

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Lo que todo director
debe saber

Una guía paso a paso

George A. Steiner



33ª reimpresión

Existen varios propósitos que un sistema de planeación estratégica puede abarcar, de los cuales se indican veinte en el Anexo 4-3, y que los directivos pueden establecer para su sistema. Por supuesto que no son mutuamente exclusivos; algunos son complementos del punto anterior. Muchos están relacionados entre sí, y otros pueden distinguirse por tratar solamente con partes de un sistema de planeación estratégica completo. No están enumerados en ningún orden de importancia.

Un sistema de planeación puede intentar lograr varios de estos propósitos. Una compañía en un momento dado, puede necesitar lograr ciertas metas más que otras; por ejemplo, una empresa importante con una producción diversificada posiblemente considera la coordinación de planes entre las divisiones particularmente urgente (punto 9). Para otra compañía, cuyos negocios no han sido buenos, puede que el punto 2 sea una meta urgente. Considero que los propósitos indicados en el Anexo 4-3 son inteligibles para la mayoría sin más comentarios. Además, la importancia de algunos ya ha sido analizada en capítulos anteriores y otros serán tratados más adelante.

El Plan para Planear

Una vez que los directivos hayan decidido sobre lo que quieren obtener de su sistema de planeación, es muy importante que los detalles se analicen con mucho cuidado. Este es el plan para planear o la guía para la planeación, lo cual muchas veces también se denomina "manual para la planeación". En una pequeña empresa el plan para planear puede ser transmitido verbalmente a los ejecutivos, pero en compañías grandes se recomienda hacerlo por escrito.

Se puede hacer notar de modo parentético, que la emisión del primer manual para la planeación representa el final de una secuencia de pasos en el plan para planear. La intención de planear puede concretarse en una evaluación de la planeación que se está realizando actualmente en una organización, y una determinación si se necesitan o no más o diferentes planes. En caso de que sí, hay que fijar los propósitos. Se pueden diseñar sistemas preliminares, los cuales se examinarán entre los ejecutivos y el personal. Una vez que estén aceptados y comprendidos por estos últimos, puede escribirse el manual.

Los manuales de planeación proporcionan los lineamientos básicos para la planeación en una empresa. Por tanto, deberían contener una clara exposición de las obligaciones del ejecutivo en jefe en cuanto a una planeación formal efectiva como un requisito esencial de la dirección, especialmente para el primer ciclo de planeación; un glosario de términos claves; una especificación de información necesaria para el sistema; una especificación de quién debe proporcionar qué tipo de información; un plan de flujo de información y cualquier norma de planeación especial, tal como si la evaluación usada en el proceso se hará sobre una base constante o actual.

Los requerimientos de información, como se ha mencionado antes, cubren un área muy amplia, la cual será detallada más adelante. Sin embargo, los planes requieren información acerca de asuntos como objetivos, estrategias y programas tácticos, la cual a su vez informará acerca de ventas, utilidades, participación del mercado, finanzas, mercadotecnia, productos, necesidades de capital, mano de obra, investigación y desarrollo etc., tal como sea apropiado y deseado por la alta dirección.³

Los manuales de planeación también pueden abarcar la siguiente información: la manera en la que la alta dirección integra la planeación estratégica en el deber directivo, las misiones y filosofías de la compañía. los asuntos principales relacionados con la alta dirección, una evaluación del medio ambiente que se usará como premisa en la planeación, estrategias y políticas que la alta dirección quiere imponer en el pensamiento de todos aquellos involucrados en el proceso de planeación, procedimientos estándares de distribución de capital, una crítica de resultados anteriores, una explicación de técnicas de pronósticos interesantes para las divisiones, ilustraciones de diversos elementos del proceso de planeación tales como estrategias, objetivos, planes de contingencia y argumentos.

Por supuesto que un manual que contiene este tipo de información aclarará lo que se espera de aquellos involucrados en la planeación. Puede realizar

1. Cambio de dirección de la empresa.
2. Acelerar el crecimiento y mejorar la rentabilidad.
3. Eliminar personas ineficientes entre las divisiones.
4. Señalar asuntos estratégicos para consideración de la alta dirección.
5. Concentrar los recursos en asuntos importantes. Guiar las divisiones y el personal de investigación en el desarrollo de nuevos productos. Distribuir los bienes entre las áreas de acuerdo con sus potenciales.
6. Desarrollar una mejor información para que los directivos tomen mejores decisiones.
7. Desarrollar un sistema de referencia para presupuesto y planes operativos a corto plazo.
8. Desarrollar análisis situacionales de las oportunidades y peligros para proporcionar una mejor conciencia del potencial de la empresa en vista de sus potencialidades y debilidades.
9. Desarrollar una mejor coordinación interna de actividades.
10. Desarrollar una mejor comunicación.
11. Obtener el control de las operaciones.
12. Desarrollar un sentido de seguridad entre los gerentes mediante un mejor entendimiento del medio ambiente cambiante y la habilidad para que la compañía se adapte a éste.
13. Evitar el desempeño forzado.
14. Capacitar ejecutivos.
15. Proporcionar un mapa para indicar en dónde estará ubicada la compañía y cómo llegar hasta allí.
16. Establecer objetivos más reales y exigentes, pero dentro de lo posible.
17. Revisar y examinar actividades actuales como también hacer ajustes y modificaciones adecuados en vista del medio ambiente cambiante y de las metas de la empresa.
18. Proporcionar conciencia del medio ambiente cambiante para adaptarse mejor.
19. Adoptar el paso de una empresa "exhausta".
20. Desarrollar lo que otras empresas hacen.

más funciones que aquel con requisitos de información resumidos. Además, puede proporcionar un sistema de referencia, un lenguaje común para todos los que están relacionados con la planeación. También puede establecer normas para juzgar la calidad de los planes y puede facilitar la consolidación de los mismos. Es de importancia considerable que un manual de planeación bien trazado puede estimular el pensamiento creativo. No es fácil apartar a los directivos de sus problemas diarios; sin embargo, los manuales que proporcionan lineamientos claros resultan en respuestas innovadoras a requisitos de información, muestran claramente el involucramiento y el deber de la alta dirección, exigen creatividad y tienden a estimular el pensamiento innovador. Finalmente, los manuales pueden contribuir a capacitar a los ejecutivos y el personal en todos los aspectos importantes del proceso de planeación. Pero no sólo pueden educar a los directores en la planeación y ayudar a capacitarlo para llevarla a cabo en forma adecuada, sino que también pueden servir como el medio para explicar las filosofías, políticas principales y aspiraciones de la alta gerencia.⁴

Los manuales de planeación varían mucho en tamaño y contenido. En la misma industria puede encontrarse una empresa con un manual de 200 o más páginas impresas, otra que tiene una serie breve y concisa de instrucciones contenidas en seis páginas impresas en mimeógrafo, y otra más que no tiene manual impreso alguno debido a que “nuestra compañía es muy informal y cada división comprende lo que queremos y así tiene carta abierta para preparar los planes que ellos consideran más adecuados”.

La esencia de los planes también varía: algunos pueden tener una fuerte orientación pedagógica porque se usan como manuales de capacitación en seminarios y programas de desarrollo gerencial de la compañía. Otros, son imperativos en su estancia, y algunos más explican la naturaleza de información a proporcionar, pero permiten una gran flexibilidad a las divisiones en cuanto a la manera en que lo hacen. Existen planes que contienen la información requerida por las divisiones, tal como pronósticos detallados del medio ambiente.

En términos generales, los requisitos de información financiera se exigen en forma estándar, una práctica útil que facilita las comparaciones y consolidaciones. Sin embargo, existe una tendencia de que los asuntos no financieros se notifiquen en la manera considerada más adecuada por aquellos que preparan los planes.⁵ El movimiento hacia menos estructura en las guías de planeación es, sin duda alguna, un resultado de la experiencia obtenida con la planeación, del reconocimiento de que las divisiones tienen diferentes problemas, diferentes capacidades en cuanto a los directivos y el personal, diferentes requerimientos y diferentes enfoques de planeación e información. Conforme una compañía va madurando en sus capacidades de planeación, los ejecutivos y el personal tienden a prestar menos atención al plan para planear por escrito. No obstante, empresas de cualquier magnitud, no importando su sofisticación de la planeación, deberían disponer de un conjunto de lineamientos escritos para que sirvan, por lo menos, de referencia básica.

Como se mencionó antes, el primer plan para planear debería contener el establecimiento del deber del ejecutivo en jefe. Esto es necesario debido a que el sistema de planeación introduce algunos elementos nuevos en la organización y el personal, hasta que no entienda qué es lo que se requiere y que la alta dirección apoya este nuevo sistema por completo, no adoptará una actitud activa. Pero no sólo debería indicarse el deber del ejecutivo en jefe sino que también debe transmitirse la magnitud de éste, ya que simplemente señalarlo no es suficiente.

También ya se mencionó la inclusión del significado de palabras claves, usadas en la planeación, lo cual es importante ya que la terminología de la misma no está uniformada. La aclaración de palabras importantes tales como estrategia, metas, objetivos y planes evitará razonamientos interminables sobre la nomenclatura, ya que es más fácil discutir la nomenclatura que desarrollar planes dignos de crédito. Debido a que no existe uniformidad en los términos, cada empresa puede definir sus propios términos según sus necesidades. Las definiciones usadas en este libro pueden ser adoptadas para una planeación efectiva, aunque no es un requisito, siempre y cuando las definiciones empleadas tengan una relación con el uso general.

Debido a la falta de espacio, no se incluyeron tablas de contenidos de diferentes manuales de planeación; sin embargo, para propósitos ilustrativos se presenta una tabla de contenidos en el Anexo 4-4 sin comentario adicional.

Exposición introductoria por el ejecutivo en jefe acerca de la importancia de la planeación y los propósitos principales del ciclo actual.

Información de antecedentes

- La filosofía de la empresa acerca de la planeación estratégica
- Antecedentes de la planeación estratégica en la empresa
- La función y el papel del departamento de planeación corporativa
- Un diagrama conciso del proceso de planeación

Instrucciones sobre la planeación estratégica a las divisiones

- Cambios del año pasado
- Suposiciones de planeación
- Estructura de descripción narrativa
 - Resumen del plan completo
 - Posición estratégica actual
 - Potencialidades y debilidades
 - Objetivos principales
 - Descripción de estrategia
 - Programas financieros
 - Decisiones principales requeridas por la alta dirección para implantar planes

El medio ambiente de la planeación estratégica

Suposiciones de planeación estratégica

Glosario de términos

Bibliografía

ANEXO 4-4: Tabla de Contenidos de un Manual de Planeación Corporativa.

En lo que falta del libro se analizarán más detalles que pueden ser incluidos en el plan para planear de una empresa. Estos detalles pueden variar de empresa a empresa. En un estudio representativo (industria, tamaño, tipo, ubicación, y título de propiedad) abarcando más de 200 compañías, se llegó a la conclusión de que ni el tamaño ni el tipo de negocio se correlacionan en forma determinante con la dimensión y los detalles del plan final.⁶

Finalmente, deberían advertirse los peligros que existen al preparar el plan para planear, uno de los cuales consiste en que este último puede ser diseñado con rapidez o puede tomar demasiado tiempo para su realización. Al introducir un sistema de planeación en una compañía hay que asegurarse cuidadosamente que cualquier persona involucrada comprenda lo que está pasando y que exprese una aceptabilidad razonable y completa. Además, hay que eliminar o reducir en forma importante los conflictos, y se deberían tomar en cuenta los intereses individuales. Este proceso tomará tiempo, pero por otra parte es más fácil razonar sobre cómo realizar la planeación, que lanzarse a aplicarla. Además, los ejecutivos y el personal se enfrentan a problemas urgentes diariamente, a los cuales por naturaleza tienen que dedicar tiempo. El resultado será que el plan para planear se retrasa y el momento inicial para empezarlo se pierde. Por tanto, los directivos deben buscar un equilibrio apropiado entre un manual de planeación preparado con demasiada prisa y otro al que se dedica demasiado tiempo tanto de los directivos como el personal para completarlo.

