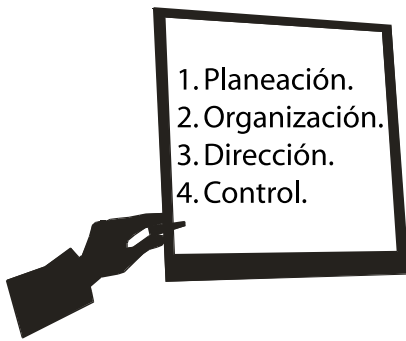




Unidad 3

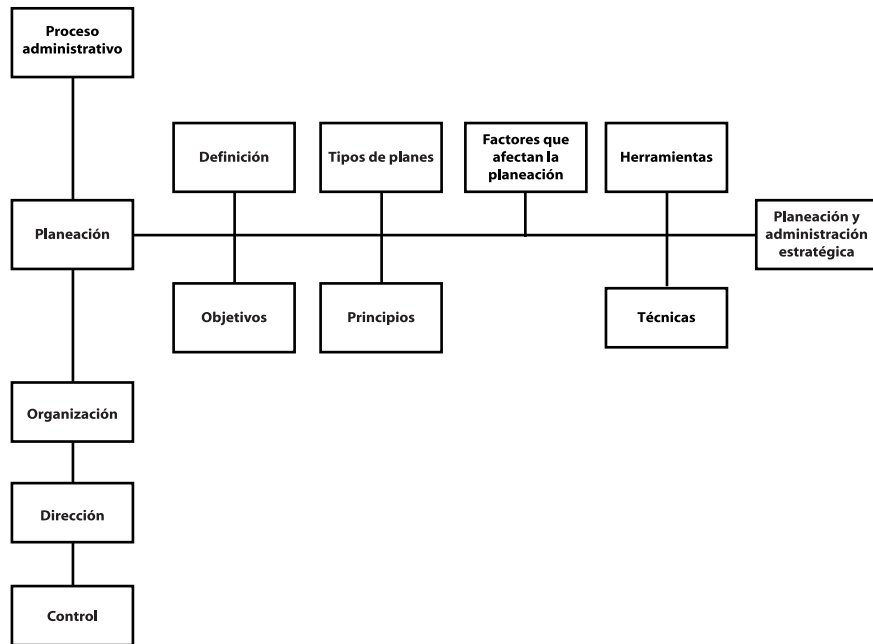
El proceso administrativo y su aplicación. Planeación

Objetivos:

Al finalizar la unidad, el alumno:

- Determinará la importancia que reviste la planeación como parte del proceso administrativo al interior de las organizaciones.
- Identificará los diferentes tipos de planes existentes, así como los principios de planeación más comunes y los factores contingenciales que la afectan.
- Expondrá la importancia de la planeación y la administración estratégicas, así como las etapas que conforman este último proceso.
- Identificará las herramientas y técnicas de planeación de uso común en la práctica administrativa.

Conceptos centrales



Introducción

En esta unidad se presenta el análisis de la herramienta fundamental del administrador: **el proceso administrativo**. Particularmente centraremos nuestra atención en la planeación, misma que es, sin lugar a dudas, el punto de partida no sólo del proceso administrativo, sino de la administración en su totalidad.

La **planeación** significa la mayor aportación de la administración al desarrollo integral de las organizaciones, por lo que se puede afirmar que *sin planeación no hay una administración eficiente*. Asimismo, representa el qué se desea lograr en la organización y es, en general, la proyección a futuro de la misma; *visión* generada a través de estrategias y el desarrollo de planes de trabajo que incluyen, entre otros elementos, la *misión*, los *objetivos* y las *metas* de la empresa.

La organización necesita tener objetivos y trazar el camino para lograrlos. El administrador es la persona que los elabora y para ello utiliza la planeación como herramienta. En este sentido se analizará también la **planeación estratégica**, diferenciándola de la planeación en general, estudiando su proceso específico de aplicación y su importancia como herramienta de la alta dirección de las empresas.

Así, para finalizar la presente unidad, haremos una breve revisión de las *herramientas y técnicas* de planeación más utilizadas en la práctica, con el propósito de complementar el estudio de esta primera función administrativa.

3.1. El proceso administrativo, herramienta fundamental del administrador

En la unidad 1 estudiamos que el proceso administrativo está formado por las funciones de **planeación, organización, dirección** y

control. Los administradores deben ayudar a la organización a ser más productiva y su actuación siempre gira en torno a las cuatro funciones mencionadas.

La *administración es un proceso*; es decir una *forma sistemática de realizar el trabajo organizacional buscando el logro de objetivos y el desarrollo de la empresa*. Para fines de estudio las funciones que forman el proceso administrativo se analizan por separado, aunque en la práctica muchas de sus actividades específicas se llevan a cabo en forma paralela.

Como puedes apreciar en la figura 3.1, el proceso administrativo es de **naturaleza interactiva**, esto es, todas las funciones que lo forman están interrelacionadas y, aunque tienen una secuencia “ideal” (líneas punteadas), su aplicación práctica demuestra la simultaneidad de las funciones del proceso.

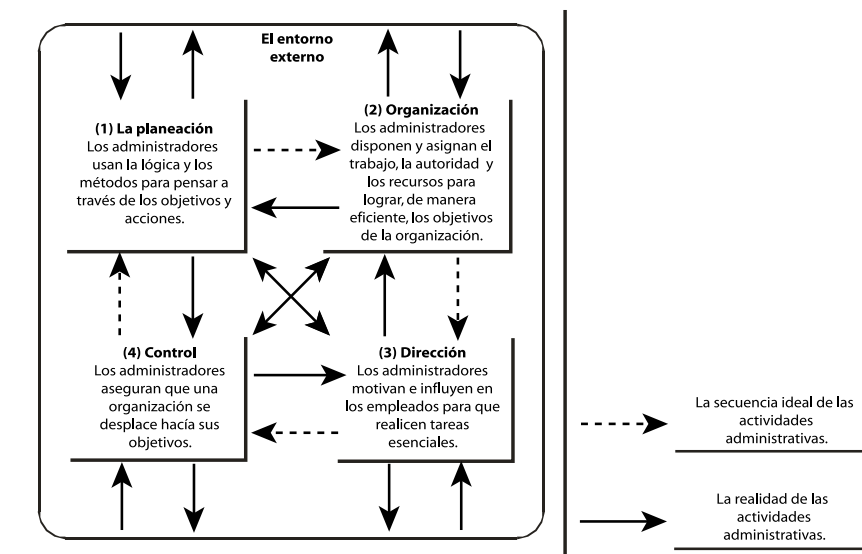


Figura 3.1. La naturaleza interactiva del proceso administrativo.¹

¹Adaptado de Stoner, James y Freeman. *Administración*. México, Prentice Hall, 1994, p.7.

Cabe reiterar que, como expusimos en unidades precedentes, existen diversas propuestas acerca de las funciones que incluye el proceso administrativo. Recordemos que Henri Fayol fue el autor que definió al proceso administrativo y postuló al respecto cinco funciones: *planeación, organización, dirección, coordinación y control*. Otros autores definen e incluyen funciones como la integración; sin embargo, la mayoría de los teóricos de la materia acepta como válidas las cuatro funciones que nosotros estamos tomando como base de nuestro estudio.

En la práctica de la administración el proceso administrativo es esencial porque es la base y el sustento de todo el trabajo que se desarrolla en una organización. Para demostrar esta afirmación utilizaremos la figura 3.2, en la que se puede ver cómo la organización, vista como un sistema: está formada por un **subsistema administrativo** representado por todos los procesos administrativos y, en paralelo, por un **subsistema técnico**, representado por sus *áreas funcionales*, es decir, los diferentes departamentos en los que está dividido el trabajo para su desarrollo.

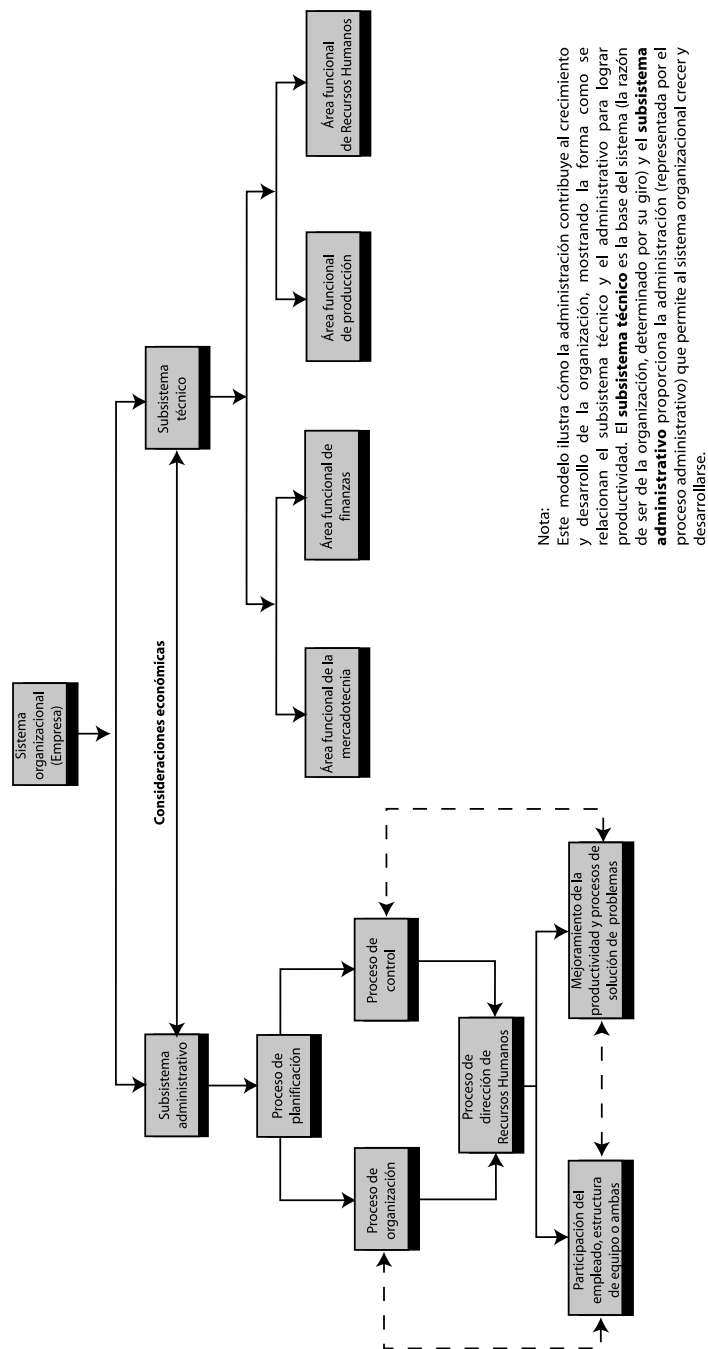


Figura 3.2. La administración como fuente de crecimiento y desarrollo.

