

**GEORGE L. MORRISEY**



**PLANEANDO CON MORRISEY**

---

# **PENSAMIENTO ESTRATÉGICO**

**Construya los cimientos de su  
planeación**

  
**Jossey-  
Bass**

**Pearson  
Educación**



Intuitivo

Pensamiento estratégico

Planeación a largo plazo

Analítico

Planeación táctica

Figura 1.1 El continuo de la planeación

Una manera de ver a estos tres componentes importantes es relacionarlos con la *perspectiva*, la *posición* y el *desempeño*. El énfasis de cada uno de los componentes podría describirse como sigue:

El *pensamiento estratégico* lleva a la *perspectiva*

La *planeación a largo plazo* lleva a la *posición*

La *planeación táctica* lleva al *rendimiento*

Naturalmente, las relaciones no están definidas como se presentan aquí. Sin embargo, este planteamiento es una buena manera de comenzar este estudio. Algo que tenemos que reconocer es que la planeación es un proceso *humano* mucho más que un sistema. Deberíamos estar mucho menos preocupados por obtener la conformidad de un conjunto de reglas y reglamentos que acerca de hacer que la mente de las personas se concentren en la dirección hacia la que deberían avanzar. Al mismo tiempo, debemos ser flexibles tanto en términos de cuál debería de ser nuestro destino final como en términos de lo que necesitamos hacer para llegar ahí.

En la figura 1.2 se presentan los tres componentes y sus elementos. Observe cómo cada uno de los dos primeros componentes penetra en el siguiente para concluir, a final de cuentas, en la aplicación efectiva del plan.

### ¿Qué es el pensamiento estratégico y por qué es importante?

El pensamiento estratégico individual incluye la aplicación del juicio basado en la experiencia para determinar las direcciones futuras. El pensamiento estratégico de empresa es la coordinación de mentes creativas dentro de una perspectiva común que le permita a un negocio avanzar hacia el futuro de una manera satisfactoria para todos. El propósito del pensamiento estratégico es ayudarle a

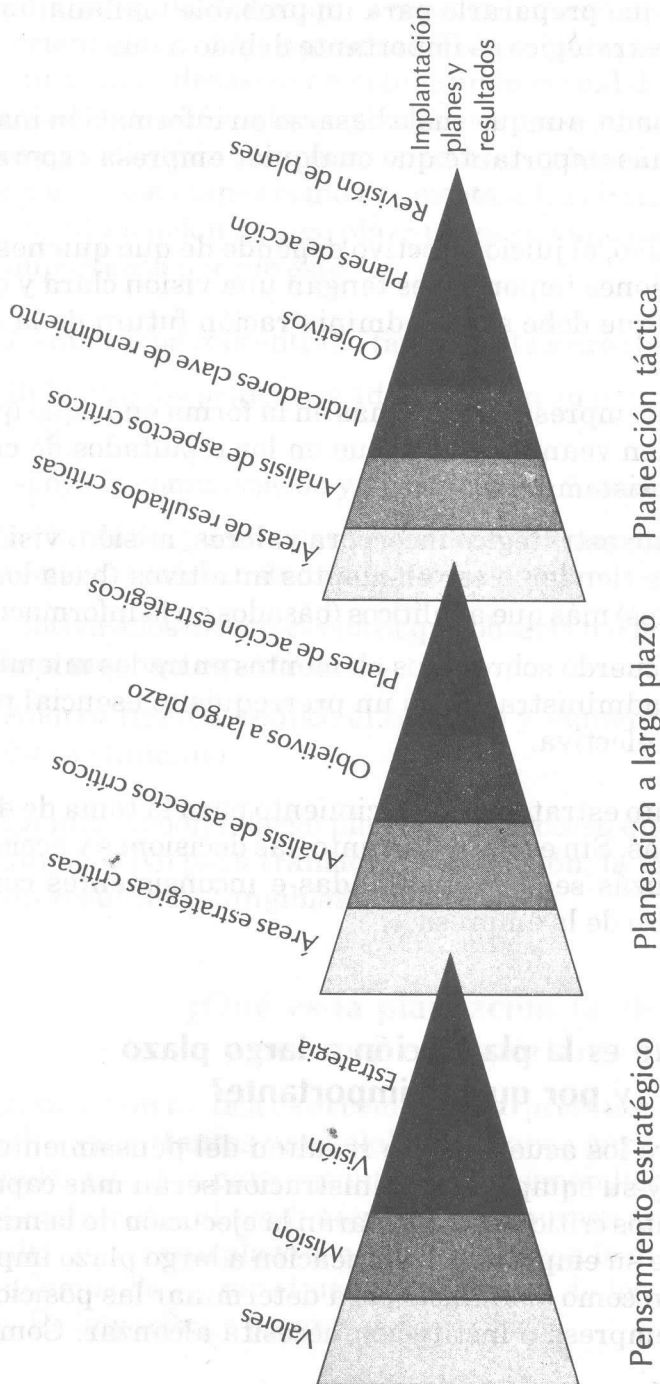


Figura 1.2 El proceso de planeación

explotar los muchos desafíos futuros, tanto previsibles como imprevisibles, más que prepararlo para un probable mañana único. El pensamiento estratégico es importante debido a que

- El juicio razonado, aunque suele basarse en información inadecuada, es lo más importante que cualquier empresa espera de sus directores.
- Para ser efectivo, el juicio colectivo depende de que quienes toman las decisiones importantes tengan una visión clara y consistente de lo que debe ser la administración futura de la empresa.
- La visión de la empresa se basa más en la forma en la que quienes que deciden vean y sientan que en los resultados de cualquier análisis sistemático.
- El pensamiento estratégico incorpora valores, misión, visión y estrategia que tienden a ser elementos intuitivos (basados en los sentimientos) más que analíticos (basados en la información).
- Llegar a un acuerdo sobre estos elementos entre los miembros de su equipo administrativo es un prerrequisito esencial para la planeación efectiva.

El pensamiento estratégico es el cimiento para la toma de decisiones estratégicas. Sin este fundamento, las decisiones y acciones subsecuentes quizás sean fragmentadas e inconsistentes con la salud a largo plazo de la empresa.

### **¿Qué es la planeación a largo plazo y por qué es importante?**

Elaborando sobre los acuerdos que resulten del pensamiento estratégico, usted y su equipo de administración serán más capaces de dirigir los puntos críticos que afectarán la ejecución de la misión y la estrategia de su empresa. La planeación a largo plazo implica tanto la intuición como el análisis para determinar las posiciones futuras que su empresa o institución necesita alcanzar. Como se



viene manejando, la planeación a largo plazo suele ser una extrapolación histórica que proyecta los resultados futuros según experiencias actuales o pasadas. Tal práctica podría ser un plan de acción para el desastre en este mundo actual de cambios acelerados. La planeación a largo plazo debe verse como un proceso dinámico y tan flexible como para permitir —y hasta alentar— la modificación de los planes como respuesta a las circunstancias de cambio. La planeación a largo plazo traza su viaje para el éxito futuro. Es importante porque éste

- Lo mantiene concentrado tanto en el futuro como en el presente
- Refuerza los principios adoptados en su misión, visión y estrategia
- Apoya la comunicación y planeación de funcionamiento cruzado
- Levanta un puente para su proceso de planeación táctica a corto plazo (donde usted *implantará* su plan a largo plazo)
- Motiva a los directores para que observen a la planeación desde una macroperspectiva
- Ahorra tiempo, reduce el conflicto y aumenta el poder del esfuerzo humano

La planeación a largo plazo es un proceso que reúne al equipo administrativo para transformar la misión, la visión y la estrategia en resultados tangibles en el futuro.

### ¿Qué es la planeación táctica y por qué es importante?

La planeación táctica es el compromiso presente de gerentes y empleados importantes para elaborar planes para la empresa como un todo, así como para sus unidades independientes. Su propósito es asegurar que el *rendimiento* de la empresa en la producción de resultados a corto plazo sea consistente con la dirección estratégica, además de lograr el uso más efectivo de los recursos disponibles. Es importante porque

- Transforma el pensamiento estratégico y la planeación a largo plazo en resultados específicos susceptibles de medición
- Acentúa la planeación del equipo que da a los participantes posesión en el plan y los resultados proyectados
- Proporciona un medio para llevar a cabo los planes a corto plazo y para asegurar la comprensión y el compromiso hacia ellos
- Es diferente del pensamiento estratégico y de la planeación a largo plazo en que es, en gran medida, analítico con un considerable énfasis en la toma de decisiones basadas en la información
- Esta más centrado y es más específico y detallado que el pensamiento estratégico y la planeación a largo plazo
- Por lo general, tiene un horizonte de un año, aunque apoya la administración futura
- Se utiliza como un proceso progresivo para dirigir los problemas o las oportunidades, así como para establecer planes anuales
- Es una fuente vital de información ante la preparación del presupuesto
- Lo emplean los colaboradores en la planeación así como las unidades de trabajo, los departamentos, las divisiones y toda la empresa

La planeación táctica es el proceso que le ayuda a aspirar a oportunidades que valgan la pena, a mejorar los resultados, a evitar o minimizar sus pérdidas y a proporcionar retroalimentación continua para tomar acciones correctivas cuando sea necesario.

### **¿Qué implica el proceso del pensamiento estratégico?**

Como se señaló antes, el pensamiento estratégico es mucho más un proceso intuitivo que la planeación a largo plazo o la planeación táctica. En principio, es más importante que haya congruencia entre los miembros del equipo administrativo sobre la naturaleza y la

intención de su negocio, sobre los principios bajo los que se pretende operar y sobre la dirección hacia la que se debe avanzar como empresa que preocuparse de cómo se van a alcanzar los resultados necesarios. El pensamiento estratégico es el campo para soñar el futuro sin que le estorben las utilidades prácticas. En otras palabras, no sólo es aceptable sino deseable planear lo que a usted le gustaría que se convirtiera su empresa, sin preocuparse de si es asequible o no.

Para los principiantes, permítanme definir cómo utilizaré los términos *valores*, *misión*, *visión* y *estrategia*:

1. Los *valores* representan las convicciones filosóficas de los administradores a cargo de dirigir a su empresa hacia el éxito. Algunos de estos valores ya estarán establecidos, como sus posiciones sobre la ética, la calidad y la seguridad. Otros valores, como la comprensión a los clientes, la diversidad del producto/servicio y la productividad, pueden variar con el tiempo, dependiendo de la naturaleza de su negocio. Éstos sirven como bases de su pensamiento mientras usted se aboca a su misión, visión y estrategia.
2. La *misión* es una afirmación que describe el concepto de su empresa, la naturaleza del negocio, el porqué está usted en él, a quién sirve y los principios y valores bajo los que pretende funcionar.
3. La *visión* es una representación de lo que usted cree que el futuro debe ser para su empresa a los ojos de sus clientes, empleados, propietarios y otros accionistas importantes. La declaración de la visión puede estar separada o incluirse como parte de la declaración de la misión.
4. La *estrategia* consigna la dirección hacia la que debe avanzar su empresa, su *fuerza impulsora* y otros factores importantes que le ayudarán a determinar sus productos, servicios y mercados futuros.

En mi opinión, un máximo de estas tres declaraciones separadas fluirán del proceso del pensamiento estratégico: la declaración de la misión, la declaración de la visión y la declaración de la estra-



tegia. Se puede llegar a la conclusión de que las tres pueden combinarse en dos o hasta en una sola. He visto empresas con hasta cinco declaraciones separadas, las que, desde mi punto de vista, tienden a confundir más que a aclarar la posición de la organización. Hay un beneficio, no obstante, al observar en principio y por separado los valores, la misión, la visión y la estrategia para ver qué enseñanzas proporciona cada una. Entonces, puede usted decidir si es más ventajoso combinar algunas o todas ellas o mantenerlas por separado. Por lo menos, usted querrá tener una declaración de *misión* la cual, en mi juicio, es el documento más importante que usted creará en su proceso de planeación.