Obviamente, es un error serio pensar que la forma es sustancia. Los mejores procedimientos y formas no necesariamente producirán planes aceptables. Un excelente plan para planear puede estimular el desarrollo de planes de calidad, pero no los crea.

Cuatro Enfoques del Diseño del Sistema

Existen cuatro enfoques fundamentales diferentes para realizar la planeación formal. El primero es el enfoque descendiente y consiste en que la planeación en una compañía centralizada se lleva a cabo en el nivel más alto de la organización. En caso de que los departamentos desarrollan planes, lo hacen dentro de límites específicos. En una empresa descentralizada el ejecutivo en jefe proporciona lineamientos a las divisiones y pide que éstas elaboren planes, los cuales serán revisados en las oficinas generales, de donde se regresan a las divisiones para modificaciones o ya aceptados. Si todos los planes de una división no logran los objetivos deseados por la alta dirección, se elaboran planes adicionales a nivel corporativo para determinar adquisiciones, desmantelamientos o refinanciamiento.

Una ventaja obvia de este enfoque consiste en que la alta dirección determina a donde quiere que llegue la compañía, para lo cual da guías específicas a los departamentos y divisiones para su planeación respectiva. Mediante este

El Análisis de la Situación

El 18 de abril de 1906 a las 05.13 de la mañana en punto una vaca estaba parada en algún lugar entre el establo principal y la zona de ordeña en el viejo rancho Shafter, situado en las afueras de San Francisco. De repente, se estremeció la tierra y la vaca desapareció, dejando sólo unos centímetros de rabo fuera de la tierra.

El cuento de la vaca de Shafter simboliza los peligros que surgen de los medios ambientes organizacionales turbulentos de nuestros días. De repente y sin previo aviso, las fuerzas brotan y cambian la configuración de la tierra, destruyendo una ciudad o desapareciendo una vaca.

Hoy en día, la mayoría de los directores está consciente de los grandes cambios que se llevan a cabo en el medio ambiente de sus negocios, y entiende que el éxito en el negocio depende en forma importante de las maneras en que se adaptan a su medio ambiente cambiante. La pregunta central para casi todos los directivos es cómo evaluar apropiadamente este medio ambiente, dentro del cual opera su negocio. El proceso mediante el cual se realiza esta evaluación se llama “análisis de situación”, y es el tema de este capítulo.

¿Qué es el Análisis de Situación?

El análisis de situación se refiere al análisis de datos, pasados, presentes y futuros, que proporciona una base para seguir el proceso de la planeación estratégica. La actividad que se abarca a veces es denominada “evaluación actual”, o “premisas de planeación”, o “análisis del mercado”. No existe una opinión general acerca del contenido de un análisis de situación, pero en general, el concepto incluye la información indicada en los cuadros desde A hasta F en el

Anexo 8-1. Este modelo conceptual puede compararse con el Anexo 2-1, aunque destaca el análisis de situación bajo un aspecto diferente.

Existen varias dimensiones del análisis de situación que deberían entenderse desde un principio. Primero, no hay una manera única para realizar este análisis; en algunas compañías es bastante completo y amplio, mientras que en otras, que tienen sistemas de planeación estratégica, el proceso es más bien inexacto y sin estructura.

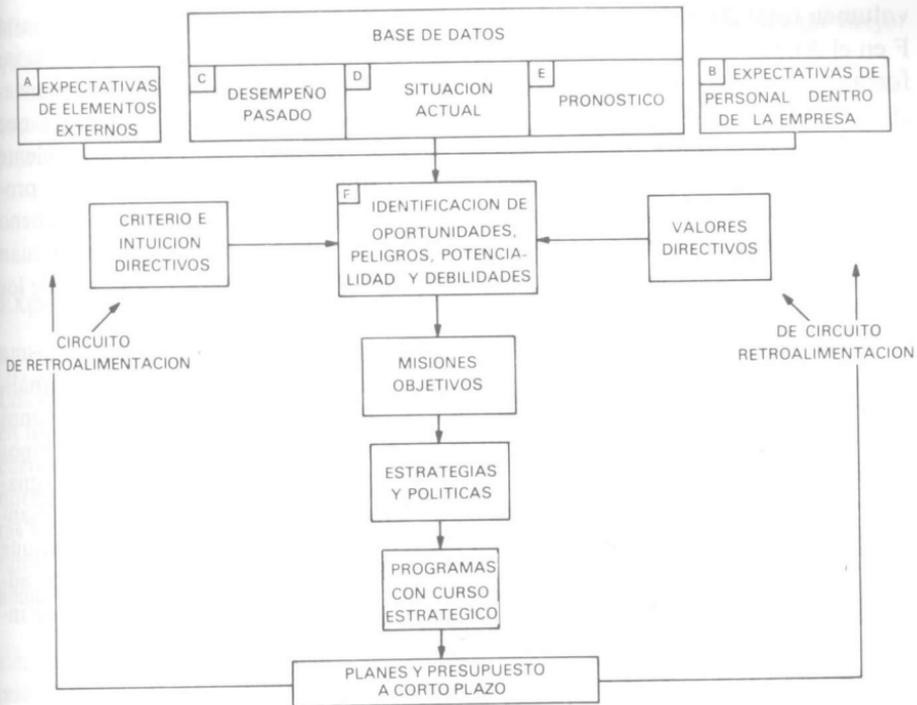
Segundo, el alcance potencial de un análisis de situación es amplio y cubre cualquier factor importante en el medio ambiente, tanto interno como externo. Sin embargo, en la mayoría de los casos abarca las áreas convencionales dominantes de un negocio, que son: producción, mercados, finanzas, competencia y dirección.

Tercero, el análisis de situación variará dependiendo de la entidad organizacional involucrada en la planeación. En unidades comerciales estratégicas descentralizadas el análisis puede cubrir esta unidad, mientras que en una empresa centralizada puede abarcar la misma en su totalidad. En algunos casos puede relacionarse con una parte de una unidad comercial, por ejemplo, el análisis de mercadotecnia en una división, o puede aplicarse a productos o grupos de productos especiales.

Cuarto, el análisis de situación no puede ni debería ser completado solamente sobre una base formal durante el proceso de planeación. Una parte muy importante, si no la más importante del mismo, se lleva a cabo continuamente en la observación personal del medio ambiente por parte de los directores individuales. Este tipo de exploración del medio ambiente se puede realizar de maneras muy distintas: desde leer metódicamente diarios comerciales hasta conversar en forma casual con directivos colegas durante una comida.

Por supuesto que los ejecutivos se fían en grandes variables de diferentes fuentes de información para enterarse de aspectos específicos de su medio ambiente. Por ejemplo, en una de sus primeras investigaciones sobre la exploración ambiental, Aguilar encontró que los directivos, para obtener información acerca de su medio ambiente externo, confiaban relativamente poco en informes internos, como memoranda, o en reuniones programadas de la compañía; su fuente más importante para obtener tal información eran sus subordinados.² En un estudio más reciente, Stevenson observó a cincuenta directores en seis empresas y concluyó que éstos confiaban menos en procedimientos formales que en informales para evaluar la potencialidad y debilidades de la compañía.³

El análisis de situación, tal como está descrito aquí, abarca un área mucho más amplia que aquel estudiado tanto por Aguilar como por Stevenson. Una muestra de manuales de planeación corporativos nos revela que las empresas tienden cada vez más a aplicar el análisis de situación. Una gran e importante parte de este deber siempre será realizada por directivos individuales a su propia manera. Considero que una combinación adecuada de los dos enfoques vigilará cada uno de estos últimos. El resto del capítulo será dedicado a estos



ANEXO 8-1: Modelo Conceptual de Desarrollo e Implantación.

enfoques al sistematizar el desarrollo del análisis de situación. Al lector interesado en explorar más detalladamente los métodos de análisis ambientales individuales, se le recomienda el estudio de Aguilar, el cual hasta el momento es el mejor y el más completo sobre este tema.

Propósito Fundamental del Análisis de Situación

En primer lugar, uno de los principales objetivos del análisis de situación consiste en identificar y analizar las tendencias, fuerzas y fenómenos claves que tienen un impacto potencial en la formulación e implantación de estrategias. Esto representa un paso de planeación crítico por dos razones: primero, algunos cambios en el medio ambiente de un negocio tendrán un fuerte impacto en los negocios de la empresa. Para poder lograr los resultados óptimos hay que identificar las fuerzas antes de que puedan tener el impacto, a diferencia de lo que le pasó a la desventurada vaca de Shafter. Segundo, hay que examinar y evaluar en forma apropiada estos cambios del medio ambiente. Es obvio que el

volumen total de datos sobre el mismo, indicado en los cuadros desde A hasta F en el Anexo 8-1, es inmenso: ninguna compañía puede investigar toda la información que directa o indirectamente puede influir en el proceso de planeación. Como consecuencia, cada empresa debe identificar los factores que tienen la mayor importancia potencial para sus negocios en el medio ambiente cambiante. Posteriormente, se debe llegar a una decisión acerca de cuán profundo y exacto debe llevarse a cabo el análisis. La investigación del fenómeno ambiental puede resultar costosa y cualquier compañía, no importando cuán lucrativa sea, está obligada a determinar cuán profundo será el análisis de los cambios ambientales.

El problema se vuelve más complicado debido a que dentro de la misma empresa, los diferentes directores a distintos niveles necesitarán diversos análisis de la misma información u otros tipos de información. Además, los mismos directores confiarán en diferentes fuentes, aun para obtener los mismos tipos de información. Por ejemplo, un ejecutivo en jefe, que necesita una estimación confiable de las tasas de interés a corto plazo, puede sentirse con confianza si ésta le es proporcionada por una persona de un banco local, mientras que el gerente de una división prefiere confiar en el análisis hecho por el cuerpo administrativo. En resumen, cada directivo debe determinar su necesidad de información, dónde obtener datos y cómo obtenerlos más fácilmente.

En segundo lugar, el análisis de situación hace hincapié en la importancia de la evaluación sistemática de los impactos ambientales. Las fuerzas del medio ambiente deben buscarse y analizarse continua y más o menos en forma sistemática. La experiencia indica que entre más sistemáticamente se intenta percibir estas fuerzas cambiantes en el medio ambiente, menor será la probabilidad de ser sorprendido. Mediante la experiencia se sabe también que entre más sistemáticamente se evalúan las mismas fuerzas, más exacta será la estimación de los impactos de los cambios.

En tercer lugar, el análisis de situación es un foro para compartir y tratar puntos de vista divergentes acerca de cambios ambientales relevantes. En general, también se presta a tratar la situación actual en la que se encuentra la empresa, inseguridades acerca de los cambios ambientales potenciales.

En cuarto lugar, y muy relacionado con lo antes mencionado, las opiniones indefinidas acerca de diferentes partes del análisis de situación pueden hacerse más explícitos en el proceso. Intentos sistemáticos para evaluar el medio ambiente pueden contribuir a que los individuos agudicen sus actividades amorfas e indefinidas hacia las fuerzas que operan en el mismo.

En quinto lugar, el ejercicio intelectual junto con el análisis de situación debería servir para estimular el pensamiento creativo.

