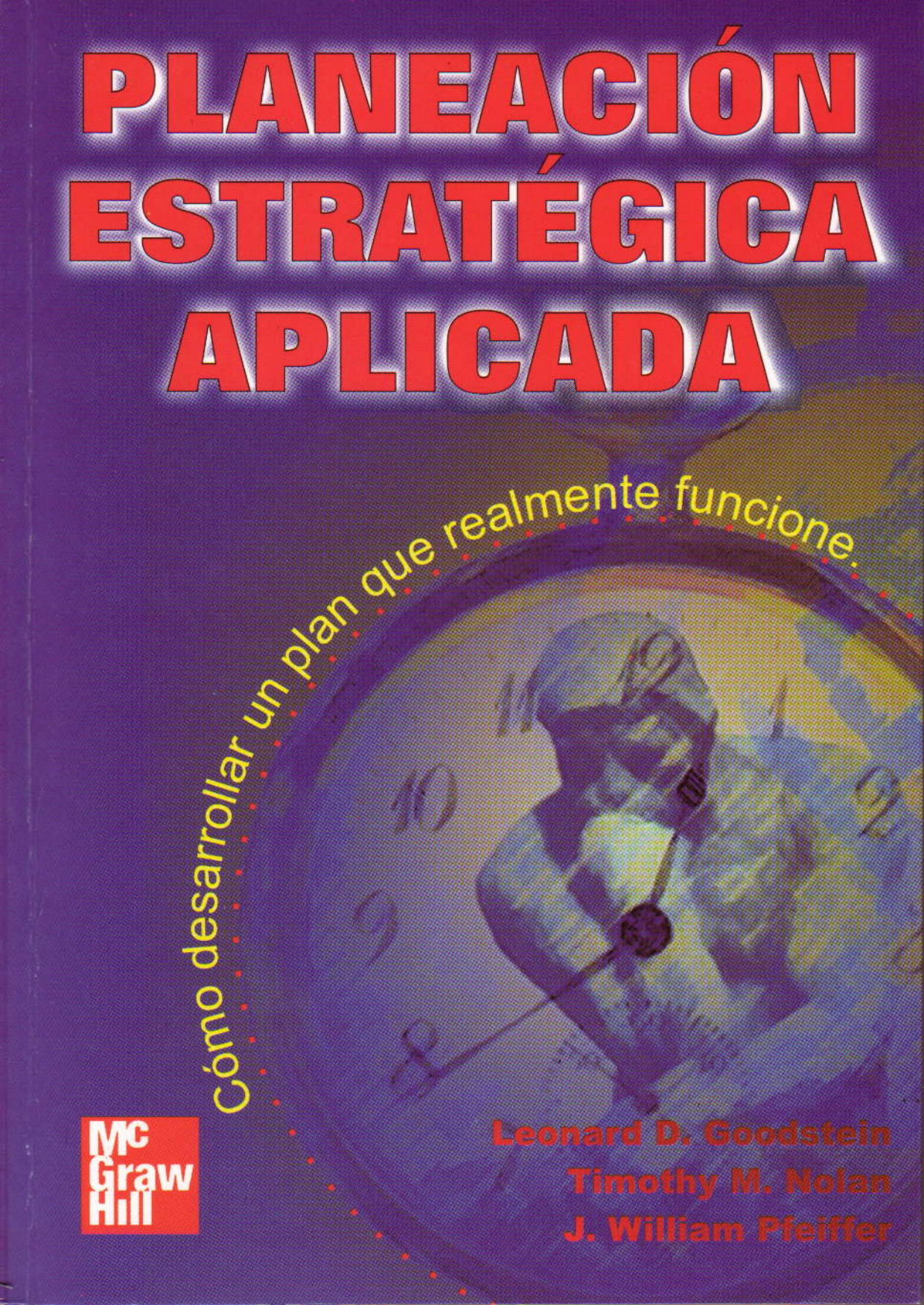
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA

Cómo desarrollar un plan que realmente funcione.

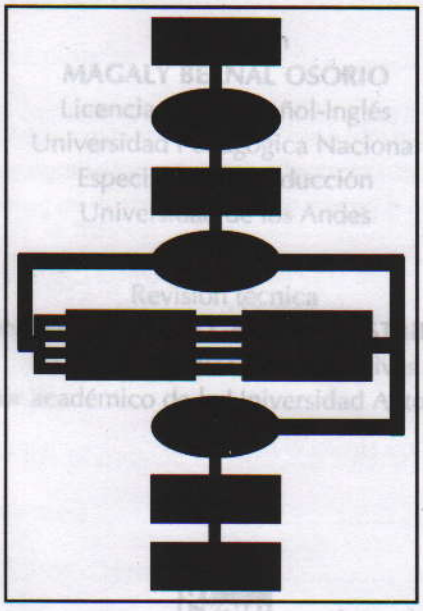


Leonard D. Goodstein
Timothy M. Nolan
J. William Pfeiffer

Mc Graw Hill

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA

UNA GUÍA COMPLETA



PLANEACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA

LEONARD D. GOODSTEIN, Ph. D.
TIMOTHY M. NOLAN, Ph. D.
J. WILLIAM PFEIFFER, Ph. D., J.D.

Traducción
MAGALY BERNAL OSORIO
Licenciada en Español-Inglés
Universidad Pedagógica Nacional
Especialista en traducción
Universidad de los Andes

Revisión técnica
MANUEL ALFONSO GARZÓN CASTRILLÓN
Ph.D. en Ciencias Administrativas
Vicerrector académico de la Universidad Antonio Nariño

Santafé de Bogotá • Buenos Aires • Caracas • Guatemala • Lisboa • Madrid • México
Nueva York • Panamá • San Juan • Santiago de Chile • Sao Paulo
Auckland • Hamburgo • Londres • Milán • Montreal • Nueva Delhi • París
San Francisco • San Luis • Sidney • Singapur • Tokio • Toronto

No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, magnético, mecánico, por fotocopia, por registro u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del Copyright.

DERECHOS RESERVADOS. Copyright © 1998, por McGRAW-HILL INTERAMERICANA, S. A.
Avenida de las Américas, 46-41. Santafé de Bogotá, D.C., Colombia.

Traducido de la primera edición en inglés de APPLIED STRATEGIC PLANNING,
A. Comprehensive Guide
Copyright © 1998, MCMXCIII por McGRAW-HILL, INC.
ISBN: 0-07-024020-5
Editora: Lily Solano Arévalo

1234567890 9012345687

ISBN 10: 958-600-706-5
ISBN 13: 978-958-600-706-1

Printed in Colombia Impreso en Colombia

Impreso por Nomos Impresores

Contenido

	El plan	vi
	Prefacio	vii
1.	Introducción a la planeación estratégica aplicada	1
2.	El proceso de prever el futuro	45
3.	La cultura y la planeación estratégica aplicada	65
4.	Roles potenciales del consultor	83
5.	Planeación para planear	109
6.	Monitoreo del entorno y consideraciones para su aplicación	139
7.	Búsqueda de valores	167
8.	Formulación de la misión	197
9.	Diseño de la estrategia de negocios	229
10.	Auditoría del desempeño	267
11.	Análisis de brechas	309
12.	Integración de los planes de acción, en forma vertical y horizontal	337
13.	Planeación de contingencias	367
14.	Implementación	385
15.	Conclusiones y consideraciones para la repetición del ciclo	415
	Índice	435

El plan

Al principio fue el plan.
Luego aparecieron las presunciones.
Y las presunciones no tenían forma.
Y el plan no tenía esencia.
Y la oscuridad cayó sobre el rostro de los trabajadores.
Entonces, ellos se dirigieron a su gerente de marketing y le dijeron:
"Es vasija llena de estiércol y huele mal".
Y el gerente de marketing se dirigió a los estrategas y dijo:
"Es un montón de excrementos, y nadie soporta su olor".
Y los estrategas se dirigieron a los gerentes de negocios y dijeron:
"Es un recipiente lleno de guano, y el olor es tan fuerte que nadie se lo aguanta".
Y los gerentes de marketing fueron a la oficina del director y le dijeron:
"Es una vasija con un abono tan fuerte que nadie lo resiste".
Y el director se dirigió al vicepresidente y dijo:
"Contiene lo que ayuda a crecer las plantas y es muy poderoso".
Y el presidente se dirigió al vicepresidente senior y dijo:
"Estimula el crecimiento y es poderoso".
Y el vicepresidente senior buscó al presidente y le dijo:
"Este nuevo y poderoso plan promoverá en forma activa el crecimiento y la eficiencia de la compañía y los negocios en general".
Y el presidente consideró el plan y vio que era bueno,
Y EL PLAN SE CONVIRTIÓ EN POLÍTICA DE LA EMPRESA.

Anónimo

Si alguien reclama la autoría de este poema o conoce al autor, por favor envíenos información y estaremos complacidos de dar el crédito correspondiente en la próxima impresión de este libro.

Prefacio

El proceso de planeación estratégica aplicada fue creado a partir de nuestra experiencia con organizaciones involucradas en esfuerzos de cambio planeado. Como consultores preocupados por la efectividad organizacional, reconocimos lo que era necesario para lograr un cambio efectivo. Desarrollamos nuestro modelo de planeación estratégica aplicada teniendo especial cuidado de entretejer estos conocimientos dentro del proceso.

Este libro tiene como propósito ser una guía directa y muy completa para conducir la planeación estratégica aplicada. Esboza paso a paso la forma como se debe dirigir el proceso de planeación estratégica. Este material está dirigido a los gerentes, en especial los de nivel senior, interesados en la dirección general de su organización. También está dirigido a los consultores profesionales tanto internos como externos, que se ven confrontados con la tarea de manejar o facilitar un proceso de planeación estratégica para una organización.

El libro constituye una revisión completa y aumentada de nuestro primer trabajo, *Applied Strategic Planning: A How To Do It Guide*. Las modificaciones y adiciones representan nuestra sabiduría acumulada, obtenida a partir de seis años adicionales de utilización del modelo de planeación estratégica aplicada con más de 60 clientes diferentes. Nuestro trabajo también se ha visto ampliamente influido por las contribuciones de nuestros colegas en planeación, Wayne Widdis, Jack Knight y Bruce Dunn, con quienes nos encontramos en deuda. La primera versión de este libro incluyó varias actividades que tenían como propósito ser utilizadas como parte del proceso de planeación estratégica aplicada. El desarrollo del modelo y de una variedad de actividades que se pudieran utilizar para aplicarlo ha sido tan amplio que

hizo imposible esa fusión en el caso actual. En consecuencia, hemos dividido las actividades en un volumen separado titulado *Applied Strategic Planning: The Consultant's Kit.*

Este volumen permite que el lector logre una comprensión general del proceso de planeación estratégica aplicada y de los pasos y la tecnología que se requieren para utilizar el modelo en un proceso de planeación estratégica. Una lectura cuidadosa de este material ayudará a los gerentes en línea a comprender por qué es necesaria la planeación estratégica, por qué el modelo de planeación estratégica aplicada ofrece ventajas distintas sobre cualquier modelo alternativo y cómo se debe aplicar. La lectura cuidadosa de este material, el apoyo óptimo al modelo de planeación estratégica aplicada y la utilización efectiva de las actividades incluidas en el *Consultant's Kit* deben posibilitar a un consultor competente que relativamente no tenga experiencia en planeación estratégica, el manejo exitoso del proceso de planeación de una organización.

El modelo de planeación estratégica aplicada, que aparece por primera vez en este libro en la página 12, representa la síntesis de nuestra experiencia combinada como consultores y entrenadores en esta área durante los pasados 18 años. Aunque nuestro modelo se fundamenta en modelos existentes, difiere de los demás en varias formas importantes. Las cuatro diferencias más sobresalientes son la búsqueda de valores, la cultura organizacional, el diseño de la estrategia de negocio y la integración de los planes de negocios y funcionales. La implementación (por consiguiente planeación estratégica "aplicada") es la prueba ácida del éxito del modelo. La implementación no sólo es la fase final del modelo, sino que las consideraciones para su aplicación son importantes a través de todas las demás fases. Otro ingrediente de gran importancia en este modelo es el "monitoreo del entorno", el cual es un proceso permanente que va desde el comienzo hasta el final del periodo de planeación, y más allá.

Un aspecto único del modelo es la forma sistemática como la clarificación de valores se confronta de manera explícita al comienzo del proceso. Aunque otros modelos de planeación estratégica pueden prestar cierta atención a los valores subyacentes que dirigen el proceso de planeación, nuestro modelo da a los valores una concentración importante y proporciona tecnología específica para integrarlos dentro de la estructura de la planeación estratégica que falta en otros modelos. Nuestra perspectiva exige un gran enfoque en los componentes psicológicos del proceso de planeación, en especial du-

rante la búsqueda de valores, la formulación de la misión y la construcción proactiva del futuro del diseño de la estrategia del negocio. Hemos adoptado este enfoque puesto que contribuye significativamente a la implementación exitosa del plan estratégico final.

La planeación estratégica aplicada implica un cambio que va del enfoque de apagar incendios y manejar la crisis hacia una consideración proactiva del futuro y una forma de pensamiento dirigida a adelantarse a las jugadas del oponente (como se explica en el capítulo 1). Nuestra definición de planeación estratégica: "el proceso por el cual los miembros guía de una organización anticipan su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para lograrlo", exige un mayor énfasis en la consultoría del proceso comparado con el que requieren otros modelos típicos. La planeación estratégica aplicada es muy diferente de la planeación a largo plazo, puesto que no es sólo una extrapolación del presente. Este proceso de previsión tiene vital importancia para la planeación estratégica en el turbulento entorno de hoy. Permite que la organización se haga cargo de su propio destino y cree su propio futuro en vez de esperar pasivamente a que llegue.

Nuestro enfoque está más orientado hacia al proceso que la mayoría de los métodos que se encuentran disponibles en este momento; presta más atención al hecho de hacer que el plan se implemente en forma exitosa y menos atención al plan mismo. Tiene una secuencia clara y cada fase del proceso se construye con base en la anterior.

El involucramiento del equipo de planeación (que está compuesto por miembros clave de la organización), la participación regular de otros grupos de interés clave en la compañía, el examen profundo de los apuntalamientos sociales y psicológicos de la organización, el continuo monitoreo del entorno y el constante enfoque en las consideraciones para su implementación generan un plan inmediatamente aplicable, más amplio e incluso más detallado en comparación con aquellos que se generan a partir del uso de otros modelos.

Los gerentes y consultores pueden estar interesados en varios otros productos que se han desarrollado para apoyar el proceso de planeación estratégica aplicada. Entre estos se incluyen: *Applied Strategic Planning: The Consultant's Kit*, analizado anteriormente, *Applied Strategic Planning: An Introduction*, y *Applied Strategic Planning: An Overview*.

Ningún libro antes había aparecido con la asistencia de tantas personas. Como se mencionó, nuestros colegas Wayne Widdis, Jack Knight y Bruce

Dunn fueron especialmente útiles al compartir sus experiencias e ideas. David Hills, con su carácter festivo y bondadoso ilustró nuestro modelo con sus imágenes, y nuestra editora, Mary Kitzmiller, proporcionó un nivel especial de competencia y compromiso para la elaboración de este libro. Expresamos nuestra más profunda gratitud a todos ellos.

Leonard D. Goodstein
Washington, DC

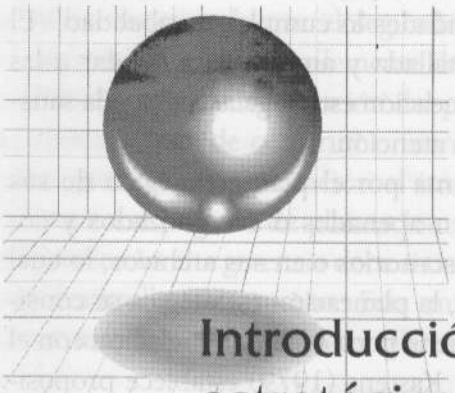
Timothy M. Nolan
Milwaukee, Wisconsin

J. William Pfeiffer
San Diego, California

Noviembre de 1991

Planeación estratégica aplicada

Guía general



Capítulo uno

Introducción a la planeación estratégica aplicada

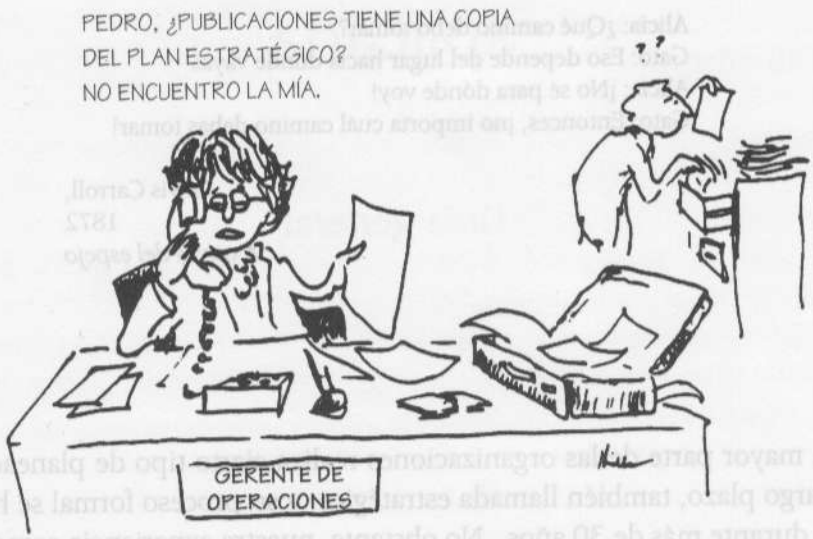
Alicia: ¿Qué camino debo tomar?
Gato: Eso depende del lugar hacia donde vayas
Alicia: ¡No sé para dónde voy!
Gato: Entonces, ¡no importa cuál camino debas tomar!

Lewis Carroll,
1872
A través del espejo

La mayor parte de las organizaciones realiza cierto tipo de planeación a largo plazo, también llamada estratégica, y su proceso formal se ha utilizado durante más de 30 años. No obstante, nuestra experiencia como consultores en una amplia variedad de organizaciones nos ha convencido de que gran parte de los procesos de planeación estratégica se conceptualizan y se ejecutan en forma deficiente; a menudo, el proceso no es muy creativo y es de naturaleza táctica en vez de estratégica; el denominado plan estratégico rara vez incide en las decisiones cotidianas que se toman en la organización. Para que tenga éxito, un proceso de planeación estratégica debe establecer los criterios para tomar las decisiones organizacionales diarias y debe suministrar el patrón frente al cual se puedan evaluar tales decisiones. Este estándar

para evaluar qué tan adecuado es el proceso de planeación estratégica de una organización es estricto y sólo pocas entidades lo cumplen a cabalidad. El presente libro proporciona una guía detallada y amplia para ayudar a las empresas a desarrollar un proceso de planeación estratégica que pueda satisfacer estos criterios, si se sigue con suma atención.

Cuando a los gerentes se les pregunta por el plan estratégico de sus organizaciones, con frecuencia se sienten apenados o avergonzados y comienzan a buscar en los cajones de sus escritorios o en sus archivos, lo cual obviamente no es funcional. A menudo, la planeación estratégica se considera un ejercicio de la alta gerencia que tiene poca o ninguna relación con el funcionamiento real de la organización. Kastens (1979) establece proposiciones similares en una forma directa y comparativa.



Los planes estratégicos deben incidir en las decisiones diarias

Según Wayne Widdis, existen dos tipos de decisiones importantes que toman las empresas: las estratégicas y las dirigidas en forma estratégica. Se hace necesario que la gerencia senior de la organización se involucre de manera estrecha con las primeras puesto que, evidentemente, es una función

ejecutiva y quizá la más importante. Resulta imprescindible que la gerencia senior se asegure de que el segundo tipo (las decisiones dirigidas en forma estratégica) se tome e implemente de manera apropiada. Ésta es la administración estratégica: la ejecución del plan estratégico. La planeación estratégica aplicada trata de construir o incrementar la capacidad de administración estratégica de la organización al involucrar a la gerencia senior de manera directa en el proceso de planeación. No obstante, el involucramiento no es suficiente. La alta gerencia debe estar unida y comprometida con la estrategia que desarrolla este proceso. Esta unidad de compromiso es sencillamente el factor más importante en la implementación de la estrategia.

DEFINICIONES

La planeación es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción. Como manifiesta Russell Ackoff, profesor en Wharton Business School y destacado consultor en planeación estratégica: "La planeación... **se anticipa a la toma de decisiones.** Es un proceso de decidir... antes de que se requiera la acción" (Ackoff, 1981).

En contraste, definimos planeación estratégica como **"el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo".** Esta visión del estado futuro de la empresa señala la dirección en que se deben desplazar las empresas y la energía para comenzar ese desplazamiento. Ese proceso de prever el futuro es muy diferente de la planeación a largo plazo; ésta, a menudo, es simplemente la extrapolación de tendencias comerciales actuales. Prever es más que tratar de anticiparse al futuro y prepararse en forma apropiada; implica la convicción de que lo que hacemos ahora puede influir en los aspectos del futuro y modificarlos. El modelo de planeación estratégica que se presenta en este libro ayuda a una organización a comprender que el proceso de planeación estratégica es más que un plan para el futuro; ayuda a la empresa a *crearlo*. En el capítulo 2 se presenta un análisis profundo del proceso de prever el futuro.