### **¿Dónde encaja el pensamiento estratégico dentro de otros enfoques actuales?**

Ha habido en años recientes una epidemia de nuevos conceptos con implicaciones estratégicas. Algunos de estos conceptos proporcionan importantes contribuciones a la teoría y a la práctica de la administración, mientras que otros son, los más, refritos de ideas ya existentes.

Uno de los problemas que yo veo con un concepto que tiene ya una etiqueta es que, por sí misma, limita su existencia. Yo lo sé, porque navegué por uno de los conceptos más populares de años recientes: la APO (Administración por Objetivos, o lo que yo llamaba AOR por Administración por Objetivos y Resultados). La APO fue un enfoque muy popular para la planeación durante cerca de veinte años (mucho más tiempo que muchas otras "etiquetas"), hasta que cayó en el descrédito. Esto se debió a la pobre o inadecuada aplicación más que a cualquier otro problema del mismo proceso. Muchas empresas vienen operando exitosamente con la APO/AOR como su enfoque de planeación, ya sea con una etiqueta específica o no.

Se dice que "*una herramienta es tan buena como la persona que la utiliza*". Con un destornillador de precisión se puede abrir una lata de cerveza, pero yo no recomendaría que se empleara para ello. Las herramientas de la administración no son diferentes de otras que requieren habilidad. Se necesita capacitación para su uso,

además de un *seguimiento efectivo* y consistente, si van a utilizarse para alcanzar los beneficios previstos.

Con unas pocas excepciones, casi cada nuevo concepto de planeación producirá beneficios meritorios si se emplea de la manera prescrita. Cada concepto puede, también, tener consecuencias poco satisfactorias o desastrosas si no se aplica con propiedad. Lo malo es que muchos conceptos terminan siendo el *programa de administración de moda*. Mi observación se debe a que llamar “programa” a algo casi lo condena desde el principio al fracaso, porque muchos funcionarios encaran un programa como algo que tiene que hacerse *aparte de sus trabajos*. En general, un concepto es efectivo cuando los ejecutivos lo practican *sin referirse a la etiqueta*.

Tomemos al movimiento de la *calidad* como un caso oportuno. ¿Quién puede rebatir la importancia de operar con calidad una empresa? El énfasis en años recientes sobre *ACT* (*Administración de Calidad Total*) y sus muchas variaciones ha tenido un efecto benéfico al despertar la *conciencia de la calidad* dentro de las organizaciones. La calidad es uno de los valores que tratare en el capítulo tres. Aun así, yo me pregunto si la calidad se puede otorgar mejor por medio de la institución de un programa específico. Por ejemplo, años atrás recibí una llamada de un ejecutivo de una reconocida compañía, que indicaba que la compañía esperaba ganar el premio Malcolm Baldrige dentro de los siguientes dos años y preguntaba si yo podría ayudarlos a crear un programa de planeación que los llevara a eso. Yo, respetuosamente, no acepté, pero les sugerí que me sentiría mucho más cómodo ayudándolos a implantar un proceso de planeación que hiciera más efectiva la administración de su compañía, lo cual podría, de un modo imaginable y con el tiempo, llevarlos a tal reconocimiento. Les indiqué, sin embargo, que tratar de ganar el premio no era motivo válido, pues enviaría señales erróneas al personal de la compañía y a las de cualquier otro lugar. No contrataron mis servicios.

Muchos conceptos de administración han aparecido en los últimos años, como la *ACT*, la *dirección múltiple*, la *marcación fija*, el *procedimiento competitivo*, por mencionar unos pocos. Cada uno tiene ideas excelentes, herramientas y técnicas que pueden ayudar a mejorar sus prácticas administrativas. (Yo hago algún comentario sobre distintas publicaciones relacionadas con éstas en

la sección de Fuentes de consulta de este libro.) Como gerente practicante, es un deber consigo mismo y con su empresa mantenerse actualizado en lo que sucede dentro del mundo de la teoría y la práctica administrativa. Sin embargo, con el riesgo de detenerse en lo obvio, nunca debe buscar lo nuevo para probar sólo porque sea el último grito de la moda. Más bien, debería estudiar tales materiales para mejorar lo que ya hace bien, además de identificar formas de tratar asuntos que no reciban la clase de atención que éstos merezcan. *La administración es y será siempre más un arte que una ciencia.* Así que, póngase su bata de artista y láncese a crear su obra maestra.

## Resumen

- El pensamiento estratégico proporciona las bases para la planeación estratégica y es, en gran medida, de naturaleza intuitiva.
- El pensamiento estratégico lleva a la perspectiva, mientras que la planeación de largo alcance conduce a la posición y la planeación táctica lleva al rendimiento.
- El pensamiento estratégico trata los valores y las convicciones filosóficas de los ejecutivos encargados de guiar a su empresa en un viaje exitoso; misión, el concepto general de su empresa; visión, cómo debe ser su empresa en el futuro, y estrategia, la dirección en que debe avanzar su empresa.

El capítulo siguiente se enfocará en las personas que deben incluirse en el proceso del pensamiento estratégico y cómo se deben enfocar en el desempeño de sus responsabilidades.



## **¿Quiénes son sus pensadores estratégicos y cómo deben funcionar?**

Hubo un tiempo en que la planeación estratégica —particularmente los aspectos del *pensamiento estratégico* de ésta— era considerada como la provincia de la alta administración. (Yo mismo solía creer eso.) Se ha vuelto cada vez más evidente en años recientes que para tener éxito toda empresa necesita el compromiso activo de todos sus tomadores de decisiones. Esto es esencial tanto para obtener una participación valiosa de aquellos que están en la línea de fuego como —tal vez más importante— para asegurar su compromiso hacia el producto final. En tanto que el proceso formal del pensamiento estratégico empieza por lo común con el director general y el equipo de alta administración y, para que sea efectivo, debe trascender de inmediato al resto de la empresa. Mi enfoque en este capítulo es sobre las diversas funciones que cada nivel de administración debe desempeñar en el proceso del pensamiento estratégico, con un particular énfasis en la alta administración y en el cuándo y cómo hacer que los otros se comprometan. En capítulos subsecuentes me extenderé sobre los distintos aspectos del proceso.

### **¿Qué es el concepto de presidente de unidad?**

El concepto de presidente de unidad ha resultado ser muy útil para destacar la responsabilidad para la planeación. Puede que usted sea director general de su empresa, jefe de división o de departamento, gerente medio, supervisor de primera línea o colaborador dentro de una unidad mayor, considérese como el presidente de su propia compañía. Piense en todos con los que usted se relaciona,

incluyendo a su jefe, como su consejo de administración. La responsabilidad de un presidente del consejo de administración es identificar claramente una dirección para la empresa y entregar resultados que satisfagan al consejo. Como presidente de la unidad, necesita asegurarse de que su unidad se encamine hacia una dirección que sea compatible con su empresa. Una vez que esa dirección sea clara, tendrá libertad en la manera en que dirija su "compañía", siempre y cuando produzca los resultados deseados. Este principio y el resto de los conceptos de este libro son aplicables si usted funciona como director en una empresa de iniciativa privada, de gobierno o en una institución no lucrativa. (Mientras el concepto de presidente de unidad tenga más aplicación en la *planeación táctica*, es importante tenerlo en la mente a lo largo del proceso de planeación.)

### ¿Quién hace qué en el pensamiento estratégico?

La responsabilidad final por la elaboración y la puesta en marcha de los planes estratégicos y tácticos de la empresa en *total* reside en su director general (o quienquiera que sea designado como encargado de la toma de decisiones importantes en su empresa) y el equipo de alta administración, el que abarca a los jefes de departamento principales, uno o dos consejeros de personal y quienquiera que dirija su proceso de planeación. Si usted es miembro del grupo de altos funcionarios, es responsable de verificar que el proceso caiga como en cascada a todos los niveles bajo su liderazgo y de hacer que los empleados generen ideas ascendentes para su posible inclusión en el plan de su empresa. Este proceso de cascada es deseable, ya sea que usted se enfoque en el *pensamiento estratégico*, la *planeación a largo plazo* o la *planeación táctica*. Empecemos por observar, específicamente, los papeles de los actores principales en el proceso de *pensamiento estratégico*.

- Su director general debe demostrar un liderazgo firme para que el proceso del pensamiento estratégico reciba la atención apropiada a todo lo largo de su empresa. Este liderazgo incluye estar activamente comprometido en el seguimiento del proceso y asignar el suficiente tiempo para el cumplimiento de los deberes. Ya

que el pensamiento estratégico llevará a la identificación de los valores, la misión, la visión y la estrategia (de forma separada o combinada) de su empresa, los resultados de estos empeños deben ser los que su director general pueda apoyar de manera clara y entusiasta. A su director general se le podría requerir tomar una posición firme para asegurar que las decisiones se ejecuten y que el proceso no se empantane cuando parezca que no se haya alcanzado el consenso.

- *Los miembros del equipo de alta administración* desempeñan funciones dobles. Si usted pertenece a este equipo, debe reconocer que sirve como extensión de la oficina de director general. En teoría, su director general podría completar el proceso de manera independiente, pero la mayoría de los ejecutivos reconocen que no pueden hacerlo solos, y la aparición de ideas divergentes proporcionará un resultado más marcado y útil. Necesita entenderse que cuando usted trabaja en este campo representa los intereses de la empresa entera, no los de sus responsabilidades funcionales o de programa. Su segunda función, como se indicó antes, es proporcionar liderazgo comunicando y obteniendo aportaciones de los demás miembros de sus áreas de responsabilidad.

- Los miembros de su *consejo de administración* deben comprometerse en el proceso del pensamiento estratégico entero, o dedicarse a la aprobación y la revisión, dependiendo del tamaño y la estructura del consejo y en el nivel de interés de sus miembros. Los miembros del consejo de organizaciones no lucrativas, como las asociaciones de comercio y profesionales, instituciones educativas o dependencias de servicio comunitario se comprometerán frecuente y activamente en la ejecución del proceso, ya sea como un cuerpo total (si el consejo es de un tamaño operativo), o a través de un comité de planeación estratégica (posiblemente, el comité ejecutivo) que dará el paso inicial, con una revisión del consejo completo. La mayoría de los consejos corporativos, sin embargo, buscarán al director general y al equipo de altos funcionarios para que lleven el liderazgo en el planteamiento inicial del concepto y en la dirección de la empresa.

- El *coordinador de planeación* es alguien dentro de la empresa que sea designado como responsable de asegurarse de que se complete el proceso de planeación. Un miembro del equipo de



altos funcionarios, algunas veces el director general, suele asumir esta función. El coordinador de la planeación necesita ser alguien con una buena capacidad administrativa y que esté dispuesto a aceptar la responsabilidad. Quienquiera que sea el encargado de esta función, la desempeñará durante todo el proceso de planeación para asegurarse del seguimiento, además de que podría encargarse de todos o algunos de los siguientes deberes:

Establecer y supervisar el calendario de la planeación

Coordinar y manejar la lógica simbólica de las juntas de planeación

Documentar y distribuir los registros de la reunión

- Las responsabilidades del *facilitador del proceso de planeación* pueden ser llevadas a cabo por un asesor/facilitador, interno o externo, de preferencia, alguien que no tenga un interés personal en el resultado. Aunque alguien del equipo de altos funcionarios podría tener la capacidad para desempeñar este papel, no debe hacerlo porque este equipo tiene que estar disponible para tomar posiciones de defensa en ciertos asuntos y para expresar convicciones personales durante los debates. Para ser eficiente, el facilitador debe permanecer neutral durante los debates.

El facilitador del proceso de planeación necesita tener tanto el respeto de los ejecutivos participantes como confianza personal porque puede ser necesario confrontar individualmente a los miembros del equipo. Un consejero interno brinda un conocimiento a fondo de la empresa y, generalmente, está más accesible que un consejero externo. Un consejero externo brinda una experiencia más amplia y diversa y es, regularmente, percibido como más neutral que un asesor interno. Un equipo de asesoría interno /externo brinda lo mejor de ambos mundos.

