAS A FUERZAS FUTURAS:

Un mejor enfoque para extrapolar el desempeño pasado hacia el futuro, para después ajustar la línea de tendencia de acuerdo con las fuerzas que la alteran. Para ello se pueden aprovechar los pronósticos cuya descripción se puede encontrar en el apartado 3.1.3.

TENDENCIA DE LA INDUSTRIA:

Una empresa puede realizar una proyección de la tendencia de la industria y determinar la participación en el mercado que se desea obtener.

UTILIZACION DE RECURSOS:

Calculando los recursos disponibles de una compañía es posible determinar la mejor utilización de los mismos. Utilizar la capacidad instalada de la mejor manera equilibrando el grado de utilización de cada uno de sus recursos.

NEGOCIACION:

En empresas grandes y descentralizadas, los objetivos divisionales se fijan a menudo como resultado de una negociación entre la dirección y los gerentes de división. En cuanto se llega a un acuerdo sobre los objetivos, se preparan los planes para lograrlos.

145041

DICTAMINADO POR LA ALTA DIRECCION:

Un objetivo puede ser impuesto por la alta dirección, con o sin análisis, basado en el conocimiento que tenga uno o varios de los ejecutivos que integran la dirección. Naturalmente es recomendable basarse en un análisis tal y como ocurre en los demás métodos.

RESULTADO DEL ANALISIS OPEDEPO:

Mediante el análisis de oportunidades, peligros, debilidades y potencialidades, los directivos y el personal podrán identificar objetivos y estrategias alternativas, con base en las cuales se podrán establecer objetivos finales para la empresa.

ESTRATEGIAS:

El proceso de planeación también puede iniciarse con estrategias. Una vez que se hayan formulado estrategias dignas de crédito, es fácil determinar los objetivos que se podrán lograr siempre y cuando éstas sean implantadas en forma apropiada.

MEDIOS ANALITICOS:

Existe una gran variedad de métodos analíticos que pueden ayudar a los directores a tomar decisiones, que bien pueden ser no cuantitativas, basadas en la creatividad, criterio, presentimiento e intuición, o cuantitativos que se basan en modelos simples como sistema de contabilidad general, balance general, estado de pérdidas y ganancias o ya en grado más complejo rutas críticas como PERT, CPM, y otros modelos basados en la computación.

3.4 ESTRATEGIAS Y POLITICA

Siguiendo el esquema presentado en la figura 1.4, se puede observar que luego de ser establecidos los propósitos y misiones y los objetivos básicos, el siguiente paso es desarrollar el programa de estrategias para lograrlo.

En la figura 3.6 se presentan algunas de las estrategias consideradas con mayor frecuencia. El cuadro permite identificar las estrategias o los programas estratégicos que pueden seguirse en un proceso de planeación formal. Para identificar el programa de estrategias se dispone también de diferentes enfoques, algunos de ellos incluso provienen del análisis situacional descrito en el apartado 5.1. Entre otros se pueden considerar:

- Hacer una descripción gráfica de una estrategia.
- Examinar los ciclos vitales del producto.
- Encontrar una posición conveniente en el mercado.
- Modelos de Computadoras.
- Identificar factores estratégicos para el éxito
- Seguir al dirigente.
- Investigación de adaptación.
- Inventar.
- Intuición.
- Suerte.
- Análisis DOPAPEPI.
- Análisis de GAP.
- Sinérgia.
- Otros enfoques.

Quizá uno de los enfoques más interesantes de la lista anterior es la matriz producto-mercado ⁷, que se presenta en la figura 3.5. Esta matriz le permite a una compañía ubicar sus productos dentro de nueve cuadrantes diferentes. De acuerdo a la ubicación que tenga cada uno de ellos se sugerirán las estrategias más adecuadas.

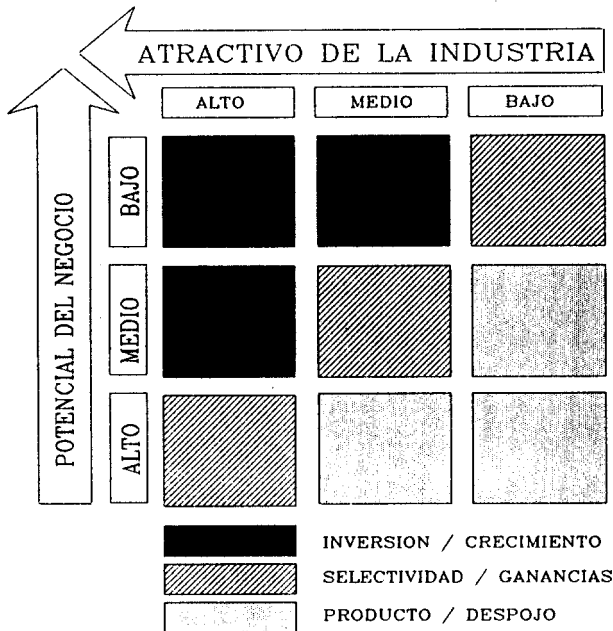


FIGURA 3.5 MATRIZ DE POTENCIALIDAD DEL NEGOCIO / ATRACTIVO DE LA INDUSTRIA (ADAPTADO DE Steiner, George, pag. 181)

En la matriz destacan claramente tres áreas principales. Las del área crecimiento-participación que abren la posibilidad de aumentar la participación en el mercado, de buscar un crecimiento o concentrarse en la toma de utilidades. El área de selectividad/ganancias es mas difusa, puesto que también puede conducir a toma de utilidades o requerir una reducción de activos o una reconcentración de productos. El área de producto/despojo tiende a consolidar y reducir costos o la eliminación de productos.

7

Una descripción de este y los demás enfoques enlistados es presentada en el texto de George Steiner, *Planeación estratégica*, Pag. 178-189

En el caso de esta matriz, al igual que la matriz BCG presentada en el capítulo 2, también se presta a discusión la validéz que representa circunscribir el producto a un determinado cuadrante, si bien en este caso la gama de posibilidades es mayor, así como mayor es el abanico de posibles interpretaciones. Es fundamental basarse en las dimensiones adecuadas que midan la potencialidad de la compañía, como pueden ser la participación en el mercado, utilidades, imagen, tecnología, habilidades de la dirección, sistema de distribución, habilidades de ventas, capacidad de servicio, protección de patente, eficiencia del producto, disponibilidad de materia prima, etc.

ESTRATEGIA	DESCRIPCION
PRODUCTO	Naturaleza del producto de línea, desarrollo de nuevos productos, calidad, productividad y obsolescencia; eliminación de productos antiguos y agregación de nuevos productos a la línea.
MERCADOTECNIA	Canales de distribución, precios, ventas y publicidad, empaque, marca del producto y selección de las áreas de mercado.
FINANCIERAS	Desmantelación de los bienes no descados, límite de crédito del cliente, obtención de fondos, financiamiento de investigación básica y gastos de instalaciones.
ORGANIZACION	Centralización contra descentralización, grados de autoridad dados a los directores de centros de utilidad, organización del departamento del cuerpo administrativo, organización de la oficina del ejecutivo en jefe, etc.
PERSONAL	Relaciones sindicales, compensación, capacitación directiva, evaluación de la productividad, sistemas de compensaciones y contratación.
RELACIONES PUBLICAS	Política publicitaria, posición de la compañía en los asuntos políticos gubernamentales, reglamentarias y la política se antesala.
PROGRAMAS SOCIALES	Programas específicos tales como guarderías, contribuciones de caridad y participación en programas de la comunidad.

FIGURA 3.6 TIPOS BASICOS DE ESTRATEGIAS (ADAPTADO DE Steiner, George, pag. 176)

Una vez que se cuenta con un programa estratégico se puede continuar con la preparación de planes funcionales, que ya es el paso previo a la toma de decisiones.

3.5 PROGRAMAS CON CURSO INTENSIVO

La coordinación de planes funcionales en el proceso de planeación estratégica indica la manera en que habrán de distribuirse los recursos para implantar las estrategias. Si por alguna causa no se dispone de los recursos requeridos, es necesario volver a examinar la estrategia. Lo mismo si el recurso en cuestión se encuentra sobradamente excedido. Cuando los planes funcionales se unen a satisfacción de los directivos, proporcionan una base sólida para desarrollar planes tácticos a corto plazo.

Los principales planes funcionales y su contenido -más bien ilustrativo- se describen a continuación.

PLANES DE MERCADOTECNIA:

Algunas empresas definen los planes de mercadotecnia como aquellos que cubren todos los aspectos de la planeación., que incluye la base de información y análisis comercial, la política de mercadotecnia y objetivos, las estrategias de mercadotécnia, la planeación quinquenal, planes detallados a un año, el resumen financiero y los planes de contingencia.

Aunque un plan de esta naturaleza cubriría todos los productos y mercados, la tendencia de las altas direcciones está encaminada a enfocarse únicamente sobre productos y mercados dominantes, o a la simplificación que proporciona definir las UEN.

PLANES DE PRODUCTOS NUEVOS:

El desarrollo de un nuevo producto requiere de varios planes de acción detallados, desde la generación misma de la idea del nuevo producto ya sea por investigaciones sobre gustos y preferencias del consumidor, tormenta de ideas u otro medio que "descubra un nicho" factible de satisfacer. A continuación la investigación preliminar que examine las posibilidades de éxito y luego una evaluación del potencial del producto. Solamente cuando el producto presente resultados positivos en todas estas fases se continuará con el seguimiento que lo lance al mercado..

PLANES DE MANUFACTURA:

Estos planes incluyen todas las actividades necesarias que soportan la elaboración de un producto y/o servicio, tales como la ubicación de instalaciones, mantenimiento a las mismas, compra de materia prima y componentes, programación y almacenamiento, contratación de mano de obra y empleados, transportes, control de calidad, etc.

PLANES FINANCIEROS:

Un estricto control de los recursos financieros es el que permite solventar cualquiera de los otros planes, por ello planes de esta especie buscan mejorar el flujo de caja, distribución de capital y el importantísimo rubro de presupuestos, que se tratará con amplitud en el apartado 3.6.

PLANES DE PERSONAL:

La planeación del personal incluye la contratación y sustitución del mismo, las comunicaciones, la administración de sueldos y salarios, los programas de bienestar para los empleados, tales como el seguro, la pensión y planes de ahorro y crédito; Las relaciones laborales y negociaciones sindicales; medidas de esparcimiento, así como de seguridad e higiene.

OTROS PLANES FUNCIONALES:

Aquí se pueden mencionar planes de diversificación, de organización, de relaciones públicas, asuntos con los consumidores y con el gobierno, procesamiento de información, etc. Esto solo por mencionar los más recurrentes, toda vez que aquí pueden insertarse todavía una gran gama de planes con su propio enfoque.

Un enfoque utilizado frecuentemente es la formación de un comité de planeación que prepara lineamientos para el desarrollo de planes funcionales. El presidente del comité puede ser un alto ejecutivo o el gerente general. Los integrantes del comité serán representantes de las áreas funcionales. Un ejecutivo de planeación se haría cargo de fungir como secretario. Todos ellos cuidarán de formular un plan en términos tan sencillos como sea posible, que no sea ni muy estrecho ni muy flexible, y sobre todo, cuidando que concuerden con la línea y recursos de la organización.

3.6 PLANES Y PRESUPUESTOS

La conversión de un plan estratégico en una decisión se lleva a cabo finalmente en un plan presupuestado. El sólo hecho de planear no proporciona beneficio a la compañía. Es la implantación de planes -cuidadosamente estudiados- lo que trae aparejados beneficios, si es que realmente la estrategia elegida es óptima.

Los presupuestos están integrando métodos para convertir los planes estratégicos en acciones actuales, por lo que se les puede considerar instrumentos de "control".
"... hacer un presupuesto es, por lógica planear. Es el instrumento fundamental de la planeación. Un presupuesto obliga a preveer por anticipado -trátese de una semana o de cinco años- una compilación numérica del flujo de efectivo, de los gastos y de los ingresos, de los desembolsos de capital o de la utilización de horas-hombre o máquina. El presupuesto es necesario para el control, pero no puede servir como una norma sensible a menos que refleje los planes" ⁸

El presupuesto implica tres funciones sobrepuestas: planeación, coordinación y control. En ese sentido, el control se asegurará que el desempeño corresponda a los planes, por lo que el sistema presupuestal debe planificarse e integrarse en el plan estratégico, de acuerdo a los seguimientos descritos en este capítulo.

4 PRUEBA DE LA ESTRATEGIA

La elaboración y prueba de supuestos estratégicos (SAST) constituye toda una metodología que complementa en un segundo momento el proceso de planeación estratégica. Aquí, lo importante es hacer una prueba de la estrategia que será implantada, aún antes de que ésta sea llevada a cabo. Esto se logra a través del trabajo grupal de los principales involucrados en el problema estratégico, quienes siguiendo una metodología para discutir "dialécticamente" el problema, tomarán en consideración al conjunto de políticas que intervienen, el conjunto de personas involucradas y los supuestos en que se sustentan para determinar la factibilidad de un plan estratégico.