En nuestro esquema las cuatro áreas básicas son: *Producción, Mercadotecnia, Finanzas y Recursos Humanos*, aunque en la práctica las áreas funcionales responden a las necesidades específicas de cada organización por su tamaño y giro. Este subsistema es la razón de ser de la empresa, pues representa los procesos necesarios para elaborar y vender los productos y/o servicios de la organización y, por lo tanto, es su *fuerza de ingresos* y la que le *permite satisfacer las necesidades del mercado* y, en un caso extremo, *sobrevivir en él*.

¿Por qué es importante el subsistema técnico?

Sin embargo, sobrevivir no sólo es insuficiente en el mundo globalizado de hoy, sino que prácticamente es imposible que la empresa se mantenga en el mercado buscando sólo su supervivencia; por eso existe el **subsistema administrativo**, representado en el esquema por las cuatro funciones del *proceso administrativo*. Así, se puede apreciar que la **planeación** es la función primaria, de la cual derivan la *organización* y el *control* y, de manera consecuente, la *dirección* y el *desarrollo* de los recursos humanos.

Este subsistema se vuelve indispensable cuando la organización busca crecer y desarrollarse, ya que el proceso administrativo, por medio de sus funciones, *proporciona orden y estructura al desarrollo de la organización*. Esto implica que si la administración no le ayuda al subsistema técnico a ser más productivo, y por ende a generar mayor rentabilidad, no tiene razón de ser.

Subsistema administrativo.
Formado por las funciones:
planeación, organización,
dirección y control.

Desafortunadamente, aún en nuestros días muchos pequeños y medianos empresarios consideran a la administración como un “mal necesario”, ya que su experiencia con la administración ha sido, por regla general, empírica y más que administrar han llenado de papeles y procesos inútiles su labor cotidiana. La raíz de este mal está en la falta de planeación y, derivado de ella, en un deficiente control, en estructuras organizacionales poco funcionales y en procesos de dirección inadecuados.

Debido a lo anterior se destaca la trascendencia del proceso administrativo, cuyo estudio iniciaremos en los apartados subsecuentes con la función de planeación.

Ejercicio 1

1. La administración es un _____, es decir, una forma sistemática de realizar el trabajo _____ buscando el logro de objetivos y el _____ de la empresa.

2. ¿Cuáles son las cuatro fases básicas del proceso administrativo?

- a) Planeación, organización, integración y dirección.
- b) Planeación, organización, dirección y control.
- c) Planeación, integración, control y retroalimentación.
- d) Planeación, integración, dirección y control.

3. Al afirmar que las funciones del proceso administrativo están interrelacionadas y se practican simultáneamente, decimos que dicho proceso es:

- a) De naturaleza bidireccional.
- b) De naturaleza direccional.
- c) De naturaleza empírica.
- d) De naturaleza interactiva.

4. Son las áreas funcionales básicas de una organización, mismas que forman el subsistema técnico:

- a) Producción, Mercadotecnia, Finanzas y Recursos Humanos.
- b) Administración, Finanzas, Calidad y Producción.
- c) Mercadotecnia, Recursos Humanos, Capacitación y Desarrollo.
- d) Calidad, Administración, Finanzas y Producción.

5. ¿Por qué es importante el subsistema administrativo de una organización?

3.2. La función de planeación

La planeación es la función administrativa básica que implica el establecimiento de objetivos y el planteamiento de las acciones necesarias para cumplirlos, apoyando la eficacia en la toma de decisiones y el manejo adecuado de los recursos organizacionales.

La planeación, como postulan Koontz y Weihrich, “*tiende un puente entre el punto donde se está y aquel otro donde se desea ir*”.² La administración sin planeación no tiene razón de ser, toda vez que sin objetivos específicos que lograr y estrategias para alcanzarlos, la organización, la dirección y el control se vuelven innecesarios o carentes de un sentido práctico.

3.2.1. Definición y objetivos

Para formar nuestro propio concepto de planeación, primero analizaremos las definiciones de algunos autores importantes:

¿Qué es la planeación?

- La planeación es el proceso de decidir de antemano qué se hará y de qué manera. Incluye determinar las misiones globales, identificar los resultados claves y fijar objetivos específicos, así como políticas para el desarrollo, programas y procedimientos para alcanzarlos (Kast y Rosenzweig, 1996).³

- La planeación es el proceso que comienza por los objetivos, define estrategias, políticas y planes detallados para alcanzarlos, establece una organización para la instrumentación de las decisiones e incluye una revisión del desempeño y mecanismos de retroalimentación para el inicio de un nuevo ciclo de planeación (George Steiner, 1994).⁴

² Koontz, Harold y Weihrich, Heinz. Administración, una perspectiva global. México, McGraw-Hill. 1999, p.126.

³ Kast y Rosenzweig. *Administración en las organizaciones*. México, McGraw-Hill. 1996, pp. 504-505.

⁴ Steiner, George A. *Planeación estratégica*. México, CECSA, 1994, p.7.

- Planeación es el proceso en el que se establecen las metas y las directrices apropiadas para el logro de las metas. (Stoner y Freeman, 1994).⁵

- La planeación consiste en establecer las metas de la organización e identificar los medios necesarios para alcanzarlas. En este sentido, la planeación constituye una dimensión organizativa esencial dentro de la cual se llevan a cabo actividades administrativas. (Martín Gannon, 1994).⁶

Objetivos y estrategias;
elementos básicos de la
planeación.

Al analizar estas definiciones encontramos dos elementos comunes: *qué se quiere lograr*, representado fundamentalmente por los **objetivos**; y el *cómo hacerlo*, representado por las **estrategias**, que implican acciones específicas necesarias para alcanzar los objetivos.

Así, podemos concebir la planeación como el proceso de establecer lo que la organización quiere lograr en el futuro, a través de la misión y los objetivos organizacionales, definiendo los resultados claves y las estrategias, políticas, programas y procedimientos para alcanzarlos.

La planeación es la base del trabajo administrativo y, en este sentido, todos los administradores deben involucrarse en ella toda vez que “proporciona un rumbo claro, reduce el impacto del cambio, minimiza las pérdidas y la redundancia, y establece los estándares para facilitar el control”.⁷

Por lo tanto, los principales objetivos de la planeación son:

¿En qué consisten los principales objetivos de la planeación?

- **Facilitar el control.** Al planear se desarrollan los objetivos y, por su parte, en la función de control comparamos el desempeño real contra los objetivos. Sin la planeación no puede haber control.

⁵ Stoner y Freeman. *Op. cit.*, p. 196.

⁶ Gannon, Martin J. *Administración por resultados*, México, CECSA, 1994, p. 102.

⁷ Robbins y De Cenzo. *Fundamentos de Administración*, México, Prentice Hall, p.60.

- **Reducir la incertidumbre.** Obliga a los administradores a ver hacia el futuro, anticipar los cambios, considerar su impacto y desarrollar las respuestas adecuadas.

- **Reducir la duplicidad de funciones y la ineficiencia.** Evita que dos personas realicen la misma actividad y que el proceso para su realización sea muy largo, confuso o tardado.

- **Establecer el esfuerzo coordinado.** Cuando todos los que están involucrados sepan hacia dónde se dirige la organización y qué es lo que deben aportar para lograr los objetivos organizacionales, pueden empezar a coordinar sus actividades, cooperar unos con otros y trabajar en equipos.

Si la planeación cumple sus objetivos, seguramente la organización tendrá un buen desempeño; esto significa que *no es suficiente con planear, sino hay que hacerlo bien; es decir eficiente y eficazmente.*

3.2.2. Tipos de planes

Los planes representan la intención de hacer algo o la representación de un proyecto a futuro.

Así, los **planes organizacionales** se pueden describir por su *extensión o ámbito de influencia*, esto es, por las áreas de la empresa a las cuales impactan. También tienen la posibilidad de describirse por su *horizonte temporal* y por su *carácter específico*. En la práctica estas tres categorías están interrelacionadas, como demostraremos a continuación.

1. Planes por su ámbito de influencia

a) **Planes estratégicos.** Estos planes están destinados a lograr las metas generales de la organización. Colocan a la organización

¿Qué diferencias existen entre los planes estratégicos y los operacionales?

en términos de su ambiente y su aplicación afecta a todas las áreas funcionales.

b) **Planes operacionales.** Son aquellos que especifican los detalles respecto a la forma como se van a alcanzar los objetivos de la organización. *Se derivan de los planes estratégicos.*

Es factible distinguir los planes estratégicos de los operacionales por su *alcance*, en virtud de que los estratégicos afectan a varias actividades dentro de la organización y, por lo general, a todas o casi todas las áreas funcionales. Los operacionales, en cambio, tienen un alcance limitado, ya que sólo afectan una actividad específica.

Por ejemplo, la organización *Bimbo* estableció un plan estratégico que consistía en distribuir sus productos en prácticamente todos los municipios de la República Mexicana. A nivel operacional esto se tradujo, entre otras cosas, en la apertura de oficinas regionales, compra de equipo de transporte y contratación de choferes repartidores.

De igual manera los podemos distinguir por su *complejidad*. Habitualmente los planes estratégicos son generales y aparentan ser simples; los operacionales son muy específicos, y complejos, porque tienen que indicar la forma de llevarlos a cabo.

En nuestro ejemplo, Bimbo estableció un plan estratégico que se resumía “en ser la empresa líder en el mercado del pan de caja y pan dulce en el país”. Este plan tan “simple” en apariencia, derivó en diversos planes operacionales, uno de los cuales fue comprar a la empresa *Wonder*, fabricante de productos similares a los de nuestra empresa ejemplo. Este plan operacional incluyó, entre otras cosas, el análisis del mercado, de los resultados de operación de Wonder, y en general todas aquellas actividades necesarias para asegurarse de la conveniencia y factibilidad de la operación de compra. Con este caso se demuestra que, por lo general:

Los planes operacionales se derivan de los planes estratégicos, en virtud de que estos últimos establecen las bases para la definición operativa.

2. Planes por su horizonte temporal

- a) **Planes a corto plazo.** Cubren periodos menores a un año.
- b) **Planes a mediano plazo.** Cubren periodos entre uno y tres años.
- c) **Planes a largo plazo.** Abarcan periodos mayores de tres años.

Cabe señalar que en países plenamente industrializados, el largo plazo es mayor de cinco años. En países como el nuestro, donde las crisis económicas han sido recurrentes, se llegan a considerar de largo plazo a los periodos superiores a un año, esto por los altos niveles de inflación y la inestabilidad económica presente en épocas de crisis.

¿Cómo se definen los planes por horizonte temporal?

Siguiendo con el ejemplo de Bimbo, el objetivo de ser la empresa líder en su ramo fue diseñado como un plan a largo plazo, ya que lograrlo requería de varios años; en cambio, el plan para comprar Wonder se estableció a mediano plazo, porque los estudios necesarios para decidir la compra tardaron poco más de un año. El plan para la adquisición de equipo de transporte se estructuró a corto plazo, debido a que sólo implicaba decidir qué camiones y camionetas comprar para luego hacer la inversión.