Para comprender con amplitud el concepto de planeación estratégica se deben involucrar seis factores críticos. En primer lugar, la estrategia es un

patrón de decisiones coherente, unificado e integrador; esto significa que su desarrollo es consciente, explícito y proactivo. En segundo lugar, la estrategia constituye un medio para establecer el propósito de una organización en términos de sus objetivos a largo plazo, sus planes de acción y la asignación de recursos. Esta última es quizá la verdadera *prueba de fuego* del plan estratégico de la organización. En tercer lugar, la estrategia es una definición del dominio competitivo de la compañía: en qué tipo de negocio se halla en realidad, aunque ésta no es una pregunta sencilla como puede parecer. En cuarto lugar, la estrategia representa una respuesta a las fortalezas y debilidades internas y a las oportunidades y amenazas externas con el fin de desarrollar una ventaja competitiva. En quinto lugar, la estrategia se convierte en un sistema lógico para diferenciar las tareas ejecutivas y administrativas y los roles a niveles corporativo, de negocios y funcional, de tal manera que la estructura se ajuste a la función. En sexto lugar, constituye una forma de definir la contribución económica y no económica que la organización hará a sus grupos de interés, su razón de ser. El proceso de planeación estratégica esbozado en este libro aborda cada uno de los seis factores, aunque no en el mismo orden de presentación.

Para nuestros propósitos, la *planeación táctica* y la *planeación operativa* son sinónimas. Ambas se refieren a *cómo* hacer el trabajo, mientras que la planeación estratégica se relaciona con *qué* se debe hacer. Es decir, los planes tácticos y los planes operativos se relacionan con el establecimiento de objetivos específicos, medibles y alcanzables que las divisiones, los departamentos, los grupos de trabajo y los individuos dentro de la organización deben lograr, a menudo en un tiempo corto y más específico. Aunque el proceso de planeación estratégica aplicada implica la planeación táctica y operativa, este tipo de planeación se presentra dentro del contexto de los planes de acción de toda la organización que fomentan el logro del plan estratégico general. En el capítulo 12 (*Integración de los planes de acción en forma horizontal y vertical*) se retoma la planeación táctica y operativa, y se considera la forma como se pueden integrar diversos planes que han sido desarrollados.

La planeación estratégica debe responder tres preguntas básicas para una organización (Gup, 1979). La primera, "¿Hacia dónde va usted?", aparece en la cita de Lewis Carroll en la primera página del presente capítulo. Sin un sentido claro de la dirección, sin el enunciado de la misión, la claridad acerca

del alcance de las operaciones y un conjunto de metas y objetivos específicos, una organización –como Alicia– se encuentra a la deriva. La segunda pregunta es "¿Cuál es el entorno?" Al responder este cuestionamiento, la empresa se ve forzada a observarse a sí misma en forma realista y objetiva, y también a su entorno externo, a sus competidores y a las amenazas y oportunidades que representan. Además, debe medir la brecha entre sus metas, sus objetivos y su capacidad para lograrlos. La pregunta final que debe responder la planeación estratégica es "¿Cómo lograrlo?" Es decir, ¿cuáles son los modelos de negocios específicos que pueden posibilitar que la organización logre sus metas y cómo se deben distribuir sus recursos para hacer que funcionen estos modelos? La manera de responder con veracidad a estas preguntas, en una forma que ejerza un impacto positivo en el destino de una organización, constituye la esencia del presente libro.

MIOPÍA DEL MARKETING

La necesidad de previsión, central para la definición de planeación estratégica, se resalta en el artículo clásico "Miopía del marketing" (Levitt, 1960). Por *miopía del marketing*, Levitt quiere dar a entender una corta visión del marketing en términos de los bienes o servicios proporcionados, en vez de una visión amplia en términos de las necesidades que se deben atender. En su importante artículo señala que en el caso de los ferrocarriles, el hecho de no considerar que se hallaban en el negocio del transporte fue la razón fundamental para su decadencia. Los ferrocarriles no decayeron porque hubiera desaparecido la necesidad de desplazar personas y carga; por el contrario, en la actualidad estas necesidades se satisfacen en otras formas: aeronaves, automóviles, camiones de carga y buses de pasajeros. Si los ferrocarriles hubiesen definido su misión como medio de transporte en vez de hacerlo como vía férrea, hoy tendrían divisiones de camiones de carga, aerolíneas y buses de pasajeros, y aún constituirían una gran institución norteamericana a nivel económico, político y social. El único ferrocarril de Norteamérica que parece haber comprendido y solucionado este problema en forma apropiada es el Canadian Pacific Railroad, que ha evolucionado hasta convertirse en una organización grande y exitosa.

Algunas organizaciones padecen este tipo de miopía

La planeación estratégica es mucho más que un simple proceso de previsión pués exige establecer metas y objetivos claros y lograrlos durante periodos específicos, con el fin de alcanzar la situación futura planeada. Por tanto, se deben desarrollar dentro del contexto de esa situación y deben ser realistas, objetivos y alcanzables. Las metas y los objetivos desarrollados en el proceso de planeación estratégica deben suministrar a la organización sus prioridades y un conjunto de parámetros para casi todas las decisiones administrativas cotidianas.

Nuestra definición de planeación estratégica se concentra en el *proceso* de planeación y no en el plan que se genera. Aunque los documentos de una organización pueden delinear los enunciados de la misión, las metas estratégicas, los indicadores críticos del éxito, los objetivos funcionales, etc., la planeación estratégica exitosa se caracteriza por el proceso de autoexamen, la confrontación de elecciones difíciles, el establecimiento de prioridades y otros. Con mucha frecuencia, los documentos se archivan casi hasta que una fuerza externa ordena su revisión.

La planeación estratégica es un proceso reiterativo. Ésta y la *administración estratégica* –que definimos como la implementación diaria del plan estratégico– constituyen las labores más importantes e interminables, especialmente, de la alta gerencia. Una vez que se completa el ciclo de planeación estratégica, la tarea de la gerencia consiste en asegurar su implementación y luego decidir cuándo comenzar el siguiente ciclo. El futuro, por definición, siempre está al frente; por tanto, las organizaciones siempre deben estar en los procesos simultáneos de planeación e implementación de sus planes. Antes de llevar a cabo las acciones se debe planear.

¿POR QUÉ HACER PLANEACIÓN ESTRATÉGICA?

La respuesta más sencilla e importante a la pregunta "¿Por qué hacer planeación estratégica?" es porque proporciona el marco teórico para la acción que se halla en la mentalidad de la organización y sus empleados, lo cual permite que los gerentes y otros individuos en la compañía evalúen en forma similar las situaciones estratégicas, analicen las alternativas con un lenguaje común y decidan sobre las acciones (con base en un conjunto de opiniones y valores compartidos) que se deben empreder en un periodo razonable. Una versión corta de esta respuesta es que la única razón válida para la planeación estratégica consiste en lograr la capacidad de administración estratégica de la organización.

La planeación estratégica también permite que los líderes de la empresa liberen la energía de la organización detrás de una visión compartida y cuenten con la convicción de que pueden llevar a cabo la visión. La planeación estratégica incrementa la capacidad de la organización para implementar el plan estratégico de manera completa y oportuna. Así mismo, ayuda a que la organización desarrolle, organice y utilice una mejor comprensión del entorno en el cual opera, o la industria o campo en donde funciona, de sus clientes –actuales y potenciales– y de sus propias capacidades y limitaciones.

La planeación estratégica proporciona una oportunidad o, por lo menos, una base anual para ajustarse en forma constante a los sucesos y acciones actuales de los competidores. Además, debe suministrar los incentivos apropiados para atraer y motivar a los gerentes clave en la organización. El éxito estratégico debe ocurrir a nivel individual y organizacional.

Un componente necesario de la planeación estratégica efectiva se denomina *anticiparse a las jugadas del oponente*. Este concepto es análogo a la forma como piensan los ajedrecistas de talla mundial. No sólo deben decidir sus movimientos inmediatos sino que también deben observar los del oponente, considerar sus posibles respuestas ante los movimientos y planear varios movimientos por anticipado. Lo mismo sucede con la planeación estratégica: el equipo de planeación debe prever las jugadas del oponente, considerar requerimientos de sus planes y luego fundamentar planes adicionales en esos requerimientos.

LO QUE NO ES PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Al definir la planeación estratégica y la razón por la cual se debe realizar, es necesario señalar qué *no* es planeación estratégica. En primer lugar, y lo más importante, es que no consiste en pronosticar. El pronóstico implica la extrapolación de tendencias de los negocios presentes hacia el futuro. La planeación estratégica es necesaria precisamente debido a que tales extrapolaciones del presente hacia el futuro rara vez son correctas, incluso a corto plazo. Con frecuencia los entornos organizacionales se modifican y la mayoría de los expertos en ese campo están de acuerdo con que el ritmo de los cambios se incrementa en forma exponencial. Cualquier beneficio que pudo representar en el pasado el simple pronóstico se verá muy reducido en el futuro.

La planeación estratégica no es la simple aplicación de técnicas cuantitativas para la planeación de negocios. Por el contrario, exige creatividad, análisis, honestidad y un nivel de examen de conciencia que no se puede alejar del análisis cuantitativo. Aunque algunos análisis cuantitativos son necesarios para lograr un proceso de planeación estratégica completo, nunca constituyen su esencia.

La planeación estratégica no sólo tiene que ver con decisiones futuras; por el contrario, está relacionada con la toma de decisiones actuales que afectarán a la organización y su futuro.

Además, no elimina el riesgo sino que ayuda a los gerentes a evaluar los riesgos que deben asumir, pues logran una mejor comprensión de los parámetros utilizados en sus decisiones.

UN NUEVO MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

El modelo de planeación estratégica que se plantea en esta obra se fundamenta en modelos existentes pero difiere en contenido, énfasis y proceso con respecto a ellos. Este modelo (figura 1-1) es especialmente útil para organizaciones de mediana y pequeña magnitud, y es igual de eficaz para entidades gubernamentales y organizaciones sin ánimo de lucro como para empresas y organizaciones industriales; al utilizarlo para la planeación estratégica se proporcionará una nueva dirección y energía a la organización. El modelo difiere de otros en su continuo interés en las áreas de aplicación e implementación, no sólo después de completarlo, sino en cada paso a lo largo del proceso; por esa razón es el título de *Planeación estratégica aplicada*. Así mismo, difiere de los demás en su énfasis en la toma de decisiones dirigida por los valores, y su fuerte concentración en el proceso creativo de prever el futuro organizacional ideal.

El modelo implica nueve fases secuenciales, dos de las cuales (auditoría del desempeño y análisis de brechas) son dos aspectos diferenciados de una sola fase; el modelo también incluye dos funciones continuas (monitoreo del entorno y consideraciones para su aplicación), involucradas en cada una de las fases consecutivas. El modelo de planeación estratégica aplicada establece tres de esas fases (búsqueda de valores, diseño de la estrategia del negocio e integración de los planes de acción) en óvalos en vez de rectángulos para distinguir aquellos elementos que son diferentes de los enfoques comunes para la planeación estratégica. Se hace énfasis en ellos por que se considera que representan la ventaja competitiva de nuestro modelo, un tema que se retomará más adelante.

En los pasos secuenciales, después del análisis de brechas, existe una elección (representada en el modelo mediante flechas). Si se pueden resolver con facilidad las diferencias que se identifiquen en el análisis de brechas entre el modelo de la estrategia del negocio y la auditoría del desempeño, el proceso se puede desplazar a la fase de integración de los planes de acción. Si éste no es el caso, se debe reconsiderar la fase de diseño de la estrategia de negocios.

En el presente capítulo se presenta una visión general del modelo y su utilidad. En los capítulos posteriores se examina cada fase en mayor detalle.

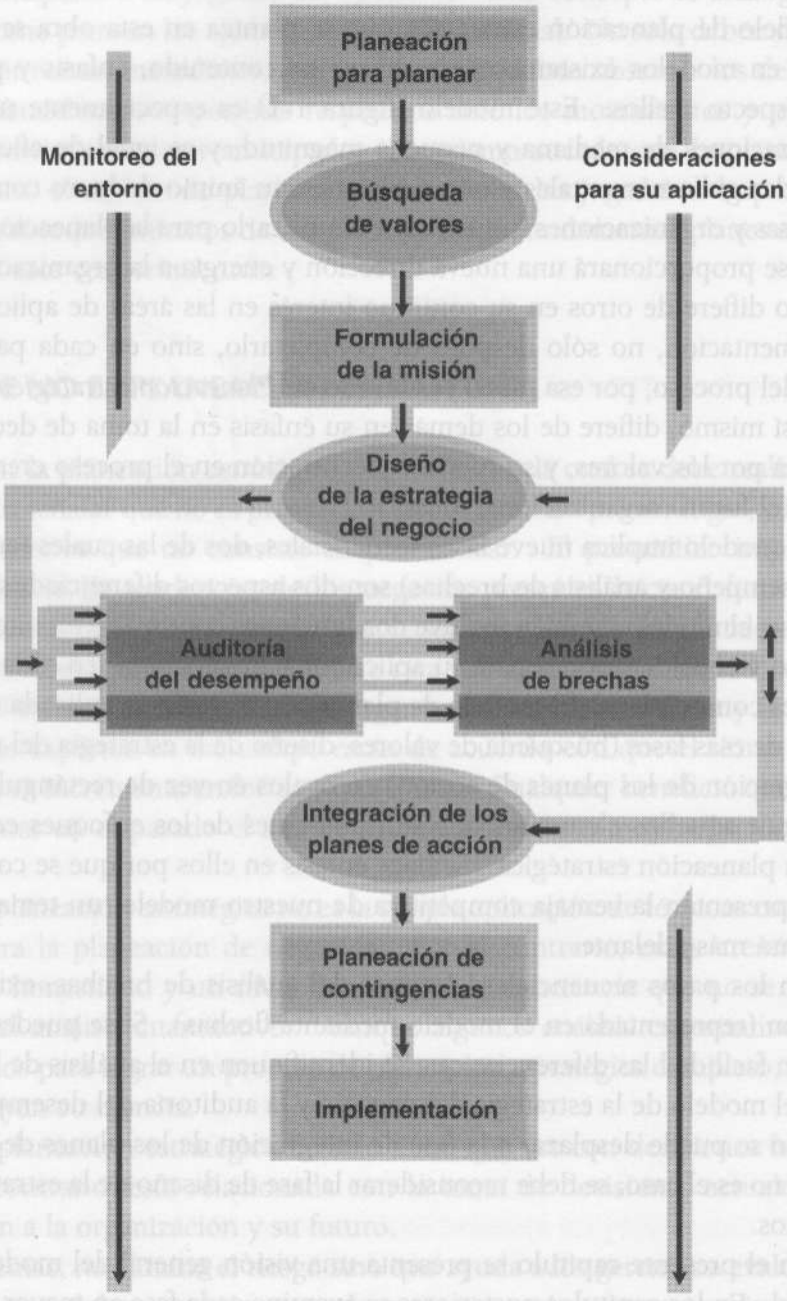


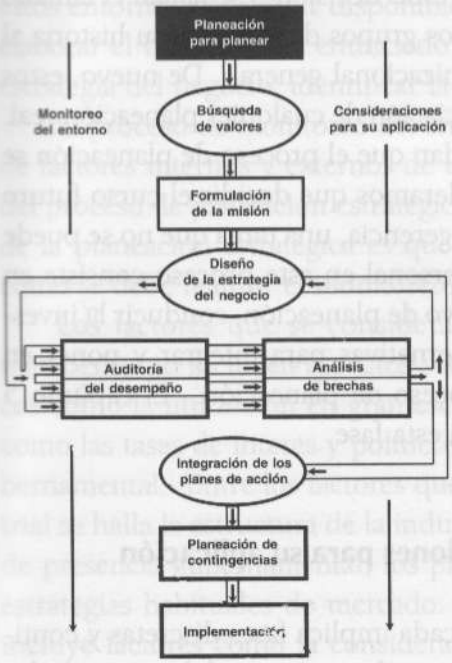
FIGURA 1-1. Modelo de planeación estratégica aplicada

Planeación para planear

La labor previa del proceso de planeación estratégica aplicada implica resolver un sinnúmero de preguntas y tomar varias decisiones, las cuales son muy importantes para el éxito o fracaso final de todo el proceso de planeación. Las siguientes son preguntas comunes:

- ¿Cuánto compromiso existe con el proceso de planeación?
- ¿Quién se debe involucrar?
- ¿Cómo involucrar a los interesados ausentes?
- ¿De qué manera se ajusta el año fiscal de la organización al proceso de planeación?
- ¿Cuánto tiempo empleará?
- ¿Qué información se necesita para planear de manera exitosa?
- ¿Quién necesita analizar los datos?

La planeación para planear incluye responder a estas preguntas y tomar las decisiones necesarias para obtener las respuestas antes de la iniciación de cualquier proceso real de planeación. Es muy importante no precipitarse en el proceso de planeación real sin antes aclarar las diversas expectativas de las personas en la organización acerca de la planeación, sin considerar quién está involucrado, quién no, etc. Estos aspectos se deben resolver antes de tomar cualquier decisión.



El primer paso en la planeación para planear consiste en asegurarse de que existe compromiso organizacional ante el proceso, que los participantes clave de la organización, especialmente el CEO o director ejecutivo, consideran importante el proceso de planeación y están dispuestos a invertir tiempo y esfuerzo en él de una forma que sea visible para el resto de la compañía. Sin este tipo de compromiso obvio con el proceso de

planeación por parte de la estructura poderosa de la empresa, no se puede dar una planeación estratégica exitosa.

Una vez se asegure el compromiso del CEO, la siguiente preocupación consiste en identificar el equipo de planeación. El CEO debe estar involucrado, especialmente en las primeras etapas, como también otras personas clave en la organización. El modelo que se presenta en este libro exige el involucramiento de la alta gerencia en forma continua. Al mismo tiempo, a un grupo representativo de personas en la organización se le debe solicitar sugerencias en cuanto al proceso y considerar sus reacciones ante las decisiones que se han tomado.

A fin de que sea efectivo, un equipo de planeación debe estar en capacidad de observar y procesar su propia dinámica de grupo. Esto significa que su número quizá no deba exceder de 10 o 12 miembros permanentes. Quiénes deben involucrarse, cómo debe ser el proceso de selección, cómo tratar con los miembros organizacionales que consideran se debieron incluir, y cómo solicitar sugerencias y retroalimentación en forma regular a los diversos segmentos de la empresa constituyen aspectos que deben manejar con imparcialidad y tacto quienes dan inicio al proceso de planeación estratégica. Entre los factores por considerar en la toma de estas decisiones se hallan el tamaño de la compañía, su estructura, los diversos grupos de interés y su historia al abordar problemas de importancia organizacional general. De nuevo, estos aspectos se deben resolver antes de la iniciación de cualquier planeación real.

Aunque algunos expertos recomiendan que el proceso de planeación se asigne a un grupo de empleados, consideramos que decidir el curso futuro de una organización *es la tarea* de la alta gerencia, una tarea que no se puede ni se debe delegar. El rol propio del personal en este proceso consiste en servir como recurso para el grupo directivo de planeación, conducir la investigación, generar datos y desarrollar alternativas para integrar y poner en marcha las acciones que surgen del proceso de planeación. El capítulo 5 *Planeación para planear* se relaciona con esta fase.

Monitoreo del entorno y consideraciones para su aplicación

El modelo de planeación estratégica aplicada implica fases discretas y continuas. Los procesos continuos consisten en el monitoreo del entorno y las

consideraciones para su aplicación, es decir, manejar aquellos aspectos que se deben abordar en forma inmediata a medida que surgen de las consideraciones del grupo de planeación. Éstos se tratan a continuación de manera breve, antes de que el análisis retorne a las fases discretas.

Monitoreo del entorno

A lo largo de su existencia, las organizaciones deben tomar conciencia de lo que sucede en su entorno y que pueda afectarlas; y ello es especialmente cierto en el proceso de planeación. En particular, se deben monitorear cuatro entornos separados pero traslapados:

1. El macroentorno
2. El entorno industrial
3. El entorno competitivo y
4. El entorno interno de la organización

Durante el proceso de planeación, la información acerca de cada uno de estos entornos debe estar disponible para conducir la búsqueda de valores, elaborar el borrador del enunciado de la misión, formular el modelo de la estrategia del negocio, identificar la competencia, etc.

El proceso de monitoreo del entorno también identificará una variedad de factores internos y externos de la organización, que se consideran parte del proceso de planeación estratégica. En efecto, uno de los beneficios extra de la planeación estratégica es que la empresa comprende mejor la forma como se debe realizar el monitoreo del entorno.

Los factores que se consideran parte del proceso de monitoreo del macroentorno incluyen aspectos sociales como los demográficos, tecnológicos como la utilización en gran escala de microcomputadores, económicos como las tasas de interés y políticos como los cambios en la regulación gubernamental. Entre los factores que se consideran parte del entorno industrial se halla la estructura de la industria, la forma como se financia, el grado de presencia gubernamental, los productos típicos utilizados en ésta y sus estrategias habituales de mercado. El monitoreo del entorno competitivo incluye factores como la consideración de los perfiles del competidor, los modelos de segmentación del mercado e investigación y desarrollo. Entre

los factores considerados como parte del entorno organizacional interno se halla la estructura de la compañía, su historia, y sus fortalezas y debilidades distintivas. Predecir de qué manera podría afectar a la organización cada una de estas áreas con el paso del tiempo constituye una parte esencial de la planeación estratégica aplicada y necesita considerarse en cada fase. Quizá, la decisión más importante como parte del monitoreo del entorno es decidir *qué* aspectos importantes de éste se deben vigilar con regularidad.

El proceso de monitoreo del entorno debe ser continuo, de manera que siempre se disponga de información apropiada acerca de lo que está sucediendo o de lo que va a suceder en los distintos entornos. La planeación estratégica proporciona un momento oportuno para la mayor utilización de estos datos. Aprender no sólo a compilar información relevante, sino a organizarla, interpretarla y utilizarla es decisivo para el éxito estratégico.