Su ayudante de planeación puede desempeñar todos o cualquiera de los siguientes deberes:

Diseñar o modificar el proceso de planeación

Entrenar y preparar a los gerentes involucrados en el proceso de planeación

## Diseñar y facilitar las reuniones de planeación

### Preparar y asesorar al director general

- Otros directores, al adoptar el concepto de presidente de unidad, se los encargan de la elaboración de los documentos apropiados para el pensamiento estratégico de sus respectivas unidades. Por supuesto, si tal proceso lo ha iniciado por administración de un nivel superior, usted necesitará asegurarse de que su propio proceso sustente al de toda la empresa. Si tal proceso no ha sido lanzado por niveles superiores, usted puede proceder con éste a su nivel, aplicando su mejor juicio para asegurarse de que lo que salga de los trabajos de su unidad sea, por lo menos, compatible con los del resto de la empresa.

## ¿Cuánto tiempo se requiere?

El tiempo requerido para completar la parte del pensamiento estratégico del proceso de planeación variará sustancialmente, dependiendo del tamaño y la complejidad de la empresa, de la naturaleza de su negocio y de si se comienza de cero o se viene estructurando de algo que ya se ha probado. Mi experiencia al trabajar con una amplia variedad de empresas es que se pueden presentar informes detallados de la misión, la visión y la estrategia en una reunión de dos días fuera de la oficina, *siempre* que todos los componentes de su equipo de planeación hayan hecho su tarea. Mi recomendación general, sin embargo, es que se combine la fase del pensamiento estratégico con su proceso de *planeación a largo plazo*, y que se programe una serie de dos o tres reuniones de dos días, con un intervalo entre ellas de treinta o sesenta días. La información y discernimientos generados por la porción de pensamiento estratégico será extremadamente útil mientras usted prosiga con la identificación de sus áreas estratégicas clave, con el análisis de sus asuntos críticos, con la determinación de sus objetivos a largo plazo y con el establecimiento de sus planes de acción estratégica. Además, al programar una serie de reuniones, con asignaciones específicas entre ellas, usted tendrá la oportunidad de obtener una regeneración de sus trabajos iniciales y de hacer las modificaciones

nes procedentes. También, necesita darse cuenta de que cada directivo participante tendrá que invertir varias horas para su preparación individual, de manera que las juntas sean tan productivas como sea posible.

Una de las cosas que hay que tener en mente cuando se afronta esto por primera vez es que *usted no tiene que producir un plan estratégico completo en su trabajo inicial*. La ambición podría resultar abrumadora o superficial. Quizá desee concentrarse en aclarar sus valores estratégicos y en generar un borrador inicial de la declaración de su misión, con la esperanza de modificar tales valores y avanzar hacia otros aspectos del proceso de planeación estratégico más adelante. En otras palabras, utilice un enfoque de incrementos que asegure que va progresando, mucho como un equipo de fútbol que se concentra en hacer una serie de pases más que ir por una anotación en cada jugada.

### **¿Cómo incluimos a otros importantes elementos?**

Una de las verdaderas fuerzas de este proceso es la oportunidad de incluir a otros que tienen un consumado interés en el resultado de sus esfuerzos de pensamiento estratégico antes, durante y después de sus diligencias iniciales de elaboración. Estos "otros" podrían incluir a empleados que no participen en la elaboración del proceso, a clientes, a representantes externos, a proveedores, a socios de enlaces estratégicos, a representantes de la comunidad y, tal vez, hasta a alguno de sus competidores, si los empeños de cooperación pueden beneficiar a todos los incluidos. (Esto no significa violar restricciones contra los monopolios, por supuesto.)

#### **Antes**

Cuando menos, tal vez desee informar a ciertos accionistas que usted viene procediendo con el avance o la modificación de su misión, visión y estrategia e invitarlos a compartir sus opiniones. Aunque muchos no responderán a tal invitación, por lo menos, estarán al tanto de lo que usted hace y por curiosidad, si no es por otra cosa, es probable que se mantengan interesados.



Otras formas para interesar a los accionistas incluyen:

- Plantear un cuestionario con preguntas similares a las descritas en los capítulos subsecuentes, el que debe distribuirse a accionistas selectos para su comentario y que lo entreguen antes de las juntas iniciales
- Conducir una serie de juntas de grupo de enfoque diseñadas para obtener su respuesta a tales preguntas
- Nombrar una fuerza especial con una sección cruzada de partidos interesados que puedan ayudar a destacar los factores que necesitan ser tratados

### ***Durante***

Si programa una serie de encuentros, quizá sea apropiado para los miembros de su equipo de planeación reunirse con personas de sus propias unidades y, tal vez, de otras unidades para obtener retroalimentación sobre el progreso que usted realiza. Esto es importante cuando usted completa el borrador de sus declaraciones iniciales, para asegurarse de que sus palabras transmiten el significado que se pretende. (Capítulos subsecuentes contienen ejemplos de la clase de preguntas que usted podría desear hacer.)

### ***Después***

Una vez que su equipo de planeación esté de acuerdo con las declaraciones apropiadas que proporcionarán la clase de guía que apoyará la futura toma de decisiones, es importante comunicar esas declaraciones a los que serán los más afectados. Haciendo esto, quizá desee señalar que tales declaraciones están aún sujetas a modificaciones basadas en las reacciones recibidas. He aquí distintas maneras en las que se puede comunicar esta información:

- Publique sus declaraciones de misión, visión y estrategia, colectiva o separadamente, junto con cualquier interpretación que usted sienta que es necesaria. (Si ha hecho un trabajo completo en su proceso de elaboración, habrá muy poca o ninguna necesidad de interpretación.)

- Reúnase con representantes de distintos grupos de accionistas (empezando, probablemente, con los empleados), ya sea individualmente o en pequeños grupos, y analice las implicaciones de los resultados de sus esfuerzos para ellos, así como para la empresa entera. Mi recomendación es que haga circular los materiales ya sea antes o durante la reunión y *pida a los participantes que interpreten el significado de los documentos* más que interpretarlos para ellos. Al hacer esto, tendrá una mejor oportunidad de obtener reacciones espontáneas sobre la claridad de su mensaje.
- Haga circular el borrador de los documentos de estos materiales junto con una serie de preguntas de retroalimentación para que el personal reaccione a ellas. (Véase el final del capítulo cuatro para ejemplos de tales preguntas relacionadas con la interpretación de la misión.) Este método es, en especial, útil en las organizaciones descentralizadas o aquellas en las que sería difícil o mucha pérdida de tiempo reunir personas para este propósito. Como facilitador, he utilizado este enfoque con organizaciones en las que un grupo reducido elaboró los borradores iniciales y un grupo mayor se reunió después para afinar las declaraciones y proseguir con las siguientes etapas en la planeación a largo plazo o en la planeación táctica. Al darme sus repuestas, fui capaz de identificar preocupaciones específicas o tendencias que necesitaban tratarse en juntas subsecuentes.
- Haga circular los borradores de las declaraciones con una carta de presentación que indique que éstas serán revisadas y, posiblemente, modificadas en un determinado tiempo, algo así como en seis meses, por ejemplo.

Lo principal que hay que tener en mente es que estos materiales necesitan ser percibidos como *documentos vivientes* que serán utilizados para guiar la toma de decisiones progresiva. No son registros académicos que deben ser archivados, olvidados o ignorados cuando sea conveniente hacerlo. Puede estar seguro de que algunos de sus accionistas lo retarán cuando sea claro que sus acciones no están en línea con las posturas tomadas en sus disposiciones para el pensamiento estratégico.

## **¿Sirve el pensamiento estratégico para la estructuración de equipos?**

¡Definitivamente! Mi observación es que la participación y la interacción en un empeño de pensamiento estratégico puede ser uno de los procesos más poderosos para generar un sentido de unidad y apoyo mutuo en su equipo administrativo, ya sea a nivel ejecutivo o de unidad. Mi punto de vista predilecto es: hay un valor más grande de superación en equipo haciendo que los integrantes pasen por este intercambio que mediante actividades puramente interpersonales, las que algunos de mis colegas asesores defienden.

### **Resumen**

- El pensamiento estratégico necesita el compromiso activo de todas las personas que toman decisiones importantes en la empresa, en varias etapas.
- El concepto de presidente de unidad (usted es presidente de su propia “compañía” sin importar su puesto en la empresa) es una manera muy útil de destacar la responsabilidad para la planeación.
- La responsabilidad final para la elaboración y la puesta en marcha de los planes de su empresa estratégicos y tácticos descansa en su director general y en el equipo de alta administración.
- Un ayudante del proceso de planeación que no tenga un firme y consumado interés personal en el resultado ayudará a hacer sus esfuerzos de planeación más productivos y objetivos.
- El pensamiento estratégico requerirá de una modesta inversión de tiempo de su personal que toma decisiones críticas.
- Otros accionistas importantes, quienes pueden no ser parte directa de sus empeños de pensamiento estratégico, necesitan ser incluidos antes, durante y/o después de sus actividades formales, con el fin de asegurar su apoyo.
- El pensamiento estratégico puede ser uno de los procesos más

## **Primero, ¿cuáles son sus valores estratégicos?**

Aunque mi enfoque en este libro reside en la determinación y la aplicación de la misión, la visión y la estrategia, es importante que usted y los demás integrantes de su equipo de administración examinen los valores actuales de su empresa y lo que deberían de ser, antes de plantear la perspectiva sobre el futuro. Toda empresa genera su propia personalidad, o sea, el reflejo de los valores y las convicciones de los directores encargados de conducir el negocio hacia un recorrido exitoso.

### **¿Por qué es importante el acuerdo sobre los valores estratégicos?**

Hay tanto por realizar para lograr el éxito de una empresa que no puede permitirse desperdiciar tiempo y energía trabajando en propósitos cruzados con los otros componentes de su equipo administrativo. Por ejemplo, suponga que un miembro del equipo vea a sus empleados sólo como un recurso desechable; otro los considere como el corazón y el alma de su empresa y cuyo bienestar debe mantenerse a cualquier costo, y que la posición de usted estuviera en un punto en medio de estas dos. (Por favor, tome nota de que yo no tomo estas posiciones como “buenas” o “malas”.) ¿Imagina los conflictos que surgirían cuando usted tome decisiones que afectarían tanto la salud financiera de la empresa como la de la dirección productiva? Lo que desconcertaría más, por supuesto, sería si las personas con disposiciones tan opuestas no las reconocieran abiertamente y que operaran sus áreas de responsabilidad con su enfoque particular. No voy a decir que no debe haber conflicto entre los



miembros de su equipo administrativo con respecto a la importancia de ciertos valores; después de todo, el conflicto controlado puede llevar al crecimiento productivo. Tampoco creo que tales opiniones conflictivas deban declararse abiertamente y que deba haber entendimiento entre los integrantes de su equipo acerca de qué valores son fijos y cuáles pueden modificarse. Tener acuerdo claro y abierto sobre sus valores estratégicos le ayudará a

- Determinar la tolerancia y el campo de los esfuerzos de su empresa
- Establecer en qué negocios debería usted intervenir y en cuáles no
- Fijar sus expectativas y cómo comunicarlas a los demás
- Reclutar personal que trabaje con eficiencia en la empresa
- Determinar cómo se va a administrar el negocio
- Establecer prioridades significativas

### **¿Cuáles son algunos de los valores estratégicos específicos?**

Hay un número casi infinito de factores que podrían considerarse como valores estratégicos. Recomiendo que se concentre en no más de ocho a diez valores y que éstos sean los que tendrán un impacto *mayor* sobre el futuro de su empresa. Algunos valores pueden ser “determinados” y quizá no necesiten estar en una lista. Otros valores permanecerán fijos mientras usted esté en el negocio, pero tal vez deban mantenerse visibles. Varios más pueden variar de vez en cuando, dependiendo de dónde se encuentra usted en el ciclo de su negocio. Le presentaré una lista de verificación que le ayudará a tomar estas decisiones.

Los siguientes párrafos estudian distintos valores que varias organizaciones han encontrado útiles, pero usted necesita elaborar una lista de lo que sea más importante para usted.