Finalmente, toda la información recopilada en el análisis de situación debería, como se indica en el Anexo 8-1, proporcionar una base para completar el proceso de la planeación estratégica en todas sus fases, desde misiones de reevaluación hasta la formulación de planes y presupuestos a corto plazo. Abraham Lincoln expresó esta idea sagazmente, al observar: "Si pudiéramos

saber primero dónde estamos y hacia dónde vamos, podríamos juzgar mejor qué hacer y cómo hacerlo”.

Con estos propósitos en mente, podemos continuar con los enfoques del contenido y los métodos de evaluación de diferentes partes del análisis de situación.

Expectativas de Elementos Externos

Los elementos son aquellos individuos y grupos con un interés tan importante en los negocios de una empresa, que sus puntos de vista deberían tomarse en cuenta en el proceso de planeación estratégica. Para la compañía típica pequeña el interés dominante de elementos es por supuesto aquel de los accionistas regulares. En general, en una compañía muy pequeña el ejecutivo en jefe también es el accionista principal. De cualquier forma, para tales negocios el análisis del cuadro A en el Anexo 8-1 sería aquel que interesaría a los accionistas.

Para empresas muy grandes existen numerosos intereses por parte de los elementos, además de aquellos de los accionistas, los cuales son considerados por la alta dirección en la planeación estratégica, tales como: clientela, empleados, proveedores, defensores autodesignados de consumidores y del medio ambiente, habitantes de comunidades en las cuales la empresa lleva a cabo negocios, gobierno y público en general. Las compañías más grandes examinan sistemáticamente esos intereses como un preludio de la planeación estratégica. Por ejemplo, la General Electric examinó las demandas de catorce grupos de elementos y derivó una lista de noventa y siete, tales como legislación federal de empresas; normas más estrictas acerca de emisiones de seguridad social; disposición de guarderías para las madres que trabajan; una representación más amplia de intereses, otros más que aquellos de los accionistas, en la junta directiva; divulgación de más información acerca de productos; y eliminar los subsidios de impuestos sobre utilidades obtenidas en el extranjero.⁴ Estas noventa y siete demandas fueron clasificadas en términos de su convergencia con las principales tendencias domésticas percibidas para la próxima década. Algunas de las tendencias clasificadas fueron: incrementar la afluencia y aumentar el nivel de educación, proliferar la tecnología, intensificar el énfasis en el individualismo y en la calidad de vida. Un segundo motivo fue desarrollado de una medida subjetiva de cuánta presión puede ejercer cada uno de los catorce grupos integrantes sobre cada demanda. Con base en éste se establecieron las demandas potenciales más fuertes para la General Electric durante la próxima década.⁵

Los resultados de este análisis fueron resumidos en seis áreas de retos para empresas como la General Electric de la siguiente manera, en orden de importancia:

1. Restricciones para la expansión corporativa: un espectro de asuntos que varía desde políticas de crecimiento nacional, control económico y protección del medio ambiente, hasta cuestiones de políticas antimonopolísticas y estructura industrial.
2. Ejercicio de poder corporativo; incluye asuntos de contabilidad, responsabilidad de gerentes y directores, representación de la junta y revelación de información.
3. Dirigir la "nueva fuerza laboral"; tratar con las crecientes demandas para expansión de puesto, horarios más flexibles, mayor igualdad de oportunidades y mayor participación e individualización.
4. Restricciones externas en cuanto a relaciones entre empleados; las nuevas presiones gubernamentales (oportunidades de empleo, salud y seguridad, "federalización" de utilidades), sindicatos (acuerdo de coalición) y otros grupos (cámaras nacionales).
5. Problemas y oportunidades de asociación empresa-gobierno; incluye una redefinición de la función del sector privado en la solución de problemas del sector público.
6. "Politizar" la toma de decisiones económicas; el involucramiento creciente del gobierno en decisiones corporativas a través de los factores consumidor y medio ambiente, la reorganización industrial, control de inflación, etc.⁶

Posteriormente se introdujeron estas conclusiones en el proceso de la planeación estratégica de la General Electric.⁷

Pocas empresas grandes se han hecho a la idea de evaluar sus intereses constituyentes tan sistemático y continuamente como la General Electric. Sin embargo, tales fuerzas ambientales se consideran cada vez más en forma más que informal. Aquí la suposición consiste en que el proceso de la planeación estratégica de una gran compañía se basa en el cumplimiento de sus responsabilidades socio-económicas, las cuales hoy en día incluyen el enfrentarse a obligaciones pasadas y algunas preocupaciones sociales que no están bien definidas.

Expectativas de las Personas Dentro de la Compañía

En empresas muy pequeñas, las expectativas de las personas dentro de la misma son dominadas por los intereses del dueño-director. Conforme estas empresas van creciendo, la dirección se vuelve más sensible a los intereses y valores de su personal. En cuanto al proceso de planeación los valores y aspiraciones del ejecutivo en jefe son de gran importancia, y cuando estos últimos expresan puntos de vista referentes a asuntos como la misión de la empresa, normas éticas en arreglos comerciales, ubicación geográfica de plantas y metas de la empresa, éstos serán premisas básicas en el proceso de la planeación estratégica. En términos generales, estas premisas no son determinadas por un análisis sistemático sino por el ejecutivo en jefe, ya sea actuando individualmente o hablando con otros.

Los valores de otros directores ejecutivos en una compañía también son importantes para la planeación. En diferentes empresas la alta dirección traba-

ja en equipos, casos en los cuales los puntos de vista de estos directivos se consideran cuidadosamente al desarrollar objetivos y estrategias de la compañía. El surgimiento de tales valores generalmente es un desarrollo gradual, resultado de diálogos, adaptación de diferentes opiniones y compromiso.

Los intereses de otras personas dentro de la organización se están tomando en cuenta cada vez más en el proceso de planeación. Cuando se les pidió a los directivos a nivel medio e inferior, por ejemplo, definir el éxito, respondieron de la siguiente manera, en orden de importancia: logro de metas (significa el logro general de todas las metas principales); autorrealización; armonía entre el personal, ambiente profesional, familia y objetivos sociales; hacer una contribución significativa; felicidad o paz mental; mayor satisfacción en el trabajo; autorrespeto y tener el respeto de los demás; disfrutar del hacer y del ser; y seguridad laboral y financiera.⁸

En varios estudios se ha llegado a la conclusión de que la gran mayoría de los obreros no está satisfecha con su trabajo y exige varias mejoras como: mayor control sobre su medio ambiente inmediato de trabajo, más prestigio, mayor relación con sus colegas, oportunidades para desarrollar sus talentos individuales y seguridad de trabajo.⁹

Estos intereses, tanto directivos como de obreros, están cambiando, y las empresas los están tomando en cuenta en su proceso de planeación, ya que al manifestarse en forma poderosa representan premisas básicas para la planeación. Por ejemplo, hace algunos años la General Motors podría haber evitado fácilmente los impactos desastrosos del descontento por parte de los obreros en su planta nueva en Lordstown, si los intereses de estos últimos hubieran sido evaluados cuidadosamente. Por supuesto que esto no quiere decir que todas las demandas de los obreros deberían considerarse en el proceso de planeación, sino que sólo las más importantes deberán convertirse en premisas básicas.

La Base de Datos: Desempeño Pasado

Los datos acerca del desempeño pasado son útiles como una base para evaluar la situación actual y posibles desarrollos futuros. Por ejemplo, si la participación del mercado del producto ha ido disminuyendo durante los últimos cinco años, una evaluación del desempeño actual que resulta ser positiva es poco justificada si la tendencia debe continuar. Además, cualquier aumento en la participación proyectada debe justificarse completamente y con base en esta tendencia. Los datos sobre el pasado también son muy útiles para aquellos que no están muy familiarizados con un producto o división, para que así entiendan las operaciones de unidades, antecedentes, puntos fuertes y débiles, etc.

Todo aquello que puede recopilarse sin costo demasiado alto y que puede ser útil para evaluar las situaciones presentes y futuras, debería ser incluido en

la base de datos sobre el desempeño pasado. Generalmente, la información relevante sobre el desempeño de una división de un producto podría incluir:

- Ventas (precio y volumen)
- Utilidades operativas (antes de deducir impuestos)
- Flujo de caja
- Depreciación
- Gasto de capital
- Base de inversión
- Utilidades sobre inversión
- Participación del mercado

Otros tipos de información que podrían ser incluidos son: potencialidades y debilidades en la mercadotecnia desarrollo del producto, y relaciones laborales; productividad por obrero; gastos de investigación y desarrollo; volumen de ventas de nuevos productos; deudas a corto plazo; y deudas a largo plazo en relación con la equidad de los accionistas.

La Base de Datos: Situación Actual

El volumen de información en esta parte de la base de datos obviamente es mucho mayor a aquel referente al desempeño pasado. Todo lo que la dirección desea medir como factores importantes al evaluar la situación actual de la empresa debería incluirse, como por ejemplo:

- Análisis de clientela y mercado
- Recursos de la empresa
- Competencia
- Medio ambiente
- Otras medidas de desempeño o áreas de interés

Los datos que se abarcan dependen de las alternativas de la compañía y de la dirección. Para la mayoría de las empresas lo más importante es identificar primero todo lo sobresaliente para una evaluación actual, y después tratar de mantener el volumen de trabajo involucrado dentro de los límites aceptables. Algunas compañías proporcionan formas a las divisiones y unidades de planeación para que éstos les informen acerca de los factores antes mencionados. Otras formulan preguntas pertinentes y permiten a sus divisiones que transmitan la información según su criterio. Ambas formas serán ilustradas aquí, pero antes podría resultar provechoso tratar el contenido de las categorías de datos mencionados en la lista anterior.

ANÁLISIS DE CLIENTES Y MERCADO

La mayoría de los directores estaría de acuerdo con Peter Drucker, quien dijo: "El cliente define el negocio; un negocio no se define por el nombre de la compañía, estatutos o artículos de incorporación, sino que por el deseo satisfecho de un cliente al comprar un producto o servicio".¹⁰ En vista de lo anterior, es adecuado empezar el análisis de la situación actual con base a datos sobre clientes. Preguntas sobre estos últimos, como las que se exponen a continuación, merecerían la pena ser contestadas:

- ¿Quiénes son nuestros clientes?
- ¿En qué mercados encontramos nuestra clientela?
- ¿Cómo están distribuidos geográficamente nuestros clientes?
- ¿Cómo están clasificados los clientes en términos de volumen?
- ¿Cuántos clientes compran más de una vez?
- ¿En qué posición nos encontramos comparado con el promedio de la industria en cuanto a ventas duplicadas, concentración de volumen de clientes, distribución geográfica, etc.?
- ¿Cómo nos consideran nuestros clientes en términos de calidad de productos, servicio, precio, etc.?
- ¿Podría uno de nuestros clientes decidir producir un producto nuestro para su propio uso?
- ¿Nuestro mercado está empezando, creciendo, madurando o declinando?
- ¿Es la tecnología en el mercado dinámica o estática?
- ¿Cuál es el potencial de mercado para nuestros productos?
- ¿Qué participación del mercado tenemos actualmente?
- ¿Depende el mercado de temporadas o ciclos?

Por supuesto que las preguntas clave acerca de los clientes y mercados dependen de numerosas consideraciones, tales como si un productor fabrica componentes o productos finales, la frecuencia de compras por los clientes, si el precio del producto es alto o bajo, si el comportamiento de los clientes es estable o cambiante, y si el mercado está creciendo o decreciendo.