Desde antes de la reunión de planeación estratégica se habrá trabajado en los detalles preliminares, tales como la formación del grupo, elección de moderadores y/o conductores. Esto da oportunidad a que los participantes sean adiestrados en el proceso SAST. También resulta importante ubicar el local donde se llevarán a cabo las reuniones, el cual debe contar con las facilidades apropiadas tales como pizarrón frontal, hojas rotativas, cinta adhesiva, marcadores etc. Adicionalmente debe de contar con facilidades para los periodos de descanso, incluyendo refrigerios.

4.1 FORMACION DEL GRUPO

Dada la significancia de un proceso de planeación, se requiere incluir la participación de mucha gente a través de toda la compañía (departamentos de planeación, ventas, contabilidad, finanzas, investigación y desarrollo, etc). También es necesario asegurar el compromiso y el entendimiento del mayor número posible del grupo directivo si se pretende que la estrategia sea implementada exitosamente. Como resultado se deben identificar cuántos y cuáles son los individuos clave para participar en el proceso SAST.

El proceso SAST requiere seis personas como mínimo, que formarían dos grupos de tres. Con doce se formarían tres grupos de cuatro. El ideal incluye de dieciocho a veinte participantes. Más allá de treinta y cinco es poco recomendable. El número sera determinado de acuerdo a los representantes de cada aspecto relevante del

problema. Obviamente los principales ejecutivos así como miembros del staff deben ser involucrados. Personas con alta creatividad, o con amplios conocimientos técnicos, financieros, mercadológicos, legales, etc., también pueden ser consideradas.

Los participantes seleccionados recibirán una explicación general sobre la naturaleza del SAST. Serán motivados e involucrados en su aplicación, empezando por la necesidad misma de un problema particular. Se les indicará que será lo que harán mientras dure el proceso de planeación y por qué. En particular, los más importantes ejecutivos participantes deben entenderlo con todo detalle.

La formación de grupos de trabajo que puedan sustentar diferentes puntos de vista y con ello logren aportar diferentes supuestos resulta de particular importancia para el SAST. Hablando de un grupo cercano a 20 personas, éstas se agruparán en tres grupos de 6 a 8 personas cada uno. Esta formación estratégica de grupos responde a dos cuestiones fundamentales:

- 1) Existe la necesidad de una mayor distribución del conocimiento y además se abren tantas perspectivas diferentes sobre el problema como es posible.
- 2) Los grupos pequeños tienden a responder mejor en la tarea de solución de problemas, a diferencia de grupos muy grandes.
- 3) De acuerdo a los nuevos principios sobre el comportamiento de los grupos, se sugiere que varios grupos homogéneos, constituidos adecuadamente, actúan como grandes grupos heterogéneos en términos de su efectividad en la solución de problemas.

Es importante enfatizar las razones para formar grupos con diferentes orientaciones. La organizaciones no siempre recompensan a los miembros por formas de pensar y retos aceptados. Como una consecuencia, las concepciones de reto y desafío no se pueden tomar a la ligera o a la suerte. Es necesario crear grupos artificiales o apoyar grupos ya existentes para asegurar que diferentes puntos de vista sean considerados explícitamente. Un sólo individuo por sí mismo es raramente suficiente para desafiar hábitos aceptados de pensamiento o de comportamiento. Es mucho más fácil desafiar algo si uno es miembro de un grupo, que actúa de la misma manera. A menos de que una persona sea miembro de un grupo de apoyo, una idea o una persona serán

generalmente catalogados como desviadas, raras o excéntricas, no importa qué tan creativa sean la persona o la idea. De hecho, mientras más creativa sea la idea, será mayormente catalogada como salvaje y excéntrica. Nunca debemos de perder de vista el hecho de que estamos trabajando fundamentalmente con gente. No son las organizaciones o los grupos impersonales quienes tengan las ideas, sino la gente. Como un resultado debemos poner un fuerte énfasis sobre las condiciones que ayudan a la gente a allanar y a examinar sus concepciones tanto en su ambiente como apoyándolas como sea posible.

Al considerar a la gente como un punto fundamental para la aplicación del SAST, debemos enfatizar que las personas, resultan actores ⁹ voluntaria o involuntariamente afectados por el proceso de planeación. El considerar a todos los actores, -reales y potenciales-, es una de las tareas básicas de la aproximación del SAST a la resolución de problemas, esto como consecuencia de que los actores son entidades concretas afectadas en la planeación.

Los actores son todos aquellos candidatos dentro y fuera de la firma que tengan un fuerte interés en el problema y su solución. Predispuesto por preguntas tales como ¿Quién es afectado por la estrategia?, ¿Quiénes tienen un interés en la estrategia?, ¿Quién se encuentra en una posición que pueda afectar su adopción o ejecución? ¿Quién ha expresado una opinión sobre el asunto?, y ¿quién, ya sea por sus características demográficas u otras merece ser atendida acerca de los resultados?.

El criterio más importante para considerar un actor, es que él pueda afectar al plan o ser afectado por las resoluciones surgidas de una planeación. Las resoluciones provienen de los supuestos elaborados por los propios actores. Se ha descubierto que el surgimiento de suposiciones es facilitado grandemente a través de la identificación de las partes críticas en juego en el problema. Consecuentemente, la primera tarea es la de identificar tantos actores como sean posibles.

⁹ El concepto "actor" parece haber surgido inicialmente en el trabajo de análisis de sistemas sobre organizaciones conducidas por investigadores en el Instituto Tavistock en Londres. Rhieman, Eric, *Industrial Democracy and Industrial Man* (London: Tavistock Institute, 1968), pp. 57-68 contiene una buena discusión de la idea y de su aplicación en la administración. Más recientemente Russel Ackoff ha unido el concepto a la planeación en su libro *Redesigning the future* (New York: Wiley 1974). La noción tiene mucho en común con el rol del "cliente" en análisis de sistemas desarrollado por C. West Churchman en *The Systems Approach* (New York: Dell, 1968), ver además Churchman, C. West, *The Design of Inquiring Systems* (New York: Basic Books, 1971), y Ackoff, Russell y Emery, Fred. E., *On Purposeful Systems* (Chicago: Aldine-Atherton, 1972)

Cfr. Mason y Mitroff, Ian, Challenging strategic planning assumptions., Pag. 43

4.2 ELABORACION DE SUPUESTOS

145041

En la elaboración de supuestos cada actor aporta suposiciones que serán discutidas en grupo. Los supuestos son clasificados de acuerdo a su importancia, pudiendo en determinado momento entrar en conflicto dos o más supuestos de diferentes actores. Los supuestos de esta índole no deben ser suprimidos; antes bien, estas diferencias enriquecen la discusión, tal y como se presenta en el inciso 4.3. Los grupos formados trabajan separadamente, y cada uno comienza el proceso de la identificación de conceptos que ayudarán como premisas para de ahí derivar hacia su estrategia asignada. El resultado final de un plan de organización será el resultado colectivo de los efectos de la acción individual tomadas por los actores que la integran. Por lo tanto una estrategia puede ser siempre pensada como un conjunto de suposiciones acerca del comportamiento actual y futuro de los actores dentro de la organización.

El método a utilizar para convertir supuestos de actores en políticas, es colocar la "pregunta óptima inversa" ¹⁰ Una vez dada su estrategia asignada (ejemplo: defender o atacar un supuesto propuesto), ésta deberá ser asumida por cada actor. Para que las proposiciones hechas lógicamente formen una estrategia óptima, cada grupo puede trabajar bajo la Técnica Nominal de Grupo, donde cada miembro trabaja individualmente, en forma callada e independiente, para generar ideas personales y después compartirlas en mesa redonda. Grupos trabajando de esta manera pueden llegar a generar listas con más de 60 suposiciones.

Inicialmente, las suposiciones fluyen naturalmente y fácilmente del grupo, pero muy pronto se hace lenta y el proceso comienza a detenerse. Esto es de esperarse, en parte, porque la tarea requiere que los administradores piensen en una forma opuesta a la que normalmente lo hacen. A ellos se les pide que vayan de una estrategia a una suposición en vez de ir de una suposición a una estrategia. Una vez que se adaptan a la idea, parte del bloqueo desaparecerá. Con esto, cada grupo generará una lista de suposiciones que posteriormente entrarán en debate.

¹⁰ La pregunta óptima inversa, es la primera etapa en la creación de una dialéctica como esta descrita por Mason. Richard O., "A Dialectical Approach to Strategic Planning, y que se presenta en el inciso 4.3 con mayor amplitud.) Cfr. Mason y Mitroff, Ian, *Challenging strategic planning assumptions*, Pag.

4.3 DEBATIENDO UN PROBLEMA EN GRUPO

La ventaja de la cohesión del grupo es la de permitirle ser mas penetrante en descifrar las más profundas suposiciones. Al mismo tiempo, la cohesión tiene la desventaja de reducir la atención del grupo en conceptos aún más restringidos. Por lo tanto cualquiera de los resultados del grupo necesita ser probado por los efectos de su tendencia. La primera prueba tiene lugar dentro del grupo mismo, debatiendo sus pormenores.

El enfrentarse a un problema siempre representa un arduo trabajo individual. El enfrentarlo en grupo aporta significativas ventajas tales como una información y conocimiento mas completo, una mayor diversidad de puntos de vista , una mejor aceptación para la solución y una mayor legitimidad. Aspectos todos que contribuyen a llegar a mejores decisiones.

Sin embargo, el trabajo grupal esta sujeto a desventajas tales como lentitud, presiones de conformismo, dominio de unos cuantos, etc. Por ello, las técnicas de trabajo grupal buscan disminuir al mínimo posible estas posibles desventajas, y aprovechar al máximo las ventajas. Las cuatro técnicas que se detallan a continuación están enfocadas para trabajar sobre problemas complejos basado en el debate dialéctico que enfrenta una tesis con su antítesis hasta lograr una síntesis.

4.3.1 RECOMENDACION PRESENTADA POR UN STAFF

El "staff" se refiere a los elementos de la organización que ayudan a los responsables de la misma a trabajar con más eficiencia para el logro de los objetivo de ésta. En ese sentido la naturaleza de la relación del "staff" es consultiva y no tiene por sí misma una actividad "decisoria". Esto significa que no interviene directamente en la toma de decisiones.

Como la función de un ejecutivo es actuar, y la del "staff" es pensar, estos últimos tienden a alcanzar un alto nivel de especialización, que les permite asesorar las funciones administrativas dentro de un marco que separa la planeación de la ejecución. En consecuencia, tienen que presentar sus recomendaciones siguiendo una metodología para presentar el plan una vez que lo han formulado.

DEFINICION DE LA TESIS Y DATOS COMUNES

El plan propuesto sustentado como tesis T es revisado cuidadosamente, y los datos actualizados con los que ha sido sustentado son identificados. Esos datos inicializan el banco de datos.

INFERENCIA DE PUNTOS DE VISTA PARTIENDO DE LA TESIS

Una vez que la posición T ha sido identificada, se busca encontrar el mejor plan a seguir y bajo qué condiciones, o cómo el negocio debería enfrentar los problemas, tecnología, geografía, competidores, clientes, investigación y desarrollo y otra variables o actividades que afectan la interpretación de datos y las metas incluidas en un plan particular.

En el proceso de búsqueda de justificaciones se pueden encontrar muchas. Todas ellas conducen a idénticas conclusiones. Aquí la regla es seleccionar la más aceptable en el contexto, sin adoptar extremos exagerados que deben evitarse. Los mejores razonamientos pueden obtenerse considerando condiciones de contingencia y de probabilidad, tales como:

A menos que X ... Bajo la condición Y ... Mientras Tienda a hacer ... Etc.

Con frases por el estilo, las interpretaciones parten de los extremos propuestos por la tesis y la antítesis y determinan una región "factible".

Un ejemplo que permite ilustrar este proceso se muestra en la figura 4.1, en donde la tesis propuesta es X="Esta tarea es muy difícil" y \bar{X} ="esta tarea es muy fácil". Una sugerencia inmediata sería un plan T="no intentar la tarea" tomando en consideración ambos extremos. Sin embargo, el plan A="intentar la tarea" puede ser considerado en la parte media.

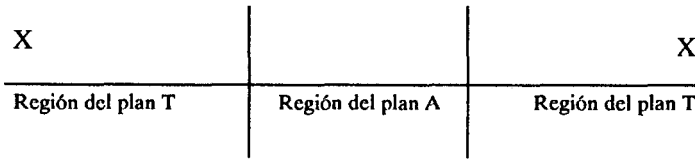


FIGURA 4.1 *REGION DE TESIS, ANTITESIS Y SINTESIS (ADAPTADO DE Mason y Mitroff, Ian, pag. 187)*

Se pueden evitar situaciones complejas procediendo de esta manera. Dado el plan T, la tesis propuesta busca la región con mayor grado de credibilidad.

ESTABLECIENDO LA ANTITESIS

En razón de que el debate, diálogo y discusión frecuentemente dan origen a procedimientos de enjuiciamiento, es común desarrollar un punto de vista opuesto que será probado contra el plan originalmente planteado. Esto significa establecer una antítesis, que en el caso de la planeación puede ser denominada "contraplan", con los argumentos y puntos de vista en los que el contraplan resulta el mejor plan.

Habiendo seleccionado la antítesis, ésta sirve para la búsqueda de justificaciones que permitan encerrar el argumento en la conclusión de que el contraplan es óptimo, teniendo los mismos datos y metas, tal y como se hizo con la tesis.