- *Ética.* Éste puede ser uno de los valores ya “determinados”. Me gustaría pensar que cualquier lector de este libro operará de una manera automáticamente ética en los negocios. Atraer la atención hacia los intereses éticos puede levantar preguntas en las mentes de los otros. Por ejemplo, ¿cómo reacciona cuando alguien dice: “Para serle sincero...”? ¿No le provoca preguntarse si es que no habrá ocasiones en que esa persona pueda ser menos “sincera”? A la inversa, si opera en un ambiente de negocios en el que la ética de algunos profesionales puede estar en duda (las ventas por teléfono son un negocio que me viene a la mente), expresar lo que usted valora como comportamiento ético puede ayudar a colocar a su empresa aparte.

- *Calidad.* Igual que la ética, esto también debe ser algo “determinado”. Si elige identificarlo como un valor, tal vez necesite definir lo que ello signifique y, por supuesto, asegurarse de respaldar su postura con la acción apropiada.

- *Seguridad.* Si usted trabaja en una industria como la de productos químicos, la minería o el transporte, será mejor que la seguridad quede en el primer lugar de su lista de valores, o muy cerca de ahí. Si la suya es una industria en la que los accidentes son raros, necesitará mantener la conciencia de la seguridad, pero no es probable que sea un valor estratégico.

- *Ambiente.* Como la seguridad, este valor será de extrema importancia para las industrias con fuerte impacto sobre el medio ambiente, ya sea a través de sus productos o procesos, pero tal vez sea de menor interés para otras industrias a menos que los directivos deseen tomar una postura de colaboración en asuntos ambientales.

- *Innovación, el punto crítico.* Si usted elige la innovación como uno de sus valores estratégicos, por favor, tome en cuenta que tanto el costo como el riesgo están asociados con ella. Estar en el punto crítico implica que usted se adelantará a la competencia y que está dispuesto a experimentar con nuevas ideas que podrían no estar comprobadas. Seguirle el paso a la tecnología en su campo es esencial para el éxito de su empresa, pero eso no representa una innovación.

- *La imagen en su industria.* ¿Es importante para su empresa ser identificada como líder en su industria o es preferible que permanezca en el anonimato excepto para aquellos con los que hace negocios? Cualquier posición podría ser apropiada, pero necesita ser clara para todos los implicados. Por supuesto, eso afectará a ciertas acciones futuras.

- *La imagen en su comunidad.* Este valor es similar a la imagen en su industria, pero está diseñado para llegar a un público mucho más extenso. Parte de este valor puede relacionarse con que usted mantenga una imagen pública específica para fines de mercadeo, o tal vez que refleje sus opiniones en una ciudadanía empresarial y liderazgo comunitario. Una vez más, su posición aquí afectará a algunas de sus acciones futuras.

- *Diversión.* Más y más organizaciones encuentran productivo que sus lugares de trabajo sean vistos por los clientes, empleados o ambos como lugares divertidos. ¿Cómo encaja esto en su negocio?

- *Responsabilidad con los clientes.* Su posición aquí puede ir de la aceptación hasta el compromiso total. En un extremo, los clientes (definidos como individuos, no como organizaciones) serán atendidos por empleados designados, a un paso que no interfiera con las responsabilidades de estos últimos. En el otro extremo, se esperará que cualquier empleado deje cualquier cosa que esté haciendo para atender los asuntos de un cliente. La naturaleza de su negocio y su propia perspectiva sobre la importancia de la comprensión en relación con ese negocio le ayudará a determinar cómo debe enfocarse este valor. Aunque el compromiso total para servir a los clientes puede ser el distintivo de ciertas operaciones al menudeo, puede no ser práctico o deseable en una empresa de ingeniería.

- *Recursos humanos.* Como ya se propuso antes, este valor podría ir de tratar a los empleados como desechables, en un extremo, hasta atender su bienestar total, en el otro. Un extremo es inhumano y puede resultar contraproducente; el otro extremo tal vez sea prohibitivo en cuanto a los costos.

- *Rentabilidad.* Está “determinado” que ser productivo es esencial para la supervivencia de cualquier negocio. Hasta las llamadas organizaciones no lucrativas necesitan generar más ingresos

que lo que proyectan en gastos o no durarán mucho tiempo. Si la rentabilidad se vuelve uno de sus valores estratégicos, necesita determinar si limitará sus empresas a aquellas que produzcan altos ingresos financieros o si se comprometerá en algunos empeños que representarán utilidades o hasta pérdidas. Si va a haber una mezcla entre pérdidas y ganancias, ¿cuál es un nivel aceptable? (Trataré el asunto del ingreso/ganancia más directamente en el capítulo siete, cuando exploremos la estrategia.)

- *Alianzas estratégicas.* Tales alianzas proporcionan una oportunidad para asociarse con otras organizaciones independientes que tienen capacidades complementarias o suplementarias. Son otra manera de afrontar las necesidades de expansión, las que se han vuelto cada vez más populares en años recientes. La alianza estratégica es considerablemente más que una típica relación de vendedores o distribuidores. Implica compromisos mutuos basados en la posesión igual o proporcional de las ganancias. Estas alianzas pueden ser temporales, para enfocarse en un particular proyecto mayor, o tener un sentido de permanencia, si se perciben beneficios mutuos progresivos. ¿Presenta esta opción un verdadero valor de asociación para su empresa, o prefiere permanecer independiente? ¿Hay equilibrio entre los dos extremos que haga sentido para usted?

- *Diversidad del producto/servicio.* Aquí usted puede desear concentrarse sobre una sola clase de producto o servicio, como la venta de artículos especiales o proporcionando atención para viajes, o quizá desee estar abierto a cualquier producto o servicio que se pueda producir o proporcionar. Hay muchos ejemplos de empresas que han tenido éxito tanto en cada uno de los extremos como entre ellos. ¿Debería usted buscar oportunidades para un nuevo producto o servicio, o debe quedarse con lo que conoce mejor?

- *Diversidad de mercado/cliente.* En un extremo, este valor representaría un mercadeo nicho para una industria particular, como los bienes raíces, o para un determinado grupo. En el otro extremo, su compañía le daría la bienvenida a las oportunidades para servir a todos.

- *Productos de línea/sobre pedido.* ¿Desea enfocarse en productos o servicios “de línea” o está más interesado en ofrecer aque-

llos que respondan a necesidades o requerimientos individuales? ¿Hay equilibrio apropiado entre estas dos opciones?

- *Expansión.* ¿Cuál es su posición sobre la expansión? ¿Prefiere permanecer en su tamaño y su estructura actuales (en tal caso la expansión no sería un valor estratégico), o viene considerando una expansión muy rápida durante los siguientes años? Si piensa en expandir su negocio produciendo nuevos productos o servicios, aumentando la capacidad o desarrollando a su personal, ¿se inclina más a generar estas opciones internamente o a adquirir las capacidades de fuentes externas? Generar las opciones internamente, por lo general, tomará más tiempo y puede ser más costoso en fondos operativos que en adquirirlos. La adquisición, por el otro lado, comúnmente, suele lograrse más rápidamente y requerir mucho dinero, pero podría resultar en algunos problemas de control, calidad o morales. En realidad, no es probable que ninguna empresa funcione en cualquier extremo. Si este es uno de sus valores, necesita determinar si su énfasis primario será sobre el *desarrollo* con la *adquisición* como su respaldo, o viceversa.

- *Estructura de la empresa.* ¿Valora usted el tener una estructura de empresa *descentralizada*, en la que cada unidad de operación funcione independientemente con un mínimo de servicios y control centrales? ¿Tiene más sentido buscar una estructura más *centralizada*, con la mayoría de las decisiones importantes tomadas en los niveles superiores de la empresa? ¿Hay un punto medio entre estos dos extremos que funcionaría mejor para usted? ¿Es su posición en este asunto tan importante como para establecerlo como valor estratégico?

- *Concentración geográfica.* Ya sea por preferencias personales o por razones de negocios legítimas, ¿desearía estar localizado en determinada parte del país o del mundo? ¿Es su enfoque geográfico local, estatal/regional, nacional, hemisférico o global? ¿Hasta qué grado influirá este enfoque en sus acciones futuras?

Como se indicó antes, ésta no es una lista exhaustiva de los valores estratégicos potenciales, ni por mucho. Necesita ser selectivo con aquellos que elija como influencias mayores, y debe incluir otros que serían importantes para usted y que no han sido mencionados.



La figura 3.1 es una lista de verificación que incorpora todos los valores estratégicos que he descrito. Se proporcionan líneas adicionales para que añada otros valores que necesite considerar.

### **¿Cómo determinamos nuestros valores estratégicos?**

Recomiendo que, para mejores resultados, distribuya copias de esta lista de verificación (el permiso para copiar está otorgado por este medio), o una que haya hecho usted mismo, a todos los miembros de su equipo de administración, con instrucciones para que la terminen por su cuenta, sin analizarla con otros, y que la lleven a una junta donde el análisis de valores sea el tema de la agenda. Si ha designado un facilitador para la junta que no sea integrante del equipo, quizá desee que las listas se le entreguen a él antes de la junta. Al hacer que los integrantes del equipo resuelvan la lista, algunos tendrán la oportunidad de expresarse con respuestas más meditadas y menos espontáneas. La figura 3.2 es un ejemplo de una lista de verificación completa.

Las instrucciones para que los participantes llenen la lista de verificación son las siguientes:

1. Revise las descripciones dadas en este capítulo y verifique aquellos valores estratégicos que considere apropiados para su empresa. Siéntase con la libertad de parafrasear cualquier enunciado que no esté claro o que pudiera ser más útil si se expresara de manera diferente.
2. Además de los valores estratégicos de la lista, añada cualquier otro que considere debiera ser tomado en cuenta.
3. Para cada valor que usted haya marcado, redondee el punto que considere apropiado entre los dos extremos.
4. Escriba cualquier comentario que sienta apropiado para apoyar su posición.
5. Si se requiere, haga una copia de su lista de verificación y envíela a su facilitador antes de la junta.

## ¿Quién es usted y cómo funcionará? (Parte Uno)

### *Cómo plantear la misión de su empresa*

Sin temor a equivocarme, considero que la elaboración de la declaración de misión de su empresa es el paso más importante que usted puede tomar en todo el proceso de planeación. Una declaración de la misión efectiva servirá como fundamento para todas las decisiones fundamentales que usted y su equipo administrativo tomarán. De acuerdo con mi definición, una declaración de la *misión* difiere de una declaración de la *visión* en que es más completa, y comprende los siguientes elementos, que son de suma importancia:

- El concepto de su empresa
- La naturaleza de su negocio
- La razón para que exista su empresa
- La gente a la que usted sirve
- Los principios y los valores bajo los que usted pretende operar

Una declaración de la visión, que se describirá con más detalle en el capítulo seis, es una breve (de una o dos frases) representación filosófica de cómo desea que lo vean sus clientes, empleados, propietarios y otras personas importantes. En mis trabajos anteriores incorporé la visión como parte de la declaración de la misión. Con base en trabajos más recientes con algunas empresas, mi posición actual es que las dos están relacionadas, pero que sirven a diferentes propósitos. Una declaración de visión se plantea para inspirar y motivar a quienes tienen un interés marcado en el futuro de la empresa. La declaración de misión se plantea para proporcionar una firme guía en la toma de decisiones administrativas

importantes. En muchos casos, su visión será una breve adaptación de una parte de su declaración de la misión.

En este capítulo me enfocaré sobre la creación y la utilidad de una declaración de misión para toda la empresa. En el capítulo cinco mostraré cómo adaptar el proceso para el uso en unidades dentro de la empresa, tales como divisiones, departamentos y secciones.

### **¿Por qué necesitamos una declaración de misión?**

Se encontrará con que tener una declaración breve pero completa le ayudará a

- Establecer y mantener la consistencia y la claridad del propósito en toda su empresa
- Proporcionar un marco de referencia para todas las decisiones de planeación importantes que tomarán usted y su equipo administrativo, así como las otras unidades de su empresa
- Obtener el compromiso de todos a través de una comunicación clara de la naturaleza y el concepto del negocio de su empresa
- Atraer la comprensión y el apoyo de personas externas que sean importantes para el éxito de su empresa

La aplicación principal de la declaración de la misión es como guía interna para quienes toman las decisiones importantes dentro de su empresa, para que todos los planes decididos puedan ser puestos a prueba en su compatibilidad con la misión total de la empresa. Sin una declaración clara del propósito de su empresa entera, es fácil que los recursos se vuelvan difusos y que las unidades operen con propósitos cruzados. En otras palabras, su declaración de la misión debe ser un documento visible que pueda permitir a todos enfocar sus esfuerzos de una manera que sustente el propósito general de su empresa.