Así, como se demuestra con el ejemplo:

Los planes estratégicos generalmente se establecen a largo plazo, y los operacionales a mediano y corto plazos.

3. Planes por su especificidad

- a) **Planes específicos.** Son aquellos que están claramente definidos y no dan lugar a interpretaciones.
- b) **Planes direccionales.** Son flexibles y se establecen como patrones generales. Proporcionan un enfoque, pero dan libertad de acción.

Por ejemplo, una empresa puede establecer como plan general incrementar su participación

Al elaborar los planes es necesario considerar su ámbito de influencia, su horizonte temporal y su especificidad, ya que esto les dará mayor eficacia.

en el mercado, de un 5% actual, a un 10% en un lapso de un año. Los planes específicos derivados de éste tendrán que decir la forma como se logrará el incremento, incluyendo el aumento en volumen de ventas, los clientes nuevos que se deben conseguir o cuánto se debe incrementar la producción, siendo tan claros que no den lugar a ambigüedades.

Ejercicio 2

1. La planeación es la función administrativa básica que implica el establecimiento de _____ y el planteamiento de las _____ necesarias para cumplirlos; apoyando la eficacia en la _____ y el manejo adecuado de los _____ organizacionales.

2. Los elementos comunes que definen a la planeación son:

- a) El control y la retroalimentación.
- b) El horizonte temporal y la especificidad.
- c) Los objetivos y las estrategias.
- d) Los resultados y los programas claves.

3. ¿Cuáles son los principales objetivos de la función de planeación?

4. Relaciona ambas columnas:

- | | |
|---|--|
| () Planes específicos y planes direccionales. | a) Planes por su ámbito de influencia. |
| () Planes estratégicos y planes operacionales. | b) Planes por su horizonte temporal. |
| () Planes a corto, mediano y largo plazos. | c) Planes por su especificidad. |

5. Cuando se elaboran planes es necesario considerar únicamente su ámbito de influencia, ya que la especificidad y el horizonte temporal dependen directamente de éste.

() Verdadero

() Falso

3.2.3. Principios de la planeación

Para poder entender la planeación a nivel práctico, es necesario estudiar sus **principios**, es decir, los *lineamientos generales* que se han de tomar en cuenta para realizarla. Los principios son muy diversos; nosotros analizaremos únicamente los seis que consideramos más importantes para su aplicación:

- **Principio de contribución al objetivo.**

Todos los planes tienen que ser elaborados en función de los objetivos organizacionales.

Ejemplo: La cuota de ventas –de todos y cada uno de los vendedores– debe ser diseñada de tal forma que ayude a cubrir el nivel de ventas esperado por la empresa.

¿En qué consisten los seis principios básicos de la planeación?

- **Principio de primacía de la planeación.** Este principio indica que la planeación precede a todas las demás funciones administrativas. Ejemplo: La estructura organizacional y los empleados a contratar se definirán siempre en concordancia directa a los planes estratégicos de la empresa.

- **Principio de eficiencia de los planes.** También llamado de la *rentabilidad*. Indica que todos los planes deberán generar más beneficios en su relación con los costos que impliquen (relación costo-beneficio). Ejemplo: al definir que durante un año específico se obtendrán utilidades de operación por una determinada cantidad de pesos, se está contemplando que el volumen de ventas será mayor a la suma de costos y gastos necesarios para producir lo vendido y operar la empresa.

- **Principio de adhesión al objetivo.** Los objetivos deben tener significado y ser atractivos para los miembros de la organización, para lo

cual es necesario que éstos participen en la elaboración de sus objetivos individuales de trabajo, mismos que se desprenden de los objetivos generales de la organización. Los objetivos individuales deben ser claros, alcanzables y verificables. Por ejemplo, si a un empleado se le dice que su objetivo es triplicar el volumen de producción, dicho trabajador puede percibir esta aseveración como ambigua y autoritaria. Si por otra parte se invita al empleado a establecer conjuntamente con su superior el objetivo que aquél debe cumplir, y queda planteado como “incrementar el volumen de producción en un 5% mensual durante los próximos cinco meses”, la disposición del individuo crece al sentirse partícipe de los objetivos organizacionales, al tiempo que se manifiesta un objetivo claro, alcanzable y verificable. Es así como los objetivos individuales de cada trabajador se adhieren al objetivo de la organización.

• **Principio de flexibilidad.** Con este principio se establecen los márgenes de tolerancia aceptables (atribuibles a hechos inesperados) en un plan de trabajo, sin que ello demerite la calidad esperada. Ejemplo: un plan de calidad en la producción de escritorios, de 150 cms de largo, podría quedar planteado como sigue: “se fabricarán escritorios con un largo mínimo de 149.9 cms y un máximo de 150.1 cms.”

Los principios de planeación son los lineamientos generales a seguir para realizar dicha función. Los planes que se elaboran deben ser acordes con los mismos para incrementar su eficacia y utilidad práctica.

• **Principio del cambio de ruta.** Bajo este principio se establece la revisión periódica de los planes, y su reelaboración en caso de que así se requiera, para verificar si se están cumpliendo los objetivos. Ejemplo: el plan de ventas anual de una empresa comercial deberá contemplar revisiones trimestrales para verificar si se van cumpliendo los objetivos de ventas y, de ser necesario, hacer las correcciones en las cuotas de ventas mensuales.

3.2.4. Factores que afectan la planeación

La planeación se ve afectada por diversos *factores contingenciales*, como son:

a) El ciclo de vida de la organización

Todas las organizaciones tienen un *ciclo de vida* que podemos concretar en las etapas de formación, crecimiento, maduración y declinación. La planeación no puede ni debe plantearse de manera similar y homogénea en cada una de estas etapas.

En la figura 3.3 se puede apreciar cómo la duración y las características de los planes se ajustan a cada etapa. Cuando una organización está en *formación* la incertidumbre es muy grande, por lo que los planes deben ser más generales, flexibles y a corto plazo. Cuando la organización está en su etapa de *madurez* los planes deben ser más específicos y a largo plazo. Las etapas de *crecimiento* y *declinación* son propicias para realizar ajustes y cambios en la ruta a seguir.

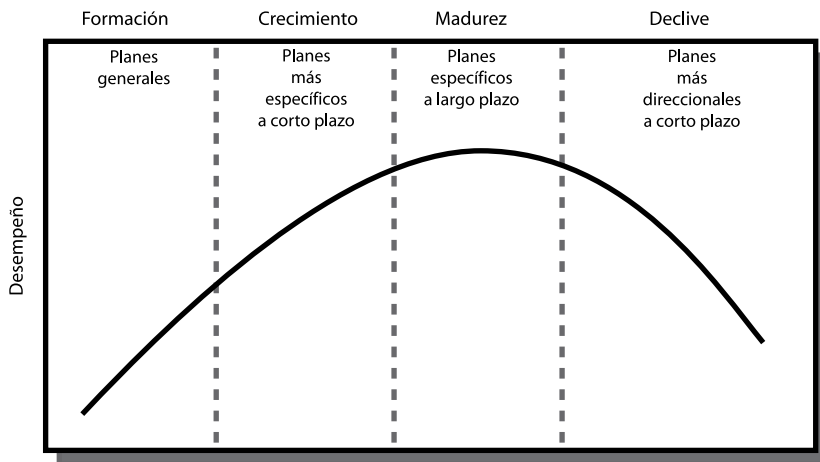


Figura 3.3. Planes y el ciclo de la organización.⁸

b) Grado de incertidumbre en el ambiente de negocios

Mientras *mayor incertidumbre* exista derivada de la inestabilidad económica, política o social del medio ambiente que rodea a la organización, los planes deberán ser *más direccionales* y a *corto plazo*.

⁸ Adaptada de Robbins y De Cenzo. *Op. cit.*, p. 64.

¿Cuáles son las características de los planes en respuesta a la incertidumbre del medio ambiente?

Por ejemplo, en la sociedad globalizada en la que actualmente vivimos, los cambios tecnológicos y de mercado están a la orden del día, por lo que la planeación se ha vuelto tan de corto plazo que, hace unos años, el director general de *Chrysler*, Robert Eaton,

declaró: “Yo creo en los resultados cuantificables de corto plazo, y no en las alegres proyecciones a futuro tan impredecibles que no se pueden cuantificar.” Eaton no sólo tenía razón, sino que su estrategia de planear a corto plazo fue la ideal cuando en 1999 esa empresa se fusionó con *Daimler-Benz*, resultando *Daimler-Chrysler*.

c) Efecto de la planeación en el desarrollo futuro de la organización

Contempla los planes que deberán diseñarse para cubrir los compromisos pactados para el futuro. Esto implica que los administradores realicen planes tomando en cuenta el *impacto futuro* de las decisiones que están tomando en el presente. Por ejemplo, si los directivos de dos empresas deciden fusionarlas, deberán elaborar planes para llevar a cabo la fusión y para manejar las consecuencias de ésta, como la reducción del personal, el cambio de instalaciones, la venta de activos sobrantes, etcétera.

d) El nivel de las personas involucradas en el desarrollo de los planes

Para que la planeación funcione y sea efectiva se deben considerar todos los factores contingenciales que la afectan.

La figura 3.4 ilustra la relación entre el nivel administrativo y el tipo de planeación que se realiza. Como se puede ver, los administradores de niveles más bajos sólo llevan a cabo la *planeación operacional*, y conforme se asciende en la jerarquía, la planeación que se realiza se vuelve más *estratégica*.

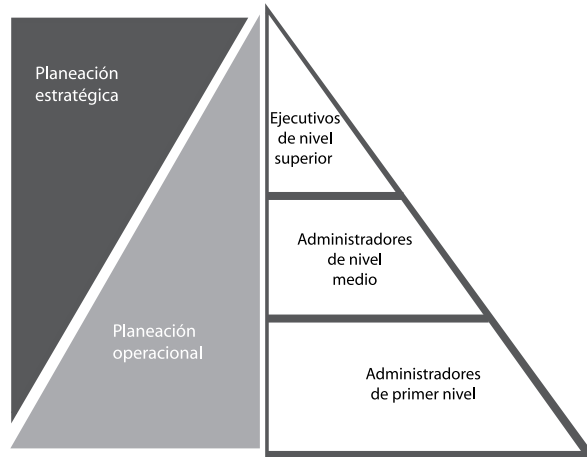


Figura 3.4. Planeación y niveles administrativos.⁹

De manera general se puede mencionar que la planeación se ve afectada por todos los factores que componen los ambientes organizacionales. Aunque su afectación no es tan directa y precisa como en el caso de los cuatro factores que mencionamos párrafos arriba, sí podemos afirmar que cualquier cambio en el ambiente interno y/o externo deberá ser contrarrestado con una reacción rápida y efectiva por parte de los administradores. Para lograr esto, la planeación debe ser *flexible* y *eficaz*, y ello depende, en gran medida, del adecuado manejo de las *premisas de planeación*.

¿Qué son las premisas de planeación?

Las **premisas de planeación** son supuestos coherentes e indispensables de un ambiente previsto en el cual se espera que se desarrollen los planes organizacionales.