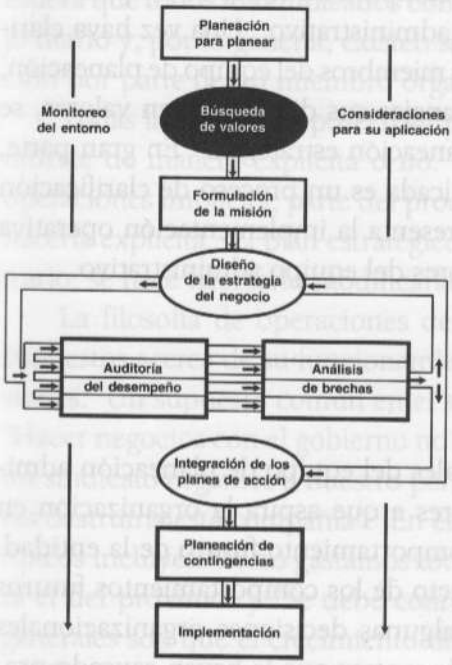
Consideraciones para su aplicación

Aunque la implementación es el paso final del modelo y el plan estratégico general no se puede poner en marcha hasta llegar a la integración y la revisión, existe una continua necesidad de aplicación e implementación a través del proceso de planeación. Cada fase de dicho proceso contiene aspectos de aplicación que se deben abordar durante la misma y no posponerse hasta la implementación final. Por ejemplo, en la fase de planeación para planear se hace necesario informar a los grupos de interés ausentes acerca de la iniciación del proceso de planeación y se debe asegurar su consentimiento; si la búsqueda de valores identifica valores incongruentes en segmentos de la organización, se hace indispensable abordarlos tan pronto como se identifiquen, se debe distribuir el enunciado de la misión para hacer comentarios y sugerencias antes de su aceptación, y no se debe realizar ninguna planeación posterior hasta que haya consenso sobre la formulación de la misión.

En el capítulo 6 *Monitoreo del entorno y consideraciones para su aplicación* se analizan estos temas en más detalle y cada capítulo mostrará los aspectos del monitoreo del entorno y las consideraciones para su aplicación que sean apropiadas para esa fase particular del proceso.

Búsqueda de valores

La búsqueda de valores constituye un examen de los valores de los miembros del equipo de planeación, los valores actuales de la organización, su filosofía de trabajo, los supuestos que comúnmente utiliza en sus operaciones, la cultura organizacional predominante y, finalmente, los valores de los grupos de interés en su futuro. En esta búsqueda de valores, el equipo de planeación se desplaza de una concentración individual a un examen más amplio de la empresa y a su funcionamiento como sistema social. La búsqueda de valores constituye el primer paso formal del modelo de planeación estratégica aplicada y es totalmente diferente de la que se encuentra en la mayor parte de los modelos de planeación estratégica.



Valores personales

Una parte importante de esta fase implica un examen de los valores personales de los integrantes del equipo. Rokeach (1973, p.5) define el valor como "una convicción permanente de que una forma específica de conducta o estado final de existencia se prefiere de manera personal o social ante una forma opuesta o contraria de conducta o condición final de existencia". Un individuo para quien la toma de riesgos constituye un valor personal importante puede prever un futuro organizacional muy diferente, en comparación con una persona que mantiene la seguridad como alto valor personal. De igual manera, las metas y sueños de un individuo que posee como valor la reputación profesional y está menos interesado en el poder serán diferentes de las que tiene una persona con prioridades opuestas.

Estas diferencias tienen implicaciones claras para la dirección, la estructura y los procesos de toma de decisiones futuros de la organización, y para el trabajo restante del equipo administrativo. Si las diferencias en valores no se identifican, clarifican y comprenden, puede haber poco acuerdo acerca de la forma como el futuro de la organización cumplirá las expectativas personales de los miembros individuales del grupo administrativo. Una vez haya claridad acerca de los valores personales de los miembros del equipo de planeación, y un acuerdo sobre cómo se pueden manejar sus diferencias en valores, se pueden llevar a cabo los procesos de planeación estratégica. En gran parte, esta fase de la planeación estratégica aplicada es un proceso de clarificación de valores, y el plan estratégico real representa la implementación operativa de la visión compartida con base en valores del equipo administrativo.

Valores organizacionales

Una vez analizados los valores individuales del equipo de planeación administrativa, se deben considerar los valores a que aspira la organización en general, los cuales se reflejarán en el comportamiento futuro de la entidad. Para evitar un análisis demasiado abstracto de los comportamientos futuros preferidos, el grupo puede identificar algunas decisiones organizacionales recientes que lo hayan llenado de orgullo y otras que le hayan causado preocupación o pena. Compartir estos sentimientos y explorar las razones que los ocasionan le demostrará al grupo de planeación que todas las decisiones administrativas *se basan* en los valores.

Filosofía de operaciones

Algunas veces, los valores de una compañía se organizan y codifican dentro de su *filosofía de operaciones*, es decir, la forma como enfoca su trabajo. Algunas empresas tienen enunciados explícitos y formales de la filosofía, como los "Cinco principios de Mars" (figura 1-2). Dicha formulación de la compañía multinacional de alimentos y dulces contiene sólo cinco oraciones cortas acerca de la calidad, la responsabilidad, la dependencia mutua, la eficiencia y la libertad, y hace énfasis en la importancia del consumidor.

Este tipo de enunciado formal integra los valores de la compañía a la forma como ella hace los negocios. Las empresas dirigidas por valores, como Mars, invierten bastante tiempo y energía difundiendo y haciendo el seguimiento al impacto de sus filosofías en el comportamiento organizacional. Se espera que todos los empleados conozcan la filosofía y la utilicen en su trabajo diario y, por lo general, existen sanciones severas frente a cualquier violación por parte de un miembro organizacional.

Todas las empresas poseen su propia filosofía de operaciones, así se manifieste de manera explícita o no. Si una compañía tiene una filosofía de operaciones implícita, parte del proceso de planeación estratégica consiste en hacerla explícita. El plan estratégico debe ajustarse a la filosofía o, de lo contrario, se hace necesario modificarla.

La filosofía de operaciones de una organización incluye una serie de supuestos acerca de su funcionamiento y la manera como se toman las decisiones. Un supuesto común en el sector empresarial con ánimo de lucro es "Hacer negocios con el gobierno no genera ninguna utilidad" o "Permitir que un sindicato organice a nuestro personal de producción que trabaja por horas destruiría esta compañía". En el sector sin ánimo de lucro, los supuestos típicos incluyen "Si no gastamos todo el presupuesto de este año, se recortará el del próximo" y "Se debe continuar para sobrevivir". Otros supuestos generales son que el crecimiento de la organización está asegurado por una población en expansión y más numerosa o que nunca habrá un sustituto satisfactorio para el principal producto o servicio de la empresa.

1. **Calidad**
   El consumidor es nuestro jefe, la calidad es nuestro trabajo y el valor del dinero es nuestra meta.
2. **Responsabilidad**
   Como individuos, exigimos total responsabilidad de nosotros mismos; como asociados, apoyamos las responsabilidades de otros.
3. **Reciprocidad**
   Un beneficio mutuo es un beneficio compartido; un beneficio compartido perdurará.
4. **Eficiencia**
   Utilizamos los recursos al máximo, no desperdiciamos nada y sólo realizamos lo que podemos hacer mejor.
5. **Libertad**
   Necesitamos libertad para formar nuestro futuro; necesitamos utilidades para permanecer libres.

Figura 1-2. Los cinco principios de Mars

A menos que tales supuestos se examinen en términos de su validez y relevancia actuales –así hayan sido verdaderos y relevantes, o no– la organización continuará creyendo que son verdaderos y operará de acuerdo con ellos. En consecuencia, una parte importante del proceso de planeación estratégica consiste en identificar los supuestos de la empresa acerca de su entorno, sus mercados, sus operaciones y la forma como funcionan o deben funcionar, y examinar su validez.

Cultura

Las organizaciones desarrollan culturas en una forma similar a la manera como las sociedades en general desarrollan las culturas. Schein (1990) define cultura como: a) un patrón de supuestos básicos, b) inventado, descubierto o desarrollado por un grupo determinado, c) a medida que aprende a afrontar sus problemas de adaptación externa e integración interna, d) que ha funcionado suficientemente bien para considerarla válida y, en consecuencia e) se enseña a los nuevos miembros como la f) forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con aquellos problemas. Schein señala que al analizar la cultura de una organización existen tres niveles a través de los cuales ésta se manifiesta: 1) fáctico, que incluye el comportamiento; 2) valores, y 3) supuestos básicos implícitos. De estos factores (que se encuentran en el centro de la mayor parte de las acciones en los sistemas sociales) sólo el nivel fáctico es observable de manera directa. El resto –en gran parte inconsciente– se debe inferir de lo observable, incluso los valores que se pueden evaluar sólo en forma indirecta.

La evidencia comportamental acerca de la cultura de la organización abunda, en sus estructuras y sitios físicos, en la forma como da la bienvenida o se protege de los agentes externos, en su historial de lucha durante los buenos (o malos) tiempos, en las personas a quienes se considera como los héroes y los villanos de la organización, en sus ritos y rituales, etc. Todo esto se debe decodificar pero es una tarea difícil porque implica hacer inferencias acerca del significado implícito y al sentido del comportamiento, una tarea a menudo controvertida. Por tanto, con frecuencia se convierte en una de las labores que debe iniciar y manejar el consultor de planeación estratégica.

La cultura de una organización proporciona el contexto social a través del cual realiza el trabajo; guía a sus miembros en la toma de decisiones, la forma como se invierte el tiempo y la energía, qué hechos se examinan con atención y cuáles se rechazan de plano, cuáles opciones se miran de manera favorable desde el comienzo, qué tipo de personas se selecciona a fin de trabajar para y dentro de la empresa, y prácticamente cómo se hace todo allí.

La cultura de una compañía facilitará u obstaculizará el proceso de planeación estratégica y la implementación del plan que genera. Por lo común, una evaluación formal de la cultura de la organización y su impacto potencial en la implementación del plan estratégico forman parte de las fases de auditoría y análisis de brechas de la planeación estratégica aplicada. No obstante, a menudo durante la búsqueda de valores comienza un análisis de la cultura de la organización, en especial sus raíces en los supuestos, valores y convicciones del equipo administrativo. Es una parte útil e importante de esta fase y proporciona un vínculo con los aspectos analizados en el capítulo 3 *Cultura y planeación estratégica aplicada*, capítulo 7 *Búsqueda de valores*, capítulo 8 *Formulación de la misión*, capítulo 9 *Diseño de la estrategia del negocio*, capítulo 10 *Auditoría del desempeño* y capítulo 11 *Análisis de brechas*.

Análisis del grupo de interés

Explorar los valores de la empresa exige el análisis de los grupos de interés, constituidos por los individuos, los grupos y las organizaciones que recibirán el impacto del plan estratégico de la compañía o que se interesarán en él. Es necesario identificarlos y determinar sus intereses (es decir, de qué manera pueden verse afectados por los cambios o modificaciones en la dirección de la organización sus recursos, sus condición, su libertad de acción, sus relaciones y sus actividades). Por lo general, los grupos de interés incluyen empleados (inclusive los gerentes), clientes o consumidores, proveedores, gobiernos, sindicatos, acreedores, dueños, accionistas y miembros de la comunidad que se consideran con un interés en la organización, independientemente de si tal convicción es precisa o razonable.

Una vez identificados, se puede considerar el impacto de varias condiciones futuras en los distintos grupos de interés a medida que aquéllas se

desarrollan como parte del proceso de planeación estratégica. Resulta importante identificar a quiénes considera el equipo de planeación como grupos de interés significativos, al comienzo de la búsqueda de valores. Si esto se hace después en el proceso, puede surgir una lista más selectiva. Los grupos de interés son las diversas partes que necesitan ser consideradas por el equipo de planeación estratégica.

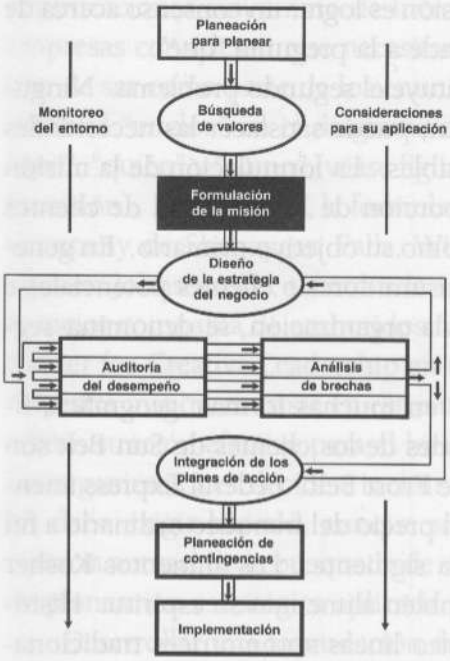
La búsqueda de valores es la fase más importante del proceso de planeación estratégica aplicada y una de las más difíciles. Exige un profundo análisis de las convicciones más esenciales que fundamentan la vida organizacional, en especial la toma de decisiones. Tal análisis es raro en la experiencia de muchos gerentes y, en consecuencia, puede ser una actividad larga y penosa. Pero, sin esa confrontación, las diferencias no resueltas en los supuestos, valores, convicciones y filosofía surgirán de manera continua en el proceso de planeación, bloqueando el avance e interfiriendo en el desarrollo de un plan estratégico funcional. Una vez que surgen y se aclaran las diferencias en el grupo administrativo y se logra cierto nivel de acuerdo en cuanto a la manera como se han de manejar en el futuro, de tal modo que no interfieran con el proceso de planeación, es el momento de desplazarse a la siguiente fase del proceso. En el capítulo 7 se presenta un examen más profundo del proceso de búsqueda de valores.

Formulación de la misión

La formulación de la misión implica desarrollar un enunciado claro del tipo de negocio en el que se halla la compañía (o planea estar): una definición concisa del propósito que trata de lograr en la sociedad y/o en la economía. Al formular su misión, una empresa debe responder a cuatro preguntas básicas:

1. ¿*Qué* función(es) desempeña la organización?
2. ¿Para *quién* desempeña esta(s) función(es)?
3. ¿*De qué manera* trata de desempeñar la(las) función(es)?
4. ¿*Por qué* existe esta organización?

La mayoría de las organizaciones tienden a responder a la pregunta "qué" en términos de los bienes o servicios producidos para los consumidores. Los



fabricantes de detergentes consideran que se hallan en el "negocio de jabones", y los productores de gasolina se ven en el "negocio del petróleo". Como señaló Levitt (1960) desde hace algunas décadas, tal miopía impide que las organizaciones vean la nueva oportunidad para el crecimiento y la expansión y que respondan a las amenazas y retos.

La alternativa recomendada consiste en responder a la pregunta en términos de las necesidades del consumidor o cliente que la organización trata de satisfacer. Si una compañía se identifica como la entidad que satisface ciertas necesidades del consumidor, tendrá mayor sensibilidad para determinarlas y tratarlas, más probabilidad para desarrollar nuevos productos y servicios que las satisfagan, y tendrá menos posibilidad de experimentar obsolescencia y decadencia. Si un fabricante de detergentes considera que se encuentra en el negocio de proporcionar un mecanismo para ayudar a las personas a limpiar sus prendas de vestir, o si los productores de gasolina determinan que se hallan en el negocio de proporcionar fuentes de energía para los consumidores, se les abren nuevas opciones, como puede ser las lavadoras ultrasónicas, los generadores de energía solar o eólica, etc.

En el sector empresarial sin ánimo de lucro resulta decisivo responder la pregunta de *a qué* función atiende la organización. Por ejemplo, una vez que cierta biblioteca metropolitana comprendió que su función era la difusión de información y no sólo la distribución de libros, las opciones de nuevos servicios se hicieron evidentes, como lo exigían las nuevas necesidades de la comunidad.

Las organizaciones exitosas tratan de identificar bienes y servicios con gran valor de satisfacción de las necesidades del público, e incluyen estas consideraciones en sus formulaciones de la misión. Por lo general, un proble-

ma importante en la formulación de la misión es lograr un consenso acerca de qué tan amplia o limitadamente se responde a la pregunta "qué".

Identificar la pregunta "quién" constituye el segundo problema. Ninguna organización, sin importar su volumen, puede satisfacer las necesidades de todos los clientes o consumidores posibles. La formulación de la misión exige una clara determinación de cuál porción de la base total de clientes potenciales identifica una organización como su objetivo primario. En general, el proceso de clasificar la base de consumidores o clientes potenciales e identificar qué porción debe seleccionar la organización, se denomina *segmentación de mercado.*

Los mercados se pueden segmentar en muchas formas: geográfica, financiera, étnicamente, etc. Las necesidades de los clientes de Sun Belt son diferentes de las que tienen los clientes de Frost Belt. Federal Express atiende a los clientes que desean gastar más del precio del franqueo ordinario a fin de asegurar la entrega de paquetes al día siguiente. Los alimentos Kosher tienen consumidores devotos porque también alimentan su espíritu. Históricamente, General Motors ha tenido cinco líneas automotrices tradicionales, cada una diseñada para consumidores en diferentes estratos económicos.

Comprender el mercado también es importante para el sector sin ánimo de lucro, en especial para aquellas entidades que cuentan con fondos públicos. La claridad sobre los dos tipos de clientes críticos –quienes controlan las fuentes de fondos y quienes reciben el servicio de la organización– y sobre la satisfacción de las necesidades y expectativas de ambos conjuntos de clientes constituye un ingrediente importante para el éxito en este campo.

Una vez que el equipo de planeación ha identificado qué hace la organización y para quién, el siguiente paso consiste en decidir de qué manera procederá para lograr sus objetivos. El "cómo" puede implicar una estrategia de marketing, como ser el productor de bajo costo o el líder tecnológico o el fabricante de alta calidad; puede incluir un sistema de distribución, como los depósitos regionales, o clases nocturnas en fábricas o instalaciones para tratamiento médico sin cita previa; también puede conllevar el servicio al cliente o la venta personalizada, o una variedad de procesos a través de los cuales una organización puede entregar productos o servicios a un grupo de consumidores definido.

Con frecuencia, el cuestionamiento de *por qué* una compañía desempeña determinadas funciones –pregunta existencial– es importante para las

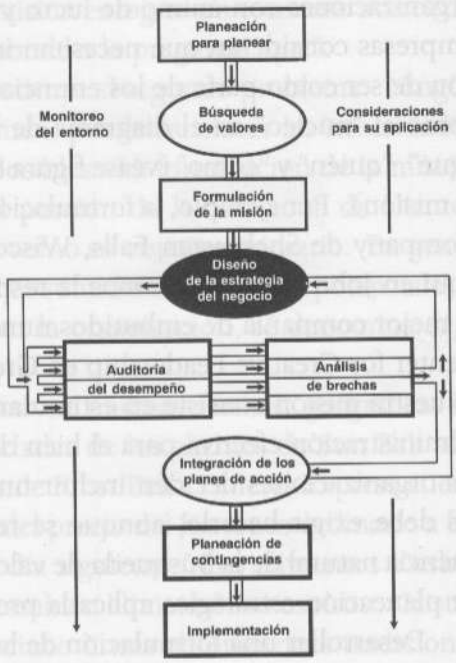
organizaciones con ánimo de lucro y aquéllas sin ánimo de lucro. Muchas empresas consideran que necesitan incluir un enunciado sencillo de su razón de ser como parte de los enunciados de la misión. Éste puede aparecer como el "núcleo" en el diagrama de la relación triangular de las preguntas "qué", "quién" y "cómo" (véase figura 8-1 en el capítulo sobre formulación de la misión). Por ejemplo, la formulación de la misión de Johnsonville Sausage Company de Sheboygan Falls, Wisconsin, incluye lo siguiente: "Nosotros, aquí en Johnsonville, tenemos la responsabilidad moral de convertirnos en la mejor compañía de embutidos nunca antes establecida..." mientras que el Center for Creative Leadership en Greensboro, Carolina del Norte, expresa: "Nuestra misión consiste en estimular y desarrollar el liderazgo creativo y la administración efectiva para el bien de toda la sociedad". Aunque no todas las organizaciones deciden incluir un enunciado de esa clase –tampoco se les debe exigir hacerlo, aunque se recomienda– a menudo es una consecuencia natural de la búsqueda de valores a nivel organizacional, y el modelo de planeación estratégica aplicada promueve su inclusión.

Desarrollar una formulación de la misión puede ser una tarea muy difícil y demorada, pero es una de las que el grupo de planeación debe terminar antes de desplazarse a la siguiente fase. Desarrollar, editar y lograr consenso sobre ese enunciado exige habilidad, paciencia y comprensión. No obstante, el enunciado de la misión proporciona un enorme privilegio para una empresa: expresa de manera clara su dirección futura y establece una base para la toma de decisiones organizacionales. El siguiente paso consiste en que cada unidad mayor de la compañía desarrolle su propia formulación de la misión. Los enunciados unitarios deben concentrarse y limitarse más que los de la organización total, pero deben derivarse claramente de la formulación de la misión organizacional. En el capítulo 8 se estudia con mayor detalle el proceso de formulación de la misión.

Diseño de la estrategia del negocio

El diseño de la estrategia del negocio implica el intento inicial de la organización para descubrir en detalle los pasos a través de los cuales se logra la misión de la organización. Ésta no es una extrapolación de lo que la compañía hace en la actualidad. No es un plan a largo plazo para realizar lo mismo, sólo

mejor. En esta fase del proceso, al equipo de planeación se le pide conceptualizar una serie de escenarios futuros específicos. También se le solicita identificar los pasos necesarios para lograrlos, quién será responsable de dichos pasos y cuándo se pueden dar. Los modelos de la estrategia del negocio que se desarrollan deben reflejar los valores y la misión general creada en las primeras fases del proceso de planeación.