En lo externo, la declaración de la misión de su empresa proporcionará una comunicación a grupos de clientes mayoritarios, proveedores y comunidad financiera, así como a su consejo de ad-

ministración, sus accionistas y a su casa matriz. Aunque su propósito principal no es el de un documento de relaciones públicas, la declaración de la misión puede servir con ese fin si ha sido preparado adecuadamente.

### **¿A quiénes se incluye en la declaración de la misión?**

Como se mencionó en el capítulo dos, la responsabilidad principal para generar una declaración de la misión para toda su empresa reside en el director general (o cualquier título que tenga la persona encargada de tomar las decisiones) y en los miembros del equipo de alta administración. La responsabilidad secundaria queda en los otros gerentes importantes de toda la empresa, quienes necesitan revisar el borrador inicial y hacer preguntas y ofrecer sugerencias sobre la forma en la que la declaración puede hacerse más efectiva y útil. (Más adelante, en este capítulo, describiré un proceso para lograr esto.)

Así que, permítanme recalcar una posición que asenté en el capítulo dos con respecto a las funciones de los miembros del equipo de alta administración, en el sentido de que el planteamiento de una declaración de misión es una extensión de la oficina del director general. Como tal, los gerentes necesitan funcionar desde la perspectiva de la empresa entera, sin considerar el impacto de las decisiones sobre sus propias unidades o áreas de responsabilidad.

Ya que una declaración de la misión es conceptual, completa y con base en lo esencial, los integrantes de su equipo de planeación necesitan efectuar algunos estudios y razonamientos independientes acerca de lo que debería ir dentro de su declaración de la misión, *antes* de reunirse como grupo a estudiar y elaborar esa declaración. He aquí unas sugerencias para hacer esto:

- Lea o examine todo este libro, en particular los capítulos del uno al cuatro.
- Revise otros libros, artículos y materiales escritos que sean relevantes para el futuro de su industria, empresa y los mercados o clientes a los que usted espera servir en el futuro.

## ¿Cuál debería ser su futuro?

### *Genere su visión estratégica*

¿Qué viene primero, la misión o la visión? Esto es casi el dilema de ¿qué fue primero, la gallina o el huevo? Puedo presentar argumentos igualmente válidos para cualquiera de las dos opciones. Pero ya que muchas de las preguntas asentadas en los capítulos cuatro y cinco tienen implicaciones *visionarias* —por estar en relación con la declaración de la misión— y puesto que la definición de “misión” en esta obra tiene una interpretación mucho más extensa que la presentada en otros libros sobre planeación estratégica, he elegido tratar la visión *después* de la misión. En mis primeros escritos traté la visión como parte de la misión, lo cual puede ser todavía una buena posición para su empresa. No obstante, he llegado a la conclusión —apenas recientemente— de que para muchas empresas tiene valor el separar las dos, aunque estén relacionadas muy estrechamente.

### ¿Qué es la visión y por qué es importante?

Como se definió en el capítulo uno, la *visión* es una representación de cómo cree usted que deba ser el futuro para su empresa ante los ojos de sus clientes, empleados, propietarios y accionistas importantes. En su origen, la visión es casi por completo *intuitiva*. Es una consecuencia de los valores y convicciones de su equipo de administración. He aquí cómo es una declaración de visión bien formulada:

- Es breve; de preferencia, con menos de diez palabras
- Es fácil de captar y recordar
- Inspira y plantea retos para su logro



- Es creíble y consistente con los valores estratégicos y la misión
- Sirve como punto de consenso de todas las personas importantes
- Muestra la esencia de lo que debe llegar a ser su compañía
- Permite la flexibilidad y la creatividad en su ejecución

James Collins y Jerry Porras presentan una advertencia legítima en *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*:

En decenios recientes se ha puesto de moda en las compañías dedicar incontables horas y grandes sumas de dinero dibujando elegantes declaraciones de la visión, valor, misión, propósitos, objetivos y demás. Tales pronunciamientos son todos correctos; en realidad, pueden ser de mucha utilidad, pero no son la esencia de una compañía visionaria. *¡El solo hecho de que una compañía tenga una declaración de visión (o algo parecido) no garantiza de ninguna manera que se convertirá en una compañía visionaria!* Si usted se aleja... pensando que el paso más esencial para formar una compañía visionaria es escribir tal declaración, entonces habrá errado todo el punto. Una declaración puede ser un buen primer paso pero es eso, apenas un primer paso.<sup>1</sup>

En su libro *Strategic Readiness: The Making of the Learning Organization*, John Redding y Ralph Catalanello ofrecen una interesante perspectiva sobre la visión. Afirman que

las empresas de aprendizaje organizacional buscan establecer una dirección estratégica clara que sea lo suficientemente flexible como para permitir la libertad de expresión y la creatividad en la ejecución. Tienen una visión que está emergiendo y desarrollándose constantemente. Una visión que da forma a la esencia de en qué se debe convertir la empresa para sobrevivir en el futuro. Una visión que, cuando sea comparada con todas las realidades actuales, necesite continuar con su búsqueda de mejores caminos. Una visión que demuestre que la empresa no es una víctima indefensa de fuerzas incontrolables, sino un agente activo que tiene cierto poder sobre su propio destino. Una visión que sea mantenida amplia y abierta para permitir con el tiempo la alteración del curso y el compromiso de la empresa en la creación de la visión.<sup>2</sup>

En *Competing for the Future*, Gary Hamel y C. K. Prahalad prefieren el concepto de *previsión* al de *visión*. “La previsión indus-

trial ayuda a los directores a contestar tres preguntas. Primera, ¿qué nuevas formas de beneficios para el cliente debemos tratar de proporcionar dentro de cinco, diez o quince años? Segunda, ¿qué nueva capacidad tenemos que crear o adquirir para ofrecer esos beneficios a los clientes? Y tercera, ¿cómo necesitaremos ‘reconfigurar la interfaz’ del cliente durante los próximos años?”<sup>3</sup> Su comentario prosigue con la desilusión de algunos ejecutivos con “visión”:

Las visiones que grandiosas pero mal concebidas necesitan ser criticadas, al igual que las compañías que parecen preferir la retórica a la acción. Con frecuencia, “la visión” no es más que una cortina para el deseo de adquisición egoísta de un director general... Cualquier visión que sea simplemente una extensión del ego del director general es peligrosa. Por el otro lado, es de igual forma simplista y peligroso rechazar la noción misma de la previsión simplemente porque algunos dirigentes empresariales no distinguen entre vanidad y visión.<sup>4</sup>

Uno de los conceptos de Hamel y Prahalad que a mí en particular me gusta es ése de *competencias nucleares*:

Para competir con éxito en el futuro, una compañía debe ser capaz de ampliar su *horizonte de oportunidades*. Esto requiere que la alta administración considere a la compañía como una cartera de competencias nucleares más que un portafolios de unidades de negocio. Las unidades de negocio suelen definirse en términos de un enfoque específico de producto-mercado, en tanto que las competencias nucleares implican una extensa clase de beneficios para el cliente (como la “amigabilidad con el usuario” de Apple, la “amabilidad con el bolsillo” de Sony o las “comunicaciones sin límites” de Motorola)... Cualquier compañía que se defina en términos de un conjunto específico de mercados de productos terminados limita su destino al de tales mercados en particular. Los mercados maduran pero las competencias se desarrollan.<sup>5</sup>

Con eso en mente, he aquí unos ejemplos de competencias nucleares que pueden tener una particular promesa para su futuro. Su mejor lista, sin embargo, es una que genere usted mismo, permitiendo que su imaginación creativa corra libre.

Reacción rápida  
Adaptabilidad

Conocimiento tecnológico  
(específico)

Amigabilidad con  
el usuario  
Confiabilidad  
Servicio personalizado

Medios financieros  
Acceso instantáneo  
Primero en el mercado  
Mercadotecnia en red

Uno de los problemas de fijar una etiqueta genérica como visión es que llevará sin remedio a su mal uso por parte de algunas personas. Con todo el debido respeto a las perspectivas de Hamel y Prahalad (las cuales son justificadas), yo pronostico que, si *previsión* se convierte en el término de la industria para un punto de vista futuro, no será mucho antes de que aparezcan algunos ejemplos evidentes del mal uso de ese término. Así pues, mientras tanto, yo continuaré usando *visión*.

### **¿Cómo generamos la visión por separado de la misión?**

Abordaré el tema de la gestación de la visión como una actividad completamente separada de la misión. Después, le mostraré cómo puede usted desarrollarlo como una derivación de su misión.

El punto de partida de su visión, al igual que su misión, es la evaluación de los valores estratégicos vista en el capítulo tres. Si ha terminado con esa actividad, revise las prioridades que ha colocado sobre estos valores y determine cuáles necesitan ser tratados en su visión. Si usted no ha realizado esa evaluación, deberá entonces hacerlo antes de continuar.

He aquí algunas preguntas diseñadas para hacer que cada integrante de su equipo de administración piense cómo debería ver el futuro:

1. ¿Qué es lo que yo veo como clave para el futuro de nuestra empresa?
2. ¿Qué contribución única deberemos hacer en el futuro?
3. ¿Qué me emocionaría acerca de ser parte de esta empresa en el futuro?

## ¿Hacia dónde se dirige?

### *Planteamiento de la estrategia*

El término estrategia suele utilizarse para describir *cómo* lograr algo. Algunas veces los directores hablan de sus “estrategias para abrir mercados” o “estrategias para mejorar la calidad”. Yo nunca he entendido muy bien ese uso del término, ya que es contrario a mi percepción de estrategia como aquello que define hacia dónde se dirige una empresa en el futuro, en vez de cómo va a llegar ahí. Yo emplearé *estrategia* en este libro como *un proceso para determinar la dirección en la que una empresa necesita avanzar para cumplir con su misión*. Esta opinión ve a la estrategia como un proceso en esencia intuitivo. Me concentraré mucho más sobre el *cómo* llegar ahí en los libros sobre planeación a largo plazo y planeación táctica.

### ¿Qué es la estrategia y por qué es importante?

La estrategia es un complemento natural para la misión y la visión. En principio, necesita determinar el concepto de la empresa, la naturaleza del negocio en el que está comprometido, el porqué está usted allí, a quién sirve, los principios y los valores bajo los que debe funcionar y lo que el futuro de su empresa debe ser. Después, necesita evaluar la dirección en la que avanza para determinar si ésa será la ruta más efectiva para desempeñar la misión y la visión. ¿Qué cambios de dirección pueden ser los indicados ahora? ¿Cómo y cuándo tomará decisiones futuras con respecto a su dirección estratégica? Será rara la empresa que sobreviva al próximo siglo y más allá mientras continúe funcionando de la misma manera que ha venido funcionando hasta el presente. El impacto de la acelerada tecnología de cambio, la comunicación mundial, consumidores más exigentes y el incremento en la competencia (hasta

en el sector público) hace de la necesidad para el cambio continuo una obligación en la mayoría de las empresas. Tal cambio podría ser, en un extremo, una salida radical de las prácticas pasadas, como cambiarse a un negocio diferente. En el otro extremo, podría significar hacer un modesto giro de cinco grados en la dirección.