Desarrollar una antítesis requiere enfatizar el concepto de oposición. El aspecto dialéctico se deriva de la influencia de la credibilidad y la oposición. En todo caso conducirán a justificaciones explicadas en términos concretos. Estas, al igual que el plan tendrán que ser factibles, o al menos aparentar serlo dentro del rango permitido por los adelantos científicos y conocimientos tecnológicos. La ciencia y tecnología permiten soportar una gran amplitud de supuestos.

EL DEBATE ESTRUCTURADO

Siguiendo criterios lógicos se han desarrollado argumentos y oposiciones, que dan pie a criterios que ofrecen credibilidad. Este efecto es parte necesaria para despertar el proceso de síntesis en los planeadores y estrategas que buscan los supuestos capaces de sustentarlos. De este modo, el mejor debate es el que contempla ambos lados: El plan y el contraplan. -La tesis y la antítesis- Referidos a un mismo problema y contando con los mismos datos. El propósito es destacar la incidencia de los puntos de vista opuestos.

1.-	El problema es establecido
2.-	Los involucrados en el plan anuncian sus limitantes describiendo sus justificaciones y supuestos que, cuando se conjuntan con los datos integran el plan. Esto se hace por medio de un narrador.
3.-	Los involucrados en el contraplan hacen lo mismo
4.-	Los datos son detallados e introducidos.
5.-	Los involucrados en el plan argumentan los detalles de los datos que pueden ser interpretados como parte de la información a favor del plan y en contra del contraplan. Además proporciona razonamientos que demuestran esto.
6.-	Los involucrados en el contraplan ahora argumentan en favor del contraplan y en contra del plan, utilizando los mismos datos.
7.-	Los pasos desde el 4 al 6 son repetidos en tanto haya información disponible.

FIGURA 4.2 PRESENTACION DE UN DEBATE (ADAPTADO DE Mason y Mitroff, Ian, pag. 193)

Después de presenciar y reflexionar sobre el debate, la decisión debe ser hecha enjuiciando los puntos de vista que serán adoptados para el problema en particular. El problema entonces presenta una nueva fisonomía.

EL NUEVO CONTORNO O SINTESIS

El problema sintetizado presenta una nueva gama de valores y conceptos, que los ejecutivos deben tomar ahora en cuenta para basar su decisión. La síntesis es el resultado de eliminar los defectos presentados tanto por la tesis como la antítesis para establecer una nueva interpretación de un problema. Para este nuevo punto de vista el plan y contraplan originales resultan intrascendentes.

Esta metodología concuerda con la teoría de conflictos presentada por March y Simon (1958). Los administradores perciben tanto el plan como el contraplan como buenas alternativas. Aceptables ambas; entonces se presenta el dilema de incompatibilidad de ambos casos que determina un estado de incompatibilidad entre las alternativas, en el que no puede ser identificada la alternativa preferible. Este conflicto sirve para generar un comportamiento de búsqueda que conduce a una clarificación del dilema y a nuevas alternativas.

Esto complementa el procedimiento utilizado por el "staff" encargado del desarrollo de propuestas estratégicas. Se debe buscar también que los planeadores y estrategias tengan una participación efectiva en el debate estructurado. Un modelo para involucrarlos se presenta en el siguiente inciso.

4.3.2 DEBATE DE PLANEACION FORMAL DECISIONES UNICAS

El enfrentar a una situación excepcional obliga a seguir varios pasos como sigue:

DEFINICION DEL PROBLEMA

Primeramente el problema que se estudia es determinado claramente.

ASIGNACION DE POSICIONES

Tres posiciones principales se definen y las personas asignadas a cada una de ellas. Los especialistas encargados de la investigación asumen una posición en favor de la tesis, denominándose equipo "T". Un número igual integrará el papel de antítesis como equipo "A". Ellos tendrán experiencia en tecnología competitiva. La tercera postura se compone con personas que tuvieron antecedentes generales en los eventos involucrados; ellos son responsables de desarrollar la síntesis y forman el equipo "S".

Los equipos trabajan durante varias semanas preparando su respectiva posición. También es nombrado un moderador.

PREPARACION DEL DEBATE

El día anterior al debate estructurado, todas las partes se reúnen y las reglas fundamentales son discutidas. Los integrantes de los equipos T y A presentan los eventos relevantes clasificándolos en orden de importancia y seleccionando los más importantes que serán discutidos al siguiente día.

DEBATE DE EVENTOS

Siguiendo un horario establecido similar al presentado en la figura 4.3, el debate se lleva a cabo durante un día y es conducido siguiendo la secuencia indicada en esa cédula de trabajo.

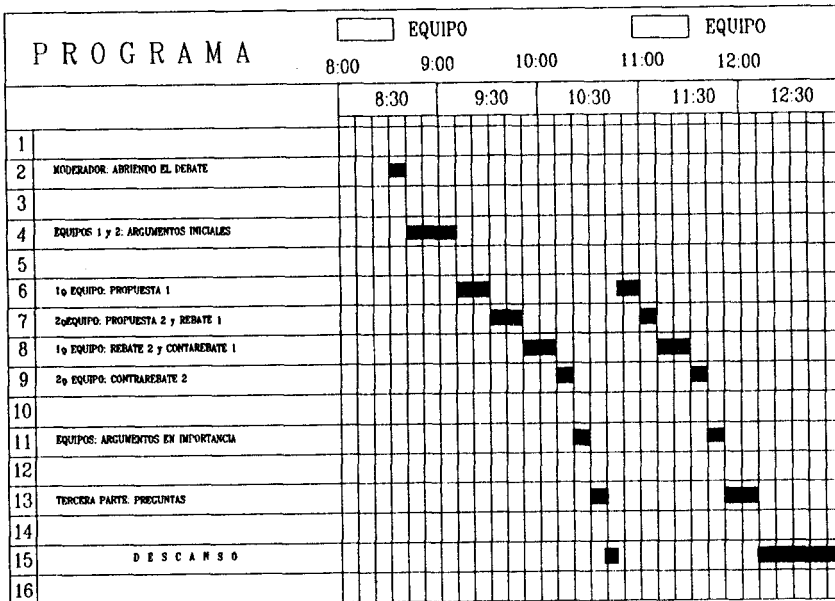


FIGURA 4.3 PROGRAMA DE TRABAJO DE UN DEBATE ESTRUCTURADO (ADAPTADO DE Mason y Mitroff, *Ian*, pag. 198)

1 ABRIENDO EL DEBATE: El moderador abre el debate presentando:

- a) Las preguntas básicas relativas al caso.
- b) La base de datos tomada de los supuestos de todas las partes.
- c) Las áreas originarias de los seis eventos seleccionados el día previo.
- d) La forma y las reglas generales de conducir el debate.
- e) Las razones principales del debate.

2 ABRIENDO ARGUMENTOS A LA PREGUNTA BASICA:

- a) El equipo T presenta la argumentación que soporta la tesis
- b) El equipo A presenta argumentos en contra de la tesis.

3 DEBATE DEL PRIMER EVENTO:

- a) El evento más importante es presentado y definido por el moderador.
- b) El equipo T presenta su posición en el evento argumentado.
- c) El equipo A presenta su posición ante el mismo evento y lo argumenta. Además rebate la postura presentada previamente por el equipo T.
- d) El equipo T rebate la propuesta del equipo A y puede reargumentar nuevamente en favor de su propuesta.
- e) El equipo A puede reargumentar en favor de su propuesta.
- f) El moderador pide un resumen de los argumentos presentados por ambas partes en importancia de cada postura.
- g) Los componentes del equipo S pueden hacer preguntas para clarificar sus conceptos.

4 EVENTOS EN ORDEN DE IMPORTANCIA: Los pasos del 3a al 3g son repetidos para cada uno de los eventos restantes, alternando en cada caso el orden de presentación entre los equipos T y A.

REFLEXIONES EN DEBATE

El día siguiente todos se reúnen y elaboran dos procesos:

- 1 **PREGUNTAS DE LA TERCERA PARTE:** El equipo S hace preguntas para clarificar los eventos discutidos, su importancia, consistencia e importancia para cada supuesto. Aquí se debería abrir una discusión más amplia que la del día anterior.
- 2 **TERMINANDO LA ARGUMENTACION:** Después de reflexionar sobre el debate efectuado, y del que la tercera parte ha cuestionado, tanto el equipo T, como el A deben presentar sus conclusiones soportadas por los argumentos de ambos equipos.

REPORTE DE LA TERCERA PARTE:

El equipo S prepara una lista de las justificaciones validas de cada equipo y de las que no resultan ciertas, pero que podrían validarse en un nuevo análisis. Todo ello es resumido en un reporte que representa la síntesis del trabajo efectuado.

4.3.3 PLANEACION FORMAL DE DECISIONES RUTINARIAS

Muchas organizaciones mantienen comités permanentes que revisan políticas de decisión repetitivas. Frecuentemente esas decisiones pueden tener un efecto notorio en el comportamiento de la organización, presupuestos e inversión de capital son casos típicos.

Siempre es importante que el comité conozca los supuestos que sustentan cada decisión para que comprenda los precedentes que la decisión puede tener. Se parte de una base de datos ya establecida en la cual la información es fácilmente identificada. En el mencionado caso de inversión de capital, la información apropiada de tasas de interés, índices de rentabilidad y otros debe estar disponible para que todos los miembros puedan tenerlas presentes. Además, serán proporcionados con anticipación a fin de que los integrantes del comité puedan leer los pormenores del caso antes de la reunión durante la cual será considerado.

Una persona es elegida para defender la posición T de Tesis, tomando una postura en favor del caso, en tanto otra persona desempeña el papel A de antítesis, y se enfrenta a la propuesta. Todos los demás miembros del comité, incluyendo T y A asumen el papel de síntesis S.

Cuando la reunión se efectúa con agenda, los límites de tiempo se ajustan a la complejidad del caso, pero generalmente bastan de 15 a 20 minutos. La presentación -por cuenta de T- se hace sin interrupciones a menos de que surjan preguntas sobre situaciones no muy claras. Las preguntas y aclaraciones entretienen el procedimiento.

A continuación, A enfrenta el caso, también con límite de tiempo y con la misma restricción para hacer preguntas.

Después de la presentación, tanto T como A tienen oportunidad para rebatir la postura de su opositor brevemente.

La reunión se abre a la participación de todo el comité con preguntas directas que permiten libremente a T y A externar sus propios puntos de vista. Aquí, el tiempo depende directamente de la importancia del caso. Cuando éste concluye, el presidente de la reunión pide a los miembros revisar las presentaciones y discusiones y la formulación de sus interpretaciones y conclusiones. Frecuentemente se puede acortar la junta recurriendo a votación de todos contra todos que lleva a un consenso final.

4.3.4 PLANEACION CONDUCTIDA EN TIEMPO REAL

Los tres diseños presentados anteriormente se utilizan para problemas complejos que generalmente tienen que ser aclarados en el tiempo. Sin embargo, algunos problemas pequeños al grupo le gustaría estudiarlos rápidamente para llegar a una decisión. La mejor manera es una sesión de planeación conducida en tiempo real que incorpora muchos de los conceptos de debate dialéctico presentados en este capítulo. Dado un problema, una reunión es convocada para todas las partes involucradas y el conductor procede como sigue:

Inicialmente se dedica un tiempo a la discusión del problema y los eventos que la originan. Todos los participantes son invitados a resumir en lo posible su perspectiva del problema a fin de no rebasar más de 30 minutos en esta presentación.

El conductor trata de obtener una definición clara del problema en términos concretos. Una definición preliminar se escribe de tal forma que todos los presentes puedan verla. Un rotafolio representa un medio adecuado para este propósito. La definición preliminar es discutida, debatida y modificada hasta que concuerde con la definición. El problema necesita ser detallado en términos concretos que permitan considerarlo un problema real, y no casi un problema. La definición final también se escribe colocándola en un lugar prominente frente a la pared.

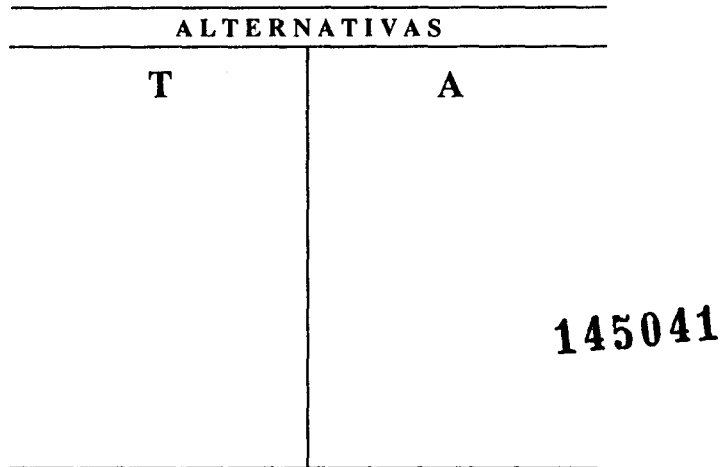


FIGURA 4.4 FORMULAS ALTERNATIVAS (ADAPTADO DE Mason y Mitroff, Ian, pag. 205)

El conductor presenta una nueva hoja como la de la figura 4.4 y pide soluciones al problema, estas serán las tesis y las escribirá en la forma, del lado de la T. También pedirá alternativas opuestas que en función de antítesis se incluyen debajo de la A. En este punto el conductor recuerda al grupo que son meras sugerencias, no la solución al problema.

