

Naturaleza de la Planeación

- La Planeación implica la selección de misiones y objetivos y de las acciones para cumplirlos, y requiere de la toma de decisiones, es decir, de optar entre diferentes cursos futuros de acción.
- De este modo, los planes constituyen un método racional para el cumplimiento de objetivos preseleccionados.
- Planeación y Control son inseparables.
- Todo intento de control sin planes carece de sentido.
- Si uno no sabe a donde va, cualquier camino es bueno

Tipos de Planes

Los Planes se clasifican en:

- Propósitos o Misiones
- Objetivos o Metas
- Estrategias
- Políticas
- Procedimientos
- Reglas
- Programas
- Presupuestos

Propósitos o Misiones

En la Misión o propósito (términos que suelen usarse indistintamente), se identifica la función o tarea básica de una empresa o institución o de una parte de ésta. Todo establecimiento organizado, sea del tipo que sea, tiene un Propósito o Misión.

La filosofía y visión de una organización se expresan en una declaración de misión.

Ésta consiste en una amplia formulación de los siguientes elementos de una organización:

- Valores esenciales
- Ámbito geográfico
- Dirección
- Relaciones con quienes participan en ella
- Visión de futuro (a menudo con base en la misión histórica)

Aunque variables, los pasos para el desarrollo de una declaración de misión son los siguientes:

- Evaluación del perfil pasado y presente de una empresa.
- Obtención de aportaciones de los participantes en la empresa acerca de la dirección futura
- Equilibrio entre las opuestas necesidades de los grupos interesados (accionistas; acreedores; administradores; empleados; y comunidad por ejemplo)
- Elaboración de la declaración de misión para la descripción de la dirección general de la organización,

sus valores y filosofía, su ámbito geográfico y su contribución a la sociedad

- Discusión de la declaración de misión con grupos interesados; administradores y empleados y realización de ajustes necesarios
- Comunicación de la Declaración de Misión a todos los que deban conocerla y exposición de sus implicaciones para la dirección estratégica de la organización, sus objetivos organizacionales específicos e incluso las metas y objetivos específicos de cada unidad organizacional

Objetivos o Metas

Los Objetivos o Metas (términos que se usan indistintamente)

Son los finés que se persiguen por medio de una actividad de una u otra índole.

Representan no solo el punto terminal de la planeación, sino que también el fin que se persigue mediante la organización; la dirección y el control.

Estrategias

En el ejército se ha empleado tradicionalmente el término estrategias para designar los grandes planes resultantes de la deducción de las probables acciones u omisiones del enemigo. Pero a pesar que el término Estrategia sigue teniendo implicaciones competitivas, los administradores lo usan cada vez más para referirse a extensas áreas de la operación de una empresa.

Definiremos estrategia como la determinación de los objetivos básicos de a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento.

Políticas

Las políticas también forman parte de los planes en el sentido de que consisten en enunciados o criterios generales que orientan o encauzan el pensamiento en la toma de decisiones.

No todas las política son enunciados; a menudo se desprenden sencillamente de las acciones de los administradores.

En las políticas se define un área dentro de la cual habrá de tomarse una decisión y se garantiza que ésta sea consistente y que contribuya a un objetivo.

Procedimientos

Los Procedimientos son planes por medio de los cuales se establece un método para el manejo de actividades futuras. Consisten en secuencias cronológicas de las acciones requeridas. Son guías de acción, no de pensamiento, en las que se detalla la manera exacta en que deben realizarse ciertas actividades.

Reglas

En las Reglas se exponen acciones u omisiones específicas, no sujetas a la discrecionalidad de cada persona. Ejemplo: No Fumar es una regla que no permite ninguna desviación.

La esencia de una regla es reflejar una decisión administrativa en cuanto a la obligada realización u omisión de una acción.

Programas

Los Programas son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos por emplear y otros elementos necesarios, para llevar a cabo un curso de acción dado; habitualmente se apoyan en presupuestos.

Presupuestos

Un Presupuesto es una formulación de resultados esperados en términos numéricos. Podría llamársele un Programa en cifras.

El Presupuesto es necesario para el Control, pero será inútil como norma sensible de control si no es un reflejo fiel de los planes.

PASOS DE LA PLANEACIÓN

Atención a la Oportunidades

A la luz de:

- Mercado
- Competencia
- Deseos de los Clientes
- Nuestras Fortalezas
- Nuestras Debilidades

Establecimiento de Objetivos o Metas

Dónde quisiéramos estar y que deseamos hacer y cuando

Consideración de premisas de Planeación

¿En que condiciones (internas o externas) operan nuestros Planes?

Identificación de Alternativas

¿Cuáles son las alternativas más promisorias para el cumplimiento de nuestros objetivos?

Comparación de alternativas con base en las metas propuestas

¿Qué alternativa nos ofrece mayores posibilidades de cumplir nuestras metas al menor costo y mayores utilidades?

Elección de una Alternativa

Selección del curso de acción que seguiremos

Formulación de planes de apoyo

Como planes para:

- Compra de equipo
- Compra de materiales
- Contratación y capacitación de empleados

- Desarrollo de un nuevo producto

Conversión de planes en cifras mediante la realización de presupuestos

Desarrollo de presupuestos como:

- Volumen y precio de ventas
- Gastos de operación necesarios para los planes
- Inversión en bienes de capital

COORDINACION DE PLANES A CORTO Y LARGO PLAZO

Es frecuente que se elaboren planes a corto plazo sin referencia alguna a planes a largo plazo. Esto es definitivamente un grave error. Nunca se insistirá lo suficiente en la importancia de integrar ambos tipos de planes, de manera que jamás debería elaborarse un plan a corto plazo que no contribuya al cumplimiento del correspondiente plan a largo plazo. Las decisiones acerca de situaciones inmediatas en las que no se consideran los efectos sobre objetivos más distantes suelen implicar gran desperdicio.