El planteamiento de una estrategia clara es importante porque ésta

- Le proporciona una base sólida para tomar decisiones que lo mantendrán enfocado en la dirección adecuada
- Le ayuda a evitar tendencias que podrían tentarlo a errar el camino
- Refuerza la misión y la visión
- Lleva al acuerdo común sobre la dirección de todas las divisiones que contribuyen en su empresa
- Ahorra tiempo y esfuerzo
- Incrementa el ingreso sobre la inversión
- Aumenta el interés de parte de los depositarios de acción/equidad
- Proporciona un sentido claro de la dirección a todos los accionistas importantes

Hamel y Prahalad proporcionan algunas perspectivas interesantes relacionadas con la estrategia. “Para competir exitosamente en el futuro, los altos funcionarios deben entender por principio de cuentas de qué manera la competencia del futuro será diferente de la actual. Las diferencias son profundas. Ponen a prueba las perspectivas tradicionales sobre la estrategia y la competencia. Veremos que competir en el futuro no sólo requiere una redefinición de la estrategia, sino una redefinición del papel de la alta administración al crear la estrategia.”<sup>1</sup>

Estos autores también han introducido un penetrante concepto relacionado con la estrategia, el que ellos llaman *espacios blancos*.

Cuando se concibe una compañía como una cartera de competencias, se abre todo un nuevo campo de oportunidades. Empleamos el término espa-



cios blancos para referirnos a las oportunidades que residen entre o alrededor de las definiciones existentes de los negocios basados en el producto. Un ejemplo de una oportunidad de espacio blanco fue la tableta de videoarte que Sony produjo para los niños. La tableta de arte es, en esencia, un deshilvanado bloc de dibujo para estaciones de trabajo. Con él, los chicos pueden utilizar un televisor como un libro para colorear... La mayoría de las compañías trabajan arduamente para delinear, precisamente, la posesión unidad por unidad del espacio de mercado existente, pero, ¿no debería prestársele una igual atención a la asignación de la responsabilidad para los espacios blancos? Con frecuencia, los espacios blancos son huérfanos.<sup>2</sup>

¿Qué oportunidades tiene usted que podrían quedar justo afuera de los límites de *lo obvio*?

### ¿Cómo debemos enfocar la estrategia?

Henry Mintzberg, uno de los pensadores más originales y brillantes de nuestros tiempos, escribió un provocativo libro publicado en 1944, llamado *The Rise and Fall of Strategic Planning*. En él destaca a la vez que rechaza algunos de los enfoques más populares de la estrategia y la planeación estratégica. Su postura es que la planeación estratégica, como la presentan muchos autores, es principalmente un proceso *analítico*, en tanto que la estrategia, para ser efectiva, necesita ser mucho más *intuitiva*. Comenta que

según suele describirse, la jerarquía de la estrategia fluye desde las estrategias empresariales (las intenciones con respecto a la cartera de negocios) hasta las estrategias de negocio (las intenciones con respecto a la mercadotecnia, la producción, las fuentes, etc.). La hipótesis evidente en el modelo de planeación estratégica es que todo esto se cuestiona cada vez que se inicia el ejercicio fiscal —cada año, por lo regular— sobre un plan bien definido, comenzando con las estrategias de la empresa y trabajando, de arriba hacia abajo. No hay, sin embargo, ninguna razón para creer que las estrategias deban, puedan o cambien en un plan regular, sin mencionar uno anual. En realidad, todas las pruebas... indican lo contrario: el cambio estratégico verdadero es *ad hoc* e irregular, sin alterar las estrategias durante largos periodos, hasta que, finalmente, cambian repentinamente, todas a la vez.<sup>3</sup>

Los discernimientos de Mintzberg son una de las razones por las que yo decidí separar en esta serie al pensamiento estratégico de la *planeación a largo plazo*.

Aunque podría poner en tela de juicio unas cuantas de las posiciones de Mintzberg, estoy sinceramente de acuerdo en que uno no puede aplicar procedimientos estrictos para el pensamiento estratégico, así como tampoco es posible legislar a la moralidad. No obstante, creo que hay estructuras que le permitirán a usted y a su equipo administrativo ser más creativos al establecer su dirección futura, sin que se pierda la capacidad para reaccionar con eficacia ante las circunstancias de cambio. Compartiré dos enfoques para crear estas estructuras. La primera es una versión actualizada del enfoque de la *fuerza impulsora* que mis colaboradores Patrick Below, Betty Acomb y yo presentamos en nuestro libro de 1987, *The Executive Guide to Strategic Planning*. El segundo enfoque se simplificará como interrogatorio ampliado con base en las respuestas a las preguntas planteadas acerca de la misión y la visión en los capítulos cuatro, cinco y seis. Si está interesado en explorar otros enfoques, consulte por favor algunos de los libros enlistados en la sección de Fuentes de consulta, al final de este libro.

### El enfoque de la fuerza impulsora

Me topé por primera vez con el concepto de *fuerza impulsora* en el libro de Benjamin Tregoe y John Zimmerman, *Top Management Strategy*, de 1980. Encontré que este concepto era una contribución importante para ayudar a que mis clientes se concentraran en determinar su dirección estratégica. Mis colaboradores y yo presentamos después un enfoque similar en *The Executive Guide to Strategic Planning*, basados en las perspectivas de Tregoe y Zimmerman (con el permiso de ellos) y con la aportación de algunas propias. El concepto ha evolucionado, como debía ser, basado en mi experiencia con mis clientes. El enfoque que compartiré aquí contiene algunas de las mismas perspectivas incluidas en los libros, a los que me he referido, aparte de algunas variaciones que han funcionado con algunos de mis clientes. (Tregoe y Zimmerman, junto con dos de sus colegas, Ronald Smith y Peter Tobia, también, terminaron una versión actualizada del enfoque de la fuerza impulsora en su libro de 1989, *Vision in Action*, el que se describe en Fuentes de consulta.)

El planteamiento de la estrategia es un precursor necesario para la planeación a largo plazo, para impedir que esa parte del proceso de planeación sea casi exclusivamente una extrapolación de la historia. Sin una estrategia en su lugar, los administradores suelen terminar tomando decisiones basadas en perspectivas de operación o tácticas más que estratégicas. Según el primer libro de Tregoe y Zimmerman, "De tomarse por sí solas, las operaciones paliativas resultan una medicina peligrosa para tratar una crisis o un cambio que pudiera amenazar la sobrevivencia del negocio. Si una empresa yerra la dirección, lo que menos necesita es llegar al fin del camino. Y si una empresa avanza en la dirección correcta, no necesita que le cambien esa dirección por acciones de operación llevadas a cabo en un vacío estratégico."<sup>4</sup>

Tomar este enfoque le ayudará a

1. Definir y determinar los factores estratégicos discretos que afectan la dirección de su empresa
2. Establecer estos factores en un orden de prioridad
3. Determinar la fuerza impulsora de su empresa, tanto en el presente como en el futuro
4. Identificar los cambios que deben llevarse a cabo si se indica una nueva dirección
5. Plantear una declaración de estrategias que establezca una dirección clara para su empresa

Permítame definir cómo emplearé el término *fuerza impulsora* antes de continuar con la descripción del proceso. El concepto de la fuerza impulsora, según Tregoe y Zimmerman, ha sido una contribución importante para el planteamiento de la estrategia. Ellos definen a la fuerza impulsora como "el determinante principal del alcance de los productos y los mercados futuros". Yo he ampliado ligeramente este concepto, definiéndolo como *el factor principal que afecta a todas las decisiones importantes que influyen en el futuro de su empresa*. Otros factores representarán consideraciones importantes, pero, cuando se toma la decisión final, se necesita un factor que sea el más decisivo. Ésta es su fuerza impulsora.

**1. Definir y determinar los factores estratégicos,** aquellos que podrían tener un impacto importante en cómo se tomarán las decisiones futuras en su negocio, es un primer paso vital. Al tiempo que evalúa los productos y servicios que tendría que ofrecer al mercado y los mercados a los que tendría que servir en el futuro, necesita determinar qué factores importantes afectarán más sus decisiones. Los clientes con los que yo he trabajado han identificado seis factores principales que aparecen en la mayoría de sus listas, además de muchos otros que son relevantes para algunos. Describiré brevemente cada uno de estos factores para que usted determine cuáles son de mayor importancia para su empresa y le mostraré un proceso para que les dé prioridad.

### *Factores primarios*

- *Productos ofrecidos.* Este factor estratégico es importante en una empresa que produce productos y/o servicios, los que, por consiguiente, ofrece a los mercados que sirve. Puede extenderse a otros mercados interesados en tales productos y ofrecer algún tipo de fabricación sobre pedido para atraer clientes. Sin embargo, una empresa con este factor como su fuerza impulsora concentrará la mayor parte de sus esfuerzos en continuar fabricando los productos que representan su negocio nuclear, actualizándolos regularmente para sacar ventaja de la tecnología de cambio y para responder a las demandas del cliente. Es típico que las compañías en la industria automovilística se vean influidas por este factor.

- *Necesidades del mercado.* Una empresa que se enfoca sobre este factor tiene establecido o está en el proceso de establecer relaciones sólidas con mercados y nichos de clientes específicos. Evalúa constantemente sus necesidades para determinar cómo remediarlas mejor, lo que podría incluir la creación de nuevos productos y servicios con características bastante diferentes de aquellas que la empresa ha producido y que van a expandir el negocio hacia esos mercados. Las compañías de desarrollo de sistemas suelen poner mucho énfasis en este factor.

- *Rendimiento/utilidad.* Todas las empresas, ya sean del sector privado o del público, deben generar más ingresos que egresos, o no permanecerán en el mercado durante mucho tiempo. Ya sea

que esa diferencia positiva sea llamada utilidad, rendimiento, reservas o algún otro término apropiado, es esencial para la subsistencia de la empresa. Esa importancia, sin embargo, no la vuelve la fuerza impulsora de la empresa. Una empresa con el rendimiento/utilidad como fuerza impulsora es aquella que se dedica a casi cualquier cosa dentro de un amplio espectro de negocios que produzca un mínimo del rendimiento preestablecido estratégicamente. A la inversa, con unas pocas excepciones, abandonará cualquier negocio que no proporcione consistentemente ese rendimiento preestablecido. Aunque todas las organizaciones deben tener un motivo de rendimiento/utilidad, para la mayoría otros factores estratégicos tendrán un mayor impacto sobre las decisiones futuras. Es probable que enormes compañías de valores de financiamiento, más que cualquier otro negocio, tengan el concepto rendimiento/utilidad como su factor estratégico o su fuerza impulsora principal.

- *Tamaño/Crecimiento.* Al estar relacionado con el concepto rendimiento/utilidad, el factor estratégico del concepto tamaño/crecimiento se enfoca sobre el deseo de una empresa de alcanzar un tamaño o sostener un porcentaje de crecimiento para fortalecer su posición en el mercado, para llegar a una *masa crítica* que le otorgue una ventaja sobre su competencia o para apropiarse de una oportunidad durante el cambio en la industria. Las compañías que busquen una posición, ya sea para hacer una oferta bursátil pública o para ser un candidato para una fusión o para la adquisición de alguna empresa, podrían también seleccionar el concepto tamaño/crecimiento como su fuerza impulsora. Por lo general, una estrategia tamaño/crecimiento es una estrategia temporal que desempeñará un papel menor una vez que las metas primarias de la empresa hayan sido alcanzadas.

- *Tecnología.* El punto central aquí está sobre la empresa que ve su ventaja de competencia relacionada con su capacidad, ya sea para crear o responder rápidamente a los avances tecnológicos importantes y/o para ser percibidos como líderes tecnológicos en su campo. Una empresa así es la que esté dispuesta a hacer la inversión y tomar los riesgos requeridos para alcanzar y mantener esa posición. Ciertas compañías en la industria farmacéutica son ejemplos de empresas con la tecnología como su factor o fuerza impulsora principal.



- *Recursos humanos.* Muchas organizaciones observan a sus recursos humanos como su factor más valioso. En consecuencia, buscarán oportunidades futuras para capitalizar los conocimientos de su personal o que fortalezcan su capacidad para atraer y retener el calibre de personas que desean tener. Las empresas que seleccionan esto como un factor principal podrían incluir a ciertas compañías con una alta tecnología, así como algunas empresas especializadas en la asesoría.