Dichas premisas pueden basarse en pronósticos del ambiente externo y en las políticas básicas, y/o en planes existentes que influirán sobre cualquier otro plan que se elabore en el futuro.

⁹ Robbins y De Cenzo. *Op. cit.*, p. 63.

Ejercicio 3

1. ¿Cuáles son los seis principios básicos de la planeación?

2. El principio de flexibilidad de la planeación indica que debemos ser flexibles en nuestras exigencias de calidad y premiar el esfuerzo de los trabajadores y directivos aunque no se cumplan los objetivos.

() Verdadero

() Falso

3. Este principio indica que todos los planes deberán generar más beneficios en relación a los costos que impliquen:

- a) Contribución al objetivo.
- b) Primacía de la planeación.
- c) Eficiencia de los planes.
- d) Adhesión al objetivo.

4. La _____ se ve afectada por todos los factores que componen los ambientes _____ y _____ de la organización.

5. ¿Cuáles son los factores contingenciales que afectan a la planeación?

3.2.5. La planeación estratégica y su importancia

La **planeación estratégica** fue creada en la década de los sesenta como consecuencia de la *saturación del mercado* y la consecuente

disminución del *crecimiento de las empresas*. A diferencia de la planeación a largo plazo (creada en los años cincuenta), que se basaba en la **extrapolación** de tendencias pasadas, la visión estratégica de esta función administrativa es “un proceso complejo que presenta muchos aspectos y requiere tiempo, mucho más que la planeación a largo plazo” (Igor Ansoff, 1998).¹⁰

La planeación estratégica es un proceso sistemático para la dirección empresarial, misma que basa la estrategia futura de la organización en la evaluación de alternativas novedosas.

¿Qué es y por qué surge la planeación estratégica?

En este tipo de planeación no se espera necesariamente que el futuro sea mejor que el pasado, ni tampoco se supone que este último pueda extrapolarse; por lo tanto, se requiere un análisis profundo de las expectativas de la empresa que identifica las tendencias, amenazas, oportunidades y sucesos futuros que pueden cambiar el entorno de negocios.¹¹

Para su implantación la planeación estratégica requiere del proceso que presentamos en la siguiente figura:



Figura 3.5. Proceso de planificación estratégica.¹²

¹⁰ Ansoff, Igor H., *La dirección estratégica en la práctica empresarial*, México, Pearson, 1998, p. 264.

¹¹ *Idem*, pp. 14-16.

¹² *Idem*, p. 17.

¿Cómo se explica el proceso de planeación estratégica?

Como puedes apreciar en el esquema, la planeación estratégica comienza con la generación de *expectativas* por parte de la alta dirección de la empresa, las cuales derivan en el planteamiento de *objetivos generales*. De ahí surgen las *estrategias* que posibilitarán su cumplimiento, y éstas a su vez generan *metas de rendimiento operativo* y *metas estratégicas* con sus respectivos *programas* y *presupuestos*, su *implantación* y *control*. Cabe señalar que en el punto 3.2.7 analizaremos las herramientas y técnicas de planeación mencionadas en este proceso.

Es evidente que la planeación estratégica no se basa en la experiencia ni da por hecho que lo que funcionó en el pasado va a ser útil en el futuro. En muchos sentidos el éxito o fracaso de una organización es consecuencia de la eficacia o ineficacia de su planeación estratégica; tan es así que algunos autores consideran a la planeación estratégica como el proceso de mantener a la organización en concordancia y en condiciones óptimas de operación con respecto a su ambiente externo, a medida que avanza el tiempo.

Esto implica que la planeación estratégica tiene como objetivo fundamental capitalizar las *fuerzas de la organización* y las *oportunidades ambientales*, al tiempo que se minimizan o se evitan las *debilidades de la empresa* y las *amenazas del ambiente externo*.

Por esta razón, la planeación estratégica requiere como paso previo un análisis diagnóstico *SWOTs*, cuyas siglas en inglés significan: *Strenghts* (**fortalezas**), *Weaknesses* (**debilidades**), *Opportunities* (**oportunidades**), *Threats* (**amenazas**).

La planeación estratégica requiere del análisis de las debilidades y fortalezas internas, así como de las amenazas y oportunidades del ambiente externo.

Este análisis incluye tanto el ambiente interno como al externo de la organización. Las debilidades y las fortalezas son *internas*, mientras que las amenazas y oportunidades son *externas*. Los administradores analizan la información obtenida, aplican su criterio e intuición, y definen la dirección hacia la cual la empresa debe dirigirse. Una vez definido esto, se desarrolla el proceso de planeación estratégica explicado en párrafos anteriores.

La importancia de la planeación estratégica radica en su *ámbito de influencia* (que es toda la organización), así como en su *enfoque hacia el desarrollo organizacional* y el de todos sus miembros, mediante el cumplimiento de los objetivos estratégicos definidos por la alta dirección.

Además, la planeación estratégica ubica a la organización respecto a su medio ambiente y, por lo tanto, le permite *diseñar su futuro* contemplando no sólo su ámbito interno, que puede controlar con relativa certeza y precisión, sino también su ambiente externo que, aunque no puede controlar, sí puede predecir a través de las técnicas de planeación estratégica y, particularmente, mediante el diseño de premisas y la aplicación diagnóstica *SWOT*.

¿Por qué es importante la planeación estratégica?

3.2.6. El proceso de administración estratégica

La planeación estratégica está inserta en el proceso de administración estratégica. Cuando la empresa requiere *desarrollar sus estrategias corporativas*, los altos directivos llevan a cabo lo que conocemos como el proceso de administración estratégica.

El **proceso de administración estratégica** es “el conjunto de compromisos, decisiones y acciones que se requieren para que una empresa logre competitividad estratégica y rendimientos superiores al promedio”.¹³

Para entender esta definición debemos comenzar por mencionar que todas las acciones que realizan las grandes empresas líderes en su ramo, como son *Microsoft*, *Sony* o *Toyota*, van encaminadas a lograr competitividad estratégica y rendimientos superiores al promedio.

¹³ Hitt/Ireland/Hoskisson. *Administración estratégica*, México, Thomson, 1999, p. 5.

La competitividad estratégica se logra “cuando la empresa formula e implanta con éxito una estrategia para la creación de valor, misma que sus competidoras no pueden duplicar o consideran demasiado costosa para imitar”.¹⁴

Por ejemplo, Toyota tiene un sistema de calidad tan sofisticado y productivo que, a pesar de que las empresas competidoras mandan continuamente equipos de personas a visitar su planta principal en Japón, ninguna empresa ha sido capaz de imitar dicho sistema; es más, la misma organización no ha podido duplicar su propio sistema en sus plantas fuera de Japón. En este ejemplo el sistema de calidad es la estrategia para la creación de valor que le da a Toyota su competitividad estratégica.

¿Qué significa rendimientos superiores al promedio?

Ahora bien, todas las empresas necesitan generar beneficios para sus dueños o accionistas. Cuando las empresas aprovechan con éxito su ventaja competitiva, también pueden alcanzar su principal objetivo de operación: obtener **rendimientos superiores al promedio**, es decir, “aquellos que exceden los que un inversionista espera obtener de otras inversiones con riesgos similares”.¹⁵

Por ejemplo, cuando un inversionista sabe que si coloca su dinero en el banco recibe una tasa de interés del 10% anual, sin necesidad de correr riesgos espera que, al invertir en acciones de una empresa (con el riesgo o incertidumbre que tiene acerca de las ganancias que generará su inversión), esos intereses sean muy superiores al 10% que obtendría en caso de depositar su dinero en el banco.

El proceso de administración estratégica es dinámico por naturaleza y existen varios modelos propuestos por autores de muy diversos enfoques; no obstante, todos son similares en su estructura y contenido. Nosotros tomaremos como base el modelo de Stephen P. Robbins y David A. De Cenzo (ver figura 3.6), porque es un modelo muy práctico y completo.

¹⁴ *Idem*, p. 4.

¹⁵ *Idem*, p. 5.

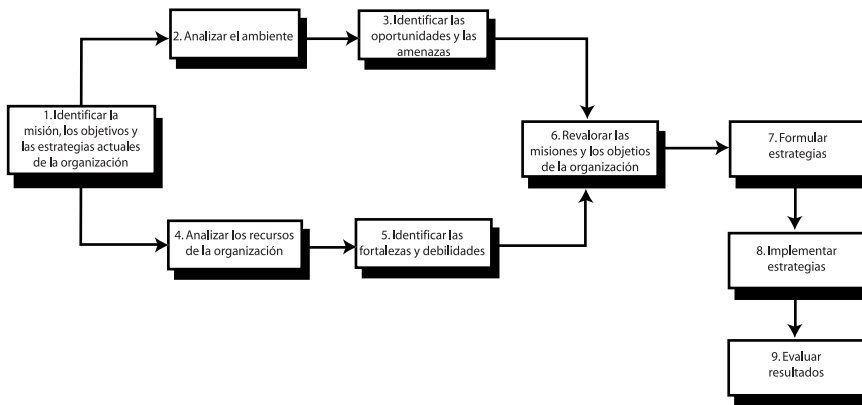


Figura 3.6. El proceso de administración estratégica.¹⁶

Este proceso consta de nueve etapas, de las cuales las primeras siete corresponden a la *planeación estratégica*, la octava a la *implementación* y la novena a la *evaluación*. Para que entendamos mejor la aplicación de este proceso desarrollaremos un ejemplo tomado de una empresa real e iremos explicando su desarrollo paso a paso.

1. Identificar la misión, los objetivos y las estrategias actuales

La misión es el enunciado que expresa la razón de ser de la organización y nos permite conocer la naturaleza del negocio. El administrador debe saber cuáles son los *objetivos y estrategias* que la empresa está siguiendo actualmente a fin de alcanzar su *misión*. Al identificar estos tres aspectos esenciales, el administrador tendrá un panorama completo acerca de cómo está trabajando la organización en el presente.

¿Cómo funciona el proceso de administración estratégica?

La empresa que referiremos como ejemplo es el *Grupo MAC*, una de las cinco más importantes empresas de desarrollo de proyectos

¹⁶ Robbins y De Cenzo. *Op. cit.*, p. 70.

arquitectónicos en el país. Cuando a principios del año 2000 su director percibió la gran cantidad de empresas extranjeras que llegaron a competir al mercado mexicano, decidió cambiar la estructura organizacional y, por esta razón, tomó una serie de acciones que analizaremos desde el punto de vista de este proceso. Lo primero que hizo fue analizar, junto con sus consultores y su equipo directivo, la forma como esta empresa había estado trabajando hasta ese momento. Su misión en ese entonces era “ser uno de los principales despachos de arquitectura en el país”. Sus objetivos y estrategias estaban diseñados para competir con las empresas nacionales.

2. Analizar el ambiente externo

En este caso el Grupo MAC realizó un estudio de la competencia y de la oferta de servicios que tenían. Asimismo se estudiaron las condiciones macroeconómicas del país, como la inflación y el tipo de cambio, y se revisaron los aspectos legales y las políticas gubernamentales aplicables para su rama industrial.