Objetivos

Naturaleza de los objetivos

En los objetivos se enuncian resultados finales, y los objetivos generales deben apoyarse en sub-objetivos. Así, los objetivos componen tanto una jerarquía como una red. Además, organizaciones y administradores tienen múltiples metas, las que en ocasiones son incompatibles y pueden generar conflictos en la organización, el grupo e incluso en individuos. Un administrador puede verse en la necesidad de optar entre el desempeño a corto y largo plazos, y puede ser que los intereses personales deban subordinarse a los objetivos organizacionales.

JERARQUIA DE OBJETIVOS

Los objetivos forman una jerarquía, que va desde el propósito general hasta los objetivos individuales específicos. El punto más alto de la jerarquía es el propósito, el cual tiene dos dimensiones:

Primero, existe el propósito de la sociedad.

Segundo, existe la misión o propósito de la empresa. La misión expresa .

El siguiente nivel de la jerarquía contiene objetivos más específicos, como las de **áreas de resultados clave**. Estas son las áreas cuyo desempeño es esencial para el desarrollo de la empresa.

Los objetivos deben traducirse adicionalmente en objetivos por división, departamento y unidad hasta el nivel inferior de la organización.

Conceptos evolutivos de la Administración Por Objetivos (APO)

La administración por objetivos (APO) se practica actualmente, en el mundo entero. Sin embargo a pesar de sus amplias aplicaciones, no siempre resulta claro qué se entiende por APO. Hay quienes siguen concibiéndola como un instrumento de evaluación; otros la entienden como una técnica motivacional y otros más la consideran un instrumento de planeación y control.

La administración por objetivos es un sistema administrativo integral en el que se combinan muchas

actividades administrativas básicas y el cual persigue deliberadamente el cumplimiento eficaz y eficiente de los objetivos organizacionales e individuales.

Énfasis en la evaluación de desempeño

En un artículo ya clásico publicado en la Harvard Business Review en 1957, Douglas Mc Gregor (quien habría de hacer destacadas aportaciones a las ciencias de la conducta) criticó los programas de evaluación tradicionales centrados en criterios de rasgos de personalidad para la evaluación de los subordinados. De acuerdo con el método tradicional, los administradores deben juzgar la valía personal de los subordinados. Mc Gregor propuso en cambio un nuevo método de evaluación, basado en el concepto de administración por objetivos de Drucker. Específicamente, los subordinados asumen la responsabilidad de establecer sus propios objetivos a corto plazo, los cuales revisan después con sus superiores. Estos tienen por supuesto poder de veto sobre esos objetivos, el cual sin embargo, difícilmente tendrá que usarse en las condiciones adecuadas.

Posteriormente, el desempeño se evalúa en comparación con los objetivos, actividad que recae fundamentalmente en los propios subordinados. En el contexto de éste nuevo método, el cual alienta la autoevaluación y el desarrollo personal, se hace énfasis justamente donde corresponde en el desempeño, no en la personalidad. Actuando en calidad de asesor, el administrador insita la participación activa de los subordinados en el proceso de evaluación, lo que genera mayor compromiso y hace surgir ambiente de motivación.

Inclusión de la planeación a largo plazo en el proceso de la APO

La atención de los programas de APO que subrayan la evaluación de desempeño y la motivación tiende a centrarse en objetivos a corto plazo. Desafortunadamente, esta orientación puede resultar en comportamiento administrativo indeseable. Por ejemplo, un gerente de producción interesado en reducir los costos de mantenimiento puede incurrir en el descuido de los gastos necesarios para la conservación de la maquinaria en buen estado. Quizá las faltas de la maquinaria no resulten evidentes en un primer momento, pero pueden resultar después en costosas reparaciones. Con el propósito de exhibir un elevado rendimiento de la inversión en un año dado, se corre el riesgo de restar importancia al cultivo de buenas relaciones con los clientes. Así mismo un administrador puede evitar invertir en nuevos productos cuya contribución a las utilidades tardaría varios años en comprobarse. Frente a estas deficiencias, en la actualidad muchas organizaciones incluyen en sus programas de APO la planeación a largo plazo y estrategia.

Establecimiento de objetivos

Preliminares en la cima

Dadas las premisas de planeación adecuadas, el primer paso de establecimiento de objetivos es que el director general determine lo que considera como propósito o misión de la empresa y las metas más importantes de ésta para cierto período futuro. El período de vigencia de las metas puede ser de cualquier clase: un trimestre, un año, 5 años o cualquier otro acorde con las circunstancias.

Las metas fijadas por la dirección general son de carácter preliminar, y deben basarse en un análisis y juicio de lo que la organización puede y debe realizar en cierto período. Esto supone considerar las fortalezas y debilidades de la compañía frente a las oportunidades y amenazas perceptibles. Estas metas deben entenderse como puramente tentativas y sujetarse a las modificaciones que puedan resultar de la elaboración del conjunto entero de objetivos verificables por parte de los subordinados.