La forma de alternativas se coloca a la derecha de la definición del problema, frente a la pared, y se pide al grupo que reflexione 5 minutos sobre lo inverso a la pregunta óptima ¿Qué necesito asumir para hacer cierto que para la tesis T sea una solución óptima del problema?. Durante ese lapso escribirán sus

respuestas en un papel a fin de que aleatoriamente el conductor les pregunte el estado para el supuesto T, este supuesto es resumido y escrito en el rotafolio. Durante una eliminación sucesiva los supuestos redundantes son desechados y sólo permanecen los mejor clarificados, aunque en esta fase todavía no se evalúan. Esto viene más tarde.

La eliminación continua hasta que ningún nuevo supuesto es aportado. En ese momento el conductor indica *"alto, permanezcan en silencio, cierren sus ojos, respiren profundamente tres veces. Ahora piensen profundamente en otra suposición"*. El silencio se mantiene algunos minutos hasta que el conductor dice *"Correcto, vamos a tener una ronda más para suponer otras tesis y proceder a descartarlas"*.¹¹ Frecuentemente nuevas y muy creativas suposiciones pueden surgir de esta última etapa. El grupo puede entonces tomar un descanso.

Al reanudarse la sesión, al frente en la pared se tendrá:

- 1.- Una definición del problema y dos alternativas T y A que resuelven el problema.
- 2.- Una lista de supuestos bajo los cuales T es una solución óptima.
- 3.- Una lista de supuestos bajo los cuales A es una solución óptima.

El siguiente paso, por cuenta del conductor es poner en el rotafolio una S (por síntesis) y conducir al grupo a una evaluación, discusión y debate de los supuestos.

Como último paso, el conductor propone al grupo la creación de una solución, una que responda lógicamente a la síntesis presentada. Conforme las soluciones son propuestas, el conductor las escribe y se discute su relación con el supuesto S. Finalmente el conductor hace lo posible por llegar al consenso de la solución.

11 Cfr. Mason y Mitroff, Ian, *Challenging strategic planning assumptions*, Pag. 206

4.4 INTEGRACION DE SUPUESTOS

El proceso SAST ha sido diseñado para enfrentar situaciones complejas que no pueden ser evitadas. Además pueden considerarse otras variantes que producen conflicto, tales como colaboración, compromiso, acomodo y competencia, como puede observarse en la figura 4.5.

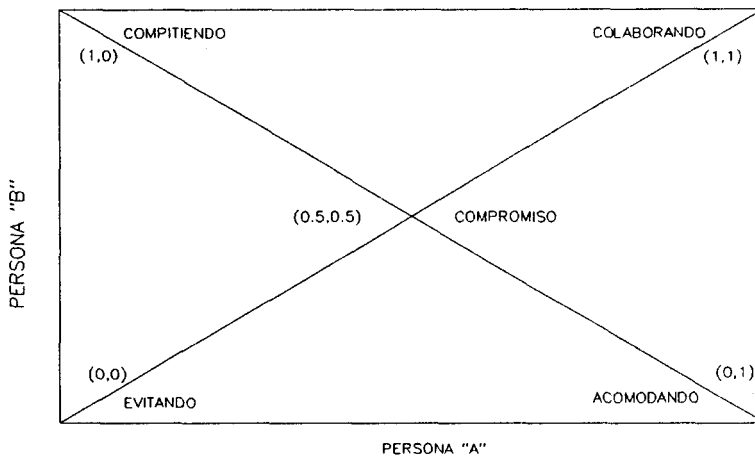


FIGURA 4.5 CAMINOS PARA ENFRENTAR UN CONFLICTO (ADAPTADO DE Mason y Mitroff, Ian, pag. 107)

En la gráfica, un problema entre dos personas puede ser representado. En el punto (0,0), ambas partes estarían evitando el conflicto y ninguno correría riesgo alguno. Competiendo en el otro extremo (1,0) es el caso donde una de las partes decide ir más lejos a expensas de la otra. Acomodando (1,0) significa que una de las partes hace lo que la otra desea. Compromiso (0.5, 0.5) es un estado donde ambas partes reciben exactamente la mitad de lo que cada quien recibiría en caso de competencia.

El último extremo (1,1) es el de la colaboración, que sería el fin a alcanzar para resolver un conflicto con la metodología SAST, y esto se consigue sintetizando las ideas que inicialmente fueron elaboradas por los actores, y luego debatidas en grupo.

4.5 SINTESIS Y DECISION

El tratamiento de conflicto que se le dio a cada uno de los supuestos durante la etapa del debate, cambia ahora a una forma de cooperación cuando se trata de sintetizar las propuestas presentadas por todos los participantes. Cuando se llega a un consenso general sobre los supuestos se ha llegado a una premisa para el plan estratégico. Cuando el consenso no es alcanzado únicamente se dispone de tópicos para futuras investigaciones.

En general, el proceso SAST dará como resultado los siguientes puntos:

- 1.- La elaboración de diferentes supuestos críticos que sustentan a diferentes políticas o a un plan.
- 2.- Clasificación de los supuestos críticos en orden de importancia.
- 3.- Identificación de los supuestos que mayor riesgo representan para el proceso de planeación.
- 4.- La formulación de un plan de acción que pueda monitorear los puntos más riesgosos encontrados.

La síntesis finalmente proporciona un criterio alternativo que puede ser utilizado por el administrador no en sustitución de su criterio administrativo, sino como complemento de él.

5 CASO PRACTICO: 1º COMITE DE PLANEACION ESTRATEGICA

Este capítulo contiene un caso en el que diversas metodologías de planeación fueron utilizadas para atacar la problemática que prevalecía en Almacenes Nacionales de Depósito, S.A. a finales de la década de los 80's. Durante esa época, la paraestatal tuvo un cambio de administración, y junto con éste, un profundo cambio en la percepción de la situación financiera de acuerdo a su propio potencial.

Uno de los cambios más notorios fue la constitución del comité de planeación estratégica, que anualmente revisarían el plan estratégico de la organización. El seguimiento de este caso se da en dos partes, cada una en su propio capítulo. En particular, en éste se presenta el seguimiento dado por el 1º comité de planeación estratégica, en cuanto a la definición del negocio de la organización y su misión estratégica, el establecimiento de objetivos estratégicos, la formulación de la estrategia y el plan estratégico sugerido. El siguiente capítulo detalla el procedimiento seguido y los planteamientos que se formularon, recalcando que diferencias entre un proceso de planeación real y la teoría presentada en capítulos anteriores.

DESCRIPCION DE LA EMPRESA



Almacenes Nacionales de Depósito, S.A. es una organización nacional auxiliar del crédito. Como tal, se encuentra regida por la Ley General de Organizaciones Auxiliares del Crédito. Sus funciones genéricas se detallan en la figura 5.1.

Dado que se trata de una organización cuya operación abarca todo el territorio nacional, se encuentra dividida en diferentes "Gerencias Regionales", de entre las cuales la mayor -y más conflictiva- era la Gerencia Regional del Valle de México, cuya organigrama se presenta en la figura 5.2.

ALMACENES GENERALES DE DEPOSITO	
Los almacenes generales de depósito tienen por objeto el almacenamiento, guarda o conservación de bienes o mercancías y la expedición de certificados de depósito y bonos de prenda, siendo estos últimos opcionales, cuando a solicitud del depositante se emitan como no negociables los certificados de depósito. Tendrán también los almacenes generales de depósito la posibilidad de realizar las actividades siguientes:	
1.-	Transformar las mercancías depositadas para aumentar su valor, sin variar esencialmente su naturaleza.
2.-	Expedir certificados de depósito por mercancías en tránsito si el depositante y el acreedor prendario dan su conformidad y corren los riesgos inherentes, además de asegurar por conducto del almacén las mercancías.
3.-	Transportar mercancías que entren o salgan de su almacén, siempre que éstas vayan a ser o hayan sido almacenados por éste.
4.-	Certificar la calidad de las mercancías y bienes depositados, así como valuarlos para efecto de hacerlo constar en el certificado de depósito y en el bono de prenda.
5.-	Anunciar con carácter informativo y a petición y por cuenta de los depositantes la venta de los bienes y mercancía depositarios.
6.-	Empacar y envasar los bienes y mercancías recibidas en depósitos, por cuenta de los depositantes o Titulares de los certificados de depósitos.
	Los almacenes generales de depósito pueden ser de dos clases:
a)	Almacenamiento financiero, destinado a graneros o depósitos para semillas y demás frutos o productos agrícolas, industrializándolos o no, así como a recibir en depósito mercancías o efectos nacionales o extranjeros de cualquier clase, por los que se han pagado ya los impuestos correspondientes; y
b)	Almacenes fiscales, facultados además para almacenar mercancías sujetas al pago de derechos por importación y que sólo pueden retirarse mediante el pago de los mismos.

FIGURA 5.1 FUNCIONES DE LOS ALMACENES GENERALES DE DEPOSITO (ADAPTADO DE Villegas, Eduardo y Ortega, Rosa Ma., pag. 33)

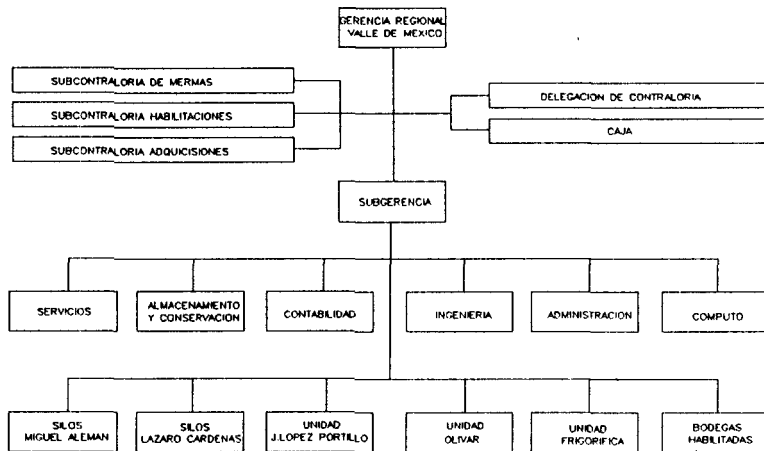


FIGURA 5.2 ORGANIGRAMA DE LA GERENCIA REGIONAL VALLE DE MEXICO (durante 1988)

En el organigrama de la figura 5.2, se puede ubicar la Unidad "Jose López Portillo, que conforma el punto focal analizado por el 1º comité. Cuando se realizó el análisis contaba con una plantilla de 505 personas distribuidas como lo muestra la figura 5.3.

Jefatura	3
Subjefatura	2
Oficina administrativa	20
Caja	2
Oficina de servicios	5
Oficina operativa	43
Almacenamiento y conservación	33
Ingeniería y mantenimiento	32
Intendencia	3
Dependencia local #1	15
Dependencia local #2	12
Dependencia local #3	8
Dependencia local #4	8
SUBTOTAL	185
24 cuadrillas de maniobristas	320
TOTAL	505

FIGURA 5.3 DISTRIBUCION DE PERSONAL EN LA UNIDAD JOSE LOPEZ PORTILLO (durante 1988)

Cabe señalar que hubo una considerable disminución de personal durante un lapso de 6 años, toda vez que la misma unidad contaba con una plantilla de 232 trabajadores, para una disminución efectiva de 47 plazas.

5.1 DEFINICION DEL NEGOCIO DE ANDSA

El 1º comité de planeación hizo su análisis utilizando como marco de referencia el esquema de planeación estratégica. Comenzando por definir una misión-objetivo en los términos siguientes:

**ALCANZAR LA EXCELENCIA EN LA PRESTACION
DE SERVICIOS INTEGRALES DE ALMACENAMIENTO**

La misión, obviamente está en concordancia con los objetivos del negocio: Almacenamiento guarda y conservación y además se complementa con otros servicios tales como los certificados de depósito, bonos de prenda, certificados de peso y calidad, depósito fiscal y otros relacionados en la figura 5.1.

Este primer paso corresponde al proceso de definición del negocio, y responde a los cuestionamientos de ¿Qué necesidades y a qué clientela servimos? y ¿Cuál es nuestro negocio y cual debería de ser?, En los términos resumidos en la figura 3.1. La misma definición del negocio conduce a la identificación de Unidades Estratégicas de Negocio (UEN), que fácilmente se localizan en el organigrama de la Gerencia Regional Valle de México y que son:

Unidad Silos Miguel Alemán
Unidad Silos Lázaro Cárdenas
Unidad José López Portillo
Unidad El Olivar
Unidad Frigorífica
Bodegas Habilitadas

Aunque el proceso de planeación estratégica contemplaría toda la Gerencia, como UEN, la estrategia formulada y el plan se centraría precisamente sobre la Unidad José López Portillo, toda vez que en el análisis del medio ambiente se encontrarían en dicha unidad los problemas más significativos.

5.2 ANALISIS DEL MEDIO AMBIENTE

Al establecer los objetivos estratégicos, se analizaron las funciones concentradas en la gerencia que mayormente incidían en las unidades operativas, comenzando por una evaluación a los sistemas utilizados para facturación, cobranza, contratos, productividad, contabilidad, presupuestos, etc. Encontrando en general carencia de supervisión y dedicación, procedimientos viciados, excesiva centralización de funciones, deficiente control interno y mucha burocracia para cualquier actuación.