#### *Otros factores potenciales*

- *Servicios ofrecidos.* Ésta es una variación sobre el factor de los *productos ofrecidos* para aquellas empresas cuyos disponibles principales para sus clientes sea el esfuerzo humano, incluidas, pero no limitada por, cosas como los servicios financieros, los servicios médicos y legales, el mantenimiento y la reparación, la capacitación y otras por el estilo. Los productos que se surten, si es que hay alguno, son incidentales a los servicios proporcionados. Es éste un factor importante que tiene impacto sobre mi práctica de asesoría.

- *Necesidades del cliente.* Es ésta una variante sobre las *necesidades de mercado*, que es aplicable para una empresa con un grupo de clientes predeterminado y finito, y para la que la expansión de la base de clientes sea limitada, como la de los servicios. La expansión del negocio depende en gran medida del incremento de las ventas de nuevos productos y de servicios disponibles, en respuesta a las necesidades de la base particular de clientes.

- *Capacidad de servicio.* Se identifica ésta como un factor estratégico cuando los productos o servicios que una empresa ofrece dependen en gran escala de los servicios de soporte que le proporcionan y las fuentes de éstos son limitadas. Cualquier expansión dentro de mercados o productos nuevos estaría comprometida, a menos de que las capacidades de infraestructura, humanas y técnicas estuvieran listas para proporcionar ese apoyo. Por lo contrario, una empresa con exceso de esa capacidad quizá busque oportunidades de expansión donde esa capacidad pueda ser de influencia. Un ejemplo de una empresa para la que esto podría ser un factor importante es una cadena de restaurantes. (¿Dónde estaría sin un suficiente número de cocineros gastronómicos?)

- *Capacidad de producción.* Similar a la *capacidad de servicio*, este factor sería importante para una empresa con una considerable inversión en equipo, procesos o sistemas capitales. Tal empresa puede desear limitar cualquier expansión a lo que podría manejar con la capacidad existente, buscar maneras de hacer un uso más productivo de esta capacidad o evaluar el rendimiento potencial sobre la inversión capital adicional. Una compañía como un fabricante de metal es probable que se concentre sobre este factor.

- *Método de venta/distribución.* Las compañías con capacidades de venta o distribución, únicas o distintivas, podría desear buscar mercados o productos adicionales para lo que eso fuera una ventaja. Esta consideración es importante para las cadenas de ventas a domicilio y para las empresas con membresía de "bodega".

- *Recursos naturales.* Es éste un factor útil para las organizaciones que sean propietarias de ciertos recursos naturales, o que tengan control sobre ellos. Estas organizaciones buscan maneras de aprovechar esa ventaja. Las empresas petroleras y las de administración de tierras son ejemplos de compañías que tratarían este factor.

- *Imagen organizacional.* Algunas organizaciones han trabajado muy arduamente en establecer y mantener una imagen específica en el mercado, en el ramo o en las comunidades en donde vienen operando. En consecuencia, les gustaría asegurarse de que cualquier mercado o producto nuevo que vengan considerando se fortalezca, más que disminuya, esa imagen. Mi propio negocio es un ejemplo clásico de uno en el que esto es un factor importante. Mi decisión de enfocarme en proporcionar experiencia de un alto nivel en el campo de la planeación estratégica y la planeación táctica evita que me comprometa en otro tipo de negocios que puedan debilitar esa imagen.

**2. Establecer sus factores estratégicos en orden de prioridad** puede realizarse mediante un proceso de *comparaciones pareadas*. El propósito de este proceso es determinar qué factores estratégicos tendrán una mayor influencia sobre las decisiones que afectan el futuro de su empresa y, específicamente, cuál será su fuerza impulsora, el factor que será el determinante máximo de si se debe proceder en una dirección estratégica en particular.

El método para determinar su fuerza impulsora es relativamente sencillo, pero es muy poderoso como medio para reunir diferentes puntos de vista, de una manera constructiva, con la esperanza de que se alcance un consenso. Es especialmente importante tener un facilitador con experiencia que no tenga una sólida inclinación personal hacia ningún factor, a fin de que guíe al equipo hacia el consenso.

- El primer paso es que los miembros de su equipo lleguen a un acuerdo sobre qué factores estratégicos necesitan ser considerados. Recomendando empezar con los factores primarios identificados anteriormente en este capítulo, determinando si todos son aplicables o si algunos podrían ser eliminados por no ser relevantes para su negocio. Después, observe los otros factores potenciales y determine cuáles de éstos necesitan ser tomados en cuenta y cuáles tendrán muy poco o ningún impacto sobre sus decisiones. Pueden existir también algunos factores estratégicos adicionales que tengan que ser incluidos en su lista. Este proceso de selección debe avanzar, regularmente, rápido ya que el debate en esta etapa es limitado a si cada factor pertenece a la lista para ser tomado en cuenta y no incluye consideración de su relativa importancia comparada con las de los otros. Eso viene más adelante.
- Una vez que su equipo alcanza el consenso sobre qué factores necesitan ser tomados en cuenta, éstos se registran en las líneas horizontales sobre una *matriz de decisión*, como la que se muestra en la figura 7.1 (la que incluye los factores principales, aunque deben añadirse otros factores relevantes). Estos factores se registran una vez más en las líneas verticales, bajo los mismos números de la parte superior de cada columna. Esta matriz puede prepararse y distribuirse entre los miembros del equipo antes de su junta de planeación, con instrucciones para que lo llenen por su cuenta antes de su participación en los trabajos de consenso. La matriz también puede mostrarse en una pizarra, en una proyección de diapositivas, en una pantalla de computadora o en cualquier otro medio donde la vea el grupo completo mientras se procede con el análisis de consenso. (*Nota:* aunque la matriz de decisión es un instrumento con derechos de autor, usted tiene mi permiso para sacarle copia, siempre y cuando se incluya la identificación de los derechos de autor.)

- Su facilitador establecerá el criterio por el que el debate de los factores estratégicos procederá. Comparará dos factores a la vez y emitirá un juicio sobre la importancia relativa de cada uno, según el criterio establecido. La norma que yo utilizo en este punto es *el impacto sobre las decisiones que afectan la dirección futura de la empresa*. Otros criterios, como los relacionados con el producto o el desarrollo del mercado, podrían ser más apropiados para su empresa.

Una vez que se hayan puesto de acuerdo en el criterio, compararán a la vez un *factor horizontal* con un *factor vertical* y harán una selección como equipo con respecto a cuál de los dos es más importante, según el criterio seleccionado. Por ejemplo, si se comparan los *productos ofrecidos* con *necesidades del mercado* y se llega al consenso de que *productos ofrecidos* debería tener un mayor impacto sobre las decisiones que afectan el futuro de la empresa, colocará usted una X en el cuadro sobre la matriz donde converjan estos dos factores. Si usted decide que *necesidades del mercado* debería tener un mayor impacto, dejará ese cuadro en blanco. (Una X en el cuadro indica que el factor horizontal es más importante; un cuadro en blanco indica que el factor vertical es más importante.) Cuando se llega a una decisión sobre una comparación, usted avanza comparando el mismo factor horizontal con el siguiente factor vertical y continúa hasta el final de la primera línea, y luego avanza al segundo factor horizontal. (El área sombreada sobre la matriz evita que se compare un factor contra sí mismo, así como comparar dos factores más de una vez.) Cuando llegue al final de la última línea horizontal, habrá comparado cada factor en su lista con todos los otros factores *una vez* y habrá hecho una selección. Si ha sido consistente en la aplicación de su criterio, el resto es aritmética simple. Suma el número de X marcado en cada línea horizontal y el número de cuadros en blanco en cada línea vertical; entonces, suma los dos totales y sus factores estratégicos se pondrán en línea en orden de importancia. Si dos o más factores terminan con el mismo total, esto indica una ligera inconsistencia en su aplicación del criterio. La manera más fácil de corregir eso es hacer una sencilla disposición de rango de tales artículos. La figura 7.2 ilustra una matriz de decisión llena utilizada con uno de mis clientes. (Sus razones para seleccionar un factor sobre otro no son im-

Figura 7.1 Matriz de Decisión de las Áreas Estratégicas

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
	Productos ofrecidos	Necesidades de mercado	Rendimiento/utilidad	Tamaño/crecimiento	Tecnología	Recursos humanos									Total de X
1 Productos ofrecidos															1
2 Necesidades de mercado															2
3 Rendimiento/utilidad															3
4 Tamaño/crecimiento															4
5 Tecnología															5
6 Recursos humanos															6
7															7
8															8
9															9
10															10
11															11
12															12
13															13
14															14
Verticales (cuadros en blanco)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
Horizontales (X)															
Total															
Orden de rango															

### Instrucciones

1. Revise la lista de áreas y elimine aquellas que no se apliquen; añada cualquier otra que pueda ser apropiada sobre las líneas en blanco, repitiendo cada una bajo el número correspondiente en la parte superior.
2. Evalúe la #1 contra la #2. Si la #1 es **más importante** escriba una X bajo el cuadro #2. Si la #1 es **menos importante**, déjelo en blanco. Repita con **cada uno** de los números restantes. Prosiga en la línea siguiente. Repita.
3. **Sume las X horizontales** para cada número; anote el resultado en el cuadro *Horizontal* de la parte inferior; **sume los cuadros en blanco hacia abajo** para cada uno; registre en el cuadro *Vertical* de la parte inferior; **sume tanto los verticales como los horizontales** para el *Total*.
4. El número **mayor** bajo el *Total* será el #1 del *Orden de rango*; el **siguiente número mayor** será el #2, y así sucesivamente. Si dos o más tienen el mismo *Total*, compárelos subjetivamente contra los otros.



**Figura 7.2** Matriz de Decisión de Áreas Estratégicas (Ejemplo)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
	Productos ofrecidos	Necesidades de mercado	Rendimiento/utilidad	Tamaño/crecimiento	Tecnología	Recursos humanos	Necesidades del cliente	Capacidad de servicio	Imagen de organización						Total de X
1 Productos ofrecidos								X	X						2
2 Necesidades de mercado			X	X		X	X	X	X						6
3 Rendimiento/utilidad				X				X	X						3
4 Tamaño/crecimiento								X	X						2
5 Tecnología						X	X	X	X						4
6 Recursos humanos							X	X	X						3
7 Necesidades del cliente								X	X						2
8 Capacidad de servicio															0
9 Imagen de organización															0
10															
11															
12															
13															
14															
Verticales (cuadros en blanco)	0	1	1	1	4	3	3	0	1						
Horizontales (X)	2	6	3	2	4	3	2	0	0						
Total	2	7	4	3	8	6	5	0	1						
Orden de rango	7	2	5	6	1	3	4	9	8						

- |                            |                           |
|----------------------------|---------------------------|
| 1. Tecnología              | 6. Tamaño/crecimiento     |
| 2. Necesidades de mercado  | 7. Productos ofrecidos    |
| 3. Recursos humanos        | 8. Imagen de organización |
| 4. Necesidades del cliente | 9. Capacidad de servicio  |
| 5. Rendimiento/utilidad    |                           |

portantes para la ilustración.) El orden del rango actual de los factores es mostrado en la parte inferior de la figura.

Aunque esto puede parecer un proceso un tanto mecánico, le puedo asegurar que no lo es. En equipo, los estudios por compara-

ción de dos factores pueden ir de una decisión rápida, por llegar todos a un acuerdo obvio, hasta una extensa participación de diferentes puntos de vista antes de que se haga una selección. Es importante permitir el tiempo suficiente para tal análisis, que puede ser muy productivo para aclarar la perspectiva de su equipo, ya que usted se concentrará en comparar sólo dos factores a la vez. Si la discusión se atora cuando una o dos personas se resistan al consenso, el facilitador podría forzar una decisión para que el proceso continúe avanzando.

3. El siguiente paso es *determinar la fuerza impulsora de su empresa, tanto presente como futura*. Habiendo identificado los factores estratégicos de su empresa y al haberlos colocado en el orden de rango correspondiente a su *impacto sobre las decisiones que afectan el futuro de la empresa* (o cualquier criterio que haya usted seleccionado), puede usted, ahora, poner a prueba la validez del proceso por el que acaba de pasar con la matriz de decisión. El factor número uno en su lista se convierte en la fuerza impulsora futura de su empresa, con los siguientes tres o cuatro factores representando a los influyentes de las decisiones más importantes.