No suele ser recomendable imponer objetivos a éstos, porque la imposición difícilmente puede dar lugar al compromiso. La mayoría de los administradores comprueban así mismo que el proceso de determinación de metas con los subordinados permite advertir problemas y oportunidades que de otro modo les pasaría

desapercibidos.

Al fijar objetivos, el administrador también establece medidas de cumplimiento de las metas. Si se desarrollan objetivos verificables, estas medidas normalmente se incorporarán a los objetivos.

Establecimientos de objetivos

De los subordinados

Tras confirmar que los administradores subordinados han sido informados de los objetivos generales, estrategias y premisas de planeación pertinentes, los superiores pueden proceder al establecimiento de los objetivos de los subordinados con la participación de éstos. Los administradores de nivel superior preguntan entonces a los subordinados qué metas pueden ser capaces de cumplir, en cuánto tiempo y con cuáles recursos. A continuación los subordinados exponen ideas preliminares sobre las metas que consideran factibles para la compañía o el departamento, vinculándolos con los objetivos generales.

Al mismo tiempo, hacer que los subordinados se fijen objetivos no significa que cada quien pueda hacer lo que le plazca. Los superiores deben escuchar a sus subordinados y trabajar con ellos, pero en definitiva les corresponde asumir la responsabilidad de aprobar o no los objetivos de éstos.

Una de a mayores ventajas de la cuidadosa preparación de una red de objetivos verificables, y requisito indispensable para su efectiva aplicación, tiene que ver con la simultánea necesidad de capital, materiales y recursos humanos. Todos los administradores de todos los niveles requieren de estos recursos para cumplir sus objetivos. Mediante el relacionamiento de estos recursos con la metas mismas, los superiores pueden percibir mejor la manera más efectiva y económica de asignarlos.

Cómo establecer objetivos

Sin objetivos claros, la administración sería obra del azar. Individuos y grupos no pueden esperar desempeñarse eficaz y eficientemente sin un propósito claro.

Objetivos cuantitativos y cualitativos

Para ser medibles, los objetivos deben ser verificables. Esto significa que se debe estar en condiciones de responder a la siguiente pregunta: ¿Cómo puedo saber al final del período si el objetivo se cumplió?.

Ejemplos de objetivos no verificables y verificables

Objetivos no verificables

- Obtener utilidades razonables
- Mejorar la comunicación
- Elevar la productividad del departamento de producción
- Desarrollar mejores administradores
- Instalar un sistema de cómputo

Objetivos verificables

- Obtener utilidades razonables
- Obtener un rendimiento sobre la inversión del 12% al término del año fiscal en curso.
- Publicar en boletín mensual de dos páginas a partir del 1° de julio de 1998 que implique no más de 40 horas de trabajo de tiempo de preparación(tras el primer número).

- Incrementar la producción en 5% para el 31 de diciembre de 1998, sin costos adicionales y manteniendo el nivel actual de calidad.
- Diseñar e impartir un curso interno de fundamentos de administración de 40 horas de duración por concluir el 1º de octubre de 1998 que implique no más de 200 horas de trabajo para el personal de desarrollo administrativo y con la aprobación del examen (especificado) por al menos 90% de los administradores.
- Instalar un sistema de control computarizado en el departamento de producción para el 31 de diciembre de 1998 que requiera no más de 500 horas de trabajo de análisis de sistemas y que opere con no más de 10% de tiempo de falla durante los 3 primeros meses ni más de 2% en adelante.

Pautas para el establecimiento de objetivos

Establecer objetivos es sin duda una tarea difícil. En ella se requiere tanto de asesoría inteligente del superior como de la extensa práctica del subordinado:

- La lista de objetivos no debe ser muy larga, aunque debe tener las características básicas del puesto.
- Los objetivos deben ser verificables, y en ellos se debe explicar que hacer y cuando.
- De ser posible deben indicarse la calidad deseada y los costos proyectados del cumplimiento de los objetivos.
- Además, estos deben representar un reto, indicar prioridades y promover el crecimiento y desarrollo personal y profesional.

George Morrissey del Alexander Hamilton Institute, (en su método de Administración por Objetivos y Resultados A.O.R.) tiene la siguiente definición de cómo debe redactarse un objetivo:

- Debe comenzar con un verbo que denote acción o logro.
- Debe tener un indicador verificable (indicador duro)
- Debe tener una fecha de inicio y fecha de finalización
- Debe tener un costo en dinero y/o tiempo.

Beneficios de la administración por objetivos

Como ya se indicó, abundantes evidencias (resultado en muchos casos de estudios de laboratorio) demuestran los aspectos motivacionales de la existencia de metas claras. No obstante, cabe mencionar también otros beneficios.

- Mejorar en la administración gracias a la planeación de resultados.
- Precisión de las funciones y estructuras organizacionales y de la delegación de autoridad en consonancia con los resultados esperados de las personas que ejercen las funciones respectivas.
- Estímulo del compromiso personal tanto con los objetivos propios como con los objetivos organizacionales.
- Desarrollo de controles eficaces, lo que permite medir resultados y emprender acciones correctivas.

Deficiencias de la administración por objetivos y algunas recomendaciones

A pesar de sus numerosas ventajas, los sistemas de administración por objetivos presentan también algunas debilidades. En la mayoría, éstas se deben a negligencias en la aplicación de los conceptos de la APO.