Entonces, el diseño de la estrategia del negocio requiere establecer los objetivos de negocios cuantificados de la organización. El proceso respectivo consiste en cuatro acciones importantes:

1. Identificar las principales líneas de negocios (LDN) o el perfil estratégico que desarrollará la compañía para cumplir su misión.
2. Establecer los indicadores críticos del éxito (ICE), los cuales posibilitarán que la organización registre su proceso en cada LDN que intente seguir.
3. Identificar las acciones estratégicas mediante las cuales la empresa logrará su visión de la condición futura ideal. Las acciones estratégicas son metas organizacionales que no son ni LDN ni ICE para evaluar estas metas aunque, por lo general, dichas acciones estratégicas pueden ejercer impacto en las LDN y, con frecuencia, son rastreables por parte de los ICE. Ejemplos de acciones estratégicas incluyen el desarrollo de un proceso de administración de la calidad total, la creación de un departamento de recursos humanos en pleno funcionamiento y la instalación de un sistema de inventario en el punto de venta.
4. Determinar la cultura necesaria para apoyar estas LDN, los ICE y las acciones estratégicas.

Cada una de estas cuatro acciones se debe determinar y analizar en forma independiente durante las siguientes dos fases formales de la planeación estratégica aplicada (es decir, auditoría del desempeño y análisis de brechas) y, donde sea necesario, retornar y revisar antes de desplazarse a la siguiente acción.

Líneas de negocios

El análisis LDN implica decidir la combinación de productos y/o servicios que ofrecerá la organización en el futuro. Después que se identifique cada LDN, se debe establecer su magnitud relativa en términos de ingreso bruto, marketing requerido, potencial de beneficios, inversión requerida, etc. El análisis LDN permite que una compañía cambie su combinación de producto/servicio, elimine aquéllos que ya no satisfacen las necesidades de mercado, que se han hecho menos rentables, que requieren demasiada inversión para mantenerlos, etc. Por ejemplo, como resultado del diseño de la estrategia del negocio, una firma de abogados decidió abandonar sus actividades en derecho marítimo y de patentes puesto que el volumen de ese trabajo ya no justificaba mantenerlas como LDN. Con base en su proceso de planeación, una entidad gubernamental decidió reducir su concentración principal en consultoría de sistemas de información administrativa y en lugar de ello dedicarse a la consultoría de administración general.

Indicadores críticos del éxito

A medida que la organización conceptualiza su futuro debe identificar medios específicos para medir su progreso hacia él, estableciendo indicadores críticos del éxito (ICE) para cada LDN y luego para la organización en general. Por lo general, los ICE son una combinación de cifras financieras específicas como ventas, márgenes y (TIR) tasa interna de retorno e índices observables del éxito, como moral del empleado y opiniones de los clientes acerca del servicio. Otras mediciones, como cantidad de lanzamientos de nuevos productos o nuevos mercados establecidos, se pueden incluir siempre y cuando sean claras, cuantificables y de fácil obtención.

Acciones estratégicas

A menudo, las acciones estratégicas son tareas, procesos o metas que se consideran pasos necesarios en el logro del plan estratégico total de la organización. Estas acciones estratégicas pueden ser actividades concentradas a corto o a largo plazo y de gran alcance, que van desde el mejoramiento del sistema de control de inventarios de la empresa hasta el desarrollo de estructuras organizacionales más complejas. No obstante, independientemente de su alcance o naturaleza, deben estar en completa relación con la cultura organizacional que se determinó necesaria para el logro del éxito.

Por ejemplo, uno de nuestros clientes vio la necesidad de desarrollar el área de recursos humanos para que llegara a su pleno funcionamiento dentro de la organización. Esto requirió del análisis de la necesidad de recursos humanos y un rediseño total de los procesos de selección, orientación, remuneración, desarrollo y promoción, e incluso necesitó la creación de un centro de capacitación dentro de la compañía. La modificación resultante en la toma de decisiones en relación con los recursos humanos y la correspondencia entre las necesidades de recursos y las capacidades tuvo un efecto bastante positivo en las posibilidades de la compañía para lograr sus metas estratégicas generales.

Cultura

En relación con la determinación de la cultura necesaria, son importantes dos preguntas:

1. ¿Qué nivel de comprensión deben compartir los miembros de la organización para apoyar las LDN, los ICE y las acciones estratégicas?
2. ¿Cuáles son las especificaciones culturales necesarias para lograr el éxito?

Por ejemplo, cierta aerolínea internacional importante estableció como uno de sus ICE el incremento del 20% en la satisfacción del cliente, medido por la reducción de las quejas de los pasajeros, los informes de los grupos de interés y encuestas, los informes de los empleados y otras fuentes. A fin de lograr un incremento sustancial en la satisfacción del cliente, se requería una

cultura orientada al mercado que debía ser receptiva ante la gran importancia de satisfacer las necesidades de los pasajeros y estar en disposición y posibilidad de proporcionar un servicio "continuo".

Después de determinar la necesidad de la cultura, durante la fase de auditoría del desempeño de la planeación estratégica aplicada se averigua el grado en el cual se halla presente o ausente tal cultura en la organización.

Es necesario establecer prioridades para que los ICE se aseguren de que los índices más importantes del registro se hayan establecido y se monitoreen en forma estrecha con el paso del tiempo. También se debe establecer un calendario tentativo para lograr niveles particulares en cada uno de estos índices. Las fases de auditoría del desempeño y análisis de brechas examinan los recursos actuales de la organización para satisfacer estos nuevos requerimientos, y el equipo de planeación debe determinar hasta qué grado se pueden lograr los ICE.

Esta planeación estratégica aplicada es diferente de la planeación a largo plazo y se clarifica más en el proceso de diseño de la estrategia del negocio. La planeación a largo plazo tiende a ser sólo una extensión de lo que una

Se debe determinar la cultura necesaria

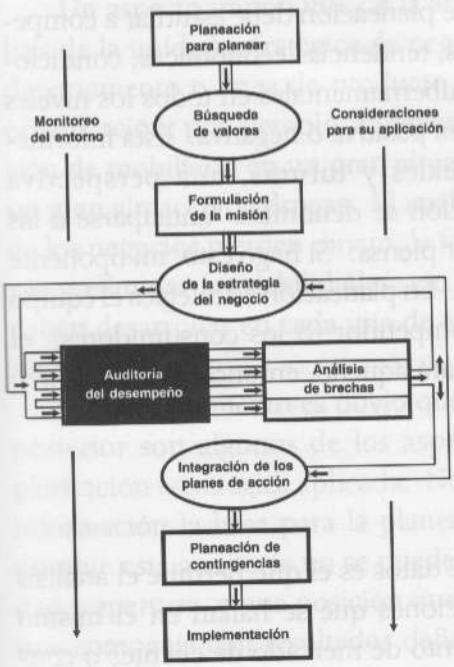
organización ya realiza, casi como una extensión de la hoja de cálculo de los resultados correspondientes al año anterior. Una aerolínea internacional puede planear vender más tiquetes a través de su red de distribución o un hospital puede planear abrir una sucursal suburbana, pero ambos planes sólo implican variaciones leves en expansión del producto o servicio ofrecido en mercados existentes. Con frecuencia, a largo plazo dicha planeación típica es miope y limita bastante. Cuando una organización se concentra de manera profunda en aquella área del mercado que comúnmente ocupa, pasa por alto otros mercados posibles. Entonces, por ejemplo, la aerolínea podría decidir ingresar en el negocio de entrega de pequeños paquetes, mientras el hospital podría considerar la implementación de programas de salud preventiva. La planeación estratégica aplicada, con su énfasis en retroceder y prever el futuro ideal de la organización, posibilita que ésta confirme las direcciones actuales que son parte de un futuro viable y explore otras nuevas que no podrían surgir en forma natural a partir del trabajo cotidiano actual.

Existen varias consideraciones decisivas para el logro del éxito en esta etapa. En primer lugar, el diseño debe ser congruente y llevarse a cabo con base en los valores identificados y la misión de la organización. En segundo lugar, se debe hacer en un contexto de futuro proactivo: la convicción de que nadie puede predecir por completo el futuro pero es posible anticipar aspectos significativos de éste, conceptualizar un estado final deseado para la organización (al tener en cuenta dichos aspectos anticipados) y trabajar en forma proactiva para hacer que se dé la condición futura deseada. Dentro de este contexto, la organización asume la responsabilidad de su propio futuro en vez de asignarla a fuerzas externas invisibles. En tercer lugar, el diseño de la estrategia del negocio incluye un fuerte enfasis en la creatividad concentrada, una libre generación de ideas que implica muchas opciones alternativas que considerará la empresa. Hay mayor probabilidad de que se alcance el éxito en esta fase del proceso cuando existe una máxima producción creativa dentro de límites *realistas* y concentrados en la misión. Los siguientes pasos del proceso de planeación –auditoría del desempeño y análisis de brechas– tratan de identificar si la compañía tiene los recursos necesarios, puesto que el sólo *compromiso* no es suficiente para tener éxito. En el capítulo 9 se regresa al desarrollo de los planes estratégicos de negocios.

Auditoría del desempeño

Una vez que el equipo de planeación ha previsto el futuro de la organización, debe desarrollar una comprensión clara de su desempeño actual en un proceso denominado *auditoría del desempeño*. Es importante que la previsión de su futuro preceda cualquier análisis profundo del desempeño y capacidad actuales de la organización. De otra manera, es posible que el análisis limite las opciones que considera el equipo de planeación. Las visiones que no se basan en la realidad son alucinaciones. La auditoría del desempeño intenta prevenirlas.

La auditoría del desempeño es un esfuerzo concentrado que requiere el estudio simultáneo de las fortalezas y las debilidades internas de la empresa y de las oportunidades y amenazas externas que pueden tener un efecto positivo o negativo en la organización y en sus esfuerzos para lograr el futuro deseado. La sigla DOFA representa los cuatro factores (debilidades, oportunidades, fortalezas, amenazas) que se deben considerar en una auditoría del desempeño efectiva. El análisis DOFA constituye la principal forma de validar el modelo de la estrategia del negocio.



La auditoría del desempeño examina el desempeño *reciente* de la organización en términos de índices de desempeño básico –flujo de caja, crecimiento, patrones de contratación, calidad, tecnología, operaciones, servicio, beneficio, TIR, flujo de caja, etc.– que se han identificado como críticos en el perfil estratégico. El propósito de esta auditoría consiste en proporcionar los datos para el *análisis de brechas*, determinando el grado en que el modelo de la estrategia del negocio es realista y realizable o practicable.

En esta parte se necesitan objetividad y disponibilidad para evaluar en forma realista las fortalezas y de-

bilidades internas de la compañía, por penoso que pueda ser el análisis. Una parte importante de éste es la evaluación de la estructura actual de la organización: ¿hay posibilidad de que la estructura organizacional actual apoye la nueva misión y las LDN?

En el análisis del desempeño se debe incluir cualquier dato que pueda ayudar a la organización a comprender mejor sus capacidades actuales para hacer su trabajo. Esos datos podrían incluir ciclos de vida de los productos existentes, productividad del empleado, tasa residual, rotación de inventarios, instalaciones (incluso capacidad y condición) y capacidad administrativa. La pregunta importante que debe responder la auditoría del desempeño es si la organización cuenta con la capacidad de implementar en forma exitosa su plan estratégico de negocios y de esta manera lograr su misión. En consecuencia, al planear la fase de la auditoría del desempeño, el equipo debe prestar especial atención para asegurar los datos específicos que indicarán la capacidad de la empresa a fin de desplazarse en la dirección estratégica identificada.

La auditoría del desempeño también debe incluir información acerca de las fuerzas externas a la organización que puedan ejercer impacto en el éxito al lograr sus metas, es decir, las oportunidades y amenazas del análisis DOFA. Durante este análisis externo, el equipo de planeación debe estudiar a competidores, proveedores, mercados y clientes, tendencias económicas, condiciones del mercado laboral y regulaciones gubernamentales en todos los niveles que puedan afectar la compañía de manera positiva o negativa. Esta información debe considerar tendencias actuales y futuras, una perspectiva longitudinal. En ajedrez, esa consideración se denomina "anticiparse a las jugadas del oponente"; es decir, el jugador piensa: "Si hago esto, mi oponente hará aquello, entonces tendré que hacer...". En planeación estratégica el equipo debe decir: "Si hacemos esto, nuestro competidor (o los consumidores, el proveedor o la entidad gubernamental) hará aquello, entonces debemos...".

Análisis del competidor

Uno de los más importantes conjuntos de datos es el que permite el análisis del competidor, que perfila las organizaciones que se hallan en el mismo negocio o están dirigidas al mismo segmento de mercado de clientes o con-

sumidores. El análisis del competidor debe incluir "combinaciones creativas", productos que se vendan o servicios que se proporcionen por razones similares. Por ejemplo, uno de los grandes competidores de los esferos Cross en las celebraciones no es otro fabricante de esferos sino la industria de las billeteras puesto que, con frecuencia, los juegos de esfero y lápiz y las billeteras se compran para darlos como obsequio a los hombres. Como el análisis del competidor exige cierta investigación, cada miembro del equipo de planeación debe tener la responsabilidad de realizarlo a uno, dos o tres competidores. Esta responsabilidad también aumentará en los miembros la conciencia del mercado.

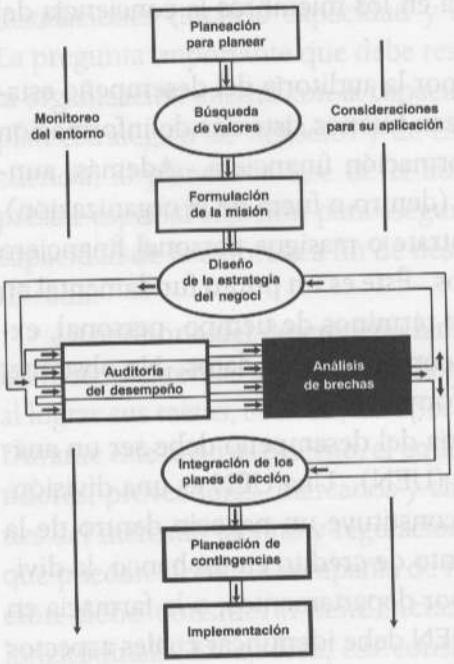
Gran parte de los datos requeridos por la auditoría del desempeño estará disponible en las compañías que posean buenos sistemas de información administrativa, incluso sistemas de información financiera. Además, aunque las bases de datos estén disponibles (dentro o fuera de la organización), puede ser necesario que la empresa contrate o reasigne personal financiero para investigar, validar y analizar los datos. Éste es un punto fundamental en muchas organizaciones: la capacidad en términos de tiempo, personal, experiencia, etc., para manejar e informar con base en los datos. No obstante, es un paso decisivo que se debe dar en forma adecuada.

Un aspecto importante de la auditoría del desempeño debe ser un análisis de la unidad estratégica de negocios (UEN). Una UEN es una división, departamento o línea de producto que constituye un negocio dentro de la organización; por ejemplo, el departamento de crédito en un banco, la división de mobiliario en un gran almacén por departamentos, o la farmacia en un gran almacén de drogas. El análisis UEN debe identificar cuáles aspectos de los negocios pierden dinero, la forma como se pueden reforzar las fortalezas y eliminar las debilidades, etc. Los análisis de la línea de negocios se deben desarrollar en cada una de estas UEN como también en toda la organización.

En este momento es obvio que la auditoría del desempeño y el análisis posterior son algunos de los aspectos más detallados y demorados de la planeación estratégica aplicada. No obstante, sin esta importante y detallada información la base para la planeación es incompleta e incierta. Además, durante esta auditoría no se pueden sobrestimar la necesidad de imparcialidad y apertura, y una posición que no sea a la defensiva. Es casi seguro que una compañía con resultados deficientes durante la auditoría del desempe-

ño se hallará con un plan que no funciona. Obviamente, bajo tales circunstancias el tiempo y esfuerzo invertidos en el proceso de planeación estratégica resultarán una farsa. En el capítulo 10 se analiza en detalle la auditoría del desempeño.

Análisis de brechas (GAP)



Después de la auditoría del desempeño, se hace necesario identificar las brechas entre el desempeño actual de la compañía y el desempeño que se requiere para la exitosa realización de su modelo de la estrategia del negocio. Este análisis de brechas es una comparación de los datos generados durante la auditoría del desempeño con aquéllos indispensables para ejecutar su plan estratégico; es decir, una *evaluación de la realidad*. Además, el análisis de brechas exige el desarrollo de estrategias específicas para cerrar cada brecha identificada.

Por cada brecha que no se pueda cerrar a través de una estrategia evidente, el equipo de planeación debe *regresar* a la fase del diseño de la estrategia del negocio y reimplementar el modelo hasta que se pueda cerrar la brecha. Por esta razón, el modelo de planeación estratégica aplicada muestra flechas en dos direcciones que siguen el análisis de brechas: las que avanzan a la fase de integración de los planes de acción y las que regresan al diseño de la estrategia del negocio. Cuando permanecen las brechas, puede ser necesario repetir el proceso varias veces antes de que éstas se puedan cerrar. Algunas veces se debe modificar la formulación de la misión.

Si el análisis de brechas revela una disparidad considerable entre la auditoría del desempeño y el perfil estratégico o las estrategias identificadas

para lograrlo, puede ser necesario reexaminar el diseño o funcionamiento de la organización. Obviamente, se requiere modificar el modelo de la estrategia del negocio o la empresa (o ambos) con el fin de cerrar las brechas entre el plan y la capacidad de la organización.

En general, existen cuatro enfoques básicos para el cierre de las brechas entre la condición actual y la deseada de la organización:

1. Ampliar el marco de tiempo para lograr el objetivo. Este enfoque se utiliza cuando la asignación real de recursos es apropiada pero se necesita más tiempo del estipulado al comienzo, con el fin de lograr la meta.
2. Reducir la magnitud o alcance del objetivo. Este enfoque es viable si la visión es apropiada pero los objetivos menores o modificados, de alguna manera son más viables y menos riesgosos.
3. Reasignar los recursos para lograr las metas. Este enfoque es apropiado si las metas se pueden lograr solamente al concentrar los recursos existentes que se diseminaron demasiado.
4. Obtener nuevos recursos. Este enfoque es apropiado cuando se necesitan nuevos talentos, productos, mercados o capital para lograr las metas deseadas.

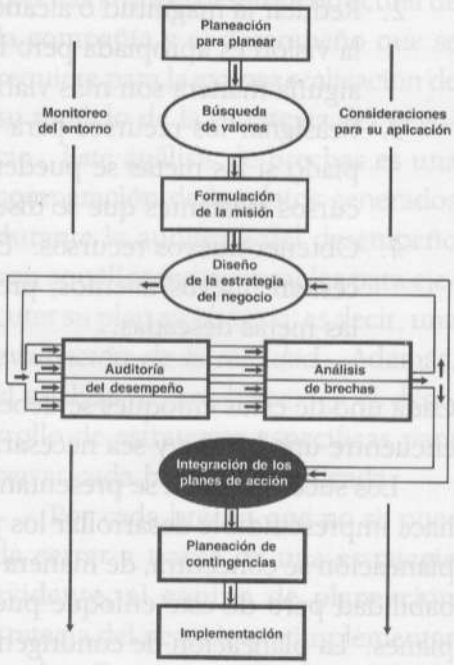
Cada uno de estos enfoques se debe considerar con cuidado cada vez que se encuentre una brecha y sea necesario cerrarla.

Los sucesos nunca se presentan tal como se anticiparon; no obstante, se hace imprescindible desarrollar los planes estratégicos. El proceso típico de planeación se concentra, de manera apropiada, en los sucesos de mayor probabilidad pero de este enfoque puede resultar un conjunto incompleto de planes. La planeación de contingencias (una fase posterior de la planeación estratégica aplicada) implica el desarrollo de alguna(s) acción(es) específica(s) cuando ocurren sucesos de menor probabilidad, pero sólo aquéllos que tengan consecuencias importantes para la organización.

Un problema significativo en el análisis de brechas es si existe correspondencia entre el modelo de la estrategia del negocio y la búsqueda de valores. Tal comparación es necesaria para asegurar que las acciones que propone la empresa sean consistentes con su cultura. Como se observó anteriormente, los planes que no tienen en cuenta la cultura de la organización ni se construyen con base en ella no tienen posibilidad de éxito. Esta parte

del análisis de brechas exige el mismo grado de apertura, imparcialidad y confrontación que se debió tipificar en la búsqueda original de valores. El análisis de brechas es importante porque contrasta de manera clara los *deseos* de la organización frente a la realidad; es el áncora que evita que el plan flote en la dirección errada. En el capítulo 11 se presenta una cobertura detallada del análisis de brechas.

Integración de los planes de acción



Luego de que las brechas reveladas en la fase de análisis se cierran hasta un nivel manejable, se deben abordar dos problemas importantes:

1. Cada una de las LDN debe desarrollar grandes estrategias o planes maestros de negocios.
2. Las diversas unidades de la organización –funcional y de negocios– deben desarrollar planes operativos detallados con base en el plan general organizacional. Éstos deben reflejar la gran estrategia e incluir presupuestos y calendarios.

Una gran estrategia es un amplio enfoque general que guía las acciones de una LDN e indica la manera como se logran los planes estratégicos de ella. Pierce y Robinson (1991) identifican las siguientes doce grandes estrategias:

1. Crecimiento concentrado, es decir, enfocarse en un solo producto que haya constituido un apoyo rentable para la empresa.
2. Desarrollo de mercado, es decir, agregar nuevos clientes en mercados relacionados.
3. Desarrollo del producto, es decir, crear nuevos bienes que estén relacionados y se puedan vender en mercados existentes.