No se encontró un sistema de información estratégica en la gerencia, ni el equipo necesario para desarrollarla, a pesar de que el personal estuviera capacitado para hacerlo.

A pesar de existir un programa de desconcentración, existía duplicación de funciones entre diversas áreas de la gerencia y las unidades; desconocimiento de las funciones reales que a su vez impedían la toma de decisiones al nivel de mandos medios y mínima delegación de funciones.

En cuanto al área de cómputo, los programas existentes ya se encuentran desligados de las necesidades presentes, y se carece de la posibilidad de adaptarlas, por la dependencia estricta de esa área con la oficina central. El costo cargado a la gerencia por concepto de servicios de cómputo no corresponde al nivel de servicio recibido.

En los sistemas de contabilidad y presupuestos, no se dispone de una correlación entre la información contable y la presupuestal, ni de equipo para hacerlo ni de personal capacitado. El flujo de efectivo se hace cada semana por falta de planeamiento y presupuestación por áreas.

Para las unidades, se desconocen o no existen manuales de procedimiento, por lo que la operación queda al criterio del titular de cada unidad y del resto del personal con funciones encomendadas.

Los sistemas de seguridad y vigilancia resultan anticuados, ineficientes e inoperantes. Excesiva familiaridad entre el personal de vigilancia y de la empresa no proporcionan ninguna seguridad.

A nivel de recursos humanos, se encontró al personal desmotivado y sin disposición a colaborar por los bajos salarios, falta de identificación corporativa e indiferencia ante los problemas de la empresa. Falta de supervisión en el control de asistencias, ausencias injustificadas, falta de expedientes del personal, etc.

Sin embargo, la cuestión salarial solamente afectaba al personal administrativo, ya que al personal maniobrista, que conforma la mayoría de trabajadores de una unidad, alcanzaban sueldos incluso mayores que los del propio jefe de unidad, como puede contemplarse en la figura 5.4

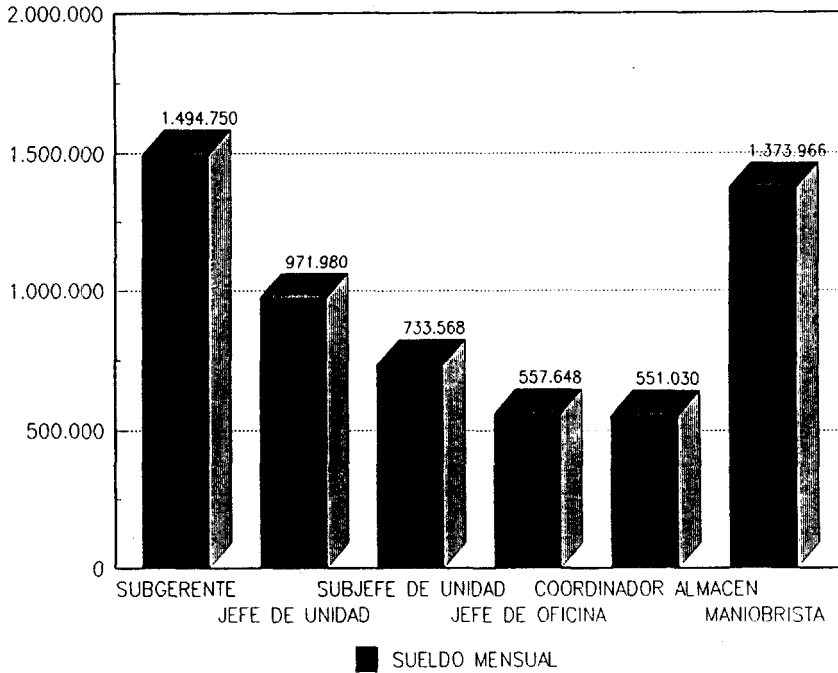


FIGURA 5.4 COMPARATIVO DE SUELDOS ANDSA (durante 1988)

5.3 OPORTUNIDADES, PELIGROS, FUERZAS Y DEBILIDADES

La identificación de fuerzas y debilidades se obtuvo comparando Andsa contra otras empresas del mismo giro. A saber: Somex, Monterrey y Almacenadora. Los cuadros que resumen ese trabajo se presentan en las figuras 5.5, 5.6 y 5.7. Presentados a continuación:

PRODUCTO				
	ANDSA	SOMEX	MONTERREY	ALMACENADORA
SERVICIO INTEGRAL DE ALMACENAMIENTO	si	si	si	si
CAPACIDAD DE ALMACENAMIENTO	excedida	media	media	media
ACEPTACION DE CERTIFICADOS	mala	muy buena	buena	buena
INFRAESTRUCTURA	excedida	aceptable	buena	buena
IMAGEN DE SERVICIO	mala	aceptable	buena	buena
ORIENTACION HACIA EL CLIENTE	escasa	regular	muy buena	muy buena
APROVECHAMIENTO DE LA CAPACIDAD INSTALADA	mala	buena	buena	buena
PRECIOS				
	ANDSA	SOMEX	MONTERREY	ALMACENADORA
PRECIOS AL MILLAR SOBRE VALOR DECLARADO	2.0	4.0	3.5	30.0
COSTO DEL SEGURO AL MILLAR	0.6	0.5	0.5	incluido en el precio
COSTO POR CERTIFICACION	no se cobra	500	20,000	50,000
ALMACENAJE MINIMO	no se exige	no se exige	50,000	200,000
CONDICIONES DE PAGO	5 días de factura	15 días de factura	20 días de factura	30 días de factura
PROMOCION				
	ANDSA	SOMEX	MONTERREY	ALMACENADORA
FOLLETERIA	no	si	si	si
DIRECTORIOS	si	si	si	si
IMAGEN COMERCIAL	mala	buena	muy buena	buena
VENTAS				
	ANDSA	SOMEX	MONTERREY	ALMACENADORA
TIPO DE FUERZA DE VENTAS	no existe	propia	propia	propia
CALIDAD DE SU FUERZA DE VENTAS	no existe	profesional	profesional	profesional
ORGANIZACION DE LA FUERZA DE VENTAS	no existe	por tipo de servicio	por tipo de servicio	por tipo de servicio

FIGURA 5.5 FUERZAS Y DEBILIDADES DE LA MEZCLA COMERCIAL (durante 1988)

POSICION COMPETITIVA EN PRODUCTO				
	ANDSA	SOMEX	MONTERREY	ALMACENADORA
SERVICIO INTEGRAL DE ALMACENAMIENTO	7	8	9	8
CAPACIDAD DE ALMACENAMIENTO	10	2	2	2
ACEPTACION DE CERTIFICADOS	5	10	8	8
INFRAESTRUCTURA	7	7	8	8
IMAGEN DE SERVICIO	5	7	8	8
ORIENTACION HACIA EL CLIENTE	5	7	10	8
APROVECHAMIENTO DE LA CAPACIDAD INSTALADA	3	8	8	8
VALOR DE LAS VARIABLES	42	49	53	49
POSICION COMPETITIVA EN PRECIOS				
PRECIOS AL MILLAR SOBRE VALOR DECLARADO	10	5	7	0
COSTO DEL SEGURO AL MILLAR	8	10	10	0
COSTO POR CERTIFICACION	10	10	0	0
ALMACENAJE MINIMO	10	10	0	0
CONDICIONES DE PAGO	1	3	10	7
VALOR DE LAS VARIABLES	39	38	27	7
POSICION COMPETITIVA EN PROMOCION				
FOLLETERIA	0	8	10	8
DIRECTORIOS	4	1	10	10
IMAGEN COMERCIAL	5	8	9	8
VALOR DE LAS VARIABLES	9	17	29	26
POSICION COMPETITIVA EN VENTAS				
TIPO DE FUERZA DE VENTAS	0	7	9	8
CALIDAD DE SU FUERZA DE VENTAS	0	8	9	8
ORGANIZACION DE LA FUERZA DE VENTAS	0	8	8	8
VALOR DE LAS VARIABLES	0	23	26	24

FIGURA 5.6 PONDERACION DE LAS FUERZAS Y DEBILIDADES DE LA MEZCLA COMERCIAL (durante 1988)

Para definir la posición competitiva de la unidad Jose López Portillo, frente a sus principales competidoras, se ponderaron cada una de las variables de la mezcla comercial utilizandose criterios numéricos del cero al diez. Los resultados de la figura 5.5 han sido plasmados en la figura 5.6 de la página anterior.:

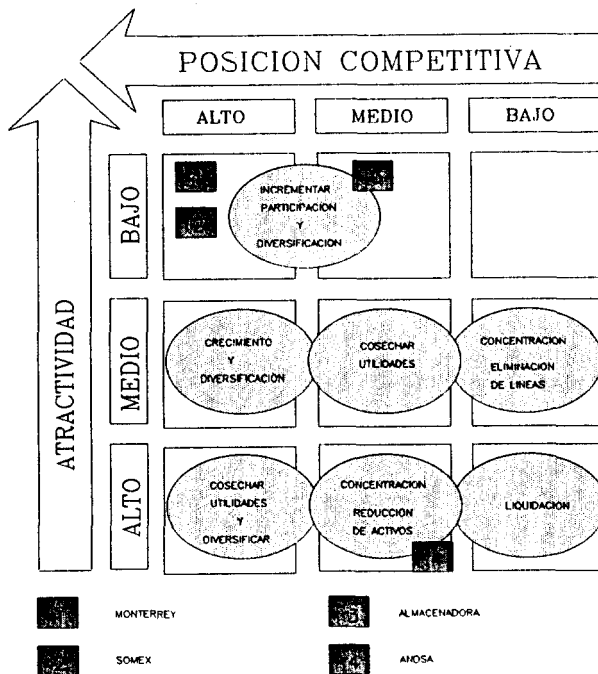
Un resumen de los cuadros se presenta en la figura 5.7 a continuación:

RESUMEN DE LOS VALORES DE CADA VARIABLE				
	ANDSA	SOMEX	MONTERREY	ALMACENADORA
PRODUCTO	42	49	53	49
PRECIO	39	38	27	7
PROMOCION	9	17	29	26
VENTAS	0	23	26	24
SUMA TOTAL	90	127	135	106
% SOBRE EL VALOR TOTAL	20%	28%	29%	23%

FIGURA 5.7 CUADRO RESUMEN DE LOS VALORES DE LA MEZCLA COMERCIAL (durante 1988)

De los cuadros anteriores se deduce que en el total de fuerzas y debilidades no existe una gran diferencia entre las de la unidad y sus competidoras. Sin embargo es notoria la falta de atención al aspecto promocional que incluye la publicidad, ventas y relaciones públicas.

Partiendo de los datos comparativos, es posible definir una matriz de posición competitiva, misma que permite identificar diferentes alternativas para cada uno de los cuatro negocios analizados, tal y como puede verse en la figura 5.8



145041

FIGURA 5.8 MATRIZ DE POSICION COMPETITIVA / ATRACTIVIDAD DEL NEGOCIO (durante 1988)

En la figura, puede apreciarse que se ha utilizado el enfoque de la matriz-producto, presentado previamente en la figura 3.5 del capítulo 3. Ahí se demarcaron tres áreas principales. Crecimiento-participación, selectividad-ganancias y producto-despojo. En particular, esta última área puede separarse en sectores que aconsejan la concentración, la reducción de activos, la eliminación de líneas o la liquidación, tal como se ilustra. Analizar detalladamente esta matriz puede facilitar grandemente la elaboración del plan estratégico.

5.4 PLAN ESTRATEGICO

Las tres posibles alternativas estratégicas reflejadas en la matriz, condujeron al 1º comité de planeación estratégica a formular tres planes alternativos como siguen:

CONCENTRACION DE MERCADO

La selección de esta estrategia significa que la Gerencia Regional en la Unidad José López Portillo dirija sus esfuerzos comerciales hacia aquellos clientes que resultan rentables, como los que manejan tarifa única, dejando para una posterior comercialización a los grandes clientes como Conasupo y Azúcar, S.A.. Hasta que se consiga negociar condiciones más favorables con el sindicato con respecto a los criterios de aplicación de las maniobras. Ello implica seguir las estrategias detalladas en la figura 5.9.