- Las ineficiencias en cuanto a la enseñanza de la filosofía de la APO son una de las debilidades de ciertos programas. Los administradores deben explicar a su subordinados que es la administración por objetivos, como funciona, por que se aplica, que papel tendrá en la evaluación de desempeño y, sobre todo, los beneficios que ofrece a quienes participan en ella. Esta filosofía descansa en los conceptos de autocontrol y autodirección.
- La omisión de pautas a quienes deben establecer objetivos es otro problema común. Los administradores

deben conocer los objetivos de la empresa y el lugar de sus actividades ocupan en ella. Deben contar asimismo con premisas de planeación y conocer las principales políticas de la compañía.

- Una dificultad mas es la de establecer metas verificables dentro de ciertos limites. Participantes en programa de APO han reportado en ocasiones que el excesivo énfasis en resultados económicos presiona a los individuos hasta el punto de inducirlos a incurrir en conductas cuestionables. Para reducir la probabilidad de que se elijan medios inmorales a favor de la obtención de resultados, la dirección general debe aprobar objetivos razonables, enunciar claramente las expectativas de comportamiento y conceder alta prioridad a la conducta ética, que debe premiarse tanto como deben castigarse las actividades inmorales.
- Se corre el riesgo de subrayar los objetivos a corto plazo a expensas de la solidez de la organización a largo plazo.
- El riesgo de la inflexibilidad puede provocar que los administradores vacilen en modificar los objetivos aun si un cambio en las condiciones obligaría a tales ajustes.
- Otros riesgos son el abuso de metas cuantitativas y la pretensión de emplear números en áreas en las que no son aplicables o en las que podrían representar la subestimación de objetivos importantes difíciles de enunciar en términos de resultados finales. Por ejemplo, una imagen pública favorable podría ser la principal cualidad de una empresa, lo que sin embargo resulta difícil formular en términos cuantitativos. Asimismo, se corre el riesgo de olvidar que la administración implica algo más que únicamente el establecimiento de metas.

Estrategia y política

El término estrategia (derivado del vocablo griego estrategos, que significageneral) tiene muchos usos. Los expertos difieren en al menos un aspecto primordial de las estrategias. Algunos autores consideran como parte de ellas tanto los puntos terminales (Propósito, misión, metas, objetivos) como los medios para alcanzarlos (políticas y planes).

Otros subrayan en el proceso estratégico la importancia de los medios para obtener los fines, por encima de los fines en sí mismos. Estrategia es la determinación del propósito (o misión) y de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, así como la adopción de los cursos de acción y de la asignación de recursos necesarios para cumplirlas. Por lo tanto, los objetivos son parte de la formulación de la estrategia.

Las políticas son enunciados o interpretaciones generales que orientan el pensamiento de los administradores en la toma de decisiones. Su propósito es asegurar que las decisiones no rebasen ciertos límites . Por lo general no demandan acciones, ya que su intención se reduce a guiar a los administradores en su compromiso con la decisión que finalmente tomen.

La esencia de las políticas es la discrecionalidad. Por su parte, las estrategias se refieren a la dirección en que se encauzarán recursos humanos y materiales a fin de acrecentar la posibilidad de cumplir los objetivos elegidos.

ORIENTACIÓN: CREACIÓN DE LA ESTRUCTURA DE LOS PLANES

Estrategias y políticas contribuyen a los labores de planeación de los administradores en tanto que orientan las decisiones operativas. Por lo tanto, el principio de la estructura de estrategias y políticas es que cuanto más claras sean la comprensión de estrategias y políticas y su instrumentación en la practica, tanto mas consistente y efectiva será la estructura de los planes de una empresa.

NECESIDAD DE LA PLANEACION OPERATIVA: TÁCTICAS

Para ser efectivas, estrategias y políticas deben ponerse en práctica por medio de planes, tan minuciosos en sus detalles como lo exija la consideración de hasta los componentes más elementales de las operaciones. Así, las tácticas son los planes de acción para la ejecución de las estrategias. Estas deben apoyarse en tácticas

efectivas.

PROCESO DE LA PLANEACION ESTRATEGICA

Insumos de la organización

Análisis de la industria

Como se detallará posteriormente en ese mismo capítulo, el profesor Michael Porter ha señalado que la formulación de una estrategia supone la evaluación del atractivo de una industria mediante el análisis de las condiciones externas. La atención debe centrarse en el tipo de competencia al interior de una industria, la posibilidad de que nuevas empresas se incorporen al mercado, la disponibilidad de productos o servicios sustitutos y la posición de concertación entre oferentes y compradores / clientes.

Perfil empresarial

El perfil empresarial es usualmente el punto de partida para determinar donde se encuentra una compañía y hacia donde debe dirigirse. Así, los administradores de alto nivel determinan el propósito básico de la empresa y precisan su orientación geográfica, para establecer, por ejemplo, si debe operar en regiones selectas, en todo el territorio nacional o incluso en otros países. Además, los administradores evalúan la situación competitiva de su empresa.

Orientación de ejecutivos

Valores y visión

El perfil empresarial es producto de las personas, especialmente de los ejecutivos de primer nivel, cuya orientación y valores son importantes para la formulación de la estrategia. Ellos crean el ambiente organizacional y, por medio de su visión, determinan la dirección de la empresa. En consecuencia, sus valores, preferencias y actitud frente al riesgo deben examinarse detenidamente, a causa del impacto que ejercen sobre la estrategia.