4. Innovación, es decir, generar productos que sean tan nuevos y superiores que los existentes resultan obsoletos.
5. Integración horizontal, es decir, adquirir o fusionarse con una organización similar a fin de reducir la competencia.
6. Integración vertical, es decir, desarrollar una red de oferta interna (integración vertical hacia atrás) o desarrollar un sistema de distribución interna que coloque a la compañía más cerca de sus usuarios finales (integración vertical hacia adelante).
7. *Joint venture*, es decir, formar equipo con otra organización a fin de desarrollar un nuevo producto o mercado.
8. Diversificación concéntrica, es decir, adquirir o fusionarse con empresas que sean compatibles con la tecnología, los mercados o los productos de la organización.
9. Diversificación, es decir, adquirir o fusionarse con una compañía que compense sus propias fortalezas y debilidades.
10. Atrincheramiento, es decir, reversar las tendencias negativas en los beneficios a través de una variedad de métodos para la reducción de costos.
11. Desposeimiento, es decir, liquidar o cerrar un segmento de la organización.
12. Liquidación, es decir, rematar la compañía por sus activos tangibles y cerrarla.

Decidir cuál de estas grandes estrategias se ajusta mejor a toda la organización y a cada una de las LDN en el cumplimiento de sus metas, constituye una parte importante de la planeación estratégica aplicada.

Para empresas que están organizadas en unidades de negocios, en cada una de éstas se deben desarrollar planes detallados de negocios con base en nuevas direcciones estratégicas establecidas. A nivel funcional, se requieren planes financieros, de ventas y marketing, de recursos humanos y de capital, etc. Por ejemplo, en un plan de recursos humanos las necesidades actuales y futuras de proporcionar personal a niveles directivo, de supervisión, técnico, de producción y administrativo se generarían durante el periodo del plan. Éste tendría en cuenta la rotación de empleados, las necesidades de personal, los programas de selección y capacitación, los costos y también incluiría planes de contingencia.

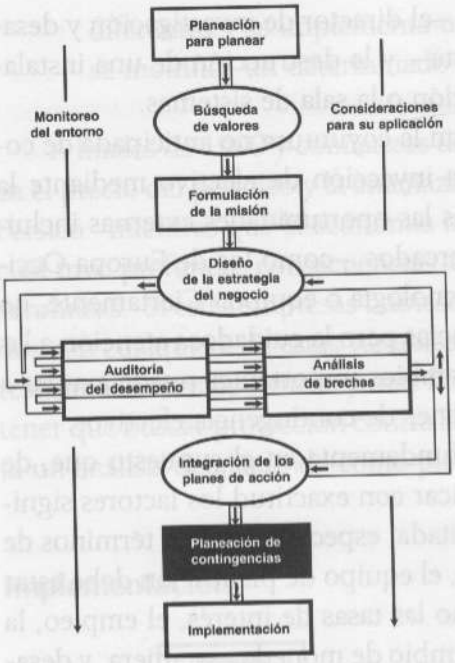
Cada uno de los demás grupos funcionales en la compañía debe comprender y acordar cada plan de acción desarrollado por un grupo funcional o unidad de negocios. A menudo, este proceso es difícil pues una vez que se desarrolla el modelo y se hacen los planes, cada parte de la organización comienza a competir por recursos limitados con el propósito de cumplir sus objetivos, lograr el crecimiento planeado, etc. Varios departamentos pueden requerir en forma simultánea los servicios del departamento de gráficas, necesitar un nuevo programa de sistemas o producir algo que exija el apoyo del personal de ventas o del departamento de correo. Todas estas acciones tienen implicaciones de tiempo y presupuesto. Es imperativo que todas las unidades funcionales en la empresa comprendan el impacto de esa competencia y estén de acuerdo con la asignación de recursos planeada para sus propias unidades y para las otras unidades funcionales.

Luego, el equipo de planeación identificará las brechas entre los planes combinados de acción, de qué manera se pueden cerrar y cuál podría ser su impacto en la ejecución exitosa del modelo de la estrategia del negocio. La integración de los planes de acción exige reunir todas las piezas para determinar la manera como funcionará el plan general y dónde se encuentran los puntos neurálgicos potenciales. Durante el proceso presupuestal se debe resolver la mayor parte de esta integración.

Cada plan constituido debe verificarse frente a la búsqueda de valores organizacionales y la formulación de la misión, para establecer si las acciones y direcciones propuestas son consistentes con lo que la organización ha manifestado que desea ser. Esta verificación puede revelar una necesidad de mayor claridad de los valores, la misión y el modelo de la estrategia del negocio de la empresa, de tal manera que todos los planes se desarrollen con los mismos objetivos y suposiciones generales. En el capítulo 12 se regresa al proceso de integración.

Planeación de contingencias

Fuera de amenazas externas universales como la guerra o el colapso económico, cada tipo de negocio u organización está sujeto a un conjunto específico de contingencias que se deben planear. Por ejemplo, los productores de materiales para la construcción se ven muy influenciados por nuevas construc-



ciones de vivienda, que a su vez están en función de las tasas de interés y las condiciones económicas generales. Al desarrollar el modelo de la estrategia del negocio, un productor de materiales para construcción puede identificar varios futuros alternativos, cada uno fundamentado en diferentes volúmenes de construcción de vivienda. Se pueden desarrollar escenarios para cada posibilidad importante. La construcción de vivienda, a su vez, está influida por una variedad de acciones gubernamentales. Por ejemplo, la eliminación de deducciones hipotecarias sobre los impuestos al ingreso personal constituiría una amenaza para la construcción de vivienda en EE.UU. y el Reino Unido, mientras que un gran programa gubernamental de subsidio para los hogares conformados por una sola familia constituiría una oportunidad. El modelo de la estrategia del negocio del productor de materiales para construcción supondría que ninguno de estos dos sucesos tendrían posibilidad de ocurrir, pero que los planes de contingencias se desarrollarían con base en ambas posibilidades.

La planeación de contingencias implica lo siguiente:

1. Identificar las amenazas y las oportunidades internas y externas más importantes para la organización, especialmente aquéllas que implican otros escenarios diferentes de los más probables.
2. Desarrollar puntos de partida a fin de iniciar acciones para cada contingencia.
3. Acordar cuáles pasos se darán para cada uno de estos puntos de partida.

Entre los tipos de amenazas internas que, con frecuencia, identifican los equipos de planeación están la muerte o incapacidad total de un miembro

clave del *staff* y que es "irremplazable" –el director de investigación y desarrollo o el solista principal de la orquesta– y la destrucción de una instalación clave, como una planta de fabricación o la sala de sistemas.

Las oportunidades internas incluirían la coyuntura no anticipada de comercializar una invención casual o una inyección de efectivo mediante la conciliación de largas disputas, mientras las oportunidades externas incluirían la repentina apertura de nuevos mercados –como los de Europa Occidental– o la disponibilidad de nueva tecnología o equipo. Ciertamente, no se pueden anticipar todas esas contingencias pero la cuidadosa atención a las primeras señales de advertencia sobre cambios importantes puede ayudar a la organización a conducir y ejecutar planes de contingencia efectivos.

La planeación de contingencias se fundamenta en el supuesto que, de alguna manera, la capacidad de pronosticar con exactitud los factores significativos que afectarán la empresa es limitada, especialmente en términos de las variaciones en aquellos. No obstante, el equipo de planeación debe estar en capacidad de identificar factores como las tasas de interés, el empleo, la construcción de vivienda y las tasas de cambio de moneda extranjera, y desarrollar planes alternativos con base en posibles modificaciones en estos factores. Así, la planeación de contingencias proporciona a la organización una variedad de estrategias de diseño de negocios que se pueden utilizar en distintos escenarios, cada uno de los cuales se puede evaluar y planear. El análisis DOFA, desarrollado anteriormente como parte de la auditoría del desempeño, debe proporcionar un mapa vial útil para ayudar a identificar las áreas clave en la planeación de contingencias.

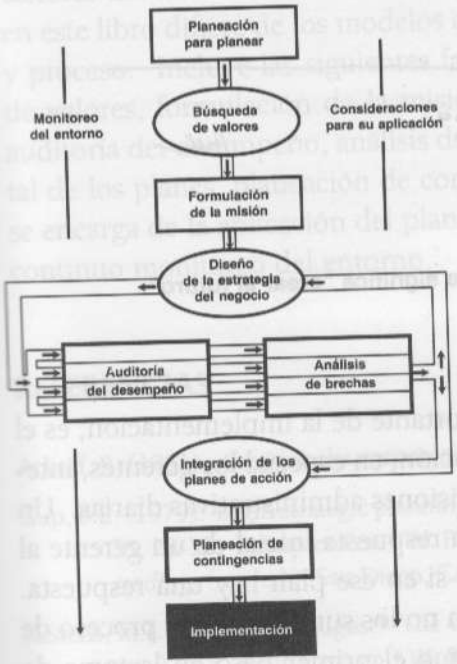
De igual manera, en esta fase se deben identificar varios indicadores clave que generarán conciencia de la necesidad de reexaminar lo adecuado de la estrategia que se esté siguiendo. Un *punto de partida* podría ser un incremento actual o anticipado en el precio del combustible, la materia prima básica, la tasa de interés, o podría ser un agudo e inesperado vuelco total en la economía que brinde la oportunidad de expansión y crecimiento. Cuando se alcanza un punto de partida se deben generar dos niveles de respuesta:

1. Un mayor nivel de monitoreo. No se debe realizar ninguna acción precipitada; de hecho, no se puede requerir ninguna acción. No obstante, se debe notar la posibilidad de que se necesite un cambio en los supuestos de la línea principal y es importante observar los indicadores.
2. Acción. En este nivel se toma la decisión de que las condiciones son

diferentes y se implementa un determinado plan de contingencias o se modifica un determinado aspecto de una estrategia.

A finales de 1990 y comienzos de 1991 se observó un rápido incremento en el precio del petróleo y la amenaza, luego realidad, de la guerra en el Golfo Pérsico –mientras que la economía mundial experimentaba una recesión– lo cual tuvo profundas consecuencias a nivel doméstico e internacional para las aerolíneas. Si estas empresas hubiesen tenido planes de contingencia adecuados con cualquiera de estas variables como punto de partida, habrían podido realizar acciones oportunas y más funcionales, salvándose muchas de ellas de tener que buscar protección contra la bancarrota. En el capítulo 13 se presenta un análisis detallado de cómo planear contingencias.

Implementación



La implementación del plan estratégico implica la iniciación *concurrente* de varios planes tácticos y operativos diseñados en el nivel funcional o superior *más* el monitoreo y la integración de dichos planes en el nivel organizacional. En la parte de implementación, todos los grupos de interés necesitan estar informados de que el plan estratégico se está poniendo en marcha y deben acordar el apoyo para esta parte del proceso. Así mismo, para ejecutar el plan estratégico se deben iniciar los cambios necesarios en el sistema de control administrativo, en el sistema de información y en la cultura organizacional.

La implementación final requiere la iniciación de varios planes de acción diseñados en el nivel funcional y su integración en la parte superior de la organización. Esto, por ejemplo, puede exigir un nuevo diseño en la estrate-

gia del negocio, iniciación de desarrollo administrativo o capacitación técnica, incremento en investigación y desarrollo, o marketing de nuevos productos o servicios. Todas las partes de la compañía deben considerar que hay actividad en todos sus niveles, lo cual generará un exitoso logro de su misión.

La planeación estratégica aplicada significa "crear el futuro".

Sin embargo, la evaluación más importante de la implementación, es el grado en que los miembros de la organización, en especial los gerentes, integran el plan estratégico dentro de sus decisiones administrativas diarias. Un plan estratégico se implementa cuando la respuesta inicial de un gerente al verse frente a una decisión es considerar si en ese plan hay una respuesta. Aunque los parámetros para cada decisión no los suministrará el proceso de planeación, la consideración del plan como el primer paso en la toma de decisiones constituye la mejor evidencia de su puesta en marcha. Este proceso es el tema del capítulo 14; de igual manera, en donde resulta pertinente se analizan las condiciones de la implementación.

RESUMEN

La planeación estratégica aplicada es el proceso mediante el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para lograrlo. Esta visión del estado futuro de la organización proporciona la dirección en la cual ésta se debe desplazar y la energía para comenzar ese movimiento. Aunque la mayor parte de las empresas realizan cierto tipo de planeación a largo plazo o estratégica, a menudo estos procesos de planeación se conceptualizan e implementan de manera deficiente. Además, sus planes estratégicos rara vez impactan las decisiones diarias. Un componente necesario de la planeación estratégica efectiva es "anticiparse a las jugadas del oponente". Un equipo de planeación no sólo debe decidir sobre sus desplazamientos inmediatos sino también realizar un proceso de prever el futuro y considerar las consecuencias de los movimientos, a la luz de la forma como responderán la competencia y otros factores del entorno. El modelo de planeación estratégica aplicada utilizado en este libro difiere de los modelos existentes en cuanto a contenido, énfasis y proceso. Incluye las siguientes fases: planeación para planear, búsqueda de valores, formulación de la misión, diseño de la estrategia del negocio, auditoría del desempeño, análisis de brechas, integración vertical y horizontal de los planes, planeación de contingencias e implementación. También se encarga de la aplicación del plan a través del proceso de planeación y del continuo monitoreo del entorno.

REFERENCIAS

Ackoff, R. (1981). *Creating the corporate future.* New York: John Wiley.

Gup, B.E. (1979). Begin strategic planning by asking three questions. *Managerial Planning,* 35, 28-31. Reimpreso en J.W. Pfeiffer (Ed.). (1991). *Strategic Planning: Selected readings* (rev. ed.). San Diego, CA: Pfeiffer & Company.

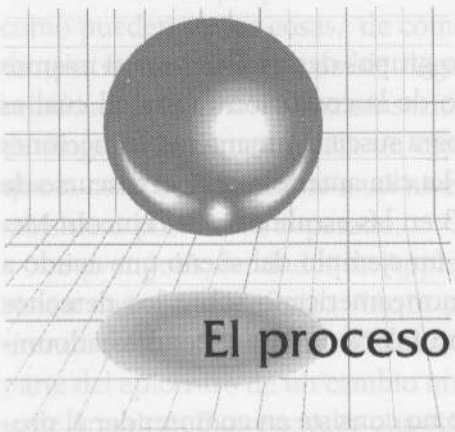
Kastens, M.L. (1979, July-August) The whys and how of planning. *Managerial Planning,* pp. 33-35. Reimpreso en J.W. Pfeiffer (Ed.). (1991). *Strategic planning: Selected readings* (rev. ed). San Diego, CA: Pfeiffer & Company.

Levitt, T. (1960, July-August). Marketing myopia. *Harvard Business Review,* pp. 45-56. Reimpreso en *Harvard Business Review,* (1975, September-October), pp. 26-28,

33-34, 38-39, 44, 173-174. También apareció reimpreso en J.W. Pfeiffer (Ed.). (1991). *Strategic planning: Selected readings* (rev.ed.). San Diego, CA: Pfeiffer & Company.

Pierce, J., & Robinson, E. (1991). *Strategic management*. Homewood, IL: Irwin.

Rokeach, M. (1973). *The Nature of human values*. New York: Free Press. Schein, E.G. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45, 109-119.



Capítulo dos

El proceso de prever el futuro

...Tengo un sueño. Está profundamente arraigado en el sueño norteamericano.
Sueño que un día este país surgirá y vivirá el verdadero significado de su credo: "Sostenemos que estas verdades son evidentes; que todos los hombres son iguales".
Sueño que un día, en las rojizas colinas de Georgia, los hijos de los antiguos esclavos y los hijos de los antiguos amos, unidos, podrán sentarse a la mesa de la hermandad.
Sueño que un día inclusive el estado de Mississippi, un estado desértico, abochornado por la vehemencia de la injusticia y la opresión, será transformado en un oasis de libertad y justicia.
Sueño que un día mis cuatro pequeños hijos vivirán en una nación donde no serán juzgados por el color de su piel sino por la fuerza de su carácter.

Hoy sueño.
Martin Luther King, Jr.
Agosto 28, 1963
Washington, D.C.
(Véase Bishop, 1971)

Hemos definido la planeación estratégica aplicada como el proceso mediante el cual los miembros guía de una empresa prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para lograrlo. En este capítulo se explorará en profundidad el concepto del proceso de prever el futuro y su rol central en la planeación estratégica.

EL PROCESO DE PREVER EL FUTURO

A través de este proceso, los individuos o grupos desarrollan para sí mismos o sus organizaciones una visión o sueño de la condición futura, el cual es suficientemente claro y poderoso como para suscitar y mantener las acciones necesarias a fin de que se haga realidad. La cita anterior sobre el discurso de Martin Luther King, presentado en 1963 en las escalinatas del Lincoln Memorial en Washington, D.C., constituye un ejemplo del sueño que ayudó a conformar y mantener el movimiento norteamericano sobre los derechos civiles y ha modificado la verdadera naturaleza de la sociedad estadounidense.

No obstante, el objetivo en este libro no consiste en comprender el proceso para reformar una sociedad sino de la previsión al crear o reformar una organización. ¿Existen visiones que hayan tenido un efecto profundo similar en las compañías? La respuesta a esta pregunta es un inequívoco "sí". Por ejemplo, el informe sobre la investigación realizada por Bennis y Nanus (1985) acerca de las entrevistas a 90 líderes de empresas tan diferentes como Lever Brothers, Polaroid, un importante periódico metropolitano, una orquesta sinfónica, un equipo de baloncesto de un campeonato universitario, etc., apoya la conclusión de que una característica común para estos líderes era tener una visión de la organización que concentraba la atención de sus miembros y generaba su progreso de manera exclusiva y exitosa. El sueño que estos líderes compartieron con sus seguidores les permitió a estos últimos creer que era posible lograr hazañas extraordinarias y que, a través de ellas, surgiría una organización exclusivamente exitosa.

Los "sueños" y las "visiones" pueden parecer vacuos e intangibles. Por esa razón, algunas veces el sueño o la visión de una organización puede traer incomodidad a los visionarios y a quienes impacta la visión. No obstante, independientemente de cómo se denomine: propósito, meta, agenda personal, legado visión o sueño, las consecuencias positivas de tenerlo son evidentes. Proporciona a los miembros de la empresa una visión del futuro que se puede compartir, un sentido claro de la dirección, una movilización de energía y la sensación de estar comprometido en algo importante. Una *visión*, pues preferimos identificarla de esta manera, proporciona a la compañía una imagen preconcebida e idealizada de sí misma y su singularidad (Kouzes y Posner, 1987).

Las visiones proporcionan a las organizaciones un sentido de la manera como pueden ser las cosas, de cómo es la tierra prometida, y la percepción de que en realidad es posible llegar con seguridad a ese lugar. También brinda a sus miembros una sensación de orgullo y propósito, un sentimiento de singularidad que inculca un espíritu y estado de motivación, y permite que la compañía funcione a un nivel más alto en comparación con el que se consideró posible en el pasado.

Steven Jobs, fundador de Apple Computer, dio un claro ejemplo de una visión cuando manifestó: "Aquí pasa algo... algo que está cambiando el mundo y éste es el epicentro" (Jobs, 1984, p. 18). ¿Quién no desearía formar parte del epicentro de un cambio mundial? James D. Robinson III, presidente de American Express, tuvo una visión similar cuando argumentó que AmEx se debía convertir en una organización total de servicios financieros, una empresa que dominara los servicios para los viajeros. Para cada tipo imaginable de compañía se pueden proporcionar ejemplos similares de metas visionarias (Davis y Davidson, 1991).

El conocido futurista Joel Barker (1990) ha creado un vídeo educativo que destaca la importancia de soñar para determinar el éxito de los individuos y las organizaciones. A nivel organizacional, Barker demuestra que el éxito está en función de soñar con la gloria futura y que el rol del liderazgo organizacional consiste en desarrollar y compartir dicho sueño. Es importante que esta visión sea positiva e inspiradora a fin de darle a los miembros de la empresa el sentido claro de que luchar por la visión vale la pena. Aunque los líderes necesitan escuchar las reacciones de los seguidores, es su responsabilidad sintetizar las reacciones en una visión final. La aceptación de ese sueño final y sintetizado por parte de los miembros de la organización lleva al éxito de una manera casi invariable. Barker pasa a señalar que el sueño final debe ser tanto globalizante como detallado. La visión de una compañía como "clase mundial" o como "líder industrial" carece de la especificidad que estimula estas aspiraciones en formas que transmitan energía a las acciones.

La exposición de Barker finaliza con la observación de que la visión sin acción es sólo un sueño, que la acción sin visión sólo deja pasar el tiempo, pero que la visión con acción puede cambiar el mundo.

RAZONES DEL PROCESO DE PREVER EL FUTURO

Aunque las razones para prever el futuro son claras para algunos, otros aún necesitan convencerse. Tregoe, Zimmerman, Smith y Tobia (1990) analizaron las motivaciones de un grupo muy heterogéneo de ejecutivos con el propósito de desarrollar una visión de 19 organizaciones extremadamente diferentes e identificaron siete motivos importantes que se presentan a continuación, (pero *no* en el orden expuesto por Tregoe, et al.):

1. La necesidad de contar con una visión común y un sentido de trabajo en equipo.
2. El deseo de controlar el destino de la empresa.
3. El afán de obtener más recursos para la operación.
4. La percepción de que los éxitos operativos actuales de la compañía no eran garantía para el futuro.
5. La necesidad de salir de los problemas.
6. La oportunidad de explotar una nueva coyuntura o abordar una nueva amenaza.
7. La necesidad de "pasarse la antorcha" y cargarla cuando hay relevos en la dirección.