- | | |
|------|---|
| 1.- | Retener a los clientes rentables |
| 2.- | Desalentar la utilización de los servicios de almacenamiento en la unidad Jose López Portillo a los clientes grandes, en tanto no mejoren las condiciones contratadas con el sindicato de maniobristas. |
| 3.- | Aumentar el uso de los servicios de almacenamiento en el mercado formado por clientes del sector público, destacando los beneficios del sistema de compensación de adeudos. |
| 4.- | Establecer un programa de relaciones públicas tendiente a mejorar la imagen comercial de ANDSA en las instituciones bancarias. |
| 5.- | Promover por parte de la dirección ante las diferentes autoridades gubernamentales la creación de leyes que obliguen a las dependencias del sector público a preferir los servicios de almacenaje de ANDSA. |
| 6.- | Darle mayor atención a los clientes particulares, para lograr que estos incrementen el uso de los servicios ofrecidos por las unidades de almacenamiento. |
| 7.- | Mantener una política de precios bajos hasta lograr una mejor penetración en el mercado de clientes particulares y gubernamentales. |
| 8.- | Establecer una estrategia prudente a mediano plazo en la negociación del contrato colectivo. |
| 9.- | Reducir los costos de operación mediante el aprovechamiento de la capacidad instalada de almacenamiento. |
| 10.- | Crear una área comercial profesional y agresiva, estableciendo salarios acordes a los prevalecientes en el mercado. |
| 11.- | Negociar con el sindicato la exclusión de la cláusula de maniobras con esfuerzo físico, en la operación de bodegas mecanizadas. |
| 12.- | Establecer un programa de conservación y vigilancia de los inmuebles que se decida dejar fuera de operación temporalmente. |
| 13.- | Convertir ANDSA en una empresa muy conservadora en el comportamiento de sus costos y horarios de trabajo para no generar tiempos extras. |

FIGURA 5.9 ALTERNATIVA ESTRATEGICA DE CONCENTRACION DE MERCADO (formulada por el 1º comité de planeación estratégica)

Esta estrategia no requiere de recursos financieros para implementarla, pero está sujeta a diversos factores difíciles de controlar. En primera instancia por el fuerte enfoque comercial que requiere definitivamente de una fuerza de ventas efectiva. Por otra parte establece limitaciones para clientes particularmente importantes. Además, quedan importantes negociaciones que no se puede anticipar un resultado satisfactorio, tanto para el contrato sindical, como con organismos gubernamentales.

REDUCCION DE ACTIVOS

Esta estrategia implica la compactación de los recursos humanos, materiales y técnicos que permitirían a la unidad José López Portillo operar con mayor eficacia. Para tal efecto tendrían que considerarse los puntos señalados en la figura 5.10.

- | | |
|------|---|
| 1.- | Vender las bodegas menos eficientes |
| 2.- | Liquidación del personal de menor productividad |
| 3.- | Reducción de la capacidad ociosa. |
| 4.- | Operar con una estructura más compacta |
| 5.- | Liquidar las cláusulas del contrato que tengan mayor repercusión financiera en las utilidades de la empresa. |
| 6.- | Seleccionar los mejores recursos materiales, técnicos y humanos, otorgando buenos salarios al personal seleccionado, destinando la inversión en la rehabilitación y modernización de los servicios. |
| 7.- | Contratar y organizar una fuerza de ventas profesional y agresiva. |
| 8.- | Orientar la estructura comercial con base a los diferentes servicios que proporciona ANDSA. |
| 9.- | Orientar la política comercial hacia la captación de nuevos clientes que manejen bienes de alto costo y/o productos de alta rotación. |
| 10.- | Crear nuevos servicios de almacenamiento para los clientes ya existentes. |
| 11.- | Desarrollar nuevos mercados destacando entre estos los de exportación e importación. |
| 12.- | Mejorar la imagen de servicio en base a publicidad institucional. |
| 13.- | Establecer paquetes de servicios integrales para apoyo a ventas domésticas, exportación e importación que incluya los financiamientos, almacenaje, transportación y servicios aduanales. |
| 14.- | Establecer políticas de precios altos con base en la competitividad del mercado. |
| 15.- | Esta estrategia se sugiere implementarla por un plazo no mayor de un año. |

FIGURA 5.10 ALTERNATIVA ESTRATEGICA DE REDUCCION DE ACTIVOS (formulada por el 1º comité de planeación estratégica)

La implementación de esta estrategia requiere de grandes recursos financieros que deben provenir de la venta de los bienes que constituyen la reducción de los activos. Potencialmente, esta estrategia puede resultar la mejor opción, siempre y cuando se cumpla rápidamente con todas las estrategias formuladas, en otro caso, simplemente se puede convertir en un pozo sin fondo que acabe por consumir la totalidad de recursos sin lograr ninguna mejoría.

Una ventaja adicional para esta opción, es el hecho de que cada uno de los aspectos estratégicos puede considerarse de alguna manera controlable por parte de la administración, por lo que la condición básica y fundamental para adoptar esta solución sería aceptar el compromiso planteado en el plan estratégico. El reto para los administradores resultaría arduo y difícil, pero realizable.

LIQUIDACION

Esta estrategia implica declarar en quiebra la unidad José López Portillo y/o la venta de los activos totales con el objeto de retirarse del mercado o la creación de una nueva empresa. Presenta dos cuestiones fundamentales:

Ofrece la ventaja de cortar de raíz con la mayoría de problemas detectados desde el análisis del medio ambiente y las debilidades presentadas con anterioridad. En caso de optar por la integración de una nueva empresa filial, pero independiente en estructura y administración, la aportación inicial de ANDSA estaría constituida por terreno y activos recuperables. La gran mayoría de mecanismos existentes tendrían que ser desmontados y transferidos a otras unidades del sistema ANDSA.

Esta opción requiere la participación de otros socios, que bien pueden ser los bancos nacionales de fomento para apoyar sus estrategias de desarrollo y crecimiento.

Desafortunadamente, esta estrategia requiere de ser analizada ya no solamente en el contorno de una decisión empresarial, sino que el impacto social, económico y político que representa obligan a considerar las repercusiones que originarían en su entorno de influencia. Consideraciones de ese tipo requieren ser analizadas con un enfoque que considere a los actores involucrados, según el modelo de Mason y Mitroff que fue presentado en la figura 2.2.

6 CASO PRACTICO: 2º COMITE DE PLANEACION ESTRATEGICA

El trabajo efectuado por el 1º comité de planeación estratégica, sentó el precedente para convertirlo en un proceso anual que revisaría y daría continuidad a las estrategias emanadas de cada reunión anual. De tal forma, se programó una segunda reunión de planeación estratégica para el mes de enero de 1990, que recibiría los pormenores del trabajo de planeación estratégica logrado en la primera reunión, un año antes.

Desde antes de la reunión de planeación estratégica se trabajaron los detalles preliminares, tales como la formación del grupo. La elección del moderador no fue necesaria, ya que ésta función quedaría a cargo del propio Gerente Regional, que ya la había desempeñado en el 1º comité. Aunque no se les dio a los participantes un adiestramiento en el proceso de planeación, si se les facilitó el material elaborado en la reunión previa. Entre otros aspectos fundamentales se solicitó a los participantes que profundizaran en las normas que rigen la administración del sector público, para determinar en primera instancia el marco de planeación tal y como se indica en la figura 6.1.



FIGURA 6.1 MARCO DE LA PLANEACION EN EL SECTOR PUBLICO

Por estar utilizando en aquella época instalaciones rentadas que no contaban con sala de juntas apropiada para las discusiones, u otro recinto alterno, también se concretó la tarea de ubicar el local donde se llevarían a cabo las reuniones, reservando un salón de hotel específicamente para el evento. Este lugar ademas de contar con las facilidades apropiadas tales como pizarrón frontal, hojas rotativas, cinta adhesiva, marcadores etc. proporcionaría las facilidades para los periodos de descanso, incluyendo restaurant. Por otra parte, proporcionaría un aislamiento total de todos los participantes de su trabajo habitual y consecuentemente eliminaría cualquier posible interrupción.

6.1 FORMACION DEL 2º COMITE

Aunque el 2º comité de planeación solamente sería integrado por seis personas, fueron invitadas muchas mas, de tal forma que participaran la totalidad de personal de mando medio y superior de la Gerencia Regional del Valle de México, mismas que responden al organigrama de la organización, mismo que ya presentaba sensibles cambios con respecto al manejo durante el 1º comité.

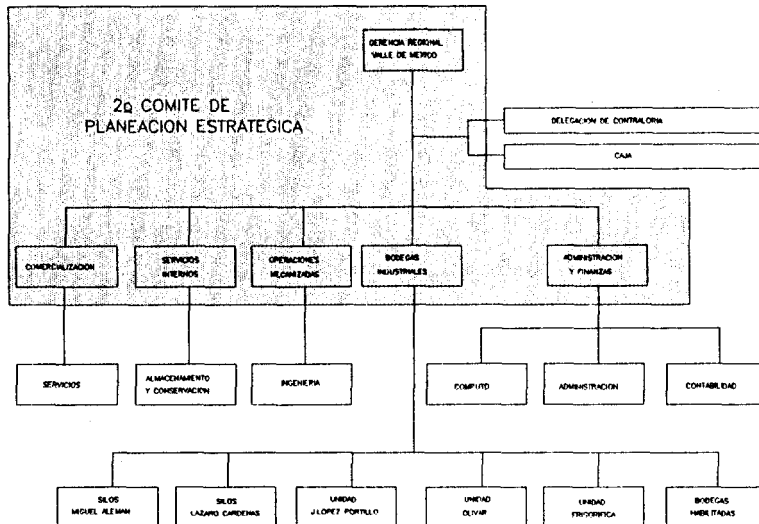


FIGURA 6.2 ORGANIGRAMA DE LA GERENCIA REGIONAL VALLE DE MEXICO (Durante 1990)

A excepción de la caja y las unidades de contralorías y de la unidad Olivar, todas las demás áreas contarían con la representantación del titular de cada una de ellas, con derecho de voz, pero no de voto. El 2º comité quedó constituido por el grupo de planeación complementado con otros participantes como sigue:

P		
L		
A		Gerente Regional
G	N	Subgerente de comercialización
R	D	Subgerente de servicios internos
U	E	Subgerente de operaciones mecanizadas
P	C	Subgerente de bodegas industriales
O	I	Subgerente de Administración y finanzas
O		
N		

P	D	Jefe de Unidad Silos Miguel Alemán
A	E	Jefe de Unidad Silos Lázaro Cárdenas
R	2º	Jefe de Unidad José López Portillo
T	P	Jefe de Unidad Frigorífica
I	L	Jefe de Unidad Administrativa
C	C	Jefe de Unidad de Contabilidad
I	O	Subjefe de Unidad de Cómputo
P	M	Subjefe de Ingeniería
A	I	Subjefe de Almacenamiento y Conservación
N	T	Subjefe de Servicios
T	E	Jefe de oficina de Proveduría
E	O	Subgerente de Administración y Finanzas
S	N	Jefe de Unidades Habilitadas

El 11 de enero de 1990, se efectuó la segunda reunión de planeación estratégica. Dieciocho de los participantes recibieron una explicación general sobre la planeación estratégica y su aplicación, tomando como ejemplo base el trabajo efectuado por el comité anterior. La sesión estuvo dirigida por el moderador previamente elegido.

Del cuadro anterior, se comprende que se tuvo el cuidado de incluir la participación de personal que representa las diferentes áreas de la compañía (departamentos de ingeniería, conservación, servicios, contabilidad, finanzas, cómputo, etc). con lo que se conjuntó un grupo de 19 participantes, que en términos del proceso SAST es ideal. Sin embargo, desde el punto de vista de los "actores" involucrados, debe hacerse notar que se cubrieron en términos generales las áreas de mayor importancia, como se destaca en la figura 6.3.

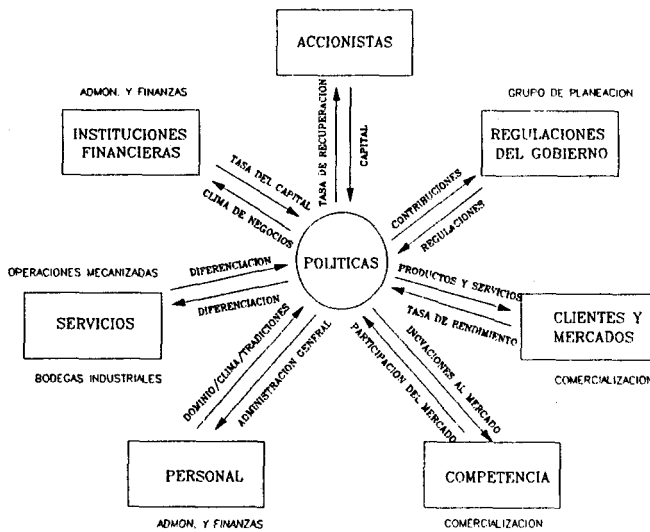


FIGURA 6.3 PRINCIPALES ACTORES DEL 2º COMITE DE PLANEACION ESTRATEGICA (Enero 1990)

De acuerdo a los antecedentes de la reunión de planeación, todos los participantes deberían conocer las regulaciones del gobierno, como consecuencia directa del marco de planeación propuesto para el sector público. Clientes y mercados, así como la comercialización requerirían del conocimiento objetivo del subgerente de comercialización. Las instituciones financieras y el personal serían representados por el subgerente de administración y finanzas. La industria en su conjunto por los subgerentes de operaciones mecanizadas y bodegas habilitadas y la operación por el subgerente de servicios internos.

Contando con esta distribución del conocimiento de la operación de toda la Gerencia Regional del Valle de México, se manejaron todas las perspectivas que facilitan las sesiones de trabajo grupal. Las personas participantes, en razón de su propio trabajo resultaron actores afectados -e involucrados- por el proceso de planeación. Bajo esas circunstancias se facilitó la identificación de las partes críticas de cada uno de los problemas planteados para ANDSA y la preparación del plan estratégico.