Propósito, objetivos principales e intención estratégica

El propósito y los objetivos principales son los puntos finales hacia los que se dirigen las actividades de una empresa. La intención estratégica es la determinación de triunfar en un entorno competitivo.

Ambiente externo presente y futuro

El ambiente externo presente y futuro debe evaluarse en términos de amenazas y oportunidades. Esta evaluación gira en torno de la situación competitiva, así como de los factores económicos, sociales, políticos, legales, demográficos y geográficos. Además, el entorno debe examinarse en función de avances tecnológicos, productos y servicios en el mercado y otros factores indispensables para determinar la situación competitiva de la empresa.

Ambiente interno

De igual manera, es necesario auditar y evaluar el ambiente interno de la empresa respecto de sus recursos y de sus fortalezas y debilidades en investigación y desarrollo, producción, operaciones, adquisiciones comercialización y producto y servicios. Otros factores internos importantes para la formulación de una estrategia y de obligada evaluación son los recursos humanos y financieros, así como la imagen de la compañía, la estructura y clima de la organización, el sistema de planeación y control y las relaciones con los

clientes.

Desarrollo de estrategias alternativas

Las alternativas estratégicas se desarrollan con base en un análisis de los ambientes externo e interno. Una organización puede seguir muchos tipos diferentes de estrategias. Puede especializarse o concentrarse, como lo hizo Hyundai Company de Corea al producir automóviles de bajo costo.

En otro sentido, una empresa puede optar por diversificarse, ampliando sus operaciones a nuevos y rentables mercados.

Otra estrategia consiste en la internacionalización, la extensión de operaciones a otros países.

Otros casos de posibles estrategias son las sociedades en participación y las alianzas estratégicas.

En ciertas circunstancias, una compañía puede verse obligada adoptar una estrategia de liquidación mediante la cancelación de una línea de productos incosteables o incluso la disolución de la empresa.

Estos son sólo unos cuantos ejemplos de posibles estrategias. En la práctica las compañías siguen varias estrategias combinadas, sobre todo cuando se trata de grandes empresas.

Evaluación y elección de estrategias

Las diversas estrategias deben evaluarse cuidadosamente antes de hacer una elección.

Las decisiones estratégicas deben considerarse de acuerdo con los riesgos implicados.

En ocasiones es necesario dejar pasar rentables oportunidades de alto riesgo que podrían

resultar en la quiebra de la empresa.

Prueba de congruencia y planeación de contingencias

El último aspecto clave del proceso de la planeación estratégica es la prueba de congruencia y la elaboración de planes de contingencia. La prueba de congruencia es esencial en todas las fases del proceso de planeación estratégica.

La Matriz TOWS (Matriz FODA): moderna herramienta para el análisis de situaciones

Los diseñadores de estrategia se sirven en la actualidad de un buen número de matices para la determinación de las relaciones entre las variables más importantes. El Boston Consulting Group, por ejemplo desarrolló la matriz de portafolio empresarial, de la que nos ocuparemos más adelante. La Matriz TOWS es de aparición más reciente y sirve para analizar la situación competitiva de una compañía, e incluso de una nación.

La identificación de las fortalezas y debilidades de las compañías, así como de las oportunidades y amenazas presentes en las condiciones externas, se considera como una actividad común de las empresas. Lo que suele ignorarse es la combinación de estos factores puede requerir de distintas decisiones estratégicas. La matriz TOWS surgió justamente en respuesta a la necesidad de sistematizar esas decisiones; **T** significa amenazas (threats), **O** oportunidades, **W** debilidades (weaknesses) y **S** fortaleza (strengths). A esta matriz también se le conoce en español como **Matriz FODA**, acrónimo formado con las iniciales de: **F**ortalezas, **O**portunidades, **D**ebilidades, y **A**menazas. El punto de partida del modelo son las amenazas dado que en muchos casos las compañías proceden a la planeación estratégica como resultado de la percepción de crisis, problemas o

amenazas.

Cuatro estrategias alternativas

En la figura se presentan las cuatro estrategias alternativas de la Matriz FODA. Estas estrategias se basan en el análisis de las condiciones externas (Amenazas y Oportunidades) y de las condiciones internas (Debilidades y Fortalezas).

Matriz FODA para la formulación de estrategias

Factores internos	Fortalezas internas (F): por ejemplo, cualidades	Debilidades internas (D): por ejemplo, debilidades en las áreas incluidas en el cuadro de fortalezas
Factores externos	Administrativas, operativas, Investigación y desarrollo Ingeniería	
Oportunidades externas (O) (considérense también los riesgos) por ejemplo condiciones económicas presentes y futuras, cambios políticos y sociales, nuevos productos, servicio y tecnología	Estrategia FO : maxi-maxi Potencialmente la estrategia mas exitosa, que se sirve de las fortalezas de la organización para aprovechar las oportunidades	Estrategia DO : mini-maxi Por ejemplo, estrategia de desarrollo para superar debilidades a fin de aprovechar oportunidades
Amenazas externas (A): por ejemplo, escasez de energéticos, competencia y áreas similares a las del cuadro superior de oportunidades	Estrategia FA : maxi-mini Por ejemplo, uso de fortalezas para enfrentar o evitar amenazas	Estrategia DA : mini-mini Por ejemplo, atrincheramiento, liquidación o sociedad en participación