La visión sin acción es sólo un sueño

Al examinar cada uno de estos motivos, en su orden, se puede ver que el primero se halla en organizaciones con una creciente conciencia de que sus miembros *no trabajan* hacia una meta común. Uno de nuestros clientes comenzó a reconocer que algunos segmentos de la empresa tomaban en serio su política de calidad y manejaban sus operaciones de manera apropiada mientras otros segmentos continuaban operando bajo el enfoque más tradicional de "siempre cumplimos con nuestros calendarios de embarque". El desarrollo de una visión compartida que destacara la calidad excepcional de los productos competitivos de la compañía sirvió mucho para remediar esa situación.

En segundo lugar, los continuos "*shocks* del futuro" como también el surgimiento de competidores no anticipados, han llevado a muchas organizaciones a reconocer que no controlan de manera automática su propio destino y que se ven golpeadas por circunstancias que no comprenden. Desarrollar una visión organizacional y llevar a cabo el proceso de planeación estratégica aplicada proporcionan un medio para comenzar a cambiar de una percepción de falta de control hacia otra de control del propio destino.

En tercer lugar, las organizaciones exigen recursos adicionales para apoyar su crecimiento. Bien sea en segmentos de grandes organizaciones que exigen apoyo de la dirección general o en segmentos pequeños y menos complejos que necesitan proveerse de fondos provenientes de su propia junta directiva o entidades del gobierno, etc., la organización necesita tener una visión integrada y coherente del futuro y la forma como estos recursos adicionales facilitarán el logro de ese futuro. Con frecuencia el desarrollo de las visiones se hace bajo estas circunstancias.

En cuarto lugar, cuando las condiciones afectan el cambio de una organización cada vez más rápido, sus ejecutivos pueden llegar a percibir que el "negocio de siempre" simplemente ya no es una fórmula adecuada para el futuro, incluso en empresas que son exitosas en la actualidad. A medida que estos ejecutivos comienzan a pensar con seriedad en el futuro, se dan cuenta de que para reconquistar el éxito deben desarrollar sus propios sueños de lo que debería ser el futuro y comenzar a trabajar hacia la implementación de los mismos.

En quinto lugar, las organizaciones que tienen serios problemas operativos y no son exitosas comienzan a comprender que desarrollar el sueño de un mejor mañana es una de las pocas maneras de reconcentrar la energía de la compañía y desarrollar la esperanza.

En sexto lugar, a medida que las empresas confrontan los cambios ocurridos a su alrededor, identifican nuevas oportunidades (se abren los mercados en Europa Oriental y Central o se dispone de una nueva tecnología) y nuevas amenazas (el completo desarrollo del Mercado Común Europeo o el surgimiento de un nuevo competidor). Estas oportunidades y amenazas llevan a los ejecutivos de una organización a darse cuenta de que necesitan una visión dominante o, por lo menos, un conjunto de metas visionarias para proporcionar un sentido general de dirección, un conjunto de parámetros para tomar decisiones acerca del futuro.

Por último, continuamente las organizaciones pasan por períodos de transición en el liderazgo. A medida que el viejo líder se retira y aparece el nuevo, se hace más evidente la necesidad de una imagen general –una visión– no sólo al "pasar la antorcha" sino al llevarla hacia el futuro.

Una o todas estas razones, o alguna combinación de ellas, son suficientes para estimular el desarrollo de una visión. No obstante, cualquiera que sea la motivación, debe quedar en claro que el proceso de prever el futuro y su producto –una visión clara de la organización y su futuro deseado– son necesarios para la supervivencia y la vitalidad organizacional.

EL PROCESO DE PREVER EL FUTURO

En la actualidad, el proceso de prever el futuro se comprende de manera deficiente. Es claro que anticiparse al mañana es un acto creativo que no se ajusta a la formalización (Calingo, 1989). Por el contrario, las visiones o metas visionarias se desarrollan más al estilo de los dramas (Westley y Mintzberg, 1989), en donde una idea inicia el desarrollo de una visión o representación más completa de esa idea. La visión, entonces, se hace más elaborada, más parecida al libreto de un dramaturgo, que se desarrolla a medida que de su imaginación surgen los detalles del argumento.

El hecho de que la visión requiera un proceso de *observación* es una consideración importante al comunicarla, ya que observar la condición futura ayuda a movilizar el apoyo para su adopción. Los líderes deben comunicar la visión a los seguidores en forma repetitiva, de tal manera que estos últimos comprendan que el líder cree verdaderamente en la visión y la considera una meta alcanzable, aunque implique de manera evidente un "estira-

miento" del esfuerzo personal y organizacional. En efecto, Hamel y Prahalad (1989) argumentan que las compañías que han asumido el liderazgo global durante los últimos 20 años son aquellas con ambiciones que estuvieron fuera de toda proporción con respecto a sus recursos y capacidades.

Parte de la literatura actual sobre liderazgo sugiere que las visiones deben surgir totalmente desarrolladas de la cabeza del líder, por lo general, después de un retiro monástico en la cima de una montaña. Este modelo se ofrece como una característica importante, si no la más relevante, del verdadero líder carismático. Sin embargo, la mayoría de las personas no se comporta de esta manera y las exigencias de la vida diaria impiden dicho retiro. Si este enfoque no está disponible, entonces, ¿cómo se pueden desarrollar esas visiones?

Estas percepciones estratégicas pueden surgir en formas más ordinarias dentro de una compañía o industria, con la noción o idea de un producto, un mercado, o una tecnología. Resulta necesario permitir la ampliación de esa noción o idea dentro de una consideración de la forma como las cosas pueden ser diferentes, de la manera como pueden ser verdaderamente mejores, de

No siempre se necesita un retiro monástico

qué manera ser innovadoras, de cómo aplicar la creatividad natural en la organización, con el fin de legitimar estas tendencias naturales que, por lo general, quedan inhibidas o reprimidas por las exigencias diarias de la vida organizacional. La capacidad para prever el futuro existe en casi todos, y se necesita liberar y apoyar esta capacidad a medida que surge. Pocas personas han sido bien entrenadas para pensar de manera conceptual. Puede existir una necesidad de aprender a pensar en cómo podría ser el futuro ideal y formar a los líderes en esa dirección. Esto es exactamente lo que hace el proceso de planeación estratégica aplicada.

Sin embargo, tener la visión o establecer las metas visionarias no es suficiente; aquélla se debe compartir pues sólo se llena de vida cuando se comparte. Debe involucrar directamente a los seguidores y darles poder. Considérese el impacto del discurso de Martin Luther King citado al comienzo de este capítulo. Involucraba a la audiencia con su visión de un mejor mañana, así como lo hicieron las visiones de Jobs y Robinson. Las imágenes de estas metas visionarias implican una interacción dinámica entre los líderes y su audiencia, en vez de un flujo unidireccional. A su vez, la excitación engendrada por la visión estimula al líder, cuya propia emoción estimulará posteriormente al auditorio, y así sucesivamente. El proceso reiterativo ocurre en el momento de compartir la visión, como también a través del proceso de implementación de ésta.

Nuestra sugerencia es que prever el futuro se puede lograr a través de la introspección solitaria por parte de un líder, mediante la interacción de un grupo que comparte el liderazgo, a través de la interacción entre un líder y un grupo de seguidores o mediante cualquier combinación de estos mecanismos. Puede surgir de manera repentina y holística; en forma lenta e incremental a través de interacciones entre miembros del grupo; puede ser inductiva o deductiva; puede ser fija o cambiar con el tiempo, pero siempre se concentra en el futuro, implica un alto grado de éxito y es relativamente estable con el paso del tiempo al igual que una fuente de inspiración.

La previsión del futuro se concentra en la meta final (la condición futura deseada), no en los medios para alcanzarla. En efecto, una manera para que los seguidores desarrollen un sentido de propiedad de la visión consiste en desarrollar la misión, el medio por el cual se ejecutará la visión. Los líderes que tratan de desarrollar la condición futura deseada y prescribir el medio para alcanzar esa condición ¡se pueden hallar sin seguidores!

TRANSFORMACIÓN ORGANIZACIONAL

El deseo de anticiparse al futuro supone que la organización tiene o experimenta una necesidad de *transformación*; es decir, que ahora comprende –por lo menos en determinado nivel– que su futuro no debe ser una continuación de su pasado ni de su presente. Existen muchas formas por las cuales puede ocurrir esta percepción. La misión de la empresa puede ser desafiada de manera determinante. Por ejemplo, el desarrollo de la vacuna Salk prácticamente eliminó la polio en el mundo occidental. La organización March of Dimes se fundó para ayudar a eliminar esa enfermedad y, una vez que se desarrolló la vacuna, se vio frente al cuestionamiento de su futuro. Una alternativa era "salir del negocio" puesto que había logrado su misión; otra era desarrollar una nueva misión, que fue la alternativa elegida. March of Dimes, ahora una organización dedicada a combatir defectos congénitos, experimentó una época que rompía con su pasado y es muy improbable que esta nueva y más amplia meta se logre por completo, al menos no hasta el mismo nivel que permitió la eliminación de la polio.

Un ejemplo de necesidad aún no satisfecha de lograr que el futuro sea diferente y mejor puede encontrarse en el caso de los grandes fabricantes estadounidenses de automóviles, cuya voluntad manifiesta de ocupar el primer lugar como proveedores de transporte de personal a precio razonable y alta calidad en los EE.UU. se encuentra frente a un gran desafío. Hace menos de 20 años, General Motors, tenía más del 50% del mercado estadounidense pero en 1990 poseía menos del 30% y los fabricantes japoneses aumentaban la diferencia. En el resto de la industria existe una condición similar de sucesos. A pesar del obvio peligro que entraña hacer caso omiso de esta tendencia, los tres mayores fabricantes, que en la actualidad ya no lo son, han hallado difícil abandonar sus formas tradicionales de hacer los negocios y concentrarse en un futuro que supere su pasado. Se retomará este ejemplo varias veces en todo el libro.

Por supuesto, existen otras maneras más sutiles con las cuales se puede desarrollar esta percepción. Por ejemplo, la junta directiva u otro cuerpo gubernamental podría emitir una ley –situación frecuente en el sector público– con base en cambios demográficos o de otra índole; un nuevo CEO puede llegar con ideas muy diferentes de las de su predecesor, o una nueva invención o línea de producto puede exigir una reconceptualización de la

misión de la compañía. El punto importante por subrayar en esta coyuntura es que la planeación estratégica aplicada supone que es necesario un cambio transformacional o que, por lo menos, debe considerarse con seriedad esta opción.

Planeación a largo plazo frente a planeación transformacional

La alternativa para la transformación organizacional es la planeación a largo plazo, en donde el supuesto es un futuro exitoso y *no existe* la necesidad de considerar el futuro de la compañía como ampliamente diferente de su condición pasada y actual. Esta situación puede ocurrir, y ocurre, y esas organizaciones no necesitan comprometerse en el tipo de planeación estratégica aplicada, tema del presente libro. Posiblemente, el tiempo y la energía necesarios serían injustificados. Sin embargo, nuestra experiencia en una amplia gama de organizaciones –con ánimo de lucro y sin ánimo de lucro, públicas y privadas, grandes y pequeñas, en todos los tipos de industrias, y que ofrecen todos los tipos de productos y servicios imaginables– sugiere que son pocas las empresas que se pueden manejar en el ambiente actual con una planeación a largo plazo. Los cambios en nuestra sociedad que casi a diario impactan en las organizaciones, se comprenden de manera tan amplia que sería redundante analizarlos en esta parte, y se reconoce que su ritmo aumenta con rapidez. Es posible que a las compañías que no examinan de manera sistemática el impacto total de estos cambios en su victoria futura se les escape el éxito, independientemente de su triunfo en el pasado.

CUATRO ENFOQUES PARA LA PLANEACIÓN

La tipología de Ackoff (1981) sobre planeación proporciona una forma estimulante y útil de comprender el proceso de planeación y del porqué, con frecuencia, es difícil que las organizaciones comprendan sus propias necesidades de transformación. Ackoff sugiere que existen cuatro enfoques diferentes para la planeación:

1. Reactiva o planeación a través del espejo retrovisor.
2. Inactiva o "que va con la corriente".

3. Preactiva o que se prepara para el futuro.
4. Proactiva o que diseña el futuro y hace que éste suceda, nuestro enfoque preferido.

La planeación reactiva ocurre en ambientes históricamente estáticos donde las compañías bien establecidas, conservadoras y tradicionales tienen un largo historial de éxitos tras ellas. Tienden a concentrarse en el pasado, en vez de hacerlo en el futuro, resistiéndose y resintiéndose de las exigencias del nuevo entorno dinámico. Con afán esperan el regreso de sus "épocas de oro" y la mayor parte de su planeación está dirigida a prevenir los cambios que ocurren alrededor de ellas o, por lo menos, a disminuir su velocidad. Los ferrocarriles en EE.UU. en gran medida, ofrecen un buen ejemplo de este enfoque: durante más de 65 años se han resistido a los cambios en el patrón de transporte terrestre en ese país, en especial en la industria del transporte de carga; con regularidad hacen cabildeo en contra de la construcción de autopistas, la incrementada desregulación del transporte de carga, el aumento de tamaño en los camiones de carga, etc. Funcionan como si creyeran que sus acciones pudieran llevar a la desaparición del transporte de carga como fuerza competitiva importante y permitirles recuperar el dominio en la industria del transporte cuando, por el contrario, podrían haber visto el progreso de este sector como un hecho y haber planeado la forma de utilizarlo como una oportunidad para desarrollar y fortalecer su propia industria. El transporte en vagón plataforma, donde los camiones de remolque van por ferrocarril durante la mayor parte de la jornada y luego se reenganchan a una cabina para la entrega final, fue rechazado ampliamente por los ferrocarriles, aunque ahora representa un porcentaje considerable de su ingreso.

El segundo enfoque de la planeación consiste en pasar por alto su necesidad y salir del paso a duras penas. Aunque ésta es la forma como la mayoría de las personas manejan sus asuntos personales y puede funcionar bien para negocios muy pequeños y estructurados de manera sencilla, implica un alto grado de riesgo. A menudo, evitar la planeación constituye un enfoque de arriesgar el negocio y probablemente no dé resultados a largo plazo. La pequeña galería del vecindario o el centro comercial local, con su alta tasa de rotación de almacenes pequeños que ingresaron con osadía al mercado sin una planeación adecuada y fracasaron rápido, debe proporcionar una fuerte evidencia de los riesgos que conlleva evitar la planeación.

La mayor parte de las empresas utiliza el tercer modelo, la planeación preactiva. Este modelo predominante de planeación organizacional implica que la compañía determine, como pueda, la forma del futuro y cómo afectará sus operaciones, y luego se prepare para ese conjunto de sucesos. Por ejemplo, dado el "incremento en la expectativa de vida" en EE.UU., los fabricantes de productos de consumo concentran su atención en penetrar este grande, nuevo y desconocido mercado; dado el "creciente interés por la protección del ambiente" estas mismas organizaciones comienzan a desarrollar productos que son ambientalmente seguros. Las empresas que funcionan de esa manera consideran que el futuro es un hecho y su mejor estrategia consiste en configurar la forma de dicho futuro y prepararse para él. Hamel y Prahalad (1989) denominan este enfoque "mantener el ajuste estratégico", el cual implica concentrarse en la pregunta de qué tan diferentes serán las cosas en el futuro.

El tipo más desafiante y exigente de planeación es la proactiva o interactiva, en donde la organización considera que sus propias acciones pueden dar forma a su futuro. En esencia, la planeación estratégica aplicada implica una planeación proactiva que se fundamenta en la convicción de que el futuro no es preordenado o fijo y que las compañías le pueden dar forma al suyo. Hamel y Prahalad (1989) denominan este enfoque "apalancamiento de recursos", lo cual significa concentrarse en la pregunta de qué debe hacer la empresa de manera diferente en el futuro. Consideramos que aunque una organización necesitará responder a las oportunidades y amenazas más allá de su control, definir su futuro puede representar un esfuerzo interactivo y permite dar forma de manera proactiva a su mejor futuro posible.

Para ofrecer un ejemplo evidente, considérese el caso de Procter & Gamble, un negocio bien establecido y conocido de productos de consumo que por años se ha enorgullecido de su investigación del mercado, y gran parte de su éxito lo debe a la interpretación de las necesidades del mercado y al desarrollo de productos para satisfacerlas. Durante décadas, su investigación del mercado reveló que el mayor descontento de las madres jóvenes era los pañales de tela manchados. Éstos se consideraban incómodos y difíciles de manejar. Con base en la investigación, la empresa encargó a su personal de desarrollo de producto generar otro producto con el objetivo de reducir dicha fuente de inconformidad. Después de muchos años de experimentación, Procter & Gamble desarrolló y llevó al mercado Pampers, el pañal des-

echable. En la actualidad, el negocio de pañales desechables llega a en más de US$ 3.000 millones de dólares en todo el mundo. La compañía no interpretó ni se preparó para el futuro en forma pasiva; por el contrario, pudo desarrollar y comercializar un nuevo producto que afectó de manera significativa el futuro de su negocio.

El tipo de visión implícita en la historia de Procter & Gamble –colmar las necesidades no satisfechas del consumidor– implica exactamente el tipo de planeación proactiva de que son capaces la mayor parte de las organizaciones. No obstante, crear ese tipo de visión no es un proceso sencillo sino que exige desarrollar, por lo menos en forma temporal, un tipo de estructura mental diferente de la que a menudo se utiliza para resolver los problemas operativos diarios que conlleva hacer funcionar una organización.

John Scully, CEO de Apple Computer, adoptó una posición muy similar cuando manifestó: "Más que cualquier cosa, creemos que la mejor forma de predecir el futuro es inventarlo. Tenemos la confianza para dar forma a nuestro destino" (Scully & Byrne, 1987, p. 297). ¿Quién podría expresarlo mejor?

Resistencia a prever el futuro

A menudo, la noción de previsión del futuro produce resistencia. Puesto que prever un futuro diferente del pasado y el presente implica cambio, aparecen todas las resistencias inherentes a este último. No obstante, Barker (1989) sugiere que los *paradigmas* constituyen otra razón importante por la cual las personas no aceptan las nuevas ideas. Los paradigmas son conjuntos de reglas bien aceptadas que se encuentran en los límites del pensamiento y proporcionan un conjunto de parámetros para la solución de problemas dentro de esos límites. En la solución al conocido problema de los nueve puntos (figura 2-1) se ilustra la creatividad que exige la previsión. Allí se debe romper el paradigma: las personas deben dirigirse al exterior de los nueve puntos para hallar la solución y, por lo general, suponen que las reglas no permiten el desplazamiento hacia el exterior de los nueve puntos. En efecto, cuando utilizamos dicho problema para ilustrar esta cuestión como parte del proceso de planeación estratégica aplicada, algunas veces los participantes en el proceso objetan que no les "comunicamos" la posibilidad de trabajar por fuera de los nueve puntos. Anticipar el futuro exige voluntad de evaluar el

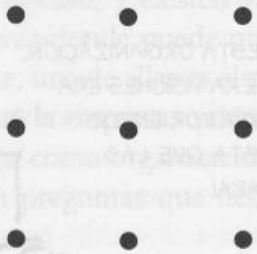
paradigma y desplazarse hacia el exterior de los propios supuestos frecuentes, algo que, la mayor parte del tiempo, no es fácil para la mayoría de la gente.

Los paradigmas funcionan como filtros para no tomar información y experiencias que sean contrarias al "conocimiento predominante". Los fabricantes estadounidenses de automóviles aún consideran, por lo menos a determinado nivel, que todavía no ha terminado el romance de los consumidores locales con el gran automóvil de mediana calidad y bastante consumo de combustible, y que el nuevo romance con su rival japonés –el automóvil pequeño de alta calidad y bajo consumo de combustible– acabará muy pronto. Como la mayoría de las personas, tienen gran dificultad para considerar de manera seria los datos que no se ajustan a su paradigma existente. Esos datos se pasan por alto, se modifican o se desafían. Barker denomina esto "el efecto paradigma".

La previsión exitosa rompe el paradigma existente al formular preguntas como "¿qué debería estar haciendo Usted ahora en su organización y no lo esta haciendo?" El tremendo éxito de Xerox al responder al reto de los fabricantes japoneses de copiadoras es un caso apropiado (Hamel y Prahalad, 1989). Su triunfo inicial provino de la fabricación y distribución de copiadoras muy sofisticadas que se alquilaron junto con un contrato de servicio. El contrato de servicio era necesario porque las máquinas eran complejas y difíciles de reparar.

Canon desarrolló máquinas más pequeñas y sencillas que permitían la distribución de copias (por ejemplo, cada oficina pequeña podría tener su propia copiadora) y esto exigía poco o ningún servicio. Durante varios años, a medida que continuaba operando bajo el antiguo paradigma Xerox no pudo superar el reto japonés. Con el tiempo, sus líderes asumieron con seriedad este desafío y la empresa rediseñó las máquinas de modo que realizaran todo lo que hacían las copiadoras Canon y las de otras marcas, y a un menor precio. Este cambio de paradigma ha generado un resurgimiento de Xerox como líder del mercado en la industria de copiadoras, una hazaña que no habría ocurrido sin ese cambio de paradigma.

La función de prever el futuro en el proceso de planeación estratégica consiste en lograr que los líderes de la organización hagan un cambio de paradigma donde sea necesario, a fin de desarrollar una apertura a las nuevas ideas, y comprender y aceptar la necesidad y la oportunidad del cambio.