Usted necesita estar alerta a una consideración mayor al alcanzar el acuerdo. Muchos directores empiezan creyendo que *rendimiento/utilidad* es la fuerza impulsora de su empresa. Mi experiencia al trabajar con clientes indica que esto rara vez es cierto. Aunque ya se mencionó que toda empresa —sea del sector público o el privado— debe generar más ingresos que gastos para permanecer en el negocio, ese hecho no hace a éste la fuerza impulsora de toda empresa. Con la posible excepción de las compañías de valores financieros, uno o más de los otros factores casi siempre suministran un mayor impacto sobre la toma de decisiones futura de la mayoría de las organizaciones. Al aceptar el hecho de que un rendimiento positivo es esencial para sobrevivir, podemos avanzar hacia el examen de la relativa importancia de estos otros factores. Sugerir que el *rendimiento/utilidad* o cualquier otro factor estratégico no es la fuerza impulsora no significa relegarlo a una posición de poca importancia. Es colocarlo en una perspectiva apropiada con los otros factores considerados.

4. *Identificar los cambios que deben llevarse a cabo si se indica una nueva dirección* establece una base de las estrategias de desarrollo para el futuro. Habiendo determinado su fuerza impulsora futura y sus otros factores de alto impacto, usted necesita determinar si estos últimos son de verdad muy diferentes de la fuerza impulsora y de otros factores que hayan intervenido en sus decisiones hasta ahora. Quizá desee repasar la matriz de decisión utilizando *el impacto sobre las decisiones importantes actuales* como su criterio. Una conclusión posible puede ser que el curso estratégico que ha venido siguiendo —consciente o intuitivamente— es el apropiado para el futuro. (*Advertencia:* cuídense de no caer en esta conclusión demasiado fácilmente o podrían encontrarse, a sí mismos, rezagados en cambios que necesitan llevarse a cabo.) Es más probable que usted, sin embargo, llegue a una conclusión de que una dirección diferente es necesaria para optimizar el viaje de su empresa hacia el futuro.

Aplicando los discernimientos ganados a través de sus esfuerzos al definir su misión y su visión, así como al fijar prioridades sus factores estratégicos y al determinar su fuerza impulsora, su respuesta individual o colectiva a las siguientes preguntas le ayudará a plantear su estrategia:

- ¿Cuál debe ser nuestra fuerza impulsora futura? ¿Por qué?
- ¿Qué otros factores estratégicos deben tener un impacto sobre las decisiones importantes que afectan nuestro futuro? ¿Por qué?
- ¿Cómo difieren estos factores de nuestra fuerza impulsora actual y/o de los factores estratégicos que afectan nuestras decisiones estratégicas actuales?
- ¿Qué cambios necesitan ser tratados para cumplir con los requisitos de nuestra fuerza impulsora futura?
- ¿Cómo son compatibles estas conclusiones con nuestra misión y visión?
- ¿Qué elementos de nuestra misión y visión necesitan ser tratados en nuestra estrategia?

5. *Plantear una declaración de estrategia que establezca una dirección clara para su empresa* es una consecuencia natural de este proceso. El formato de su declaración de estrategia puede ser similar al formato recomendado para la declaración de su misión. Sin embargo, sirve a un propósito, de alguna manera, diferente. He aquí un formato sugerido para la declaración de su estrategia, aunque las palabras pueden variar, como lo demuestran los dos últimos ejemplos:

- *Declaración de estrategia propuesta*
- *Para que esto suceda, necesita llevarse a cabo lo siguiente:*

Es posible llegar a la conclusión de que la declaración de su misión trata debidamente la estrategia y proporciona así un enfoque firme para la dirección futura. Sin embargo, recomiendo que pase por el proceso de planteamiento de la estrategia antes de llegar a esa conclusión. Al igual que con todos los elementos del pensamiento estratégico, el proceso es más importante que el producto. He aquí un ejemplo de una declaración de estrategia para Auspex Systems, una empresa pública de Santa Clara, California, que utilizó una variación del enfoque de la fuerza impulsora (la declaración de misión de Auspex se muestra en el capítulo cuatro):

La fuerza impulsora Necesidades del cliente/satisfacción de sistemas Auspex establece que las decisiones futuras sobre nuevos productos y/o mercados en los que hay que invertir estarán basadas en el siguiente criterio, en un orden descendiente de importancia:

- Nuestra capacidad para lograr un reconocimiento mundial en la calidad y la satisfacción al cliente
- Nuestra capacidad para apoyarnos en los productos actuales, las familias de productos y el uso de nuestra base tecnológica central o la contribución que hagamos para ella
- Nuestra reacción a las necesidades identificadas dentro de nuestras divisiones de mercado
- Nuestra capacidad para cumplir con nuestros objetivos de rentabilidad

### **El enfoque inquisitivo**

Este enfoque es muy útil cuando usted no anticipa ninguna controversia significativa alrededor de los factores estratégicos como los descritos en el enfoque de la fuerza impulsora. También se basa

sobre la hipótesis de que usted ha terminado sus trabajos correspondientes a los valores estratégicos, de la misión, la visión o está en el proceso de hacerlo. El propósito del enfoque inquisitivo es expandirse sobre las discusiones mantenidas en relación con estos empeños previos, resultando en un consenso sobre las conclusiones o las estrategias que ayudarán a preparar un fundamento para sus esfuerzos de la planeación a largo plazo o la planeación táctica. Como en los trabajos anteriores, un facilitador experimentado contribuirá a que el proceso avance.

Al preparar la sesión del planteamiento de la estrategia, recomiendo se den respuestas a las siguientes preguntas. Naturalmente, estas preguntas pueden ser modificadas, añadir algunas y suprimir otras para hacerlas más relevantes para su empresa. Algunas de las preguntas son similares a aquellas tratadas en la elaboración de la misión y la visión. Al igual que en los primeros procesos de preguntas, yo recomiendo que los participantes contesten sus respuestas individualmente, antes de la junta de planeación. Esto asegurará que los participantes estarán mentalmente preparados para la junta y que aquellos que prefieran reflexionar sobre su concepto sean capaces de contribuir sobre una base igual que aquellos que son más espontáneos en sus juicios.

1. ¿Qué ve usted como las tendencias más importantes en las industrias o sectores en los que nosotros servimos, o en los que deberíamos servir en el futuro?
2. ¿Quiénes son los clientes a los que es probable que sirvamos en el futuro? ¿Cómo se diferenciarían de los clientes de hoy?
3. ¿Cómo llegaremos a nuestros clientes en el futuro?
4. ¿Quién sería nuestra competencia en el futuro?
5. ¿Qué aspectos de nuestro negocio cree usted que tengan el mayor potencial de crecimiento en el futuro?
6. ¿En qué aspectos del negocio que no venimos trabajando mucho debemos dedicarnos dentro de cinco o diez años?
7. ¿Qué aspectos de nuestro negocio actual deberían reducirse o eliminarse en los siguientes cinco o diez años?



8. ¿Qué competencias humanas o técnicas necesitan crearse o expandirse para cumplir con los retos del futuro?
9. ¿Qué haría de ésta una empresa estimulante y atractiva dentro de cinco o diez años?
10. Si estuviera empezando su carrera ahora, ¿qué lo haría desear ser parte de nuestra empresa en el futuro?
11. ¿Cuál de nuestros valores estratégicos requerirá un esfuerzo concentrado de nuestra parte en los próximos años, si es que vamos a continuar creciendo como una empresa viable?

El valor principal al pasar por este proceso reside en la oportunidad para los integrantes de nuestro equipo de administración de compartir sus sueños sobre el futuro de su empresa en un medio estructurado. Las preguntas están enfocadas hacia dónde se dirige usted, más que en dónde está. De no haber una estructura para producir el pensamiento estratégico, es demasiado fácil permanecer inmerso en las operaciones diarias hasta que es demasiado tarde para hacer los cambios necesarios. He aquí un ejemplo de una declaración de estrategia trazada, en gran medida, utilizando el enfoque *inquisitivo* para Atwood Mobile Products, una compañía de iniciativa privada y cuyas oficinas centrales están en Rockford, Illinois (la declaración de misión de Atwood se muestra en el capítulo cuatro):

La estrategia de Atwood Mobile Products es aspirar a nuevos productos y mercados donde podamos dominar, mismos que nos llevarán a un crecimiento y una productividad incrementada. Para que esto suceda nosotros vamos a

- Desarrollar nuevos productos que cumplan con las necesidades de nuestros mercados actual y futuro, mediante una mayor participación del cliente
- Aumentar el reconocimiento por los clientes del nombre Atwood y los clientes como norma de excelencia para la calidad y la comodidad
- Mejorar continuamente nuestra comprensión de las necesidades del cliente
- Promover una posición de dominio en Europa
- Generar equipos administrativos del producto y campeones internos
- Buscar nichos en mercados adicionales
- Promover el estilo de vida de la recreación

## ¿Cuándo cambiamos nuestra estrategia?

Usted cambia de estrategia cuando determine la probabilidad de que la actual ya no lo lleva en la dirección apropiada, o cuando surge una nueva estrategia con mayor potencial para llevar a cabo la misión y la visión. Una vez que usted haya determinado una estrategia adecuada, habrá realizado una inversión significativa tanto de recursos tangibles como de compromiso emocional. Por consiguiente, la estrategia no debería cambiarse a la ligera (encontrará el proceso analítico de los problemas críticos descrito en el libro sobre planeación a largo plazo, muy útil al evaluar si es apropiado algún cambio en la estrategia).

Haciendo eco de mi cita anterior de Mintzberg, la estrategia no cambia con horario regular. Usted necesita estar alerta a las oportunidades y las amenazas que puedan afectar su estrategia y estar preparado para enfrentarlas cuando aparezcan. No obstante, recomiendo que revise su estrategia por lo menos una vez cada trimestre, a fin de determinar si sigue siendo válida o si necesita ser modificada o cambiada totalmente, en caso que la nueva información y las circunstancias lo justifiquen. Como parte de su proceso de planeación estratégica anual, necesita revisar formalmente su estrategia para ver qué cambios podrían ser apropiados.

## Resumen

- La estrategia es un proceso para determinar la dirección en la que su empresa necesita avanzar para satisfacer su misión.
- Comprende la dirección hacia donde se dirigirá en el futuro, no cómo va a llegar ahí.
- Requiere que busque más allá de lo obvio maneras nuevas y creativas de cumplir con los desafíos competitivos que enfrentará en el futuro.
- Puede determinarse mediante una evaluación y el establecimiento de los factores estratégicos que afecten todas las decisiones importantes relacionadas con el futuro de su empresa.
- También, puede determinarse mediante una serie de pregun-

tas abiertas diseñadas para ampliar su reflexión acerca de hacia dónde debería dirigirse su empresa.

- Debe ser reexaminada regularmente para determinar si sigue siendo válida o requiere cambios más adelante.
- Es un precursor necesario para que la planeación a largo plazo mantenga esa parte del proceso de planeación de ser casi exclusivamente una extrapolación de la historia.
- Es el paso final en la porción de pensamiento estratégico del proceso de planeación.

El siguiente y último capítulo de este libro le mostrará cómo poner a trabajar en armonía sus empeños de pensamiento estratégico, con el fin de que pueda usted proceder con más eficacia con sus procedimientos de planeación a largo plazo y de planeación táctica.

### Notas

1. Gary Hamel y C.K. Prahalad, *Competing for the Future: Breakthrough Strategies for Seizing Control of Your Industry and Creating the Markets of Tomorrow* (Boston: Harvard Business School Press, 1994), p. 30.
2. Hamel y Prahalad, *Competing for the Future*, p. 84.
3. Henry Mintzberg, *The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving Roles for Planning, Plans, Planners* (Nueva York: Free Press, 1994), pp. 74-75.
4. Benjamin B. Tregoe y John W. Zimmerman, *Top Management Strategy: What It is and How to Make It Work* (Nueva York: Simon y Schuster, 1980), p. 19.
5. Tregoe y Zimmerman, *Top Management Strategy*, p. 40.