3. Identificar las oportunidades y amenazas

La tercera etapa se deriva de la anterior, ya que una vez analizado el ambiente de negocios, que en lo general era favorable, se procedió a identificar las oportunidades y amenazas específicas que el ambiente proporcionaba a la empresa. Las principales *oportunidades* detectadas fueron la estabilidad macroeconómica del país y el creciente interés que representaba México para los inversionistas extranjeros. Las *amenazas* más fuertes fueron el incremento de la competencia de empresas extranjeras y la incertidumbre provocada por el cercano término de un sexenio presidencial.

4. Analizar los recursos de la organización

La cuarta etapa del proceso consiste en analizar los recursos con los que cuenta la organización. En este caso se habla de recursos financieros, tecnológicos y humanos. La empresa llegó a la conclusión de que se contaba con recursos financieros suficientes, pero tecnológicamente se necesitaba cambiar algunas computadoras y el conmutador; en lo que

respecta a los recursos humanos, se determinó que se contaba con personal capacitado técnicamente y comprometido con la organización, pero con un deficiente manejo del idioma inglés.

5. Identificar las fortalezas y debilidades

La quinta etapa del proceso deriva del análisis de los recursos y consiste en identificar aquellas áreas internas que representan los puntos fuertes y débiles de la organización. Así, la empresa concluyó que las *fortalezas* más evidentes estaban en su posicionamiento (o lugar) en el mercado, con más de 50 años de experiencia y su enfoque a la calidad y la búsqueda de satisfacción de sus clientes en el desarrollo de sus productos y la prestación de sus servicios. Sus *áreas de oportunidad* (o debilidades) eran el bajo nivel en el manejo del idioma inglés de su personal, así como la toma de decisiones centralizada, misma que ocasionaba algunos retrasos y la extensión de las jornadas de trabajo.

6. Revalorar las misiones y los objetivos de la organización

A raíz de este análisis diagnóstico *SWOT*, se llevó a cabo una revaloración de la misión y de los objetivos de la organización. El Grupo MAC estableció como su nueva *misión* “ser la empresa con el mejor nivel de calidad en productos y servicios del mercado, siendo altamente productiva y proporcionando a sus accionistas rendimientos superiores al promedio y a sus empleados sueldos competitivos”. Para ello, establecieron *objetivos* de proyectos por realizar, utilidades a generar y estándares de calidad, entre otros.

¿Qué es el análisis diagnóstico SWOT?

7. Formular estrategias

Una vez establecidos y dados a conocer los objetivos estratégicos, se formularon las *estrategias* para llevarlos a cabo; entre las más importantes están la formación de equipos de trabajo, el diseño de un mecanismo que permitiera a los equipos tomar las decisiones acerca de su trabajo operativo, el desarrollo de nuevos procedimientos para la elaboración de los proyectos de trabajo, la actualización del equipo y los programas de

cómputo, la compra de un nuevo conmutador y la capacitación del personal en el idioma inglés, así como en aspectos técnicos novedosos.

8. Implementar estrategias

¿Cuáles son las etapas que representan a la planeación estratégica?

La penúltima etapa del proceso, *implementación*, o puesta en marcha de las estrategias, se llevó a cabo en la empresa inmediatamente después de su formulación, con el propósito de no perder la visión diagnóstica planteada, así como el diseño futuro deseado. Aún en estos momentos, el Grupo MAC

continúa su proceso de implementación.

9. Evaluar resultados

La última etapa corresponde a la evaluación de resultados, *parciales y finales*, de las estrategias ya implementadas. A este respecto cabe señalar la necesidad de diseñar controles que permitan realizar una evaluación periódica de los avances en la implementación de las estrategias, toda vez que si se deja la evaluación hasta el final puede ser que ya no exista la posibilidad de corregir las desviaciones y que se obtengan resultados no satisfactorios. El Grupo MAC aún no tiene evaluaciones de las estrategias implementadas, pero sí tiene diseñado su sistema de control tanto para la evaluación parcial como para la evaluación de término de los proyectos.

La administración estratégica debe involucrar a todas las áreas y miembros de la empresa.

Como pudimos apreciar en este ejemplo, el proceso de administración estratégica comienza en la alta dirección pero involucra a todas las áreas de la empresa. Por esta razón, las estrategias deben establecerse para todos los niveles de la organización y su formulación debe incluir a todos los gerentes, jefes o coordinadores de las áreas encargadas de aplicarlas.

Ejercicio 4

1. Es un proceso sistemático que basa la estrategia futura de la empresa en un análisis profundo de las tendencias, amenazas, oportunidades y sucesos futuros que pueden cambiar el entorno de negocios.

- a) Administración estratégica.
- b) Planeación estratégica.
- c) Implementación de estrategias.
- d) Planeación de largo plazo.

2. Explica, con tus propias palabras, cómo funciona en la práctica el proceso de planeación estratégica referido en la figura 3.5:

3. La planeación estratégica requiere, como un paso previo, un análisis diagnóstico SWOT, cuyas siglas traducidas al español significan:

_____, _____, _____
y _____.

4. Es el conjunto de compromisos, decisiones y acciones que se requieren para que una empresa logre competitividad estratégica y rendimientos superiores al promedio:

- a) Planeación de largo plazo.
- b) Implementación de estrategias.
- c) Planeación estratégica.
- d) Administración estratégica.

5. Explica, con tus propias palabras, cómo funciona en la práctica el proceso de administración estratégica ilustrado en la figura 3.6:

3.2.7. Herramientas y técnicas de planeación

La práctica de la planeación requiere de la utilización de **herramientas**, también llamadas por algunos autores **elementos de la planeación**, mismos que a su vez tienen *técnicas* específicas para su desarrollo en las organizaciones. Las herramientas de planeación que vamos a analizar son las siguientes:

1. Propósito y misión estratégicos.
2. Visión.
3. Premisas.
4. Objetivos y/o metas.
5. Estrategias.
6. Reglas y políticas.
7. Procedimientos.
8. Programas.
9. Presupuestos.

1. Propósito y misión estratégicos

El **propósito estratégico** se enfoca en el *ambiente interno* de la organización e implica identificar sus recursos, valores, capacidades y aptitudes, reflejando lo que ésta puede hacer para aprovecharlos.

El propósito estratégico se manifiesta cuando todos los directivos y empleados de la organización se comprometen a incrementar su capacidad para superar a la competencia.

La **misión** se deriva del propósito estratégico, se enfoca en el *exterior* e implica la razón de ser de la organización en términos de los productos a ofrecer y los mercados a cubrir.

Una misión estratégica sólida no sólo orienta el trabajo de la organización, sino que determina su individualidad y puede ser inspiradora para todos los miembros de la empresa y reveladora para quienes tienen contacto con ella.

La misión de la empresa debe cubrir algunas características básicas, como son: expresar la meta y el quehacer fundamental de la empresa, que sea trascendente, duradera e inspiradora, sencilla y comprensible y que señale a quiénes benefician los logros de la organización.

Ejemplo: *Phillips Petroleum Company* tiene como propósito estratégico “ser la mejor en todo lo que hace la compañía”, y su misión es “ser la empresa líder en el mercado de la comercialización de productos derivados del petróleo, contribuyendo al desarrollo económico global, generando bienestar a los accionistas y empleados, y ayudando a preservar el medio ambiente”.

¿Qué diferencias existen entre el propósito y la misión estratégicos?

2. Visión

La **visión** es la orientación que la alta dirección le da a la empresa; es decir, expresa cómo se quiere idealmente que sea la empresa en un futuro.

Se dice que la visión es “un sueño puesto en acción”, porque *las acciones sin visión carecen de sentido y la visión sin acciones se convierte en ficción.*

La visión debe cubrir ciertas características, entre éstas: ser formulada por la alta dirección, conocida y compartida por todos los colaboradores, sustentarse en los valores de la organización, ser positiva y alentadora y, lo más importante, orientar a todos los miembros de la organización durante la transición de lo que *se es*, a lo que *debe ser* la empresa en un tiempo determinado.

¿Qué características básicas debe tener la visión de la empresa?

Ejemplo: la visión de *Microsoft* es “que en cada escritorio que exista en las casas o negocios del mundo haya una computadora que utilice el *software* de Microsoft”. Sin duda alguna todos los directivos y empleados de dicha empresa, y en general el esfuerzo corporativo de la empresa, han estado enfocados en cumplir la visión de su presidente y accionista principal, Bill Gates.

3. Premisas

Las premisas son uno de los pasos esenciales de la planeación; es la base del proceso mismo, toda vez que si son ignoradas en la práctica no se establecerán los supuestos en los que se asienta dicha función y esto es la fuente más común de errores en el proceso.

Las **premisas de planeación** son “las condiciones previstas en que operarán los planes, incluyendo supuestos o pronósticos sobre las condiciones futuras que afectarán la operación de los planes”.¹⁷

Entonces, podemos afirmar que las premisas son las expectativas sobre el futuro que, con base en tendencias del pasado y las condiciones actuales de la organización y del ambiente de negocios en el que se desenvuelve, sirven de fundamento para la planeación.

Los supuestos y las afirmaciones, los valores y las actitudes, también son premisas de la planeación.

La *técnica* más conocida para elaborar las premisas es el *SWOT* que, como ya vimos, permite identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, mediante el análisis del ambiente interno y externo de la organización.

También podemos considerar premisas de la planeación a las *suposiciones* y *afirmaciones* que sobre el futuro hacen los directivos de la empresa o los expertos en economía, administración, finanzas y otras disciplinas afines. Incluso, “los *valores* y *actitudes* también son premisas importantes, ya que el punto de vista organizacional sobre lo que es bueno y deseable afecta a los objetivos que se buscan y los medios que se utilizan para tratar de alcanzarlos”.¹⁸

¹⁷ Koontz y Weihrich. *Op. cit.*, p. 184.

¹⁸ Kast y Rosenzweig. *Op. cit.*, p. 511.

Ejemplo: basadas en la premisa de que el naciente mercado global de la industria farmacéutica requeriría de sus miembros grandes inversiones en investigación y desarrollo para poder ser competitivos, las empresas suizas *Ciba* y *Sandoz* decidieron fusionarse, formando una nueva empresa llamada *Novartis*. Con esta estrategia disminuyeron los costos de operación casi a la mitad y duplicaron el presupuesto anual de investigación y desarrollo, lo cual permite a Novartis ser competitiva en el mercado global actual.

4. Objetivos y metas

Algunos autores consideran que los objetivos y las metas son dos cosas distintas; la mayoría de ellos afirma que las **metas** son generales y expresan deseos que la alta dirección busca satisfacer, mientras que los **objetivos** son considerados como fines específicos que son cuantificables y están expresados en función del tiempo necesario para cubrirlos. Sin embargo, en la práctica no se hace una diferenciación clara entre ambos; son términos que pueden utilizarse indistintamente.

Los **objetivos** son “los fines a los que se dirigen las actividades organizacionales e individuales”,¹⁹ deben ser *claros, precisos y cuantificables*; es decir, verificables al final del periodo destinado para su cumplimiento.