La tarea consiste en conectar estos nueve puntos con esfero o lápiz mediante cuatro líneas rectas y sin levantar el esfero o lápiz del papel.

Figura 2-1a. El problema de los nueve puntos

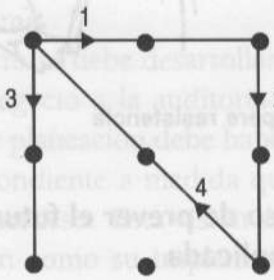


Figura 2-1b. El problema de los nueve puntos: un intento común incorrecto

Figura 2-1c. El problema de los nueve puntos: solución correcta

Espere resistencia

El posicionamiento del proceso de prever el futuro en la planeación estratégica aplicada

Dado el rol central e importante de prever el futuro en el proceso de planeación estratégica aplicada, el lector puede preguntar dónde se presenta con exactitud. La pregunta tiene particular importancia debido a que no existe un elemento del modelo denominado específicamente como previsión del futuro. La respuesta a esta paradoja evidente es muy sencilla.

El proceso de prever el futuro puede ocurrir en varias fases del proceso. Algunas veces, una persona (con frecuencia el CEO) o un grupo de individuos desarrolla una visión, y el interés del individuo en la planeación estratégica surge del deseo de establecer un proceso para compartir y poner en marcha esa visión. Esto es especialmente probable cuando los fundadores de la organización siguen en la parte administrativa. Cuando quienes se encuentran en la estructura de poder tienen una visión, es necesario hacerla explícita lo más pronto posible; y los miembros del grupo de planeación deben evaluar su relevancia y poder preexistente además de la forma como pueden ejercer impacto en ella, si se puede de alguna manera.

A menudo, éste no es el caso, y existen varias fases en el modelo de planeación estratégica aplicada donde puede presentarse el proceso de prever el futuro. Evidentemente, una de ellas es el proceso de formulación de la misión; en qué negocio estará la empresa, quiénes serán sus clientes, de qué manera iniciará sus negocios como organización y cuál es su *raison d'etre* (**razón de ser**) constituyen preguntas que deben incluir una visión de la condición futura deseada.

De modo similar, el desarrollo de modelos de la estrategia del negocio –el proceso de decidir qué líneas de negocios desarrollará la compañía y concentrarse y seleccionar las acciones estratégicas necesarias, como también analizar por completo la cultura futura que requiere la organización– implica procesos visionarios. Como anticiparse al futuro es una función esencial y que penetra todos los aspectos del modelo, no se puede confinar a un solo elemento del mismo.

La visión del futuro se debe desarrollar antes de desplazarse del diseño de la estrategia del negocio a la auditoría del desempeño y el análisis de brechas. El equipo de planeación debe haber explicado su futuro ideal, para la evaluación correspondiente a medida que el grupo se desplace a las siguientes etapas en el proceso. Esta visión debe servir para energizar tanto el proceso de planeación como su implementación. Sin ella, el proceso de planeación estratégica se convierte en un ejercicio académico en vez de constituirse en la base para la administración proactiva.

Como se ha indicado, consideramos que el proceso de prever el futuro es la esencia de la planeación estratégica. Creemos que administrar de manera estratégica significa desplazar en forma sistemática la empresa hacia el logro de una visión de su futuro ideal. Por esta razón, no se deben ahorrar esfuerzos en la creación y clarificación de la visión del futuro. El éxito de la organización depende de esto.

RESUMEN

Prever el futuro es el proceso mediante el cual los individuos o grupos desarrollan una visión o sueño de la condición futura para sí mismos o sus organizaciones, el cual es suficientemente claro y poderoso para surgir y mantener las acciones necesarias a fin de que ese sueño o visión se haga realidad. Las

visiones proporcionan a las compañías un sentido de la forma como pueden ser las cosas –cómo es la tierra prometida– y la convicción de que es posible llegar de manera segura a ese lugar. Entre las principales razones de una visión se incluyen: 1) la necesidad de una visión común, 2) el deseo de controlar el destino de la organización, 3) el deseo de obtener más recursos, 4) la percepción de que el éxito de la empresa no garantiza el futuro, 5) la necesidad de salir del problema, 6) una coyuntura para abordar nuevas oportunidades y amenazas y 7) la necesidad de "pasarse la antorcha" cuando hay relevos en la organización. El proceso de prever el futuro es un acto creativo y se debe comunicar de manera que permita a los seguidores comprender que el líder cree en la visión y la considera una meta alcanzable. El tipo más desafiante de planeación es la proactiva y en él la organización considera que sus propias acciones pueden conformar su futuro. El proceso de prever el futuro es la esencia de la planeación estratégica aplicada. Se halla en el centro del modelo y lo penetra al punto que no se puede confinar a una sola fase del mismo. No obstante, se debe desarrollar antes de desplazarse del diseño de la estrategia del negocio a la auditoría del desempeño y al análisis de brechas.

REFERENCIAS

Ackoff, R. (1981). *Creating the corporate future.* New York: John Wiley.

Barker, J.A. (1989). *Discovering the future: The business of paradigms* (2 ed.) (Videocasete). Burnside, MN: Charthouse Learning Corporation.

Barker, J.A. (1990). *The power of vision* (Videocasete). Burnside, MN: Charthouse Learning Corporation.

Bennis, W.G., & Nanus, B. (1985). *Leaders: The satrategies for taking charge.* New York: Harper & Row.

Bishop, J. (1971). *The Days of Martin Luther King, Jr.* New York: G.P. Putman's Sons.

Calingo, L.M.R. (1989). Achieving excellence in strategic planning systems. *SAM Advanced Management Journal,* 54, 21-23. Reimpreso en J.W. Pfeiffer (Ed.). (1991). *Strategic planning: Selected readings* (rev. ed.). San Diego, CA: Pfeiffer & Company.

Davis, S., & Davidson, B. (1991). *2020 vision.* New York: Simon & Schuster.

Hamel, G., & Prahalad, C.K. (1989, May-June). Strategic Intent. *Harvard Business Review*, 63-76. Reimpreso en J.W. Pfeiffer (Ed.). (1991). *Strategic planning: Selected readings* (rev. ed.). San Diego, CA: Pfeiffer & Company.

Jobs, S. (1984, September 3). What I did for love. *Advertising Age*, p.18

Kouzes, J.M., & Posner, B.Z. (1987). *The leadership challenge: How to get extraordinary things done in organizations.* San Francisco: Jossey-Bass. Disponible en Pfeiffer & Company.

Scully, J., & Byrne, J.A. (1987). *Odyssey: Pepsi to Apple.* New York: Harper & Row.

Trego, B.B., Zimmerman, J.W., Smith, R.A., Tobia, P.M. (1990). *Vision in action: How to integrate your company's strategy into day-to-day management decisions.* New York: Simon & Schuster.

Westley, F., & Mintzberg, H. (1989). Visionary leadership and strategic management. *Strategic Management Journal*, 10, 17-32. Reimpreso en J. W. Pfeiffer (Ed.). (1991). *Strategic planning: Selected readings* (rev. ed.). San Diego, CA: Pfeiffer & Company.

Capítulo tres

La cultura y la planeación estratégica aplicada

"Con el fin de lograr que British Airways se convierta en la aerolínea favorita del mundo, debemos cambiar su cultura".

Sir Colin Marshall
Chief Executive Officer
British Airways
(Véase Labich, 1988).

En el capítulo 2 se señaló el rol central de prever el futuro en el proceso de planeación estratégica; en éste, se aborda la cultura organizacional como el contexto dentro del cual se debe presentar cualquier planeación estratégica. Un ejemplo claro de la decisiva influencia recíproca entre la planeación estratégica y la cultura organizacional se halla en los notables cambios ocurridos en British Airways (Goodstein y Burke, 1991).

EL CAMBIO EN BRITISH AIRWAYS

En 1983, cuando Colin Marshall, ahora Sir Colin, fue nombrado CEO de British Airways (BA), la broma popular era que BA significaba "cruentamente pésimo" («Bloody Awful»). En 1982, BA había perdido US$900 millones, perdía participación en el mercado y se consideraba que, por lo general, prestaba un servicio deficiente e inestable. Durante ese año, el gobierno de

M. Thatcher decretó que la empresa se convirtiera en una compañía pública, con acciones vendidas en la Bolsa de Londres. Se contrató a Marshall para darle un vuelco total a la empresa y volverla suficientemente rentable con el fin de que las acciones fueran comercializables. Si esto se lograba, aseguraría una carrera exitosa en la compañía y obtendría el rango de Caballero.

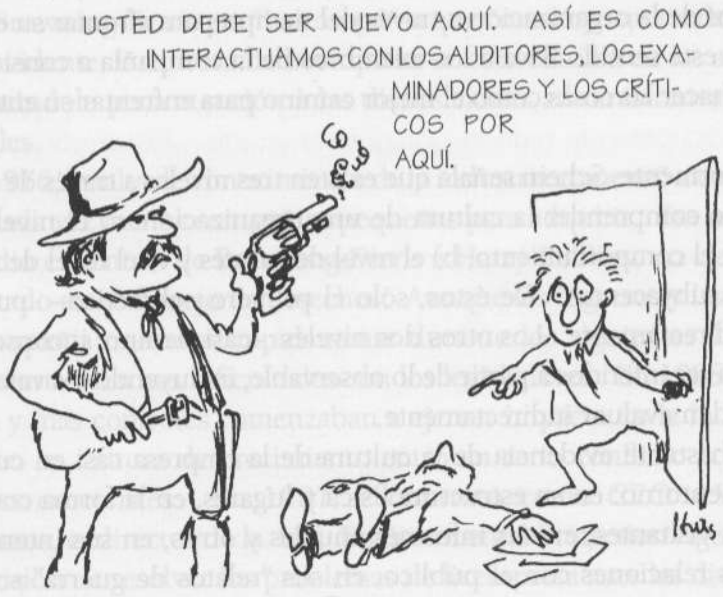
Marshall, con experiencia en marketing y publicidad, comprendió que se necesitaba una visión para que la empresa sobreviviera y prosperara, una visión en la que el orden y la presentación fueran comprendidos y respaldados por los miembros de la organización. La visión de Marshall era, y sigue siendo, hacer de British Airways "la aerolínea favorita del mundo", una visión concreta y elegante del futuro. Sin embargo, en el feroz mundo competitivo de la aviación internacional, la calidad del servicio constituye el determinante básico de la opinión y la elección por parte del consumidor, en especial, los pasajeros de clase empresarial que constituyen el soporte principal de la industria. British Airways tenía un largo camino por recorrer.

A su vez, la cultura de la organización impulsa la calidad del servicio. Poco después de su llegada, Marshall solicitó un estudio independiente de la cultura existente en BA. El estudio reveló que el *staff* de la empresa la consideraba entonces como "burocrática", "militarista" y "no receptiva ante las necesidades de los clientes".

Marshall pronto reconoció que su visión sólo se podía lograr mediante un cambio radical en la cultura empresarial, remplazándola por una cultura orientada al servicio y dirigida por el mercado. Esta transformación se logró a través de una variedad de enfoques, incluyendo cursos de capacitación, un sistema de personal totalmente renovado y el cambio de varios participantes. El cambio cultural en una organización, en especial uno de esta magnitud, incluye cambios de personal. Rara vez se presenta una transformación exitosa de esta índole sin colocar en roles organizacionales clave una cantidad significativa de nuevos miembros, personas con supuestos básicos muy diferentes de los existentes, sobre la manera como funcionan los asuntos del trabajo.

Un elemento importante del cambio cultural (véase Goodstein y Burke, 1991) fue que, durante varios años, el mismo Marshall hablaba y escribía de manera regular y sistemática acerca de la necesidad de dicha transformación y su importancia en la ejecución exitosa de la estrategia de BA. Sin ese tipo de apoyo concentrado, es casi imposible que se hubiera logrado algún cambio significativo en la cultura de la empresa.

Se llegó a una empresa más dirigida al mercado y orientada al servicio que antes, y de nuevo es una organización bastante exitosa, básicamente debido a los cambios señalados. Por lo general, los pasajeros muestran su satisfacción con los altos niveles de servicio que reciben. En febrero de 1987, British Airways comercializó con éxito sus acciones en la Bolsa de Londres y, a pesar de las frecuentes fluctuaciones en el precio, éstas a menudo se venden por una cantidad superior al precio de oferta inicial, y a los accionistas se les paga un dividendo semestralmente razonable. Se ha convertido en la transportadora predominante entre EE.UU. y Gran Bretaña, y tiene planes ambiciosos para incrementar su participación de mercado a nivel mundial. Aunque la empresa puede no ser todavía la aerolínea favorita del mundo, continúa persiguiendo esa visión y nadie la ha vuelto a llamar "cruentamente pésima". Sin un cambio cultural exitoso, nunca se hubiera logrado la visión de Marshall y es difícil conocer qué clase de futuro hubiera resultado. La historia de esta compañía constituye un ejemplo de la profunda importancia de la cultura organizacional al desarrollar e implementar un plan estratégico.



El cambio cultural se puede lograr mediante varios enfoques

CULTURA ORGANIZACIONAL DEFINIDA

Durante los últimos diez años se ha visto un rápido aumento del interés en la cultura corporativa entre gerentes y consultores empresariales. A pesar de ello, en el área falta una comprensión profunda del concepto de cultura organizacional (Schein, 1990). La definición más conocida es la de Deal y Kennedy (1982): "la forma como hacemos las cosas por aquí", pero sólo se concentra en un conjunto de datos observables y pasa por alto otros. Incluso, lo más importante, es que elude el problema crítico de por qué y cómo se desarrollan las normas en una organización.

Schein (1985, 1990) da una definición más amplia de cultura como a) un patrón de supuestos básicos, b) inventada, descubierta o desarrollada por un grupo determinado, c) a medida que afrontar sus problemas de adaptación externa e integración interna, d) que ha funcionado lo suficiente para considerarla válida y, en consecuencia, e) se enseña a los nuevos miembros como la f) forma correcta de percibir, pensar y sentir. En otras palabras, la cultura de una organización es un sistema social que se basa en un conjunto central de convicciones y valores, y que se desarrolló o aprendió como consecuencia de los esfuerzos de la organización a través del tiempo para afrontar su entorno. Su éxito en este sentido lleva a los miembros de la compañía a considerar su manera de hacer las cosas como el mejor camino para enfrentar su entorno en el futuro.

Posteriormente, Schein señala que existen tres niveles a través de los cuales se puede comprender la cultura de una organización: a) el nivel fáctico que incluye el comportamiento, b) el nivel de valores y c) el nivel de supuestos básicos subyacentes. De éstos, sólo el primero –el fáctico– puede ser observado directamente. Los otros dos niveles –casi siempre inconscientes– sólo pueden ser inferidos a partir de lo observable, incluyendo los valores que sólo se pueden evaluar indirectamente.

Existe bastante evidencia de la cultura de la empresa casi en cualquier parte de su entorno: en su estructura física y lugares, en la forma como responde a los visitantes, en sus informes anuales y otros, en sus intentos por manejar sus relaciones con el público, en sus "relatos de guerra" sobre los buenos y los malos momentos, en lo que respecta a sus héroes y villanos, en sus ritos y rituales, etc., pero todos estos datos se deben decodificar. ¿Qué dicen estos evidentes hechos de la cultura acerca de los profundos valores e

incluso los profundos supuestos que tiene la organización acerca del mundo en el cual opera? A menudo, esta frustrante y difícil pregunta se debe responder con el fin de evaluar la relación de la cultura con el sueño de la organización acerca del futuro (véase Schwartz & Davis, 1984). Cuando existe una falta de relación, como en el caso de BA, se debe modificar el sueño o la cultura. No obstante la experiencia de BA, los sueños son más fáciles de "ajustar" que las culturas.

FALTA DE RELACIÓN ENTRE CULTURA Y VISIÓN: EL CASO DE BROWNING-FERRIS

Considérese otro caso de falta de relación entre la cultura y la visión sin un final feliz, por lo menos hasta ahora. Browning-Ferris, una compañía de manejo de desechos, fue fundada en 1969 por Tom J. Fatjo, comerciante de Texas sin experiencia previa en el manejo de desechos. En pocos años se convirtió en la más grande compañía de su tipo en EE.UU., básicamente a través de la adquisición de cientos de pequeñas empresas en todo el país. El lema de Browning-Ferris era "La compañía que construye una industria". De manera evidente, la cultura de la empresa se concentraba en las adquisiciones, prestándole poca atención a las disposiciones administrativas o gubernamentales.

En 1976, la falta de conocimiento de la industria comenzó a causar daño, y había cada vez menos compañías pequeñas para adquirir. Ese mismo año, Fatjo le dio el control de Browning-Ferris a Harry Phillips, un ejecutivo experimentado en el manejo de desechos. Aunque los ingresos y las utilidades de la compañía crecieron rápidamente durante los siguientes 12 años, lo mismo ocurrió con sus dificultades con los legisladores. En 1988, a medida que más y más controles comenzaban a ejercer impacto en la industria y la compañía, su cultura de crecimiento entró en serio conflicto con aquellas presiones crecientes. En 1987 se contrató como CEO a William J. Ruckelshaus, exdirector de la U.S. Environmental Protection Agency (EPA), con la misión de resolver los problemas de la empresa ante las diversas entidades de control.

Ruckelshaus era un burócrata consumado con experiencia en la EPA, fue dos veces su director, y en el Departamento de Justicia estadounidense y

tenía cierta experiencia en negocios como vicepresidente de Weyerhauser, una compañía maderera. Sin embargo, no contaba con experiencia en administración de negocios y conocía muy poco sobre los pormenores de administrar una gigantesca compañía de manejo de desechos. Por lo visto, invirtió su tiempo y energía manejando de manera directa los problemas que enfrentaba la empresa con los controles oficiales y sirviendo como vocero; descuidó por completo la administración cotidiana y comenzaron a aumentar los problemas. La cultura de la empresa se desarrolló en una era de rápido crecimiento, adquisiciones interminables y un entorno regulador permisivo. Ni la conciencia sobre los costos y los estrictos controles administrativos, ni la atención a las disposiciones sobre el medio ambiente eran parte de su cultura. El entorno actual es bastante diferente; por tanto, una organización necesita una cultura difstinta para tener éxito en su nuevo entorno. Aún está por verse si Browning-Ferris y su administración están dispuestos y pueden afrontar en forma directa este reto.

La cultura de una organización proporciona el contexto social en y a través del cual desarrolla su trabajo. Guía a sus miembros para tomar decisiones, en la determinación de cuánto tiempo y energía se invierten, en la elección de qué hechos se examinan con atención y cuáles se rechazan de plano, en la decisión de qué opciones se observan de manera favorable desde el comienzo, qué tipo de personas se seleccionan para trabajar en la organización y prácticamente todo lo que se hace en ella. El entorno cambiante donde se halla Browning-Ferris sugiere que parte de su cultura tradicional de desconocer o luchar contra los controles estatales y prestar poca atención a las sólidas prácticas de administración de negocios interfiere y no facilita la búsqueda de viabilidad y éxito.

CULTURA Y VALORES

La cultura es un modelo de creencias y expectativas que mantienen en común y profundamente los miembros de una organización. A su vez, esas convicciones dan lugar a los valores, la situación ideal de ser, que abrigan la compañía y sus integrantes. Estos valores originan normas situacionales *La forma como hacemos las cosas por aquí* que se evidencian en el comportamiento observable. Luego, dicho comportamiento normativo se convierte

en la base para la validación de las creencias y los valores desde los cuales se originaron las normas.

Este circuito cerrado de creencias-valores-normas-creencias constituye el proceso de desarrollo cultural y se le atribuye la tenacidad que muestran las culturas. A los miembros que violan las normas organizacionales en un comienzo se les presiona para amoldarse. Si la presión no produce el ajuste deseado, entonces surgen el ostracismo u otras sanciones severas para tratar a quien se desvía de la norma. Harshbarger (1975) establece la diferencia entre quienes difieren de lo establecido y los herejes. Los primeros son aquellos que sencillamente violan normas, bien sea sin pensarlo o a conciencia, para evaluar el sistema. Los herejes, por el contrario, desafían los supuestos y creencias básicas del sistema y, en consecuencia, son más peligrosos para el orden establecido. Las sanciones más severas se reservan para los herejes que se niegan a arrepentirse.

No obstante, el cambio cultural en gran escala exige desafíos heréticos que puedan precipitar el surgimiento de un nuevo orden. La mera desviación comportamental no es suficiente para producir ese grado de cambio. El comportamiento herético es mucho menos riesgoso para quienes se hallan en la cima de la organización que para quienes se encuentran en niveles menores, cuyas carreras se pueden sacrificar en el altar del cambio organizacional. Esto ayuda a explicar la necesidad crítica de un compromiso manifiesto de la alta gerencia con cualquier esfuerzo serio de cambio cultural.

El rol de la cultura en el desarrollo y mantenimiento de los valores resulta evidente a través del análisis de Schein (1985, 1990) de dos organizaciones, Action Company y Multi Company. Aunque el observador más casual notaría las diferencias en las normas de comportamiento de las dos empresas, ambas son conocidas a pesar de sus seudónimos. En Action, la atmósfera es bastante informal y las personas son abiertas, exponen con claridad sus ideas y son descomplicadas en sus interacciones. En Multi, la atmósfera es formal y cortés, y las personas tienen una actitud bastante analítica en la forma como se expresan.