RECURSOS DE LA EMPRESA

Los principales recursos que podrían estudiarse en una evaluación de situación actual serían:

Recursos financieros

- Utilidades
- Ventas
- Deudas
- Flujo de caja

Eficacia del uso de recursos

Ventas por empleado
Utilidades por empleado
Inversión por empleado
Aprovechamiento de la planta
Uso de habilidades de los empleados

Evaluación de empleados

Habilidades
Productividad
Rotación
Composición étnica y racial

Instalaciones

Principales unidades de producción
Índice de capacidad
Índice de modernización

Inventarios

Materia prima
Productos finales
Porcentaje obsoleto

Situación del medio ambiente

Conformidad con las leyes de contaminación
Conformidad con las normas de seguridad
Imagen pública

Sistemas de mercadotecnia y distribución

Número de vendedores
Ventas por vendedor
Distribuidores independientes
Distribuidores exclusivos

Desarrollo de nuevos productos

Gastos de investigación y desarrollo
Introducción de nuevos productos

Desempeño directivo

Capacidad de mando
Planeación
Desarrollo de personal
Delegación

En los siguientes anexos se indican algunos enfoques usados en el desarrollo de información acerca de la situación actual. En el Anexo 8-2 se recomiendan una serie de preguntas para una compañía pequeña; el Anexo 8-3 también contiene varias preguntas y el Anexo 8-4 representa una opción, que podría usarse para evaluar la situación actual con respecto a las categorías de información importantes para la empresa. Mediante la evaluación es posible enterarse rápidamente sobre cuán bien marchan los asuntos. El Anexo 8-5 representa una forma de transmitir información más tradicional, cuya característica única consiste en que exige la indicación de la etapa del ciclo vitalicio en el que se encuentra el producto, e información acerca de los productos, que facilita la evaluación del desempeño pasado y la comparación de productos al azar.

COMPETENCIA

Entre mejor sean los conocimientos que tenga la empresa acerca de su competencia, más fácil será evitar sorpresas y mantenerse en ventaja con respecto a sus competidores. La empresa debería enfocar su atención sobre la competencia en la industria en general, y en competidores en particular. La lista a continuación incluye preguntas que pueden surgir acerca de la competencia en una industria:

- ¿Está el mercado dominado por uno, dos o tres competidores?
- ¿Proviene la competencia en la industria principalmente de numerosos competidores pequeños?
- ¿Quiénes son nuestros competidores más importantes?
- ¿Es la entrada al mercado fácil o difícil para nuevos competidores?
- ¿Está la competencia en la industria basada en el precio, servicio, calidad, productividad, innovación tecnológica, imagen?

En cuanto a los competidores individuales, pueden surgir preguntas como las que se indican en el Anexo 8-6. Esta lista anterior podría alargarse fácilmente con preguntas como: ¿de cuánto capital dispone nuestro competidor para desarrollar nuevos productos? ¿Cuán "hambrienta" es nuestra competencia? ¿Cuáles son las potencialidades de nuevos productos de nuestra competencia? Cuando un director y un personal bien informado completan una forma sencilla como la del Anexo 8-6, es sorprendente la que se puede aprender acerca de la competencia.

MEDIO AMBIENTE

Por supuesto que existen numerosas fuerzas ambientales que tienen una influencia importante en las operaciones de una empresa. Las categorías más importantes de tales fuerzas son:

Económica

Producto interno bruto, tasas de interés, inflación, empleo, producción de la fábrica, generación de energía eléctrica.

Demográfica

Índices de fertilidad, mortalidad infantil, crecimiento demográfico tanto interno como externo, población por distribución de edad, crecimiento demográfico por región.

Social

Demandas del consumidor, presiones del ambiente (en esta categoría pueden incluirse los tipos de análisis mencionados en relación con demandas de elementos).

Política

Clima político local, estatal o federal hostil o favorable.
Poder relativo de la compañía en la arena política.
Presiones reglamentarias del gobierno.

Tecnológica

Tendencias en nuevas tecnologías, impacto de nueva tecnología sobre estructuras del mercado y técnicas de producción.

Legal

Responsabilidades legales pasadas, presentes y futuras.

Productos-Servicios (PS)

- ¿Cuáles son los PS por los cuales los clientes acuden a nosotros?
- ¿Cuáles son los PS más distintivos que ofrecemos?
- ¿Cuáles son los nuevos PS? ¿Cuáles son los que van desapareciendo?
- ¿Cuáles son nuestros planes para desarrollar nuevos PS?
- ¿En qué posición nos encontramos en comparación con nuestros competidores?
- ¿Qué factor económico (valor agregado) proporcionamos nosotros?
- ¿Cuáles son los PS más lucrativos y cuáles los menos lucrativos que ofrecemos?

Clientes

- ¿Qué negocios hacemos, con qué clientes, con qué utilidad e inversión?
- ¿Qué mercados abastecemos en la actualidad?
- ¿Qué mercados nuevos deberíamos abastecer?
- ¿Cómo nos ven nuestros clientes?
- ¿Cuáles son los factores que consideran que realizamos bien o mal?

Precios

- ¿Cómo se establecen nuestros precios?
- ¿Cuándo fueron revisados por última vez?
- ¿Cómo se comparan en cuanto a la competencia?

Instalaciones (Planta y Equipo)

- ¿Disponemos de las instalaciones necesarias?
- ¿Conocemos lo disponible en la industria?
- ¿Tenemos control sobre la productividad y sobre los productos obsoletos?

Finanzas

- ¿Cuál es nuestra flexibilidad para el crecimiento y para la recesión?
- ¿Cuáles son los recursos de capital que usamos y cuáles deberíamos usar?
- ¿A qué riesgos estamos expuestos?
- ¿Qué control tenemos sobre el efectivo, activos, inventarios, deuda?
- ¿Qué controles deberíamos tener?

Información

- ¿Cuáles son nuestras fuentes de información respecto a los sucesos en el mundo exterior?
- ¿Qué hacemos con la información que tenemos?
- ¿Que haríamos con información adicional?
- ¿Conocemos su índice de costo-efectividad?
- ¿Dónde estamos con relación a los sistemas de computación?
- ¿Disponemos de entradas adecuadas de fuentes externas?

Toma de Decisiones

- ¿Cuáles son las decisiones críticas para nuestro negocio?
- ¿Quién toma qué decisiones sobre qué bases? (Pregunta clave)

Rendimiento

- ¿En qué posición nos encontramos comparado con la industria y con nuestro propio periodo óptimo?
- ¿Están basadas nuestras decisiones en la información apropiada?
- ¿Cómo puede mejorarse nuestra toma de decisión?

Personas

- ¿Qué conocimientos tenemos acerca de nuestra dirección y nuestro personal técnicos actuales en cuanto a edad, capacidad, potencial, rotación y jubilación?
- ¿Cómo puede compararse nuestro programa de prestaciones con los de otras empresas y con las expectativas de nuestro personal?
- ¿Qué piensa nuestro personal acerca de nuestra compañía, las perspectivas de ésta y de su propio futuro?

Peligros

- ¿Qué acciones se tomarían si ocurrieran cambios importantes en nuestros productos-servicios, clientela, competidores, personal clave, ubicación, medio ambiente, fuentes de suministro?

ANEXO 8-2: El Análisis de Situación: Preguntas Relacionadas con la Actividad de Planeación de una Empresa Pequeña (Cada Pregunta Debería Contestarse en Vista de las Potencialidades y Debilidades de la Empresa.) (Fuente: Theodore Cohn y Roy A. Lindberg, *Survival and Growth; Management Strategies for the Small Firm* (New York: AMACOM, 1974), Págs. 52-53).

Para provocar que los directores de nueve grupos que integran una empresa de productos industriales y de consumo, contribuyan en forma más sustancial al proceso de planeación, el director corporativo de planeación e investigación de mercado preparó hace algunos años una *lista con 18 preguntas, que deben ser contestadas por estos directores de grupos. El presidente redujo esta lista a nueve preguntas, expuestas a continuación:*

1. ¿Cuáles son los pasos que pueden emprenderse para minimizar los efectos de los ciclos comerciales anuales sobre su productividad?

2. Si ignorará el costo de entrada, ¿cuáles serían sus recomendaciones para entrar a qué mercado o línea de productos nuevos, o para qué inversiones nuevas?

¿Cómo cambiaría la respuesta al tomar en cuenta plenamente el costo de entrada?

3. ¿Existen patentes competitivos por vencerse que le permitirán tomar acciones que antes fueron imposibles para su grupo?

¿Existen patentes nuevas y competitivas por publicarse o que pueden ser publicadas que parecen causarle problemas? Si es así, ¿está considerando solicitar una licencia?

¿Existen patentes de la empresa que expiran dentro de un período de plan de cinco años y los cuales le permiten tomar acciones competitivas antes limitadas por nuestra posición de patente?

4. Al examinar su competencia y las acciones que podría anticipar de cada competidor importante, ¿cuáles son las acciones que considera puedan ocurrir dentro de los próximos tres años que pueden beneficiar o perjudicarlo?

- nueva tecnología o la introducción de nuevos productos
- políticas o programas de mercadotecnia
- prácticas o políticas de precios

5. Póngase en el lugar de su competidor. ¿Qué mercado o área de producción dentro de su grupo atacaría por ser el más vulnerable y por qué? Puede dar más de un razonamiento si así lo considera pertinente.

6. ¿Qué información o notificación adicional acerca de su industria, competencia, clientela, tendencias, etc., podría ayudar a su grupo llevar a cabo una planeación estratégica o táctica más efectiva?

Si fuera posible obtener cualquier tipo de esta información o notificación de una fuente externa (Arthur D. Little, Stanford Research Institute, etc.), ¿cuánto estaría dispuesto a pagar por ella?

7. Considere el ciclo vitalicio del producto en cuanto a sus productos claves.

¿Cuáles considera están en el proceso hacia la eliminación? ¿Se terminarán algunos durante los próximos tres años?

¿Cuáles identifica como maduros pero aún potenciales? ¿Parecen estos mismos poder mantenerse en esta posición durante los próximos tres años por lo menos?

¿Cuáles identifica como una introducción exitosa y que están en el proceso hacia obtener una fuerte posición en su industria? ¿Serán suficientes para sustituir aquéllos en el primer grupo?

¿Cuáles son los que se han introducido recientemente o que están por introducirse, los cuales ofrecen oportunidades aún no probadas?

8. En su opinión, ¿existen oportunidades sin explorar para que nosotros hagamos uso en forma más efectiva de las potencialidades totales de divisiones o corporativas? Si es así, haga favor de describirlas.

9. En caso de que hubiera libertad de acción, ¿aumentaría su presupuesto para la investigación y desarrollo, superando los niveles actuales? Si es así, ¿cuánto y para qué?

¿Cómo ve la mercadotecnia?

Si pudiera realizar cualquiera de las preguntas anteriores, ¿cuánto tiempo tomaría para que los resultados se concreten en un aumento en las utilidades y en el rendimiento sobre activos? ¿Un año? ¿Dos?

ANEXO 8-3: El Análisis de Situación: Un Ejercicio para el Pensamiento Estratégico (Fuente: James K. Brown y Rochelle O'Connor, *Planning and the Corporate Planning Director*, Informe No. 627 (New York) 1974, Pág. 10).

Instrucciones:

Evalúese cada punto con base en los siguientes criterios, según lo considere adecuado:

- I Superior, mejor que cualquier otro; más allá de las necesidades actuales.
- II Superior al promedio; desempeño adecuado; ningún problema.
- III Nivel promedio; aceptable; igual a la competencia; ni bien, ni mal.
- IV Existen problemas; no tan bien como debería; deteriorando; debe mejorarse.
- V Causa verdadera de preocupación; situación deficiente; crisis; acciones para mejoras indispensables.