En la práctica administrativa los objetivos se jerarquizan tal como se muestra en la figura 3.7, donde podemos ver cómo todos los niveles jerárquicos participan en la generación y el cumplimiento de diversos tipos de objetivos, desde el propósito y misión estratégicos, hasta los objetivos de desempeño individual y de desarrollo personal.

¹⁹ Koontz y Weihrich. *Op. cit.*, p. 139.

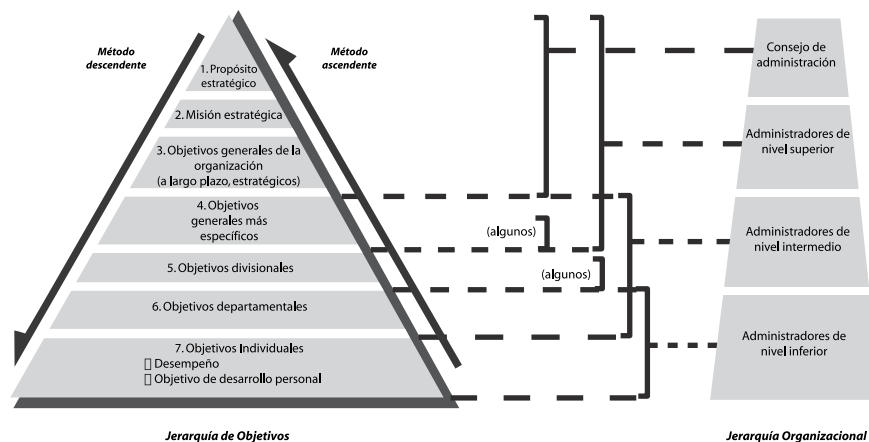


Figura 3.7. Relación entre la jerarquía de objetivos y la organizacional.²⁰

Los altos directivos de la empresa se involucran con el propósito y la misión. Los administradores de nivel superior determinan los objetivos generales de la organización que deben ayudar a cumplir tanto el propósito como la misión generados en la alta dirección. Los niveles jerárquicos más bajos van estableciendo sus propios objetivos “en cascada”, los cuales siempre están planteados en función de aquellos que les anteceden en la jerarquía.

Asimismo, en la figura se puede apreciar que el método descendente, el más utilizado en la práctica, se refiere a la determinación de los objetivos organizacionales “en cascada”; es decir, partiendo de los estratégicos hasta llegar a los individuales. El método ascendente, en cambio, va de los objetivos individuales a los estratégicos.

¿Cómo se establecen los objetivos y las metas?

Establecer objetivos es tan importante como difícil; para hacerlo eficazmente se requiere experiencia práctica y conocimientos técnicos.

Existen diversos criterios, pero el más común establece que las metas (también llamadas por algunos autores *objetivos no verificables*) son generales y expresan un deseo o propósito de la alta

²⁰ Adaptado de Koontz y Weihrich. *Op. cit.*, p. 141.

dirección o de los administradores de nivel superior; los objetivos se derivan de ellas y deben ser, como ya mencionamos, claros, precisos, verificables y expresados en función del periodo necesario para cumplirlos.

Por ejemplo, si la alta dirección de una empresa establece como meta “lograr utilidades razonables”, el objetivo estratégico podría estar expresado así: “obtener un rendimiento neto sobre la inversión del 15% al término del año fiscal en curso.”

Para mayor claridad en lo que respecta a esta herramienta, desarrollaremos un ejemplo práctico tomando como base el esquema de la figura 3.7.

Tabla 3.1. Descripción de objetivos de la empresa AIC Consultores.²¹

Nivel en que se elabora	Tipo	Redacción
Consejo de accionistas	Propósito estratégico	Brindar servicios de consultoría estratégica, administrativa, financiera y fiscal.
Consejo de accionistas	Misión estratégica	Coadyuvar al correcto desempeño administrativo, contable y financiero de nuestros clientes, a fin de que puedan lograr sus objetivos financieros (rentabilidad adecuada) y de operación (administración eficiente y eficaz que promueva la mejora continua como mecanismo para alcanzar la productividad); asimismo, proporcionar a nuestros colaboradores y consultores externos un adecuado nivel de calidad de vida laboral que les permita incrementar su nivel de vida.
Directores de división	Objetivo estratégico	Obtener un rendimiento neto sobre la inversión del 15% al término del año fiscal del 2000, tomando en consideración todos los proyectos realizados en ese periodo.
Directores de división	Objetivo general de cada división	Para la <i>División Desarrollo Empresarial de AIC Consultores</i> , su objetivo general fue: realizar un mínimo de 20 proyectos de capacitación y desarrollo empresarial durante el año 2000, obteniendo un 15% de rendimiento neto sobre la inversión.
Gerente de área	Objetivos divisionales	Impartir un mínimo de 10 cursos de capacitación durante el año 2000.
Gerente de área líder de proyecto	Objetivos departamentales	Implementar el proyecto de desarrollo organizacional del <i>Grupo MAC</i> en un lapso máximo de tres meses a partir de la firma del contrato de trabajo y obteniendo al menos un rendimiento neto sobre la inversión del 15%.
Líder de proyecto	Objetivo individuales	Entregar al gerente de área los resultados del diagnóstico organizacional de <i>Grupo MAC</i> en un plazo no mayor a un mes a partir de la firma del contrato de trabajo.

²¹ *Documentos de Planeación Estratégica para el año 2000, de AIC Consultores*; empresa dedicada a brindar servicios de consultoría estratégica, administrativa, financiera y fiscal.

5. Estrategias

El concepto de estrategia surge en el ámbito militar y, en este contexto, el término se refiere al plan maestro que se utiliza para librar las batallas contra el enemigo.

En el terreno administrativo, una **estrategia** es “la determinación del propósito, misión y objetivos básicos a largo plazo de una empresa, así como la adopción de los cursos de acción y de los recursos necesarios para cumplirla”.²²

Las estrategias y las *políticas*, que definiremos más adelante, están estrechamente interrelacionadas porque ambas “orientan y dan estructura a los planes, son la base de los planes operativos y afectan a todas las áreas de la organización”.²³ La estrategia contempla los fines a alcanzar por la organización (representados por el propósito, la misión, las metas y los objetivos), y los medios para alcanzarlos (políticas, procedimientos, programas y presupuestos).

Las estrategias son muy diversas; de hecho, existen autores que las consideran como cursos *alternos de acción*, toda vez que la organización requiere formular y evaluar estrategias alternas y seleccionar las que le permitan aprovechar mejor los recursos, las fortalezas de la empresa y las oportunidades del medio ambiente.

Las estrategias son, en muchos sentidos, la principal guía de acción para la organización y todos sus miembros.	Una de las actividades más importantes, complejas y mejor remuneradas en el ámbito de la administración es, sin duda, el desarrollo o la implementación de estrategias. Los administradores requieren establecer dichas estrategias para todos los niveles de la organización, de forma tal que se aprovechen las ventajas competitivas de la organización.
---	---

Michael Porter, investigador de la *Harvard Business School*, es uno de los más importantes autores acerca de la formulación de estrategias.

²² *Idem*, p. 130.

²³ *Idem*, p. 162.

Este autor afirma que el desarrollo de las mismas implica un análisis de dos factores: primero, en lo referente a lo atractiva que resulta la rama industrial a la que pertenece una organización, en términos de mercado y la posición que la empresa guarda dentro de su rama; y segundo, la selección de la estrategia genérica adecuada (también llamada estrategia general).

Para analizar la rama industrial a la que pertenece una organización se deben contemplar cinco aspectos esenciales, que son:

a) *Competencia*. Cuántas empresas se dedican a lo mismo, sus productos, la forma como venden, etcétera.

b) *Posibilidad de acceso al mercado de nuevas empresas*. Este aspecto permite saber si el mercado se está expandiendo, permanece estable o tiende a contraerse.

c) *Posibilidad de uso de productos o servicios sucedáneos (sustitutos)*. Esto significa analizar si los clientes que forman ese mercado están en posición de poder o querer utilizar productos que sean sustitutos potenciales de los que actualmente consumen. Por ejemplo, si nosotros vendemos agua embotellada, este producto puede ser sucedáneo (sustituto) en el mercado de los refrescos.

¿Cuáles son los aspectos a considerar para analizar la rama industrial?

d) *Poder de negociación de los proveedores*. El análisis de este aspecto es muy importante porque hay ramas industriales dominadas por un pequeño grupo de proveedores que controlan el mercado y los precios de los insumos.

e) *Poder de negociación de los compradores o clientes*. Hay mercados tan competidos que los clientes son muy poderosos en términos de los descuentos, rebajas y beneficios adicionales que “exigen” a las empresas vendedoras de productos o servicios.

Una vez que se analiza el mercado, entonces la empresa puede seleccionar una de las siguientes estrategias:

- **Estrategia de liderazgo de costos.** Este enfoque estratégico busca reducir los costos de operación, lo que redundará en la posibilidad de ofrecer un menor precio de venta a los clientes y producirá, asimismo, mayores ventas y utilidades acumuladas. Como ejemplo de empresas que siguen esta estrategia se puede mencionar a *Wall-Mart*, empresa minorista de clase mundial que se distingue por su estrategia de mantener bajos los precios a través de alianzas con sus proveedores.

- **Estrategia de diferenciación.** Ésta se da cuando la empresa busca generar atributos, en sus productos y servicios, que los hagan únicos en el mercado y que provoquen que la empresa se destaque entre las demás. Como ejemplo tenemos a los automóviles *Ferrari*, mismos que sobresalen entre los demás por su calidad, diseño innovador, capacidad tecnológica e imagen.

¿En qué consisten las estrategias genéricas de Porter?

- **Estrategia de enfoque.** También llamada del *punto central*, se dirige a explotar un segmento de mercado, limitando su atención a un grupo específico de clientes, a una línea de productos o a una región geográfica. Para lograr esto puede utilizarse una estrategia de costos bajos, de diferenciación, o de ambos tipos. Por ejemplo, la compañía multinacional *Nestlé* tiene en su amplia gama de cafés envasados el *Decaf*, dirigido específicamente para aquellos bebedores de café que no pueden o no quieren consumir cafeína.

6. Reglas y políticas

Como ya mencionamos, en la práctica las políticas y las estrategias están estrechamente relacionadas.

Por su parte, las **reglas** emiten acciones u omisiones específicas no sujetas a discrecionalidad (libertad); esto es, son normas que dictan la acción o la abstención, y no permiten la excepción o la elección personal.

Por ejemplo, una regla típica es “no fumar”, la cual no permite desviaciones respecto al curso de acción estipulado; es decir, ninguna persona podrá fumar en la empresa, so pena de infringir la regla al respecto.

Por su propia naturaleza, las reglas siempre deben estar por escrito y darse a conocer a todos los empleados; generalmente todas las organizaciones tienen sus propias reglas que están contenidas en los reglamentos, como son el de trabajo y el de seguridad.