- La **estrategia DA** persigue la reducción al mínimo tanto de Debilidades como de Amenazas y puede llamársele estrategia mini-mini. Puede implicar para la compañía la formación de una sociedad en participación, el atrincheramiento o incluso la liquidación, por ejemplo.
- La **estrategia DO** pretende la reducción al mínimo de las debilidades y la optimización de las oportunidades. De este modo, una empresa con ciertas debilidades en algunas áreas puede desarrollar tales áreas, o bien adquirir las aptitudes necesarias (como tecnología o personas con las habilidades indispensables) en el exterior, a fin de aprovechar las oportunidades que las condiciones externas le ofrecen.
- La **estrategia FA** se basa en las Fortalezas de la organización para enfrentar Amenazas en su entorno. El propósito es optimizar las primeras y reducir al mínimo las segundas. Así, una compañía puede servirse de sus virtudes tecnológicas, financieras, administrativas o de comercialización para vencer las amenazas de la introducción de un nuevo producto por parte de un competidor.
- La situación más deseable es aquella en la que una compañía puede hacer uso de sus Fortalezas para aprovechar Oportunidades (**estrategia FO**). Ciertamente, las empresas deberían proponerse pasar de las demás ubicaciones de la matriz a ésta. Si resienten debilidades, se empeñarán en vencerlas para convertirlas en fortalezas. Si enfrentan amenazas, las sortearán para concentrarse en las oportunidades.

La matriz del portafolio:

Instrumento para la Asignación de recursos

La Matriz de portafolio de Negocios fue desarrollada por el Boston Consulting Group (BCG). En la figura, se indican los vínculos entre la tasa de crecimiento de la industria y la posición competitiva de la empresa, identificada por medio de la participación de mercado.

- Los negocios ubicados en el cuadrante de **signos de interrogación**, con una débil participación del mercado y alta tasa de crecimiento, suelen requerir de inversiones de capital para convertirse en
- **estrellas**, negocios en la posición de alto crecimiento y sólida competitividad. Estos tipos de negocios cuentan con oportunidades de crecimiento y ganancias.
- Los negocios que son **vacas de efectivo** (cash cows), con una sólida posición competitiva y baja tasa de crecimiento, generalmente se hallan firmemente establecidos en el mercado y están en condiciones de producir bienes a bajo costo. Por lo tanto, sus productos les ofrecen los recursos económicos necesarios para sostener sus operaciones.
- Los negocios **perros** (dogs), son aquellos con baja tasa de crecimiento y escasa participación de mercado. Habitualmente no son rentables y debería eliminárseles.

Matriz de Portafolio de Negocios

Alta

Baja

Fuerte Débil

Jerarquía de estrategias Empresariales

La estrategia general de las compañías grandes y diversificadas puede constituir una jerarquía. En la cúspide de la pirámide está la estrategia corporativa. En este nivel, los ejecutivos trazan la la estrategia general de una compañía diversificada. Se toman decisiones respecto de las industrias en las industrias en la que la compañía desea compartir. Asimismo, por lo general se selecciona un portafolio de negocios con el propósito de obtener sinergias entre las diversas unidades de negocios.

En el segundo nivel de la jerarquía se desarrollan estrategias de negocios, usualmente a cargo del administrador general de una unidad de negocios. El director general de la compañía revisa y aprueba o rechaza estas estrategias. El propósito de la estrategia de negocios es la obtención de una ventaja competitiva en un área de la línea de productos en particular.

En el tercer nivel jerárquico se desarrollan estrategias (o políticas) funcionales. En este caso se generan estrategias por departamento u otras unidades organizacionales como finanzas, producción, comercialización, servicio, personal, etc. El objetivo es apoyar las estrategias de negocios y corporativa.

Análisis de la industria

Porter identificó cinco fuerzas en el análisis de la industria:

- Competencia entre compañías.
- Posibilidad de acceso al mercado de nuevas compañías.
- Posibilidad de uso de productos o servicios sustitutos.
- Poder de negociación de los proveedores.

- poder de negociación de los compradores o clientes.

Sobre la base del análisis de la industria una compañía puede adoptar estrategia genéricas . Son genérica porque pueden adaptarse a muy diferentes tipos de organizaciones. Sin embargo, una empresa puede aplicar más de una estrategia.

Estrategia general de liderazgo de costos

Este enfoque estratégico persigue la reducción de costos, en gran medida con base en la experiencia. Así, se hace énfasis en la estrecha vigilancia de los costos en áreas como investigación y desarrollo, ventas y servicio. El objetivo es que una compañía posea una estructura de costos bajos en comparación con la de sus competidores. Para esta estrategia suele requerirse de una gran participación relativa de mercado y de instalaciones de costo eficiente.

Estrategia de diferenciación

Una compañía que sigue una estrategia de diferenciación se propone ofrecer algo único en la industria en lo referente a productos o servicios. Los autos deportivos Porsche son indudablemente especiales.

Estrategia de enfoque (de bajo costo o diferenciación)

Una compañía que adopta una estrategia de enfoque limita su atención a grupos especiales de clientes, una línea de productos en particular, una región geográfica específica u otros aspectos convertidos en el punto focal de los esfuerzos de la empresa. En lugar de cubrir la totalidad del mercado con sus productos o servicios, una empresa puede poner el acento en un segmento específico del mercado. Esto puede lograrse mediante una estrategia de costos bajos, de diferenciación o ambas.