Categoría	I	II	III	IV	V
<i>Finanzas</i>					
Prueba de solidez y de liquidez	_____	_____	_____	_____	_____
Índice actual	_____	_____	_____	_____	_____
Índice deuda-equidad	_____	_____	_____	_____	_____
Reposición de inventario	_____	_____	_____	_____	_____
Margen	_____	_____	_____	_____	_____
Ventas por empleado	_____	_____	_____	_____	_____
Etc.	_____	_____	_____	_____	_____
<i>Producción</i>					
Capacidad	_____	_____	_____	_____	_____
Productividad laboral	_____	_____	_____	_____	_____
Ubicación de la planta	_____	_____	_____	_____	_____
Grado de obsolescencia	_____	_____	_____	_____	_____
Control de calidad	_____	_____	_____	_____	_____
Etc.	_____	_____	_____	_____	_____
<i>Organización y administración</i>					
Índice desde el personal hasta los supervisores de línea	_____	_____	_____	_____	_____
Calidad del personal	_____	_____	_____	_____	_____
Calidad de directores a nivel medio	_____	_____	_____	_____	_____
Rotación directiva	_____	_____	_____	_____	_____
Comunicaciones	_____	_____	_____	_____	_____
Etc.	_____	_____	_____	_____	_____
<i>Mercadotecnia</i>					
Participación del mercado	_____	_____	_____	_____	_____
Fama del producto	_____	_____	_____	_____	_____
Línea de producto	_____	_____	_____	_____	_____
Eficacia de la publicidad	_____	_____	_____	_____	_____
Quejas de consumidores	_____	_____	_____	_____	_____
Etc.	_____	_____	_____	_____	_____
<i>Fuerza laboral</i>					
Sucesión directiva	_____	_____	_____	_____	_____
Calidad de obreros especializados	_____	_____	_____	_____	_____
Calidad de vendedores	_____	_____	_____	_____	_____
Etc.	_____	_____	_____	_____	_____
<i>Tecnología</i>					
Producto	_____	_____	_____	_____	_____
Capacidades de investigación y desarrollo	_____	_____	_____	_____	_____
Etc.	_____	_____	_____	_____	_____

ANEXO 8-4: El Análisis de Situación: (Fuente: Adaptado de Meritt L. Kastens, *Long Range Planning for Your Business* (New York, AMA-COM, 1976), Págs. 52-53).

Análisis mercado/negocio Rendimiento del producto													
Fecha _____ División _____													
IDENTIFICACION DEL PRODUCTO Nombre y número sc (Lista por prioridades)	MERCADO (\$)		Negocio				Medidas de desempeño				Rendi- miento sobre activos (%)	Rendi- miento sobre activos (%)	
	División de los datos (1000)	Crecimiento anual del negocio (%)	Activos operados (1000)	Activos inactivos (1000)	Genera de desperdicio de recursos (1000)	México devaluado	Participa- ción del mercado (%)	Crecimiento anual en precio de un pro- ducto (%)	Rendi- miento sobre ventas	Rendi- miento sobre de activos			
F I D U C I A Z O C O	S I D I U I D A L A U I L I D O	U I L I D O	U I L I D O	U I L I D O	U I L I D O	U I L I D O	U I L I D O	U I L I D O	U I L I D O	U I L I D O	U I L I D O	U I L I D O	U I L I D O
Total división													
Producto No. 1													
Producto No. 2													
Producto No. 3													
Producto No. 4													
Producto No. 5													



ANEXO 8-5: Análisis de Mercado/Negocio; Rendimiento del Producto.

Partida	Competidores			
	A	B	C	D
Nombre				
Ventas estimadas (\$000)				
Participación del mercado estimada				
Ventaja en precio*				
Ventaja en calidad*				
Base tecnológica*				
Base de fuerza de ventas*				
Ventaja de distribución*				
Ventaja en costo*				
General:				
Posición en industria (actual)*				
Posición en industria (año próximo)*				
Seriedad de competencia (actual)*				
Seriedad de competencia (año próximo)*				
Seriedad de competencia (dentro de 2 años)*				
¿Existe algún factor en especial al que debemos reaccionar?				
Pronto				
Dentro de 1 año				
A un plazo mayor				

* Evaluar con base en la siguiente escala: 1 = grande, más alto, mejor; 2 = superior al promedio; 3 = promedio; 4 = inferior al promedio; 5 = pésimo, ningún peligro, muy mal.

ANEXO 8-6: Evaluación de los Competidores.

OTRAS MEDIDAS DE DESEMPEÑO O AREAS DE INTERES

Los factores adicionales que deben considerarse son: relaciones sindicales, clima creativo en la organización, relaciones entre los ejecutivos y empleados y las comunidades en las que la planta está ubicada, proceso de la planeación estratégica y mecanismos de control.

La Base de Datos: Pronósticos

Hace pocos años, los pronósticos realizados para facilitar la planeación estratégica eran económicos y por lo general se enfocaron en factores ambientales-económicos que tuvieron una relación directa con la empresa, tales como: ingreso disponible del consumidor, índices de salarios, productividad de empleados, condiciones económicas generales y cambios en el índice del precio al consumidor. Los pronósticos también se relacionaron con las tendencias económicas de la compañía, pronósticos principales de ventas, participación del mercado, fuerza laboral disponible, etc.

Hoy en día, numerosas empresas llevan a cabo pronósticos adicionales. La tecnología representa una fuente de grandes oportunidades como también de peligros potenciales significativos para muchas de ellas, para las cuales los pronósticos tecnológicos son esenciales. Ya se han mencionado los pronósticos de las actitudes sociales cambiantes de la gente, los cuales pueden tener un impacto en la organización. En la actualidad, algunas empresas están pronosticando además los cambios potenciales en las reglamentaciones federales, estatales y locales, los cuales caen dentro del área de pronósticos políticos. Pronósticos acerca de qué acciones emprenderá el competidor parecen ser bastante apropiados para un análisis de situación. Existen otros tipos de pronósticos que pueden realizarse, dependiendo de los intereses particulares de la empresa, como por ejemplo: cambios en las condiciones socioeconómicas y políticas de países extranjeros, en los cuales la empresa tiene o está interesada en tener negocios; pronósticos demográficos; pronósticos de un ambiente legal cambiante; pronósticos de reclutamiento militar; y pronósticos de mercados especiales como el de la medicina.

Hay tres elementos claves para el pronóstico: el primero es la identificación de los factores a pronosticar. Aquí podemos discernir tres categorías: en primer lugar está el núcleo, que está compuesto de los factores de preocupación inmediata y obvia para la compañía; por ejemplo, el pronóstico de ventas de un producto. En segundo lugar están las fuerzas (como valores sociales cambiantes), que pueden no ser reconocidas como la causa de un impacto directo en la empresa, aunque sí lo representan. En tercer lugar tenemos aquellas

fuerzas cuyo impacto futuro es difícil de prever y que deberían ser verificadas, pero ¿hasta qué grado? El segundo elemento clave es el de determinar si el pronóstico se puede o no adquirir fácilmente de alguna fuente accesible para la empresa. El tercer elemento consiste en qué metodología de pronóstico debería usarse una vez que la compañía haya decidido adoptar este deber.

Existen varios pronósticos que son útiles para las organizaciones al llevar a cabo el análisis de situación. En caso de que no se necesiten pronósticos muy exactos, pueden utilizarse aquellos realizados por individuos y agencias respetables a un costo mínimo o nulo. En esta categoría caen por ejemplo: producto nacional bruto, índices de salarios, inflación de precios y cambios demográficos. En algunos casos puede hacer falta un pronóstico ya hecho, o la empresa puede desear realizar su propio análisis; por ejemplo, para determinar las futuras demandas de: energía de una empresa pública local, de productos militares de interés para la industria aeroespacial, o los cambios en las predilecciones de los consumidores que afectan la compra de automóviles, lo cual sería una preocupación directa para un fabricante de automóviles. La mayoría de las compañías prefieren hacer sus propios pronósticos de sus productos. El pronóstico de ventas debería hacerse en vista de las condiciones económicas e industriales, pero algunas compañías (a excepción de las grandes) no siguen este patrón.

Cuando una organización decide efectuar sus propios pronósticos, inmediatamente surge el problema de la metodología. La falta de espacio no permite la enumeración de las diferentes técnicas de pronósticos y mucho menos aún permite examinar las mismas. Sin embargo, existen algunos lineamientos, los cuales los directivos podrían tomar en cuenta al determinar la metodología de los pronósticos.

En primer lugar, existe una cantidad considerable de literatura no técnica y fácil de leer acerca de diferentes métodos de pronósticos para los ejecutivos interesados.¹¹

En segundo lugar, los directivos no deberían fijarse en los pronósticos del personal y otros directivos, sino que deberían basarse en una presentación clara y breve de las suposiciones que sirven de base para un pronóstico, y acerca de los métodos usados para realizar el mismo. Cuando un directivo conoce las hipótesis usadas en el pronóstico, le será más fácil modificar mentalmente este mismo, en caso de que las suposiciones no sean aceptables. Además, el director debe entender la metodología básica utilizada para desarrollar el pronóstico, ya que estos últimos no deberían sobrecargarse con detalles metodológicos, especialmente si los detalles incluyen un idioma extranjero para el director.

En tercer lugar, los directivos deberían exigir pronósticos que no sean demasiado calificados. Si el pronóstico se va a utilizar para tomar decisiones, con base en las cuales se efectuarán las distribuciones básicas de recursos internos, los mismos directivos deben disponer de pronósticos exactos en cuanto a tiempo y cantidad. Por otra parte, pronósticos a largo plazo acerca de, por ejemplo, actitudes sociales en desarrollo, cambios en la población o condi-

ciones políticas en un país en particular, no necesitan ser precisos; las tendencias son mucho más importantes que números exactos.

En cuarto lugar, el sistema de pronósticos además de cualquier pronóstico en particular, deberían resultar económicos. Los pronósticos pueden ser muy costosos y, por tanto, debería prestarse atención constante a la ecuación costo-beneficio.

En quinto lugar, los directivos deben comprender que un método de pronóstico, que ha producido resultados positivos en el pasado, de repente puede llegar a fallar. Lo mismo puede suceder con un experto en los pronósticos, que había logrado un índice de precisión en los mismos muy alto y que repentinamente produce pronósticos muy inexactos. Existen pocos, si del todo, eventos futuros, importantes ya sea internos o externos, para una organización, que pueden pronosticarse en forma precisa. Sin embargo, en términos generales, entre más trabajan tanto el ejecutivo como su personal con los pronósticos, más exactos serán en cuanto a sus proyecciones.

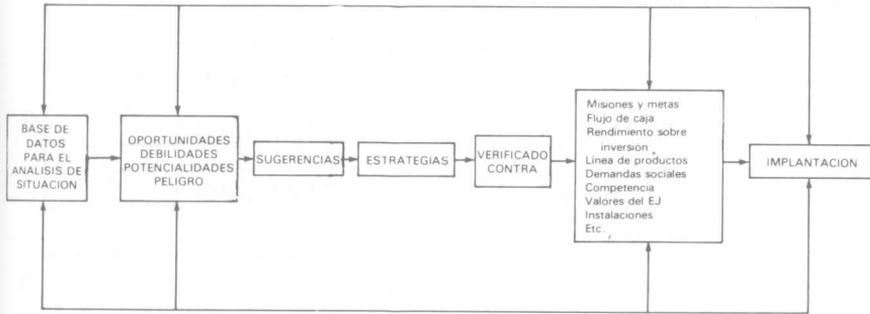
El Análisis OPEDEPO PF

Como ya se ha comentado antes, OPEDEPO PF es un acrónimo para debilidades, oportunidades, peligros y potencialidades, fundamentales para la planeación (ver cuadro F del Anexo 8-1).