Las **políticas** son “enunciados o criterios generales que orientan o encauzan el pensamiento durante la toma de decisiones en la empresa; la esencia de las políticas es la existencia de cierto grado de discrecionalidad (libertad) para guiar las decisiones”.²⁴

A diferencia de las reglas, no todas las políticas están por escrito, ya que a veces se generan por las acciones de los administradores. Por esta razón, es muy importante que los administradores estén atentos para evitar que los empleados conviertan en patrones de conducta algunas decisiones aisladas.

Las políticas “definen un área dentro de la cual habrá de tomarse una decisión y se garantiza que ésta sea consistente y contribuya a un objetivo”.²⁵ Uno de los principales atributos de las políticas es que resuelven o ayudan a resolver problemas cotidianos, permitiendo a los administradores delegar autoridad en sus colaboradores.

Existen muchos tipos de políticas y se presentan generalmente en manuales, ejemplo de ellos son: las políticas de contratación, las de fijación de precios, las de crédito, etcétera.

¿Qué son las reglas y las políticas?

Como ejemplo tenemos una política de descuento que establece una reducción del 10% en el precio para aquellas compras a partir de \$1 000.00 y hasta de \$2 000.00, así como un descuento de un 15% en compras mayores a \$2 000.00. Con esta política cualquier vendedor de la empresa sabe que no podrá otorgar rebajas a los clientes que compren menos de \$1 000.00 en productos y que el descuento máximo que podrá otorgar será del 15%; esto le permitirá tomar sus decisiones, al respecto, con toda rapidez y oportunidad.

²⁴ *Idem*, p. 130.

²⁵ *Idem*, p. 131.

7. Procedimientos

Los procedimientos establecen *métodos* para el manejo de actividades cotidianas; a diferencia de las políticas que son guías de acción y no de pensamiento.

Los **procedimientos** son “planes que establecen el método o forma para llevar a cabo una actividad o serie de actividades. Son series cronológicas de acciones requeridas que detallan la forma exacta en que se deben realizar ciertas actividades”.²⁶

¿Qué son los procedimientos y cuáles son sus características?

Los procedimientos están ligados en la práctica con las políticas, ya que la política establece lo que *debe hacerse* y el procedimiento dice *cómo hacerlo*. En cada empresa existen infinidad de procedimientos, como ejemplo tenemos la tramitación de pedidos, el registro de operaciones contables, el procedimiento de contratación, etc. Lo importante es que cubran todas las actividades necesarias para su realización, que estén orientados al logro de los objetivos, que cumplan las políticas organizacionales y que sean simples, evitando actividades y revisiones innecesarias.

A continuación presentamos un procedimiento “tipo” para la revisión y pago de facturas en una empresa, el cual debe incluir los cuatro puntos siguientes:

- (I) Establecer días y hora de revisión y pago de facturas.
- (II) Revisar en el área de recepción o compras la factura y emitir un contrarrecibo.
- (III) Turnar estas facturas al departamento de cuentas por pagar.
- (IV) Programar el pago correspondiente.

8. Programas

Los **programas** son un conjunto de actividades interrelacionadas y cronológicamente ordenadas, que describen las actividades que se tienen que realizar, quiénes las van a realizar y cuándo van a terminarse.

²⁶ *Idem*, p. 131.

Si definimos técnicamente los programas, tendremos que decir que son “un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para ejecutar un determinado curso de acción, normalmente respaldado por capital y presupuesto de operación”.²⁷

La programación es una actividad cotidiana para los administradores y en su desarrollo se utilizan diversas técnicas. La más conocida es la **gráfica de Gantt**, desarrollada en el siglo XIX por Henry Gantt.

El trabajo administrativo se regula a través de políticas y reglas, y se desarrolla con base en procedimientos y programas de acción.

Dicha gráfica, presentada en forma de barras, muestra el tiempo en que deben realizarse las actividades y el tiempo real en el que se realizan. Así, el tiempo se representa en el eje horizontal y las actividades programadas en el eje vertical. Su realización es sencilla, como lo podemos ver en la figura 3.8.

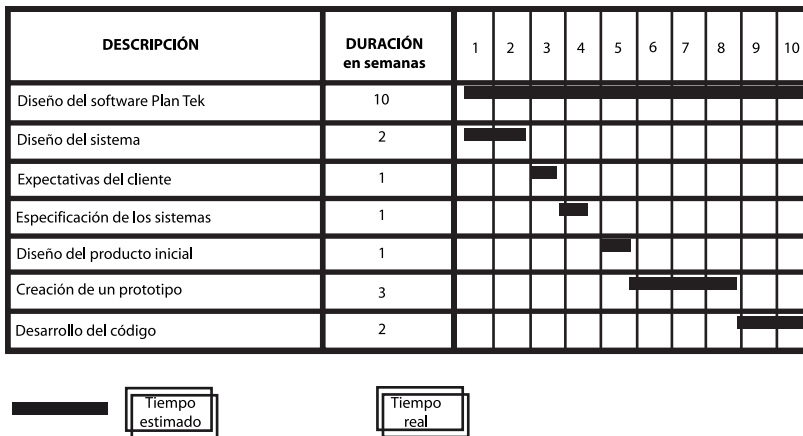


Figura 3.8. Ejemplo de una Gráfica de Gantt. ²⁸

(Nota: todas las actividades las realizará el área de investigación y desarrollo, excepto la definición de expectativas del cliente, que se llevará a cabo por un equipo formado por personal de las áreas de investigación y desarrollo y mercadotecnia.)

²⁷ *Idem*, p. 132.

²⁸ Adaptado de Graham/Englund. *Administración de proyectos exitosos*. México, Pearson, 1999, p. 145.

La gráfica de Gantt, así como la *gráfica de carga de trabajo* (derivada de la anterior), son útiles cuando las actividades o proyectos programados son pocos e independientes entre sí.

Cuando se deben planear proyectos muy grandes es necesario coordinar decenas o cientos de actividades, muchas de las cuales son simultáneas; podemos utilizar la **técnica de revisión y evaluación del programa**, mejor conocida como **diagrama PERT** (*Program Evaluation and Review Technique*, por sus siglas en inglés).

¿Qué es una red PERT y qué representan sus factores claves?

Una red PERT es “una especie de diagrama de flujo que describe la secuencia de actividades necesarias para terminar un proyecto y el tiempo o los costos relacionados con cada actividad”.²⁹ Los factores clave de la red PERT son los eventos, las actividades y la ruta crítica.

Los **eventos** son los puntos finales que representan la terminación de las **actividades** más importantes; las actividades reflejan el tiempo o los recursos necesarios para pasar de un evento a otro; y la **ruta crítica** es la secuencia más larga de actividades en el diagrama.

Para entender mejor lo que es una red PERT, analizaremos la siguiente figura:

²⁹ Robbins y De Cenzo. *Op. cit.*, p. 96.

EVENTO	DESCRIPCIÓN	TIEMPO EN SEMANAS	ACTIVIDAD PRECEDENTE
A	Aprobar el diseño y conseguir permisos	3	Ninguna
B	Realizar la excavación / limpiar el lote	1	A
C	Poner los cimientos	1	B
D	Levantar los muros	2	C
E	Hacer la estructura de la casa	4	D
F	Instalar ventantas	5	E
G	Colocar la teja	5	E
H	Colocar ladrillos frontales y laterales	4	F,G
I	Instalación eléctrica, plomería calefacción y aire acondicionado	6	E
J	Instalación de aislantes	25	I
K	Colocación de tablarroca	2	J
L	Acabado de tablarroca	7	K
M	Acabados internos	2	L
N	Pintar la casa (interior y exterior)	2	H,M
O	Instalar los armarios	5	N
P	Poner los pisos	1	N
Q	Detalles finales y entregar la casa al propietario	1	O,P

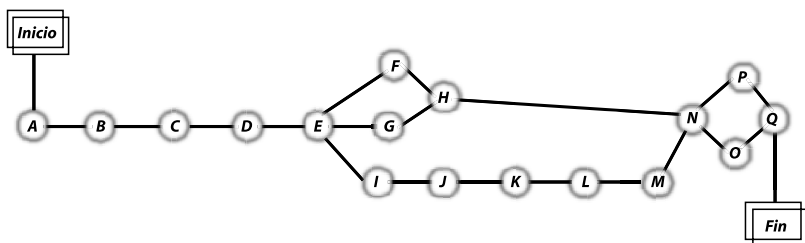


Figura 3.9. Ejemplo de una red PERT.
Actividades más importantes para construir una casa.³⁰

Como puedes ver, los acontecimientos más importantes para construir una casa son 17 (A-Q), que se presentan ordenados en la tabla respecto al tiempo. Se considera no sólo el orden, sino también el tiempo en semanas y las actividades que les preceden. En este ejemplo, si todo sale como está planeado, la casa estará terminada en 32 semanas. Esto lo

³⁰ *Idem*, p. 98.

calculamos siguiendo la ruta crítica A-B-C-D-E-F-G-H-I-J-K-L-M-N-O-P-Q. Si alguna actividad se retrasa, el tiempo para terminar la casa será mayor; por el contrario, si podemos reducir el tiempo en la realización de alguna actividad, la casa estará terminada más pronto.

9. Presupuestos

Un **presupuesto** es “un listado que detalla los recursos o dinero asignado para la realización de una actividad o un proyecto”.³¹

Los presupuestos son considerados tanto *técnicas de planeación como de control* porque ayudan a los administradores a establecer metas y los guían de manera cuantitativa en su realización. Asimismo, en la práctica también proporcionan *retroalimentación* respecto a la eficiencia económica con la que se están realizando las actividades en la empresa.

Los factores que se deben tomar en cuenta para la elaboración de los presupuestos son las actividades por realizar, los recursos necesarios para su desarrollo, y los recursos con los que cuenta o puede contar la organización. Existen muchos tipos de presupuestos, entre los que destacan los siguientes:

¿En qué consisten los diferentes tipos de presupuestos?

- **Presupuesto de operación.** Es el más importante, se utiliza para planear y controlar los ingresos y gastos de una organización, así como las utilidades resultantes de la operación de la empresa. Generalmente contemplan revisiones periódicas para corregir desviaciones respecto a los estándares fijados.

- **Presupuesto de gastos.** Contempla los recursos necesarios para la operación de cada una de las áreas funcionales de la empresa; a través de él se asignan recursos a los diferentes departamentos en función de sus necesidades y de las posibilidades de la empresa.

- **Presupuesto de ingresos.** Planea y controla todas las entradas de dinero provenientes de las ventas, midiendo de este modo la eficiencia del área de mercadotecnia y ventas.

³¹ Gannon, Martin J. *Op. cit.*, p. 111.

- **Presupuesto de efectivo.** También llamado flujo de efectivo, contempla todas las entradas y salidas de dinero en efectivo, producto de la operación normal de la empresa.

- **Presupuesto de capital.** Es utilizado para el control de grandes proyectos o inversiones, actualizándose cada año.

Ejercicio 5

1. Son expectativas del futuro que, con base en tendencias del pasado y las condiciones actuales de la organización y del ambiente de negocios en el que se desenvuelve, sirven de fundamento para la planeación.