6.2 ELABORACION DEL PLAN ESTRATEGICO PARA 1990

En la elaboración de un plan estratégico, se requiere que cada participante aporte suposiciones que serán discutidas en grupo. La técnica utilizada para que éstas surgieran fue la "tormenta de ideas", en donde primeramente se presentó con claridad la problemática de la gerencia. Previamente se habían fijado las normas básicas para este tipo de trabajo interactuado. A saber:

- * Todos los participantes pueden aportar su propio punto de vista.
- * Se debe respetar todas las propuestas que surjan durante la lluvia de ideas.
- * Se aceptan todas las propuestas, aún cuando inicialmente puedan parecer descabelladas o incongruentes.

Las aportaciones o suposiciones obtenidas se fueron clasificando de acuerdo a su importancia. En el caso particular de este 2º comité, uno de los aspectos a que se estuvo dando mayor importancia se reflejaba directamente en el aspecto comercial. Punto fundamental que de acuerdo a los resultados obtenidos durante la primera fase de la planeación estratégica reflejaba uno de los puntos débiles de la paraestatal.

Se hace destacar que no se formaron grupos específicos, salvo el del grupo de planeación, -compuesto por la planilla de gerente y subgerentes-, que finalmente tendría que tomar las decisiones. Cada quien trabajó separadamente, y personalmente identificando los conceptos que ayudarían a encontrar la solución del problema planteado. El resultado final se integraría de un resumen colectivo, trabajando la sesión como una mesa redonda, adaptando el local con una disposición como la mostrada en la figura 6.4.

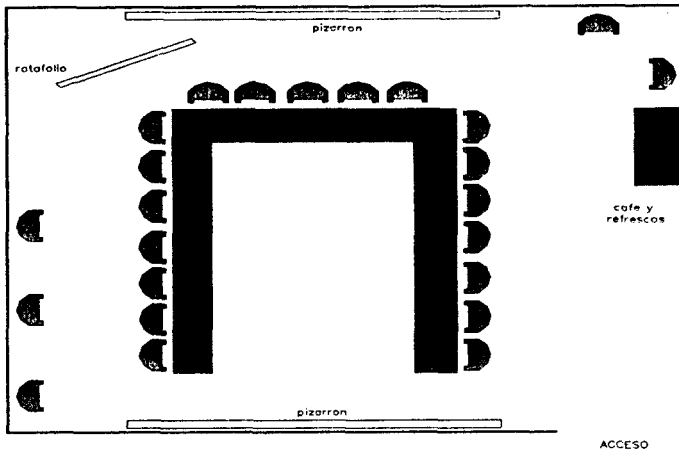


FIGURA 6.4 DISTRIBUCION DEL RECINTO PARA EL PROCESO DE PLANEACION ESTRATEGICA (Enero 1990)

Tratándose de un grupo inusualmente grande, -de acuerdo a los propósitos del SAST-, en lugar de trabajar por separado en tres o hasta cuatro equipos, tal y como aconseja la metodología presentada en el capítulo 4. Sin embargo, al seguir la Técnica Nominal de Grupo, donde cada miembro trabaja individualmente, en forma callada e independiente, se lograron generar suficientes ideas personales para después conjuntarlas en un buen número de supuestos.

Aunque en un principio las suposiciones salieron fácilmente, no faltó quien hiciera "broma" sobre alguna de las proposiciones, en clara violación a las normas de la "tormenta de ideas" que se reflejó en una menor participación. Tras una llamada de atención por parte del moderador, nuevamente comenzaron a aflorar los supuestos en la medida que el problema planteado estaba a su alcance. Posteriormente se hizo lento y comenzó a detenerse. En este punto se dió fin a la "tormenta de ideas", aunque bien pudiera haberse dado cabida a una ronda más de ideas, de acuerdo a la metodología de planeación conducida en tiempo real (presentada en la sección 4.3.4) dando unos minutos de respiro, en silencio meditando sobre otros posibles supuestos. De acuerdo a Mason y Mitroff, con esta última oportunidad surgen nuevas y muy creativas suposiciones.

6.3 DEBATIENDO LOS PROBLEMAS DE ANDSA

De acuerdo a la metodología SAST, el enfrentarse a un problema siempre representa un arduo trabajo individual. El enfrentarlo en grupo aporta significativas ventajas tales como una información y conocimiento más completo, una mayor diversidad de puntos de vista, una mejor aceptación para la solución y una mayor legitimidad. Aspectos todos que contribuyen a llegar a mejores decisiones.

Siguiendo esta premisa, las aportaciones o suposiciones obtenidas durante la "tormenta" de ideas se fueron clasificando de acuerdo a su importancia. Tal y como ya se mencionó, uno de los aspectos más relevantes se centraba en el aspecto comercial. A continuación se presenta como ejemplo de un debate estructurado los detalles contemplados para este concepto.

PROBLEMA: Aumentar la penetración en el mercado tanto para clientes particulares como gubernamentales.

OBJETIVO: Duplicar los ingresos por concepto de servicios integrales de almacenamiento en corto plazo (solamente 1 año)

SUPUESTOS: Para duplicar los ingresos por servicios de almacenamiento se requiere duplicar el número de clientes

Hasta aquí, se puede considerar el supuesto anterior como una tesis que requiere de ser probada, y que por lo tanto tendría que ser debatida. El debate efectivamente tuvo lugar, tal y como se detalla más adelante, si bien, no en particular por un equipo asignado para llevar la parte de "contraplan" o antítesis, sino por la propia iniciativa y conocimientos de los "actores" participantes.

TESIS: Para duplicar los ingresos por servicios de almacenamiento se requiere duplicar el número de clientes.

Argumentos: Se tiene perfectamente determinado los ingresos promedio que producen los 200 clientes actuales (en números redondos). Es claro que 400 clientes duplicarán los ingresos. Ahora bien, se debe considerar:

- * La actual fuerza de ventas es agresiva y emprendedora. Se le considera capaz de captar hasta 20 clientes nuevos cada mes. Tal situación permite suponer que incluso puede lograrse el objetivo de duplicar el número de clientes antes de transcurrir un año. En todo caso, se contaría con un "colchón" de dos meses para llegar al objetivo.

ANTITESIS: No es posible duplicar los ingresos por servicios de almacenamiento, aún cuando se consiga duplicar el número de clientes.

Argumentos: Aún cuando se cuenta con 200 clientes, uno sólo de ellos representa casi el 80% de ingresos por servicios de almacenamiento. Tan es así que incluso la contabilidad separa los ingresos por el cliente CONASUPO y los ingresos por otros clientes. De aquí se desprende que:

- * Lograr la duplicación de clientes que pretende el área comercial en el mejor de los casos solamente representaría un aumento real del 20% adicional a los ingresos actuales. Porcentaje que es demasiado bajo con respecto al pretendido 100%.
- * Solamente encontrando y captando un cliente del tamaño de CONASUPO, sería posible cumplir con el objetivo de duplicar los ingresos. Realmente se considera improbable encontrar uno de estas características.

Después de presenciar y reflexionar sobre el debate, la decisión pudo ser hecha enjuiciando los puntos de vista que se presentaron para el problema en particular. El problema entonces adquirió una nueva fisonomía y pudo ser sintetizado bajo una nueva gama de valores y conceptos, que los ejecutivos pudieron tomar en cuenta para basar su decisión. La síntesis, como resultado de eliminar los defectos presentados tanto por la tesis como la antítesis permite establecer una nueva interpretación de un problema. Para este nuevo punto de vista el plan y contraplan originales resultan intrascendentes.

SINTEISIS: Se incrementaran los ingresos por servicios de almacenamiento en un 30%, duplicando el número de clientes.

Argumentos: Se cuenta con capacidad para captar un promedio de 20 nuevos clientes cada mes. Ahora bien se tomará en cuenta lo siguiente:

- * Se desea desalentar la utilización de los servicios de clientes no productivos, por lo que la captación de nuevos clientes estará enfocada al tipo de clientes potenciales. Por ello el porcentaje comprometido puede ser ligeramente mayor que el 20% actual, toda vez que se esperan clientes de mayor volumen de operaciones.

Esta metodología basada en la teoría de conflictos permitió a los administradores percibir los aspectos más relevantes de la problemática prevaleciente en ANDSA, de la cual solamente se ha mencionado un punto importante como ejemplo.

6.4 INTEGRACION DEL PLAN ESTRATEGICO

La integración del plan estratégico se basó primordialmente en el análisis matricial propuesto por The Boston Consulting Grup's (BCG), partiendo del supuesto de que cada negocio o producto puede ser clasificado en cualquiera de cuatro tipos principales, de acuerdo al modelo descrito en la sección 2.5. En particular, la Gerencia Regional Valle de México cuenta con seis Unidades Estratégicas de Negocio (UEN) fácilmente identificables en los organigramas presentados en las figuras 5.2 y 6.2. En

ambos casos, a pesar de ser diferente la disposición de las Subgerencias, se pueden apreciar las Unidades con que cuenta. En el caso particular de la Unidad el Olivar, por encontrarse rentada "en exclusividad", no se consideró dentro del plan estratégico.

Aquí cabe señalar que ya no se siguió un esquema como el del proceso SAST, a pesar de que éste ha sido diseñado para enfrentar situaciones complejas que no pueden ser evitadas. En su lugar, a cada Unidad se le aplicó el análisis de fuerzas y debilidades para poder ubicarlo en la matriz BCG. En este punto la participación de los respectivos jefes de Unidad fue fundamental, dado el conocimiento profundo que tienen de la operación de cada una de ellas.

FUERZAS**DEBILIDADES**

SILOS MIGUEL ALEMAN	<ul style="list-style-type: none"> * Equipo e instalaciones adecuadas para el manejo de grandes volúmenes diarios de mercancías. * Alta especialización en el almacenamiento de maíz. * Oficinas administrativas funcionales. 	<ul style="list-style-type: none"> * Dependencia casi total con respecto a un cliente único.
--------------------------------------	--	---

SILOS LAZARO CARDENAS	<ul style="list-style-type: none"> * Excelente ubicación en zona de alta demanda de almacenamiento. * Instalaciones de tamaño adecuado para el volumen de mercancía manejado. * Capacidad para el manejo de diferentes tipos de mercancías. 	<ul style="list-style-type: none"> * Carencia de capacidad propia par mover furgones de ferrocarril. * Oficinas administrativas improvisadas e inadecuadas. * Fallas continuas en servicios indispensables (electricidad y teléfonos)
--	--	--

FUERZAS**DEBILIDADES**

UNIDAD JOSE LOPEZ PORTILLO	* Las condiciones son similares a las detalladas en el capítulo 5.	* Las condiciones son similares a las detalladas en el capítulo 5.
---	--	--

UNIDAD FRIGORIFICA	<ul style="list-style-type: none"> * Gran demanda de servicios de almacenaje en frío. * Posibilidad de manejar diferentes temperaturas ambientales por cada cámara instalada. * Magnífica ubicación dentro de la central de abastos. * Disponibilidad de terreno para ampliar la capacidad instalada. * Instalaciones modernas y adecuadas. 	
-------------------------------------	--	--

BODEGAS HABILITADAS	* Las condiciones en que se habilita una bodega no varían. No se incluye en este análisis.	* Las condiciones en que se habilita una bodega no varían. No se incluye en este análisis.
----------------------------	--	--

Al contar con una perspectiva de las diferentes UEN que forman parte de la Gerencia Regional del Valle de México, el grupo de planeación estratégica pudo llegar a un planteamiento formal. En ese momento tomando como base los puntos de vista formulados por todos los participantes, pero ya marginándolos del trabajo de síntesis y decisión.

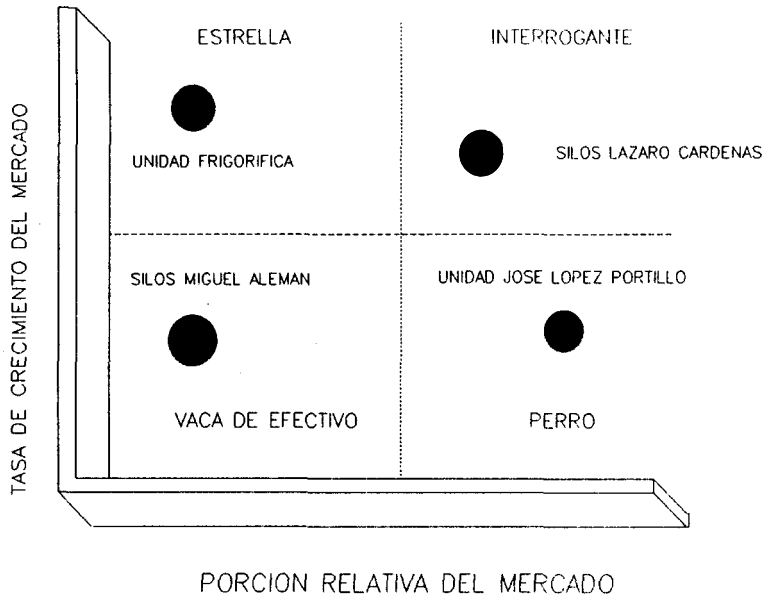


FIGURA 6.5 ANALISIS MATRICIAL DE LAS UNIDADES ESTRATEGICAS DE NEGOCIOS DE LA GERENCIA REGIONAL VALLE DE MEXICO (Enero 1990)

6.5 SINTESIS Y DECISION

En la última etapa del proceso de planeación estratégica del 2º comité de ANDSA, se le pidió al grupo de planeación estratégica (únicamente el gerente y los subgerentes) olvidar el tratamiento de conflicto que en un momento dado se le dió a cada uno de los supuestos durante la etapa del debate. También al resto de participantes se les solicitó abstenerse de formular cualquier observación, aunque se les permitió seguir el curso de los acontecimientos. En esta fase el grupo de planeación formal buscó llegar a un consenso general sobre los supuestos que se plantearon en torno a la problemática general de Andsa.