EL USO DE LOS RESULTADOS DEL ANALISIS

El análisis de situación, si se lleva a cabo con el cuidado necesario, debería dar como resultado una lista exacta de debilidades, oportunidades, peligros y potencialidades. Como se ha mencionado en el Anexo 8-1, esta información es muy útil al revisar las misiones y los propósitos, al establecer tentativas de objetivos a largo plazo, y al idear estrategias de programa. Como queda indicado en el Anexo 8-7, un análisis OPEDEPO PF sugiere estrategias, y una vez que éstas son identificadas deben ser evaluadas con base en diferentes criterios; en el análisis OPEDEPO PF se desarrolla un conjunto considerable de datos de evaluación.

Este paso es tan importante en el proceso de planeación que algunas empresas inician su planeación estratégica con este análisis. Durante varios años, una compañía ha utilizado la forma indicada en el Anexo 8-8 como primer paso en el proceso de planeación: Se le pide a cada directivo que llene tantas formas como desee, posteriormente, las formas son recogidas y clasificadas en grupos, como por ejemplo: relacionados con productos, mercados o finanzas. Después, los directivos son agrupados en equipos para evaluar las formas.



ANEXO 8-7: El Análisis OPEDEPO PF Sugiere y Evalúa Estrategias.
 (Fuente: Adaptado de George A. Steiner y John B. Miner, *Management Policy and Strategy: Text, Reading and Cases*. New York: Macmillan 1977, Pág. 189.)

Con base en los resultados de estas deliberaciones la compañía identifica las oportunidades más sobresalientes y los peligros más serios a los cuales aparentemente se está enfrentando, y desarrolla cursos de acción alternativos para tratar con éstos, dependiendo de sus potencialidades y debilidades. Este tipo de procedimiento no necesita como base un análisis de situación sistemático, lo cual ya se ha mencionado antes.

En este enfoque existen variaciones: he visto compañías que inicien su planeación estratégica con una junta de los altos directivos, los cuales dedican varios días a la identificación de lo que ellos consideran ser las oportunidades, potencialidades, debilidades y peligros. Posteriormente, se seleccionan algunas estrategias que se implantarán. En los sistemas mejor elaborados, la formalidad de la preparación de datos por el cuerpo administrativo debería igualar y reforzar este tipo de evaluación directiva.

Los resultados del análisis OPEDEPO PF pueden presentarse en forma muy sencilla como se ha mostrado en el Anexo 8-9.

PROBLEMAS CON EL ANALISIS

El análisis OPEDEPO PF parece ser un proceso sencillo y directo, pero puede tropezar con problemas, como son: la medida usada para determinar si existe o no una potencialidad, oportunidad, debilidad o peligro. En el Anexo 8-4 se utilizaron varios criterios para las evaluaciones. A excepción de la medida para la competencia, algunas evaluaciones son puramente subjetivas, sin una medida clara. Para ilustrar el problema: una medida de una debilidad o potencialidad puede ser un desempeño pasado de la compañía. La productividad de la misma comparada con la del competidor es una medida importante, pero hay

FORMA DE PLANEACION OPEDEPO PF	
No. DE FORMA _____	
OPORTUNIDAD <input type="checkbox"/>	POTENCIALIDAD <input type="checkbox"/>
PELIGRO <input type="checkbox"/>	DEBILIDAD <input type="checkbox"/>
<i>EXPOSICION DEL TEMA:</i>	
<i>OBSERVACION BASADA EN:</i>	
<i>DEBERIAMOS:</i>	

ANEXO 8-8: (Fuente: George A. Steiner y John B. Miner, *Management Policy and Strategy: Text, Readings, and Cases*. New York: Macmillan, 1977, Págs. 386-388.)

otras como: opiniones de asesores, juicios normativos basados en la comprensión del directivo del criterio estándar en la literatura, opiniones personales, o metas especiales a lograrse (por ejemplo presupuestos).¹²

Al evaluar las oportunidades pueden aplicarse otras normas, tales como: valor del logro de algunos propósitos de la empresa, impacto potencial de utilidades, reducción posible de costos, o adaptación a los intereses de la alta dirección.

I. DEBILIDADES

Factor	Implicación Estratégica
(1) Administrativo (a) Se tienen seis productos diferentes y se continúa con una organización centralizada que no está funcionando bien. (b) Demasiados gerentes a nivel intermedio, tienen una clasificación de desempeño deficiente.	(1) Administrativo (a) Descentralizar. (b) i. Las compañías asequibles insisten en una administración fuerte. ii. Iniciar el programa de desarrollo administrativo.
(2) Mercados y Productos (a) El producto A está perdiendo participación en el mercado, debido a que se está volviendo obsoleto. (b) Un cliente compra el 50% del producto B.	(2) Mercados y Productos (a) Rediseñar el producto A. (b) Encontrar nuevos mercados para el producto B, para reducir la seguridad en un solo cliente.

II. FUERZAS

(1) Administrativo (a) Grupo esforzado de investigación y desarrollo.	(1) Administrativo (a) Dependier del desarrollo de productos domésticos, así como de adquisiciones para expansión.
(2) Mercados y Productos (a) El producto C tiene una participación creciente en un mercado en crecimiento.	(2) Mercados y Productos (a) Invertir para expandir la participación en el mercado y aumentar la ganancia sobre la inversión.

III. PELIGROS

Factor	Implicación Estratégica
(1) Competencia (a) Son probables nuevos estándares de seguridad gubernamentales en la planta B y no pueden cumplirse fácilmente.	(1) Competencia (a) Empezar ahora a planear métodos para satisfacer los estándares y evitar un cierre.
(2) Instalaciones (a) Chile amenaza nacionalizar y expropiar nuestras plantas.	(2) Instalaciones (a) Iniciar negociaciones con el Departamento de Estado de los Estados Unidos y el gobierno de Chile.

IV. OPORTUNIDADES

(1) Mercados y Productos (a) Se pronostica un fuerte aumento para el producto D en Sudamérica.	(1) Mercados y Productos (a) Preparar estudios respecto a si se deben construir plantas, exportar o dar licencia en Sudamérica.
(2) Finanzas (a) Se tiene una sólida posición de efectivo, deuda baja/relación de seguridad, y proporción de ganancia de alto precio.	(2) Finanzas (a) Búsqueda de nuevas adquisiciones.

FIGURA 8—9. Una Forma de Resumir un Análisis WOTS UP.

Los peligros pueden evaluarse en los siguientes términos, además de otros: problemas directivos debido a reglamentaciones gubernamentales o actitudes del consumidor; avances tecnológicos, que tienen un impacto en los programas de desarrollo, investigación y productos; problemas directivos que surgen de la posibilidad de que algunos directivos claves pueden renunciar; o dificultades en la producción debido a escasez de potencial de materia prima.

Lograr un consenso en vista de tales medidas diferentes no es fácil. Además, el hecho de que los directivos a diferentes niveles llegan inevitablemente a diferentes conclusiones, aun cuando se utiliza la misma medida, dificulta aún más el llegar a un acuerdo. Por ejemplo, un gerente de división puede percibir una oportunidad magnífica de obtener utilidades mediante la producción del producto A, pero el vicepresidente de un grupo puede considerar que rendirá aún más utilidades si asigna el mismo capital B en otra división; como consecuencia negará el capital al producto A.

Otro problema consiste en las barreras mentales de las personas que buscan debilidades las cuales pueden estar asociadas con ellos o sus departamentos. Observando los procesos de planeación, he visto varias veces que los directivos se vuelven miopes cuando se están tratando sus propias deficiencias.

Finalmente, sin considerar las medidas utilizadas, el grado de potencialidad, debilidad, oportunidad o peligro puede variar en forma sustancial en las opiniones de los directivos y del personal. Por ejemplo, estos últimos pueden estar de acuerdo en cuanto a que la adquisición de materia prima tendrá como consecuencia cada vez más dificultades; pero pueden estar en desacuerdo acerca de la probabilidad del peligro y la disponibilidad de alternativas para enfrentarlo. También, la oportunidad de aumentar los negocios en un país extranjero puede considerarse real por todos los directores, pero sus opiniones pueden discrepar en cuanto a cuán atractiva es realmente la oportunidad.

Resumen

La evaluación del desempeño pasado como también de factores ambientales presentes y futuros (internos y externos) representa un paso importante en el proceso de planeación, el cual puede realizarse por los directivos que efectúan sus propias evaluaciones individuales sin un proceso formal. Sin embargo, sus observaciones pueden reforzarse con la formalización del análisis de situación.

No existe un formato patrón para este análisis de situación; variará de empresa a empresa.

El análisis de situación tiene varios propósitos: por ejemplo, ayuda a los directores a identificar y analizar las fuerzas más significativas en el medio ambiente de la empresa, sistematizar el proceso de evaluación del medio ambiente para obtener mejores resultados, proporcionar un foro para tratar los puntos

“Nuestros ejecutivos deben ser personas con talento, educación, experiencia y capacidad. Deben tener sentido común y ser comprensivos.”

“Creemos que los individuos deben ser compensados de acuerdo con su desempeño y que dentro de la compañía deben hacerse todas las promociones posibles.”

Las doctrinas y filosofías siempre han incluido el cumplimiento de ciertos tipos de códigos éticos, pero este aspecto del propósito de la compañía ha sido acentuado recientemente después de Watergate y otros escándalos de soborno. El Anexo 9-2 identifica diferentes grupos de códigos; a continuación se exponen los típicos:

“Creemos que nuestras relaciones individuales y empresariales deberían basarse en los estándares más altos de conducta y ética.”

“Creemos en la aplicación de la Golden Rule (Regla de Oro) en todos los negocios.”

“Creemos que el éxito de nuestro negocio depende del carácter e integridad de las personas que trabajan con nosotros.”

Las metas personales de los altos directivos se reflejan en las premisas de propósitos y misiones básicas. Sin embargo, la meta personal es tan importante que requiere de una clasificación separada. Aunque estas metas no siempre son expresadas oralmente o por escrito, pueden ser y en general son, fuerzas motivadoras poderosas para la alta dirección y otras personas en la organización que las entienden. Por ejemplo, un ejecutivo en jefe puede tener la meta personal de ser financieramente independiente en un tiempo determinado. La de otro EJ puede consistir en crear la compañía más grande en su rama; o tener un mejor desempeño que los presidentes anteriores en cuanto a ventas, utilidades, empleados u operaciones internacionales; o quizá crear una organización en la cual el EJ pueda satisfacer sus instintos y talentos creativos.

Misiones Básicas

Las premisas de las misiones identifican el diseño, meta o empuje implícitos de una compañía. Pueden ser expresadas a diferentes niveles de abstracción; por ejemplo: pueden expresarse con un lema como aquel de la American Telephone and Telegraph Company, el cual se usó durante mucho tiempo: “Nuestro negocio es servicio”, o aquel de la Du Pont “Mejores cosas para una mejor vida mediante la química”. Cuando Vincent Learson era presidente de IBM, expresó su misión de la siguiente forma: “Nuestra meta es sencilla: queremos ser la mejor organización con el mejor servicio del mundo”.⁵ Expresadas de es-

ta manera, estas metas pueden considerarse propósitos o filosofías básicas, relaciones públicas y/o lemas publicitarios. Sin embargo, cuando son tomadas seriamente por la dirección pueden ser muy importantes. Por ejemplo, existe mucha gente que considera que el lema publicitario de Learson fue una causa primordial del gran éxito de la IBM.