En general, es conveniente que una empresa opte por una estrategia genérica y evite los puntos intermedios. Si una compañía se ubica en una posición intermedia, tendrá que decidir entre un mercado amplio o estrecho para una estrategia de costos reducidos o entre un mercado amplio o estrecho para un producto o servicio diferenciado (es decir, único).

Deficiencias de la planeación estratégica y recomendaciones adicionales

Detengámonos primeramente en algunos motivos de falla de la planeación estratégica para considerar después lo que puede hacerse a favor de la planeación.

En un estudio, las deficiencias de la planeación estratégica se atribuyeron a la siguientes factores:

- Inadecuada preparación de los administradores en planeación estratégica.
- Insuficiencia de la información destinada a la elaboración de planes de acción.
- Excesiva vaguedad de las metas de la organización, al grado de resultar inútiles.
- Imprecisa identificación de las unidades de negocios.
- Ineficaz realización de las revisiones de los planes estratégicos de las unidades de negocios.
- Insuficiente vinculación entre planeación estratégica y control.

Instrumentación eficaz de estrategias

Para ser eficaz, la planeación estratégica debe trascender la sola asignación de recursos y perseguir objetivos organizacionales. Este propósito debe complementarse con el pensamiento estratégico, el cual comprende el diseño de una estructura organizacional apropiada, un sistema eficaz de información administrativa un sistema de presupuestación que facilite el cumplimiento de objetivos estratégicos un sistema de premios en apoyo a la

estrategia.

Instrumentación exitosa de estrategias

- Comunicar las estrategias a todos los administradores clave responsables de tomar decisiones.
- Desarrollar y comunicar premisas de planeación.
- Comprobar que los planes de acción contribuyan a los objetivos y estrategias principales y sean reflejo de ellos.
- Revisar regularmente las estrategias.
- Desarrollar estrategias y programas de contingencias.
- Adecuar la estructura organizacional a las necesidades de plantación.
- Insistir permanentemente en la planeación y la instrumentación de estrategias.
- Crear un clima empresarial que induzca a la planeación.

Toma de decisiones

La **toma de decisiones** es la selección de un curso de acción entre varias alternativas constituye por lo tanto la esencia de la planeación. No puede decirse que exista un plan si no se ha tomado una decisión, un compromiso de recursos, dirección o prestigio. Mientras tal cosa no ocurra, estaremos únicamente frente a estudios y análisis de planeación. Es común que los administradores conciban la toma de decisiones como su actividad primordial, ya que permanentemente deben determinar que hacer, quien lo hará, cuando y donde lo hará y a veces incluso como se lo hará. No obstante, la toma de decisiones es apenas uno entre los varios pasos de la planeación.

Importancia y limitaciones de la toma de decisiones racionales

La toma de decisiones es una de las partes más importantes de la planeación.

El proceso dirigido a la toma de decisión puede concebirse como:

- Establecimiento de premisas
- Identificación de alternativas
- Evaluación de alternativas en términos de la meta propuesta
- Elección de una alternativa.

Racionalidad en la toma de decisiones

Suele afirmarse que la efectiva toma de decisiones debe ser racional. Pero, ¿qué es la racionalidad? ¿Cuándo una persona piensa o decide racionalmente?

Alcanzar la racionalidad absoluta no es frecuente, sobre todo en la administración.

En primer lugar: las decisiones deben operar sobre el futuro, el que casi invariablemente contiene un grado de incertidumbre.

En segundo: determinar todas las alternativas para el cumplimiento de una meta es difícil, en particular cuando la toma de decisiones implica oportunidades de llevar a cabo algo que nunca se ha hecho. Además, en la mayoría de los casos es imposible analizar todas las alternativas, aun contando con las técnicas analíticas y las computadoras más recientes.

Racionalidad limitada o acotada

Un administrador debe conformarse con la racionalidad limitada o acotada. En otras palabras, las limitaciones de información, tiempo y certidumbre restringen la racionalidad, aun si el administrador se propone deliberadamente ser absolutamente racional. Puesto que en la práctica es imposible que los administradores sean absolutamente racionales, en ocasiones permiten que su aversión al riesgo (su deseo de seguridad y protección) interfiera en su interés por obtener la mejor solución dadas las circunstancias.

Herbert Simon llama satisfaciente al proceso de selección de un curso de acción satisfactorio o aceptable frente a determinadas circunstancias. Si bien muchas decisiones administrativas se toman con el deseo de que se les pueda aplicar en las condiciones más seguras posible, en su mayoría los administradores persiguen la toma de las mejores decisiones a su alcance dentro de los límites de la racionalidad y la luz del grado y naturaleza de los riesgos implicados.

Consideremos en detalle los pasos del proceso de toma de decisiones:

Búsqueda de alternativas

Suponiendo que ya sabemos cuáles son nuestras metas y que ya se ha alcanzado un acuerdo sobre premisas de planeación claras, el primer paso de la toma de decisiones es el desarrollo de alternativas. Todo curso de acción presenta casi siempre varias alternativas; tan es así que cuando parece que sólo existe una manera de hacer algo, es probable que ésta sea incorrecta. Cuando únicamente se nos ocurre un solo curso de acción, es obvio que no hemos pensado lo suficiente.

Factor Limitante

La capacidad para desarrollar alternativas es a menudo tan importante como la habilidad de elegir correctamente entre ellas. Al mismo tiempo, sin embargo, la inventiva, la investigación y el sentido común pueden producir tal cantidad de opciones que resulte imposible evaluarlas adecuadamente. Los administradores necesitan ayuda en esta situación, la cual (junto con la que necesitan para elegir la mejor alternativa) se halla en el concepto del factor limitante o estratégico.