- a) Estrategias.
- b) Reglas.
- c) Políticas.
- d) Premisas.

2. Las _____ son generales y expresan deseos que la alta dirección busca satisfacer, mientras que los _____ son considerados como fines _____ que son _____ y están expresados en función del _____ necesario para cubrirlos.

3. Son planes que establecen el método o forma para llevar a cabo una actividad o serie de actividades.

- a) Programas.
- b) Presupuestos.
- c) Procedimientos.
- d) Políticas.

4. ¿Cuáles son dos de las técnicas más usuales para el desarrollo de programas?

_____.

5. Relaciona ambas columnas:

- | | |
|--|-----------------|
| () Listado que detalla los recursos o dinero asignado para la realización de una actividad o proyecto. | a) Misión. |
| () Se deriva del propósito estratégico, se enfoca en el exterior e implica la razón de ser de la organización en términos de los productos a ofrecer y los mercados a cubrir. | b) Visión. |
| () Conjunto de actividades interrelacionadas y cronológicamente ordenadas que describe las actividades que se tienen que realizar, quiénes las van a realizar y cuándo han de terminarse. | c) Programa. |
| () Representa la orientación que la alta dirección le da a la empresa, es decir, expresa como se quiere idealmente que sea la empresa en el futuro. | d) Presupuesto. |

Resumen

La planeación es la parte medular del trabajo administrativo; podemos definirla como el proceso de establecer lo que la organización quiere lograr en el futuro, a través de la misión y los objetivos organizacionales, definiendo los resultados claves y las estrategias, políticas, programas y procedimientos para alcanzarlos.

Sus principios, en cuanto lineamientos generales para su aplicación práctica, son de carácter general y funcionan para cualquier tipo de organización. Entre los más importantes destacan: el principio de contribución al objetivo,

el principio de primacía de la planeación, el principio de eficiencia de los planes, el principio de adhesión al objetivo, el principio de flexibilidad y el principio del cambio de ruta.

Dentro de la planeación se destaca, por su importancia y ámbito de influencia, la planeación estratégica. Esta última, misma que está inserta dentro del proceso de administración estratégica, requiere de un análisis profundo que, a partir de las expectativas de la empresa, capitaliza las fuerzas de la organización y las oportunidades ambientales, al tiempo que se minimizan o se evitan las debilidades de la empresa y las amenazas del ambiente externo.

El proceso de administración estratégica es el conjunto de compromisos, decisiones y acciones que se requieren para que una empresa logre competitividad estratégica y rendimientos superiores al promedio. Esto implica el trabajo de todos los miembros de la organización, coordinados por los directivos y administradores de nivel superior.

Para la aplicación práctica de la planeación es necesario la utilización de herramientas, también llamadas por algunos autores elementos de la planeación, éstas son: propósito y misión estratégicos, visión, premisas, objetivos y/o metas, estrategias, reglas y políticas, procedimientos, programas y presupuestos.

Cada una de estas herramientas cuenta a su vez con técnicas específicas de aplicación que apoyan su desarrollo en las organizaciones, entre las cuales destacan, por su aplicación práctica, el análisis diagnóstico SWOTs (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, por sus siglas en inglés) que apoya el desarrollo de las premisas; así como la técnica de revisión y evaluación de los programas conocida como PERT y la gráfica de Gantt, que coadyuvan al desarrollo de los programas.

Actividades recomendadas

1. Elabora el propósito, la misión y visión, las premisas, los objetivos, las estrategias, reglas y políticas para una microempresa real que conozcas. Debes hacerlo en colaboración con el dueño o los accionistas de la empresa.
2. Elabora un programa de actividades para la organización de una fiesta.
3. Elabora un presupuesto mensual de ingresos y egresos (entradas y salidas de dinero) para tu familia, tomando en consideración el siguiente mes calendario. Realízalo de la manera más precisa y específica posible.
4. Explica cómo aplicas, de manera empírica, la planeación en tu vida diaria.
5. Explica cómo puedes utilizar el proceso administrativo para planear, organizar, dirigir y controlar el desarrollo de tus estudios profesionales.

Autoevaluación

1. El subsistema que representa la razón de ser de la organización, su fuente de ingresos y, por tanto, el que le permite satisfacer las necesidades del mercado y sobrevivir en él, es el denominado:

- a) Subsistema técnico.
- b) Subsistema administrativo.
- c) Subsistema social.
- d) Subsistema productivo.

2. El subsistema administrativo está formado por las cuatro _____ administrativas: _____, _____, _____ y _____.

3. Son los dos elementos básicos que contempla la planeación:

- a) Cuándo hacer algo y cómo hacerlo.
- b) Lo que necesitamos hacer y lo que queremos lograr.
- c) Qué se hace y cuánto cuesta.
- d) Qué se quiere lograr y cómo hacerlo.

4. ¿Qué es la planeación?

_____.

5. La planeación es la base del trabajo administrativo; si no hay planeación no hay administración eficiente.

() Verdadero

() Falso

6. Los planes se clasifican:

- a) Por su operatividad, por sus objetivos y por su ruta crítica.
- b) Por su extensión, por su dirección y por su contribución al objetivo.

- c) Por su ámbito de influencia, por su horizonte temporal y por su carácter específico.
- d) Por su estrategia, por su flexibilidad y por su eficiencia operativa.

7. Relaciona ambas columnas:

- | | |
|--|----------------------------|
| () Especifican los detalles respecto a la forma como se van a alcanzar los objetivos organizacionales. | a) Planes estratégicos. |
| () Abarcan periodos mayores de tres años. | b) Planes operativos. |
| () Son flexibles y se establecen como patrones generales. | c) Planes a corto plazo. |
| () Están claramente definidos y no dan lugar a interpretaciones. | d) Planes a mediano plazo. |
| () Cubren periodos menores de un año. | e) Planes a largo plazo. |
| () Están destinados a lograr metas generales de la organización, colocan a ésta en términos de su ambiente y afectan a todas las áreas funcionales. | f) Planes específicos. |
| | g) Planes direccionales. |

8. Explica en qué consisten los principios de:

- a) Adhesión al objetivo: _____
- b) Primacía de la planeación: _____

9. Cuando una organización está en etapa de formación, los planes deben ser _____, _____ y _____. En la etapa de _____, los planes deben ser más específicos y _____. Las etapas de crecimiento y _____ son propicias para realizar _____ y _____ en la ruta a seguir.

10. Tiene como objetivo fundamental capitalizar las fuerzas de la organización y las oportunidades ambientales, al tiempo que se minimizan o se evitan las debilidades de la empresa y las amenazas del medio ambiente externo.

- a) Planeación de largo plazo.
- b) Implementación de estrategias.
- c) Planeación estratégica.
- d) Administración estratégica.

11. El análisis del ambiente interno incluye las _____ y _____ de la organización. Por su parte, el análisis del ambiente externo contempla las _____ y _____ del entorno organizacional.

12. Explica, con tus propias palabras, por qué es importante la administración estratégica para cualquier organización:

13. Cuando la empresa requiere desarrollar sus estrategias corporativas, los altos directivos llevan a cabo lo que se conoce como:

- a) Planeación estratégica.
- b) Administración estratégica.
- c) Planeación a largo plazo.
- d) Planeación operativa.

14. ¿Cuándo se dice que una organización tiene competitividad estratégica?

15. El propósito y la misión estratégica son expresados por la alta dirección de la empresa.

() Verdadero

() Falso

16. Los objetivos son “los fines a los que se dirigen las actividades _____ e _____ y deben ser _____, _____ y _____.”

17. Es la determinación del propósito, misión y objetivos básicos a largo plazo de una empresa, así como la adopción de los cursos de acción y de los recursos necesarios para que se cumplan:

- a) Metas.
- b) Políticas.
- c) Reglas.
- d) Estrategias.

18. Según Porter, las empresas pueden elegir entre estos tres tipos de estrategias:

- a) Liderazgo en precios, diferenciación y ganancia plena.
- b) Liderazgo de costos, diferenciación y enfoque.
- c) Liderazgo de costos, punto central y rendimiento sobre la inversión.
- d) Rentabilidad, punto central y enfoque.

19. La diferencia entre las reglas y las políticas es que las reglas son flexibles y las políticas son estrictas e inflexibles.

() Verdadero

() Falso

20. ¿Cuáles son los cinco tipos de presupuestos usados en las organizaciones?

_____.

Respuestas a los ejercicios

Ej. 1

1. Proceso / organizacional / desarrollo.
2. b)
3. d)
4. a)
5. Porque cuando la organización busca crecer y desarrollarse, el subsistema administrativo, a través de sus cuatro funciones (planeación, organización, dirección y control), proporciona orden y estructura al desarrollo organizacional.

Ej. 2

1. Objetivos / acciones / toma de decisiones / recursos.
2. c)
3. Facilitar el control, reducir la incertidumbre, la duplicidad de funciones y la ineficiencia, así como establecer el esfuerzo coordinado.
4. c)
a)
b)
5. Falso.

Ej. 3

1. Contribución al objetivo, primacía de la planeación, eficiencia de los planes, adhesión al objetivo, flexibilidad y cambio de ruta.
2. Falso.
3. c)
4. Planeación / interno / externo.
5. El ciclo de vida de la organización, el grado de incertidumbre en el ambiente de negocios, el efecto de la planeación en el desarrollo futuro de la organización y el nivel de las personas involucradas en el desarrollo de los planes.

Ej. 4

1. b)
2. Respuesta abierta.
3. Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.
4. d)
5. Respuesta abierta.

Ej. 5

1. d)
2. Metas / objetivos / específicos / cuantificables / tiempo.
3. c)
4. La gráfica de Gantt y el diagrama o red PERT.
5. d)
 - a)
 - c)
 - b)

Respuestas a la autoevaluación

1. a)
2. Funciones / planeación / organización / dirección / control.
3. d)
4. Es el proceso de establecer lo que la organización quiere lograr en el futuro, a través de la misión y los objetivos organizacionales, definiendo los resultados claves y las estrategias, políticas, programas y procedimientos para alcanzarlos.
5. Verdadero.
6. c)
7. b)
e)
g)
f)
c)
a)
8. a) Significa que los planes deben tener significado y ser atractivos para los miembros de la organización, por lo que es necesario que éstos participen en la elaboración de sus propios objetivos.
c) Indica que la planeación precede a todas las demás funciones administrativas.
9. Generales / flexibles / a corto plazo / madurez / a largo plazo / declinación / ajustes / cambios.
10. c)
11. Fortalezas / debilidades / oportunidades / amenazas.
12. Respuesta abierta.
13. b)
14. Cuando la empresa formula e implanta con éxito una estrategia para la creación de valor, misma que sus competidoras no pueden duplicar o consideran demasiado costosa para imitar.
15. Verdadero.
16. Organizacionales / individuales / claros / precisos / cuantificables.
17. d)
18. b)
19. Falso.
20. Presupuestos de: operación, gastos, ingresos, efectivo y capital.