Las misiones tienden a ser expresadas en términos de producto y mercado; por ejemplo, "mantener un negocio viable y creciente al desarrollar, producir y distribuir productos diseñados y servicios para satisfacer necesidades seleccionadas de las industrias públicas, de construcción y de manufactura".

Las misiones deberían expresarse cuando menos en términos de productos y mercados, dado que la especificación de una línea de producto de un negocio sin la designación del mercado puede dar como resultado un alcance de misión demasiado amplio. Por ejemplo, decir que "somos fabricantes de aviones" virtualmente no tiene significado ya que una compañía se encuentra en negocios muy diferentes si es productora de aviones comerciales, aviones en general, de juguete o de combate. El unir a los productos con los mercados tendrá como consecuencia un poder directivo más fuerte, como ilustrado mediante el siguiente lema: "Somos fabricantes de aire acondicionado para vehículos de transporte."

Algunas empresas solicitan a sus divisiones que preparen misiones con mayor contenido, como en el caso de Pillsbury, que pide a sus divisiones que preparen premisas estatutarias que incluyan producto y mercado, sistemas de distribución, sistema de procesamiento y tecnologías, relaciones con otras empresas Pillsbury, y cualquier otra singularidad acerca de las divisiones del negocio.

IMPORTANCIA DE LAS PREMISAS DE MISIONES

Las premisas además de proporcionar guías generales para la planeación estratégica, son importantes para la creación de estrategias programadas y la naturaleza de un negocio; determinan el área de competencia donde opera el mismo; establecen la forma en que serán distribuidos los recursos de acuerdo con las diferentes solicitudes; determinan el tamaño de la compañía; facilitan la identificación de oportunidades y peligros que deben ser tratados en el proceso de planeación; ofrecen nuevas oportunidades al igual que peligros y evitan que la gente "pierda su tiempo" trabajando con estrategias y planes que puedan ser considerados inapropiados por la alta dirección.

Si son elaboradas adecuadamente, las misiones o las revisiones de misiones pueden cambiar el destino de una compañía. Para ilustrar con sucesos del pasado, estoy convencido de que las Baldwin Locomotive Works aún existirían en la actualidad, si se hubiera establecido que su misión era producir el poder de tracción para los ferrocarriles, en vez de las locomotoras de vapor. Los productores de látigos utilizados en carreras todavía existirían si hubieran dicho de que no fabrican látigos sino ¡autoarrancadores para carreras!

La compañía D.H. Baldwin era fabricante de pianos desde 1890 a 1960 aproximadamente. Pero, debido a la creciente competencia, en especial de Japón, la empresa tuvo problemas. Sin embargo, descubrió que una de las áreas lucrativas de su negocio era financiar las ventas al menudeo, y como consecuencia se introdujeron instituciones financieras como nueva línea en el negocio. En 1968 compró la compañía Empire, Savings, Building and Loan Association, con base en Denver. Hoy en día, D.H. Baldwin es una próspera compañía “musical de banca múltiple”. Su misión en forma más específica dice:

“La empresa D.H. Baldwin es una compañía matriz de servicios financieros diversificados, con subsidiarias financieras relacionadas con la banca, ahorros, préstamos y seguros, y con subsidiarias no financieras relacionadas con la manufactura y venta de instrumentos musicales.”⁶

Por otro lado, algunas compañías han cambiado sus misiones con resultados desastrosos. Dos grandes empresas que alteraron sus misiones básicas para incluir computadoras fueron la General Electric y RCA; ambas tuvieron que retractarse con pérdidas sustanciales. Las industrias Rohr era una compañía lucrativa que producía soportes para motores de aviones, listos para instalar; a fines de 1960 la empresa decidió hacer vagones para ferrocarril a la San Francisco Bay Area Rapid Transit System, y en 1972 ésta ganó un contrato para construir carros a la Washington Metropolitan Area Transit Authority (Autoridad de Transporte del Area Metropolitana de Washington). Ambos negocios fueron desastrosos y Rohr cambió su misión de nuevo para eliminar estos productos y mercados.

Dos compañías que se enfrentaron al mismo cambio ambiental, pero que desarrollaron misiones diferentes para ajustarse a éste, son “Productos Gerber” y “Johnson & Johnson”. Durante años “Productos Gerber” dijo: “Los bebés son nuestro único negocio”. Pero en 1972 aproximadamente, observó que la población proyectada de bebés estaba destinada a disminuir y declinar y dijo: “los bebés son nuestro negocio”. La compañía entonces prosiguió a vender nuevos productos y servicios, como ropa y seguros para bebés, en sus antiguos mercados. Finalmente fue eliminado el lema publicitario por completo. “Johnson & Johnson se enfrentó al mismo cambio en el medio ambiente y adoptó una estrategia diferente: empezó a vender productos para bebés a la población adulta que había usado sus productos cuando fueron bebés.”

¿CUAL ES LA MISION APROPIADA?

Sólo se puede determinar si una misión es “correcta” o no hasta después de haber tomado la decisión. La determinación de una misión está basada en el juicio. Como dice Vickers: “El valor de los juicios del hombre y la sociedad no *prueban* ser correctos o incorrectos: sino que sólo pueden ser *aprobados* como

correctos o *condenados* como equivocados mediante otro juicio de valor".⁷ Algunas veces puede parecer que los hechos "dictan" la lógica de una misión, pero si la conclusión es "correcta" o "equivocada" puede seberse hasta después de que se consume el hecho. El cambio de misión de Rohr parecía lógico hasta cierto momento pero los hechos probaron que este cambio fue equivocado.

Otro caso de un cambio de misión inadecuado fue el de la compañía White Motor. A mediados de los años de 1950, White era una productora exitosa de camiones pesados para carga. Temía que fuera absorbida ya que sus acciones se estaban vendiendo entre \$13 y 14, mientras que su valor en los libros era de \$56. La empresa decidió que la mejor forma para evitar ser "comido" era "comer". Esto la llevó a un programa de adquisición que a principios de los años setenta casi la arrastró a la bancarrota. Sin embargo, si la compañía hubiera dirigido mejor su adquisición, el cambio de misión hubiera resultado en un éxito.

¿COMO SE FORMULAN LAS MISIONES?

No existe un enfoque estándar para la creación de misiones; las premisas de misiones dependen fuertemente de los valores del EJ y no pueden cambiarse fácilmente sin la intervención directa del mismo.

Algunas veces un cambio de misión es el resultado de varias pláticas entre los altos ejecutivos de una compañía. Esto fue, con toda seguridad, el caso de la decisión para producir L-1011. Después de una experiencia desastrosa con Electra en la década de 1950, la Lockheed Aircraft Corporation eliminó por completo un avión comercial de su misión básica. La compañía no tenía una misión escrita, aunque ésta fue comprendida en general por los directivos y no incluyó un avión comercial. Posteriormente, en la década de 1960, la empresa decidió producir un amplio avión jet comercial, el L-1011. Este cambio se produjo sólo después de muchas pláticas entre los altos directivos, y después de que el alto EJ tomó la decisión de proseguir con el proyecto.

Cuando James McFarland se convirtió en ejecutivo en jefe del General Mills, dijo:

"Me pregunté, qué es lo que se espera de mí como EJ, y decidí que mi función era convertir la General Mills en una gran compañía. Pero me di cuenta de que no sólo dependía de mí; quería una opinión colectiva acerca de lo que hace que una compañía sea grande. En forma consecuente, seleccionamos alrededor de treinta y cinco altos directivos para decidir durante tres días cuáles eran los factores que convertirían una "Buena" compañía en una compañía "óptima". Al trabajar en grupos de seis u ocho personas, definimos las características de una empresa óptima desde varios puntos de vista, cuáles serían nuestros obstáculos a corto plazo y cómo los venceríamos.

Desarrollar Objetivos de Planeación a Largo Plazo

Es muy importante para la planeación estratégica efectiva que las premisas amplias, abstractas y a menudo inexactas de los propósitos y misiones, tratados en el Cap. 9, sean definidos en términos más concretos. Tales premisas como “nuestro objetivo es aumentar las ventas” o “nuestro propósito es ser una empresa lucrativa mediante la producción de artículos de calidad” no son muy útiles como propósitos de planeación. Sólo al concretar generalidades las personas de una organización pueden entender exactamente lo que se supone que deben tratar de lograr, y así pueden desarrollar estrategias específicas y planes tácticos para lograr los objetivos establecidos para ellos y la compañía.

Al desarrollar un conjunto de metas se da el primer paso hacia la aclaración de propósitos y misiones amplios en el desarrollo de objetivos de planeación a largo plazo —tema de este capítulo—. En capítulos posteriores se analizarán las maneras en las que estos objetivos a largo plazo pueden subdividirse en fines y metas detallados.

El Significado de Objetivos de Planeación a Largo Plazo

Un objetivo, de acuerdo con el diccionario de metas comerciales utilizado para este libro, se refiere a un resultado que se desea o necesita lograr dentro de un periodo de tiempo específico. Es un valor aspirado por un individuo o un grupo dentro de una organización; una clase específica de un propósito fundamental y define en forma más concreta a éste o a una parte del mismo; es un estado futuro deseado de un negocio o de uno de sus elementos. A pesar de que el objetivo debe lograrse en el futuro, se determina un lapso específico para su realización.

Existe una continuidad en el conjunto de metas, cuyas definiciones traslapan unas a otras. En un extremo del espectro se encuentran los propósitos básicos, en el otro las metas a corto plazo y en medio están los objetivos. Algunas empresas utilizan las palabras propósitos, objetivos y metas indistintamente, lo cual tiende a crear problemas semánticos. Muchas compañías y escritores utilizan la palabra meta en el mismo sentido que objetivo está usado en este libro, y hablan de objetivos como de sinónimos de propósitos. Cada empresa puede definir legítimamente su propio significado con sus propias palabras, pero al establecer las definiciones, éstas deben ser comprendidas claramente en toda la organización.

Criterios para los Objetivos

Aclaraciones adicionales del significado de un objetivo de planeación a largo plazo puede encontrarse en guías para preparar objetivos. A continuación se presentarán diez guías, en ningún orden especial. Hay que hacer notar que no son mutuamente exclusivas.

CONVENIENTE

Un requisito obvio para un objetivo es que su logro debe apoyar los propósitos y misiones básicos de una empresa. Además, debe guiar a la misma en la dirección identificada por los propósitos y misiones básicos. Un objetivo que no hace ninguna contribución al propósito no es productivo, y uno que se opone al mismo es peligroso. Una contribución positiva a un propósito debe ser planeada si el objetivo debe tener un efecto más que casual en esta área.

MENSURABLE A TRAVES DEL TIEMPO

Hasta donde sea posible, los objetivos deberían establecer, en términos concretos, lo que se espera que ocurra y cuándo. La planeación se facilita bastante cuando los objetivos están fijados no como generalidades inexactas sino en estos términos concretos, como por ejemplo: "nuestro objetivo es incrementar las ventas de \$10 millones en este año a \$50 millones dentro de cinco años a partir de ahora". Los objetivos pueden cuantificarse en términos que no sean dólares, tales como calidad, cantidad, tiempo, costo, índice, porcentaje, tasa, o en pasos específicos a seguirse. Por ejemplo, una empresa puede tener como

objetivo el mejoramiento de oportunidades profesionales durante un periodo de planeación de tres años; para cuantificar este objetivo, una empresa puede establecer lo siguiente:

Se determinarán procedimientos para mejorar las oportunidades profesionales dentro de la compañía; el año entrante se iniciarán programas de capacitación directiva para los ejecutivos a cualquier nivel; se desarrollarán e implantarán durante el segundo año programas, abarcando toda la empresa para aconsejar a los empleados sobre su trayectoria profesional; y durante el tercer año se desarrollarán e implantarán programas para pagarles a los empleados que lo desean los cursos educativos de medio tiempo.