En términos generales, el grupo de planeación formal tomó las siguientes decisiones:

- 1.- Aumentar la eficiencia y la eficacia de las diferentes UEN, independientemente de cualquier otra perspectiva que en particular se le asignara a cada una de ellas.
- 2.- Iniciar la reestructuración de la Unidad Jose López Portillo, de forma que esta se convierta en dos Unidades Estratégicas de Negocio juntas, pero independientes.
- 3.- Atacar los aspectos que mayor riesgo representan para el proceso de almacenamiento, tales como las mermas y las demoras.
- 4.- La formulación de un plan de acción que permita monitorear el nivel de ocupación de la capacidad de almacenamiento, a fin de que esta no permanezca ociosa.
- 5.- Iniciar el estudio de factibilidad para la ampliación de la Unidad Frigorífica.
- 6.- Modernizar las instalaciones de la Unidad Lázaro Cárdenas.

Esta síntesis finalmente proporcionaría una guía para que los respectivos Jefes de Unidad tuvieran a su disposición un criterio normativo que les marcara en primer lugar la prioridad de sus propias necesidades con respecto al conjunto de la Gerencia, y tener después la posibilidad de seguir sus propios criterios para conducir cada UEN independientemente al lugar que en conjunto corresponde a una gran entidad como lo es una paraestatal del tamaño de Almacenes Nacionales de Depósito, inmersa a su vez en un gran ambiente Nacional en el que el estado busca la modernización de sus empresas o las traslada a la iniciativa privada, toda vez que en esta época, cualquier empresa no productiva esta condenada a desaparecer. El proceso de planeación estratégica presentada en este documento debe ayudar a que cualquier empresa alcance sus objetivos en forma eficaz y eficientemente.

7 CONCLUSIONES

Hoy en día las organizaciones se enfrentan a constantes cambios del medio ambiente. Estos implican un alto grado de incertidumbre a los cuales responde con nuevas y más eficientes formas de organización que le permitan sobrevivir, crecer y expandirse. Para tal fin la planeación estratégica es una herramienta necesaria que engloba las funciones de una empresa y tiene la capacidad de aprovechar las oportunidades y de disminuir o evitar los riesgos en la toma de decisiones. Su utilidad depende de la experiencia en su aplicación que posean los dirigentes de la misma. Al utilizar en forma eficaz y eficiente los recursos a su disposición y orientando sus esfuerzos al logro de los objetivos previamente establecidos, se acercan a desempeñar el papel de un director estratégico y en este trabajo han sido presentados los puntos fundamentales que un directivo de esta índole debe tomar en consideración. Para tal efecto se puede contemplar la planeación estratégica desde dos puntos de vista complementarios entre sí.

En primer término, el aspecto puramente técnico se concreta a la utilización de diferentes metodologías que, complementándose entre sí, forman parte del conjunto de técnicas que puede utilizar el administrador para llegar a decisiones más razonadas y que tienden a disminuir la incertidumbre que necesariamente acompañan a toda organización en proceso de cambio. Entre las principales se pueden citar las que ya fueron presentadas en capítulos anteriores tales como:

- Enfoque de Sistemas.
- Modelo Operacional.
- Metodología de Caso.
- Efecto de la Estrategia de Mercado. (PIMS)
- Matriz de Crecimiento. (BCG)
- Elaboración y Prueba de la Estrategia (SAST)

En términos generales, cada uno de estos métodos fueron presentados con anterioridad, aunque una rápida visión de conjunto se detalla en la figura 7.1

METODO	VENTAJAS	DESVENTAJAS	NATURALEZA DE LA INFORMACION REQUERIDA
ENFOQUE DE SISTEMAS	Fácil comprensión del problema, su medio ambiente y otros eventos involucrados	Difícil de operar	Depende del análisis y la naturaleza del problema.
MODELO OPERACIONAL	Cuenta con el rigor y la precisión de los modelos matemáticos	Capacidad limitada para la formación de modelos	Depende del modelo. Típicamente se compone de los datos que maneja el modelo matemático.
METODOLOGIA DE CASO	Tratamiento a fondo de una organización en particular.	Variedad de análisis. Las preguntas y los objetivos pueden equivocarse o extrañarse si no se manejan con objetividad.	Depende de la orientación del análisis (enfoque financiero, mercadotécnico, organizacional)
ESTRATEGIA DE MERCADO	Fácil de usar, estructurado, enfatiza la importancia del factor financiero.	Problemas para evaluar datos no cuantificables. Por ejemplo el comportamiento.	Eminentemente financieros, estadísticas de la competencia, tipo de industria.
MATRIZ DE CRECIMIENTO	Fácil de usar, estructurado, enfatiza la importancia del factor financiero.	Ambigüedad para cuantificar con precisión una posición.	Financieros, tipo de industria, tamaño de la compañía.
PRUEBA DE ESTRATEGIA	Considera el punto de vista de múltiples actores y los supuestos más críticos que atañen a un problema	Requiere la mejor voluntad de los participantes, cada uno con sus propios supuestos.	Percepciones aportadas por los actores participantes.

FIGURA 7.1 CUADRO COMPARATIVO DE LOS MEJORES METODOS PARA RESOLVER PROBLEMAS EN LAS ORGANIZACIONES

Estas metodologías permiten conocer la problemática existente en las organizaciones. Sin embargo, no es posible recomendar en particular ninguna de ellas, ya que cada una de ellas representa ventajas y desventajas ante diversas circunstancias. Lo más conveniente en una situación particular es complementar estas metodologías aprovechando al máximo las ventajas que pueden llegar a ofrecer cada una de ellas en su momento. De ahí se

desprende la importancia que tiene para el administrador el conocerlas para poder elegir las que mejor se adaptan para la solución de un problema particular. Solamente así podrá ofrecer la guía y liderazgo para llevar a cabo la función compleja de una organización con una eficiencia cada vez mayor, bajo condiciones de cambio.

El segundo punto de vista para la aplicación estratégica se refiere precisamente a la situación de cambio constante. Toda organización en la práctica se encuentra en una posición determinada, pero permanentemente busca llegar a otra postura mejor. Para conseguirlo, tendrá que hacer uso de la planeación. Frecuentemente tendrá que enfrentar y superar obstáculos que ponen a prueba tanto su propia capacidad en recursos como la validez de la elección estratégica bajo la cual va a ser ejecutada.

En este contexto, cabe destacar la importancia del ejecutivo, cuya función principal es no sólo la toma de decisiones por él mismo, sino que también debe procurar que la organización o al menos un sector del organismo también intervenga en forma eficaz en este proceso, de ahí la importancia de métodos como el de elaboración y prueba de supuestos estratégicos, con el cual se promueve la participación de más personal de la organización, con mayores y más amplio conocimientos de la problemática de la organización.

Bajo estas consideraciones, no resulta extraño que un director con capacidad para la administración y dirección estratégica tenga mejores posibilidades de enfrentar con éxito problemas complejos. El caso práctico de Almacenes Nacionales de Depósito, S.A. tal y como fué presentado es un fiel reflejo de esta situación, toda vez que utilizando las técnicas de planeación estratégica una administración prácticamente nueva en esta paraestatal encontró el origen de los problemas que la aquejaban. En la medida de su propia capacidad fueron solucionados y como resultado más significativo, la organización alcanzó niveles de productividad hasta entonces nunca alcanzados.

Sin embargo, esto no quiere decir que la planeación estratégica sea una panacea para mejorar la productividad de una empresa. Únicamente se hace hincapié en que esta es precisamente la meta de cualquier organización, y que por medio de la planeación esta puede ser alcanzada. Igualmente se resalta el papel que puede llegar a tener el directivo para que se le pueda considerar como un autentico director de primer nivel.

La principal consideración que se puede hacer sobre la planeación estratégica es su alta significancia como una de las mejores herramientas dentro de la ciencia de la decisión gerencial. Ciencia en la que un administrador tiene que adentrarse poco a poco dedicando parte de su tiempo a revisar el ambiente económico, técnico político y social hasta lograr la comprensión total del negocio o de la Unidad Estratégica de Negocio. Se debe subrayar que siempre existirá la imposibilidad real de conocer la totalidad de un problema, y el ejercicio consiste en participar en una decisión solamente de acuerdo a su propia capacidad, por lo que tendrá que buscar siempre como mejorar su esfuerzo individualmente y en grupo para enfrentar la complejidad total del trabajo. Los modelos de planeación estratégica están enfocados a desarrollar estas habilidades y conducirá sin duda a una administración con mejor conocimiento del comportamiento de organizaciones cada vez más complejas.

INDICE

INTRODUCCION

1	MARCO TEORICO	1
1.1	EL CRITICO ARTE DE TOMAR DECISIONES	2
1.1.1	EL DIRECTOR ESTRATEGICO	3
1.1.2	HACIA UNA CIENCIA DE DECISION GERENCIAL	5
1.2	EL PROCESO DE SOLUCION DE PROBLEMAS	7
1.3	EL MODELO DE PLANEACION ESTRATEGICA	8
2	METODOLOGIA DE LA PLANEACION ESTRATEGICA	17
2.1	EL ENFOQUE DE SISTEMAS	21
2.2	DEFINICION DE UN MODELO OPERACIONAL	23
2.3	METODOLOGIA DE CASO	26
2.4	EFFECTO DE LA ESTRATEGIA DE MERCADO	27
2.5	MATRIZ DE CRECIMIENTO	28
3	DEFINICION DE LA ESTRATEGIA	31
3.1	ANALISIS DEL MEDIO AMBIENTE	32
3.1.1	DESEMPEÑO PASADO	33
3.1.2	SITUACION ACTUAL	34
3.1.3	PRONOSTICO	36
3.2	OPORTUNIDADES, PELIGROS, FUERZAS Y DEBILIDADES ..	37
3.3	MISIONES Y OBJETIVOS	39
3.4	ESTRATEGIAS Y POLITICA	42
3.5	PROGRAMAS CON CURSO INTENSIVO	45
3.6	PLANES Y PRESUPUESTOS	47
4	PRUEBA DE LA ESTRATEGIA	48
4.1	FORMACION DEL GRUPO	48
4.2	ELABORACION DE SUPUESTOS	51
4.3	DEBATIENDO UN PROBLEMA EN GRUPO	52
4.3.1	RECOMENDACION PRESENTADA POR UN STAFF ..	52
4.3.2	DEBATE DE PLANEACION DECISIONES UNICAS ..	56
4.3.3	PLANEACION FORMAL DECISIONES RUTINARIAS ..	59
4.3.4	PLANEACION CONDUCTIDA EN TIEMPO REAL	60
4.4	INTEGRACION DE SUPUESTOS	63
4.5	SINTESIS Y DECISION	64
5	CASO PRACTICO: 1º COMITE DE PLANEACION ESTRATEGICA ..	65
5.1	DEFINICION DEL NEGOCIO ANDSA	67
5.2	ANALISIS DEL MEDIO AMBIENTE	68
5.3	OPORTUNIDADES, PELIGROS, FUERZAS Y DEBILIDADES ..	70
5.4	PLAN ESTRATEGICO	74
6	CASO PRACTICO: 2º COMITE DE PLANEACION ESTRATEGICA ..	78
6.1	FORMACION DEL 2º COMITE	79
6.2	ELABORACION DEL PLAN ESTRATEGICO 1990	82
6.3	DEBATIENDO LOS PROBLEMAS DE ANDSA	84
6.4	INTEGRACION DEL PLAN ESTRATEGICO	86
6.5	SINTESIS Y DECISION	89
7	CONCLUSIONES	91

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Hofer, Charles y Schendel Dan

Planeación estratégica: Conceptos analíticos
Colombia, 1985, Norma, 228 pags.

Koontz, Harold y O'Donnell, Cyril

Curso de administración moderna
México, 1981, 6º ed., McGraw-Hill, 914 pags.

Kotler, Phillip

Mercadotécnica
México, 1989, PPH, 3ºed., 745 pags.

Mason y Mitroff

Challenging strategic planning assumptions
Nueva York, 1981, John Wiley & Sons

Porter, Michael

Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia
México, 1991, Cecsca, 15º reimp., 405 pags.

Simon, Herbert

El comportamiento administrativo
Argentina, 1982, Aguilar, 4ºed., 240 pags.

Steiner, George

Planeación estratégica. Lo que todo director debe saber
México, 1989, Cecsca, 11º reimp., 366 pags.

Terry, George

Principios de administración
México, 1984, Cecsca, 7º reimp., 699 pags.

Thompson, Artur y Strickland, A. J.

Strategy formulation and implementation
Texas, 19869, Businnes publications inc., 3ºed., 452 pags.

Villegas, Eduardo y Ortega, Rosa María

El sistema financiero mexicano
México, 1990, Pac, 89 pags.