Un factor limitante es algo que interpone en el camino del cumplimiento de un objetivo deseado. La percepción de los factores limitantes en una situación dada permite restringir la búsqueda de alternativas a únicamente aquellas que trascienden los factores limitantes. El principio del factor limitante es el siguiente: Para seleccionar el mejor curso de acción alternativo se deben identificar y trascender los factores que más firmemente se oponen al cumplimiento de una meta.

Evaluación de alternativas

Una vez determinadas las alternativas que correspondan, el siguiente paso de la planeación es evaluarlas y seleccionar aquellas cuyas contribuciones resultan ideales para el cumplimiento de la meta .

Factores cuantitativos y cualitativos

Es probable que, al comparar planes alternativos para el cumplimiento de un objetivo, se piense exclusivamente en factores cuantitativos. Estos factores son los que pueden medirse en términos numéricos, como el tiempo o los diversos costos fijos y de operación. La importancia de este tipo de análisis es incuestionable, pero el éxito de un proyecto puede correr peligro si se ignoran los factores intangibles, o cualitativos. Los factores cualitativos o intangibles son aquellos difíciles de medir numéricamente.

Análisis marginal

La evaluación de alternativas puede implicar el empleo de la técnica de análisis marginal para la comparación

de los ingresos adicionales producidos de costos adicionales. Cuando el objetivo es optimizar las utilidades, esa meta se logra (como lo enseña la economía elemental) igualando los ingresos adicionales. En otras palabras, si los ingresos adicionales de una cantidad mayor son superiores a sus costos adicionales, se obtendrán mayores utilidades si se produce más. Si, por el contrario, los ingresos adicionales de la cantidad mayor son inferiores a sus costos adicionales, se obtendrán mayores utilidades si se produce menos.

Análisis de costo–beneficio

Una versión, o variante, más precisa del análisis marginal es el análisis de costo–beneficio.

El análisis de costo–beneficio persigue la mejor proporción de beneficios y costos; esto significa, por ejemplo, determinar el medio menos costoso para el cumplimiento de un objetivo o para la obtención del mayor valor, dados ciertos gastos.

Selección de una alternativa:

Tres enfoques

En la selección entre alternativas, los administradores pueden emplear tres enfoques básicos:

- Experiencia
- Experimentación
- Investigación y análisis.

Análisis de riesgo

Frente a decisiones que implican incertidumbre, lo inteligente es conocer el grado y naturaleza del riesgo que se corre al optar por cierto curso de acción. Una de las deficiencias de los métodos tradicionales de investigación de operación para la resolución de problemas es que muchos de los datos usados en un modelo son meras estimaciones, mientras que otros se basan en probabilidades.

Prácticamente todas las decisiones se basan en la interacción de diversas variables importantes, muchas de las cuales poseen un elemento de incertidumbre, pero también, quizá, un alto grado de probabilidad. De este modo, lo acertado o no de lanzar un nuevo producto podría depender de ciertas variables básicas: el costo de introducción del producto, su costo de producción, la inversión de capital requerida, el precio que se le puede fijar al producto, las dimensiones del mercado potencial y la proporción del mercado total que éste representará.

INVERSIÓN EN UN NUEVO PRODUCTO

En el caso de un programa de inversión en un nuevo producto, la escala de probabilidades del rendimiento de inversión podría basarse en diferentes estimaciones, tal como se muestra a continuación:

Tasa de rendimiento, % 0 10 15 20 25 30 35 40

Probabilidad de lograr

Por lo menos esta tasa 90 80 70 65 60 50 40 30

En otras palabras, hay 90% (90) de probabilidad de que la tasa de rendimiento (o tasa de las ganancias monetarias que la compañía obtendrá de su inversión) sea de al menos cero, 80% (80) de probabilidad de que sea de al menos 10% , y así sucesivamente.

Con datos como éstos, un administrador puede evaluar la probabilidad de obtener una mejor estimación y determinar su probabilidad de éxito en caso de que sea suficiente una tasa de rendimiento menor.

Árboles de decisión

Uno de los mejores métodos para el análisis de una decisión es el llamado árbol de decisión. En los árboles de decisión se describen gráficamente en forma de árbol los puntos de decisión, hechos aleatorios y probabilidades de los diversos cursos de acción que podrían seguirse. Uno de los problemas más comunes de las empresas es la introducción de un nuevo producto.

Árbol de decisión sin

Probabilidades

Punto de decisión

Suceso aleatorio

Investigación y análisis

¿Cómo seleccionar

entre alternativas?

Decisión tomada

Apoyo en el pasado

Estrellas	Signos de interrogación
Vacas de efectivo	Perros

Tasa de crecimiento de la industria

Experimentación

Éxito del producto según lo estimado

Ganancias : \$ 1.000.000/año durante cinco años

Escasa venta del producto

Ganancias: \$ 2.000.000/año durante cinco años

Fracaso del producto

Perdidas: \$ 2.000.000

Inversión en montaje permanente:

\$ 2.000.000

Éxito del producto según lo estimado

Ganancias : \$ 200.000/año durante cinco años

Inversión en montaje temporal :

\$ 100.000

Escasa venta del producto

Ganancias: \$ 50.000/año durante cinco años

Fracaso del producto

Perdidas: \$ 100.000