Sólo expresando los objetivos en términos concretos para periodos de tiempo específicos puede medirse el logro de los mismos en forma razonablemente objetiva.

FACTIBLE

Los directivos no deberían establecer objetivos poco prácticos o irreales, sino que éstos deberían ser posibles de lograr; sin embargo, no es fácil fijar objetivos prácticos, ya que numerosas consideraciones están involucradas en el proceso de su determinación. El objetivo debe establecerse en vista de lo que los directivos consideran que pasará en la rama industrial: las posibles acciones de los competidores y las proyecciones en los aspectos económicos, sociales, políticos y técnicos del medio ambiente. Además, deben tomarse en cuenta los factores internos, tales como capacidades directivas, fuerzas que motivan o desaniman a empleados, capital disponible y habilidades de innovación técnica. Un objetivo factible refleja de manera realista tales fuerzas, las cuales con la realización apropiada de los planes pueden esperarse que ocurren dentro del lapso especificado.

ACEPTABLE

Los objetivos pueden lograrse más fácilmente si son aceptables para las personas dentro de una organización. Un objetivo que no se adapta al sistema de valores de un director importante, no será aspirado asiduamente. Trátese de hacer responsable a un directivo por digamos desarrollar un nuevo producto que al director no le agrada. El objetivo también debería ser aceptable en cuanto a que la empresa está de acuerdo en incurrir en costos necesarios para su logro. Costos en este sentido no sólo significan recursos financieros sino que también el tiempo de los directivos y del personal, capacidad de la planta, participación del mercado y utilidades utilizados durante un lapso específico.

FLEXIBLE

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

MOTIVADOR

En términos generales, los objetivos fuera del alcance de las personas no son objetivos motivadores ni son logrados fácilmente. En la mayoría de las empresas, los objetivos motivadores son aquellos que son un poco agresivos, van un poco más allá de los límites de lo posible. Ciertas investigaciones han confirmado que objetivos específicos aumentan la productividad y que los objetivos difíciles, una vez aceptados, resultan en una productividad superior a aquella de objetivos fáciles de lograr.¹

COMPRENSIBLE

Los objetivos deberían establecerse con palabras muy sencillas y comprensibles. Sin embargo, no importando cómo están formulados, los directores que los fijaron deberían asegurarse de que sean comprendidos por todos aquellos involucrados con sus logros. Este punto puede aparentar no tener fundamento, pero es uno muy importante; un estudio sobre peligros latentes en la planeación concluyó que los objetivos malentendidos fueron la principal causa de quejas entre los directivos.²

OBLIGACION

Una vez que se haya llegado a un acuerdo respecto a los objetivos, debería existir una obligación para hacer lo necesario y razonable y así lograrlos. Por ejemplo, en el caso de un supervisor de línea, éste debería comprometerse a cumplir con el objetivo. Si otros directivos tienen una responsabilidad en cuanto al logro del mismo, también deberían entender y aceptar su obligación.

PARTICIPACION DE LAS PERSONAS

Los mejores resultados se logran cuando aquellos responsables del logro de objetivos pueden participar en el establecimiento de los mismos. Este punto se

refiere más bien a empresas grandes, descentralizadas que a compañías pequeñas.

Las personas que participan en la determinación de objetivos que deben lograr se sentirán más motivadas para hacerlo que aquellas que tienen poca ingerencia en esta área. Además, el involucramiento en el proceso de establecimiento ayuda a satisfacer las necesidades de las personas ya que éstas tienen que usar sus capacidades para promover los intereses, tanto los propios como los de la empresa. En compañías grandes y descentralizadas, los conocimientos detallados, íntimos y sustanciales de los ejecutivos y del personal acerca de sus propias operaciones son muy superiores en general a aquellos de los altos directivos. En tales casos, la colaboración entre la alta dirección y los gerentes de divisiones al fijar los objetivos representa una gran ventaja.

RELACION

Existen varios aspectos en cuanto a la relación. Primero, los objetivos deben relacionarse con los propósitos básicos, como se ha mencionado antes. Segundo, los objetivos de diferentes partes de la empresa deben examinarse para que sean consistentes con y satisfagan los objetivos de la alta dirección. Por ejemplo, si las divisiones individuales preparan objetivos para sus operaciones de ventas y utilidades, las divisiones en general deberían adaptar los objetivos de la alta dirección a la compañía entera. Si esto no es el caso, los objetivos divisionales individuales deberían volverse a examinar y/o hacerse el esfuerzo para lograr éstos mediante otras medidas, tales como adquisiciones. Finalmente, dentro de una empresa centralizada o en una división debería haber la relación apropiada entre los objetivos; punto que será tratado más adelante.

Tipos Conceptuales y Operativos de Objetivos

En teoría, los objetivos deberían establecerse para cada elemento de una empresa, los cuales según la alta dirección deben ser sujetos a planes. No existe una clasificación estándar de objetivos o de la cantidad de los mismos que debería tener una empresa.

En la práctica, la mayoría de las compañías tienen relativamente pocos objetivos de planeación a largo plazo. Generalmente establecen los mismos para ventas, utilidades, rendimiento sobre inversión, margen y participación en el mercado. Los objetivos para ventas y utilidades se expresan por lo general en cifras absolutas o porcentaje, o ambos. Por ejemplo, los objetivos de venta pueden expresarse en términos de dólares absolutos para cada uno de los próximos cinco años; o puede expresarse de la siguiente manera: “aumentar ven-

tas en un quince por ciento por cada uno de los próximos cinco años". El rendimiento sobre inversión, margen y participación en el mercado se determinan generalmente en términos de porcentaje.

Otras áreas para las cuales se establecen objetivos incluyen: desarrollo del producto, productividad, diversificación, contratación de minorías, sustitución de instalaciones, intensidad de trabajo del producto, clasificación de la industria, desarrollo directivo, condiciones laborales, niveles de empleo y responsabilidades sociales. Estos puntos no agotan la lista y cada categoría puede dividirse en subobjetivos.

Peter Drucker dijo que los objetivos son necesarios para cada área de negocio cuyo desempeño y resultado directamente afectan la supervivencia y prosperidad de la empresa. Identificó las siguientes áreas como aquellas que necesitan un objetivo: posición del mercado, innovación, productividad, recursos financieros y físicos, utilidad, desempeño y desarrollo directivos, desempeño y actitud de los trabajadores, y responsabilidad pública.³

Las empresas más importantes necesitan establecer objetivos para más áreas que las pequeñas. La razón es que la primera involucra a más personas, las cuales necesitan una guía para tomar las decisiones, y son varios los intereses relacionados con los objetivos y la manera en que éstos deben lograrse.

Si no existe una premisa general de los propósitos y de la filosofía, o si ésta es muy breve, no existe razón por la cual la estructura de los objetivos formulados en el proceso de planeación no debería incluir metas sin punto terminal y que son clasificadas como misiones, doctrinas y filosofías generales. Aunque se puede distinguir conceptual y claramente entre el conjunto de metas, en la práctica esta distinción no siempre es necesaria o deseable.

La Relación Entre Objetivos

Los objetivos y los subobjetivos deberían estar muy relacionados, ya que en las operaciones actuales de una empresa existe una estrecha relación entre los objetivos económicos dominantes. Por ejemplo, un objetivo para mantener al nivel o aumentar el rendimiento sobre inversión para superar el promedio industrial debe ser aspirado en vista de los objetivos de ventas, financiero, y aquellos relacionados con el uso eficiente de recursos. No se puede establecer uno de estos últimos puntos sin relacionarlo con los demás. Dependiendo del ángulo en que uno lo vea, estos objetivos se convierten en subobjetivos de cada uno, lo cual se ilustra en el Anexo 10-1, que muestra objetivos dominantes de rendimiento sobre inversión y la manera en la cual los principales objetivos al igual que los subobjetivos pueden relacionarse con los primeros. Un árbol de objetivos más extenso fácilmente podría abarcar otras funciones, cuyos objetivos deberían mezclarse para obtener el rendimiento sobre la inversión deseada.

OBJETIVOS A LARGO PLAZO	SUBOBJETIVOS	SUBOBJETIVOS ESTABLECIDOS PARA ESTAS AREAS
LOGRAR UN RENDIMIENTO SOBRE INVERSION DE 15% DESPUES DE DEDUCIR IMPUESTOS PARA DENTRO DE CINCO AÑOS (ESPECIFICAR PARA CADA AÑO)	AUMENTAR VENTAS A \$10 000 000 EN CINCO AÑOS	PARTICIPACION EN EL MERCADO GASTOS DE PUBLICIDAD PENETRACION DE NUEVO MERCADO VOLVER A DISEÑAR PRODUCTOS DESARROLLAR NUEVOS PRODUCTOS PARA MERCADO INICIAR DE NUEVO LA INVESTIGACION Y EL DESARROLLO EN EL AREA SELECCIONADA
	AUMENTAR UTILIDADES BRUTAS A \$2 000 000 EN CINCO AÑOS	REDUCIR COSTOS GENERALES MEDIANTE LA CONSOLIDACION DE FUNCIONES VENDER PLANTA Y EQUIPO OBSOLETOS REDUCIR GASTOS DE PUBLICIDAD CONSTRUIR NUEVOS EDIFICIOS
	CONSTRUIR INSTALACIONES MODERNAS Y UTILIZARLAS A SU MAXIMA CAPACIDAD DURANTE LOS PROXIMOS CINCO AÑOS	SUSTITUIR HERRAMIENTA MEJORAR PROGRAMAS DE PRODUCCION MEJORAR INDICES DE UTILIZACION DE LA PLANTA IMPLANTAR MEJORES CONTROLES SOBRE INVENTARIO REDUCIR PRODUCTOS DEFECTUOSOS
	MEJORAR Y MANTENER UNA FUERZA LABORAL CAPACITADA	PROGRAMAS DE CAPACITACION DIRECTIVA AMPLIACION DEL CUERPO DIRECTIVO PROGRAMAS DE CONTRATACION DIRECTIVA SUSTITUTOS CON CAPACIDAD

ANEXO 10-1: La Relación Entre Objetivos de Negocios. (Fuente: George A. Steiner, *Top Management Planning* (New York, Macmillan, 1969), Pág. 162.)

Procesos para Establecer Objetivos

En el capítulo 4 se presentaron cuatro enfoques fundamentalmente diferentes para planear el enfoque ascendiente, el descendiente, una combinación de estos dos, y el enfoque en equipo. En compañías muy pequeñas, el proceso para establecer un objetivo generalmente es descendiente, pero en la mayoría de las empresas grandes se emplea una combinación entre el ascendiente y descendiente o el enfoque en equipo. En compañías pequeñas y en unidades comerciales estratégicas de grandes corporaciones este proceso se realiza frecuentemente mediante un esfuerzo en equipo.

En empresas más grandes y diversificadas, un modelo únicamente descendiente para establecer un objetivo sería inadecuado por dos razones: primero, la alta dirección no tiene los conocimientos suficientes acerca de todos los negocios con los que trata la compañía para establecer metas reales; y segundo, el típico gerente de división resentiría si se le diera un objetivo sin que él tuviera la oportunidad de discutir su factibilidad (una razón práctica que explica su actitud es que el establecer objetivos es un proceso muy complejo que involucra todo tipo de intercambios simbólicos, como se indicará más adelante). Por el otro lado, existen pocos directores, si del todo, dispuestos a aceptar que se establezcan objetivos divisionales sin su revisión y aprobación. Por estas razones, el procedimiento para establecer el objetivo en empresas más grandes ge-