El análisis de Schein explica los supuestos básicos que apuntalan estas normas. La creencia básica en Action es que el individuo constituye la fuente de buenas ideas. Dicha creencia lleva a un valor de apertura en el que, a través del discurso directo –a menudo hasta el punto de la discusión– surgirá la verdad; por esta razón, las normas de lo informal y lo casual. Multi

posee un supuesto básico bastante diferente: que la verdad y la sabiduría residen en quienes poseen mayor nivel de formación y experiencia. Esta creencia básica, entonces, lleva a los valores de subordinación (ante quienes son mejores y mayores) y esto, a su vez, conduce a las normas de la formalidad, la cortesía y el carácter analítico.

Sin comprender esta cadena casual de sucesos, es bastante difícil entender por qué se mantienen ciertos valores. Los valores son una parte integral de la matriz que es la cultura organizacional; en el capítulo 7 se retornará a un análisis más detallado de ellos, tanto individuales como organizacionales, y su función en el proceso de planeación estratégica.

MODELOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL

El nivel de análisis que utilizó Schein con Action y Multi requiere más información, tiempo e involucramiento del que ordinariamente se halla disponible en el proceso de planeación estratégica. Los modelos de cultura organizacional proporcionan mecanismos útiles que se pueden utilizar de manera más fácil para decodificar los datos disponibles.

Algunas culturas son formales

Deal y Kennedy (1982) desarrollaron los primeros modelos de este tipo y propusieron las siguientes cuatro culturas organizacionales genéricas:

1. *Cultura machista.* En esta cultura individualista se toman altos riesgos pero el entorno proporciona retroalimentación rápida acerca de si las acciones fueron correctas o incorrectas. La industria del entretenimiento, en especial la de producción de películas, constituye un ejemplo importante de esta cultura, como también la de publicidad.

2. *Cultura del trabajo arduo.* En este tipo de cultura la regla es la diversión y la acción. Los empleados asumen pocos riesgos e incluso unos cuantos proporcionan retroalimentación rápida; para tener éxito, deben mantener un alto nivel de actividades con un nivel de riesgo relativamente bajo. Las compañías dedicadas a las ventas, en particular las minoristas que se especializan en la venta puerta a puerta, constituyen ejemplos sobresalientes de dicha cultura.

3. *Cultura de poner en riesgo la compañía.* Esta clase de cultura exige decisiones de gran riesgo y pasan varios años antes de que el entorno brinde una retroalimentación clara acerca de si la decisión fue correcta o no. Es una cultura de alto riesgo y retroalimentación lenta. Muchas organizaciones de alta tecnología, especialmente en el sector aeroespacial, representan ejemplos importantes de esta cultura.

4. *Cultura del proceso.* Cuenta con poca o ninguna retroalimentación, y para los empleados es difícil medir lo que hacen. Por el contrario, se concentran en *cómo* se hizo el trabajo. Las organizaciones más sometidas a control, incluso la mayor parte de las entidades gubernamentales, constituyen ejemplos comunes de la cultura del proceso.

El primer modelo diseñado por Deal y Kennedy contribuyó en gran medida a concentrar la atención en este tema, y a plantear la discusión resultante. Sin embargo, su tipología de culturas organizacionales no es inclusiva y los criterios para clasificar las compañías dentro de una de las categorías son difíciles de aplicar. Harrison y Stokes (1990) ofrecen un modelo alternativo que también define cuatro tipos genéricos de cultura organizacional. Éstos son:

1. *Cultura del poder.* Se fundamenta en el supuesto de que una desigualdad de recursos es un fenómeno que ocurre en forma natural; es decir, la vida es un juego de cero adición con ganadores y perdedores bien definidos. Entre los recursos que se distribuirán de manera desigual están el dinero, el privilegio, la seguridad y la calidad general de vida. Se hace necesario contar con líderes fuertes para manejar estas desigualdades y mantener el equilibrio general del sistema. En empresas con una fuerte cultura del poder, que funcionan bien, los líderes son firmes pero justos y generosos con sus seguidores leales y existe una aceptación de la estructura jerárquica de la organización. Por otro lado, las culturas del poder manejadas en forma deficiente están reguladas por el temor, con abuso del poder para ventaja personal de los líderes y sus seguidores, a menudo con muchas intrigas políticas y conflictos internos. Las culturas del poder se ajustan mejor a las organizaciones empresariales que apenas comienzan, donde los líderes son quienes poseen la visión e impulsan el desarrollo de la organización. No obstante, a medida que ésta crece y se hace más compleja, las exigencias hechas a los líderes para que tomen múltiples decisiones a menudo hacen inefectiva la cultura del poder. Allí surge la necesidad de diseñar sistemas y estructuras funcionales a fin de ayudar a que se realice el trabajo.

2. *Cultura del rol.* La cultura del rol sustituye racionalmente estructuras y sistemas derivados del poder puro. El supuesto básico consiste en que el trabajo se logra mejor a través de la regulación de la ley. Los roles se desarrollan de manera que especifiquen las responsabilidades y retribuciones potenciales de cada persona y se instalan los sistemas apropiados para asegurar que esto se haga de manera justa. El control es remoto, a través de un sistema de delegación en vez de hacerlo mediante el poder personal del liderazgo máximo. La cultura del rol bien manejada proporciona estabilidad, justicia y eficiencia. Las personas están protegidas de decisiones arbitrarias tomadas en la cima y, en consecuencia, pueden dedicar sus energías a las tareas en vez de a la autoprotección. En entornos estables, las organizaciones orientadas hacia los roles (burocracias) pueden ser muy eficientes, puesto que el trabajo es rutinario y se puede manejar por una serie de reglas impersonales con verificaciones y balances. Cuando surgen nuevos problemas, como ocasionalmente sucede, se desarrollan soluciones sistémicas y se incorporan en los procedimientos operativos estándar (POE). No obstante,

la debilidad de la organización del rol depende de estos POE impersonales pues tienden a ahogar creatividad e innovación y son más inflexibles, lo cual resulta peligroso para la vitalidad organizacional cuando los entornos cambian rápidamente. Aunque estos atributos no son características necesarias de la cultura del rol, infortunadamente tienden a ser comunes en la mayoría de las burocracias.

3. *Cultura del logro.* El supuesto básico de este tipo de cultura es que todas las personas desean hacer contribuciones significativas a su trabajo y a la sociedad, y disfrutar su interacción con los clientes y compañeros de trabajo. La satisfacción de una labor bien realizada y de la interacción significativa con los demás en el sitio de trabajo constituyen las verdaderas retribuciones importantes para las personas, y el trabajo debe ser organizado para permitir las retribuciones intrínsecas y las interacciones satisfactorias. Ni la cultura del poder ni la del rol permiten que esto ocurra. En ellas, el rol de la administración consiste en desarrollar situaciones de trabajo que comprometan a las personas de manera seria, que les ayuden a sentir que están contribuyendo al logro de una meta importante, articulada dentro de una clara formulación de la misión, que permitan que las personas se organicen en equipos de trabajo por autogestión con gerentes disponibles para brindar apoyo y asistencia técnica cuando sea necesario, donde la comunicación sea abierta –hacia arriba, hacia abajo y en forma lateral– y en donde las personas tengan una oportunidad para aprender y crecer a nivel laboral. Sin embargo, una organización de logros tiene reglas y estructuras –al igual que en la del rol– y trabaja para servirle al sistema en vez de convertirse en un fin en sí misma. En la cultura del logro, el poder se concentra en crear la misión y luego monitorear su obtención. La parte negativa es la dificultad para mantener la energía y el entusiasmo que se hallan al comienzo de su desarrollo. Con frecuencia, tales empresas no prestan suficiente atención al desarrollo de sistemas y estructuras útiles, y dependen demasiado de la visión común para organizar el trabajo.

4. *Cultura del apoyo.* El supuesto básico en esta clase de cultura es que la confianza y el apoyo mutuos deben constituir la base fundamental de la relación entre el individuo y la organización. Las personas deben ser valoradas como seres humanos, no sólo como contribuyentes del trabajo u ocu-

pantes de roles organizacionales. Básicamente, se consideran algo positivo y se espera que florezcan en este entorno de formación. Las compañías de apoyo estimulan el calor humano, e incluso el amor, entre los miembros organizacionales pero no motivan el entusiasmo. Las personas trabajan en organizaciones de apoyo porque se interesan profundamente en los individuos para quienes trabajan. Debido a esta atención, establecen relaciones más estrechas y cálidas con sus clientes y demás personas con quienes deben tratar en el trabajo. La comunicación entre los individuos de estas empresas es bastante abierta y de apoyo, y las relaciones son muy estrechas. La armonía constituye un valor importante y se evitan las confrontaciones que puedan deteriorarla. En la mayor parte de las compañías del mundo occidental la cultura del apoyo es la menos común, especialmente en su forma pura, y más expresamente en organizaciones con tareas que cumplir. Los comportamientos normativos de esta cultura sencillamente no son valiosos en las otras tres culturas más prevalecientes. Mientras la debilidad de la organización de apoyo está en el compromiso interno con sus propios miembros y no en el compromiso con el logro de tareas externas, sus fortalezas están en la formación y desarrollo de sus integrantes. La cultura del apoyo satisface de manera evidente algunas necesidades humanas importantes que, con mucha frecuencia, las organizaciones desconocen.

El modelo de Harrison y Stokes no exige clasificar una compañía dentro de una de las cuatro categorías. Por el contrario, la pregunta es hasta qué punto existen elementos de cada una de esas cuatro culturas en una empresa. En consecuencia, las organizaciones poseen un perfil basado en su dependencia relativa de cada una de las cuatro categorías. Además, consideramos que este modelo está más relacionado con la realidad de las compañías que encontramos y así mismo proporciona un instrumento con el cual comienza el proceso de comprender la cultura de una organización en particular.

Ninguno de estos modelos, ni otro que se conozca se ajustará de manera exacta a ninguna organización. Sin embargo, son útiles en la formulación de ideas acerca de cómo pensar en la cultura de una empresa y pueden ayudar a concentrar esa cultura como parte del proceso de planeación estratégica. Los miembros de una compañía que se hallen vinculados con la planeación estratégica deben examinar su cultura, comprenderla y hallar formas para integrar esa comprensión a su visión del futuro de la organización.

EFECTOS DE LA CULTURA EN LA PLANEACIÓN

El impacto de la cultura organizacional en el proceso de planeación y el plan estratégico resultante son considerables. Estos efectos pueden ser directos o indirectos pero, en cualquier caso, se deben comprender y manejar con el fin de conducir un proceso de planeación exitoso y asegurar que de él surja un plan útil.

En primer lugar, y quizá lo más importante, existe la pregunta de si la organización considerará con seriedad su compromiso con la planeación estratégica. Con frecuencia, las compañías que tienen una fuerte cultura "machista" en la tipología presentada por Deal y Kennedy (1982) –una cultura tipificada por la creencia de que la organización es suficientemente fuerte como para sobrevivir sin importar el entorno y que puede acabarse y prosperar a pesar de tal adversidad– no están dispuestas siquiera a comenzar un proceso de planeación serio. Adoptan la posición extrema de que la planeación es para los "inútiles" y permanecerán firmes ante la dificultad. Cuando esas organizaciones se ven forzadas por las circunstancias a ingresar en dicho proceso –por lo general, debido a la presión de algún cuerpo corporativo superior o de los patrocinadores financieros de la compañía– simplemente no lo toman de manera seria.

El equipo debe integrar la cultura a la visión

Una segunda influencia de la cultura corporativa en el proceso de planeación se relaciona con el realismo implícito en el proceso. Por lo general, las organizaciones con una cultura que evita confrontar duras realidades hallarán difícil, si no imposible de lograr, la necesidad de realizar un examen de conciencia objetivo en las fases de auditoría del desempeño y análisis de brechas del proceso. Estas organizaciones suponen de manera olímpica que la situación es mejor de lo que parece, que siempre se pueden superar los obstáculos y que la realidad se puede reconstruir en forma conveniente. Un error común en ellas es la creencia de que su propia cultura se puede ajustar a la estrategia (Schein, 1991), y no al contrario. Como se anotó antes, a menudo la estrategia está limitada por la cultura existente y se ajusta a ella.

En tercer lugar, las organizaciones con experiencia en tratar con su entorno tendrán presunciones sobre lo siguiente:

1. Su misión básica.
2. Las metas operativas específicas que se derivan de esa misión.
3. Los medios por los cuales su misión puede ser cumplida.
4. Las formas apropiadas de evaluar el éxito de la organización en el logro de la misión.
5. Cuál es la mejor manera de realizar correcciones a sus planes a mitad del camino.

Por ejemplo, la organización Browning-Ferris supuso de manera clara pero implícita que su misión básica era el crecimiento a través de la adquisición, los detalles operativos se cuidarían por sí mismos, el crecimiento en los rendimientos y en las ganancias era la única medición del éxito y evitar los controles oficiales constituía una táctica importante y necesaria para lograrlo. Cuando experimentó problemas para continuar con esta estrategia, resultó evidente que su fuerte cultura impidió que la compañía llevara a cabo las correcciones necesarias a la mitad del camino.

En cuarto lugar, en términos de procesos internos, las compañías tendrán presunciones sobre lo siguiente:

1. Los mejores sistemas de comunicaciones para utilizar en la difusión de la naturaleza del proceso de planeación y el plan mismo, como también, el marco teórico conceptual para incluir estas comunicaciones.
2. Los criterios acerca de a quién se debe incluir y a quién no en el proceso de planeación.

3. El sistema de control que manejará el proceso de planeación.
4. La naturaleza de las relaciones interpersonales del grupo de planeación.
5. De qué manera manejarán las retribuciones y sanciones por la participación y la no participación.
6. De qué manera se manejará lo inesperado (Schein, 1985, 1990).

Todos pueden examinar la propia cultura organizacional para hallar los ejemplos necesarios a fin de ilustrar estos seis puntos, inclusive si la organización nunca ha intentado la planeación estratégica.

La cultura organizacional –con todas estas ramificaciones– está omnipresente y se debe comprender y confrontar durante el proceso de planeación estratégica aplicada. Facilitar esta confrontación es una de las tareas más importantes del consultor de planeación estratégica. En efecto, como los consultores internos con frecuencia no sólo están involucrados en la cultura de su organización sino que, en su rol más común como especialistas en recursos humanos, sirven como portadores y difusores de la cultura, a menudo tienen dificultades para observar y trascender su propia cultura. Esta observación apoya fuertemente la utilidad de los consultores externos que proporcionan "miradas frescas" al proceso, miradas que pueden captar en forma perspicaz cualquier rol de estas presunciones culturales.

El rol del consultor, en especial el consultor externo, es asegurar que se consideren los planes que son anticulturales (es decir, que son inconsistentes con la sabiduría prevaleciente de la organización) y que se analice por completo el rol de la cultura (bien sea al facilitar o al interferir con la adopción e implementación de estos planes) especialmente a medida que ejerce impacto en esta última fase. Existen bastantes ejemplos de fusiones y adquisiciones organizacionales que parecieron brillantes a primera vista pero que resultaron ser un fracaso, debido a que las culturas de las dos organizaciones eran incompatibles.

En otras palabras, el rol central de la cultura en la vida organizacional no se puede enfatizar demasiado. Uno de nuestros clientes, por ejemplo, ha sido un productor de bajo costo. Con el fin de proteger e incluso ampliar su participación en el mercado, había sido un reductor de costos insensible, renuente a emplear un *staff* y tolerante de la calidad mediocre. "Después de todo", razonaba la compañía, "usted obtiene según lo que paga y ¿qué puede esperar de un productor de bajo costo?" No obstante, durante los últimos

años ha encontrado cierta resistencia en sus clientes porque las exigencias de calidad aumentaron ante las elevadas expectativas del usuario final. Con base en estos nuevos requisitos de calidad, nuestro cliente comenzó a generar estrategias acerca del mejoramiento de la calidad de su producto, suponiendo que unos cuantos cambios modestos en los procesos de fabricación lograrían este fin. La idea de que necesitaría una cultura orientada a la calidad para cambiar la de reducción de costos sólo surgió cuando falló el esfuerzo inicial para el mejoramiento de aquella y comenzó a comprender lo que implicaría la producción de bienes de mayor calidad. Cuando llegó a ese concepto, la organización pudo decidir si tenía o no recursos y el deseo del hacer los cambios necesarios o si había otras estrategias que estaban más relacionadas con su cultura.

Aunque el proceso de planeación estratégica puede cambiar partes de la cultura, requiere tiempo y esfuerzo. El esfuerzo de cambio exitoso en BA tomó cinco años y un proceso permanente para mantener la nueva cultura. Se invirtieron muchos millones de dólares en costos directos y los costos indirectos son incalculables. Puesto que pocas organizaciones pueden dedicar o dedican este nivel de recursos a cambiar la cultura organizacional (y, por tanto, pocas compañías saben cómo aproximarse a tan imponente tarea), la mayor parte de los esfuerzos de cambio cultural son bastante modestos y por fuerza generan resultados más modestos. Uno de los aspectos centrales en la fase de análisis de brechas de la planeación estratégica aplicada es determinar cómo cerrar la brecha entre la cultura existente de la organización y la cultura necesaria para lograr el éxito. Como se anotó anteriormente, la voluntad de admitir que esa brecha puede existir y existe es un problema cultural.

CULTURA Y EFECTIVIDAD ORGANIZACIONALES

No obstante, la cultura organizacional ejerce mayor impacto que el proceso y los resultados de la planeación estratégica. Sus consecuencias en la efectividad organizacional general son incluso más profundas. Denison (1990) proporciona datos sobre estas relaciones en sus amplios análisis cuantitativos de la cultura de 34 compañías diferentes, medidas por dos cuestionarios distintos y extensos. Más de cuarenta mil personas llenaron las encuestas denominadas Survey of Organizations (SOO) y Organization Survey Profile (OSP).

El éxito relativo de estas organizaciones se midió durante un periodo de cinco años con dos índices financieros importantes: retorno sobre las ventas y tasa interna de retorno. Además, Denison ilustra las relaciones entre la cultura organizacional y el éxito, a través de estudios de caso de alta calidad sobre cinco compañías: Medtronics, People Express Airlines, Detroit Edison, Procter & Gamble y Texas Commerce Bancshares.

Con base en sus análisis de extensos datos cuantitativos y cualitativos pertenecientes a estas empresas, Denison concluyó que las diferencias en la cultura organizacional tienen un fuerte impacto en la efectividad organizacional. Aquellas compañías con culturas que se prepararon para un alto involucramiento del empleado (a través de medios como los equipos de trabajo por autogestión, las alternativas accionarias para empleados y compartimiento de beneficios) y que monitorearon de manera cuidadosa su entorno externo y luego respondieron con prontitud a los cambios en ese entorno (en especial con respecto a mercados y grupos de interés) fueron claramente las más efectivas, en forma inmediata y a largo plazo. Otra característica de las culturas pertenecientes a las organizaciones más efectivas es un claro sentido de misión. El trabajo de Denison parece proporcionar evidencia suficiente para impresionar incluso a aquellos escépticos que han considerado el interés actual en la cultura organizacional sólo como otra de "aquellas prácticas administrativas en furor".

La conclusión de este capítulo parece ineludible. La cultura organizacional es un factor decisivo en la planeación estratégica y el éxito organizacional general. Uno de los roles centrales de la administración organizacional, en especial la alta gerencia, consiste en comprender, conformar y manejar la cultura de la organización. Los costos de no atenderla son demasiado altos.

RESUMEN

La cultura de una organización es un sistema social basado en un conjunto central de creencias y valores. Cuando no existe relación entre la cultura y la visión, entonces se debe modificar bien sea una o la otra. Un ejemplo de cambio en la cultura de una organización y el éxito resultante lo constituye el trabajo en British Airways bajo el liderazgo de Colin Marshall. La cultura da lugar a los valores y éstos, a su vez, a normas situacionales que luego se

convierten en la base para la validación de las creencias y los valores desde los cuales se originaron las normas. Este circuito cerrado de creencias-valores-normas-creencias es el proceso de desarrollo cultural y se le atribuye la tenacidad que exhiben las culturas. El cambio cultural en gran escala exige desafíos heréticos que precipiten el surgimiento de un nuevo orden. El modelo de Deal y Kennedy propuso para la cultura organizacional las siguientes cuatro categorías: cultura machista, cultura del trabajo arduo, cultura de poner en riesgo la compañía y cultura del proceso. Harrison y Stokes ofrecen estas categorías: cultura del poder, del rol, del logro y del apoyo. La cultura organizacional se debe comprender y manejar a fin de realizar un proceso de planeación estratégica exitoso y asegurar que a partir del proceso surja un plan útil.

REFERENCIAS

Deal, T., & Kennedy, A. (1982). *Corporate culture: The rites and rituals of corporate life.* Reading, MA: Addison-Wesley.

Denison, D.R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness.* New York: John Wiley.

Goodstein, L.D., & Burke, W.W. (1991). Creating successful organizational change. *Organizational dynamics,* 19(4), 5-17.

Harrison, R., & Stokes, H. (1990). *Diagnosing organization culture.* Mountain View, CA: Harrison Associates.

Harshbarger, D. (1975). The individual and the social order: Notes on the management of heresy and deviance in complex organizations. *Human Relations,* 26, 251-269.

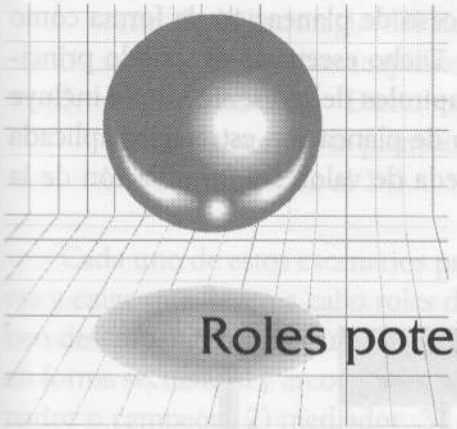
Labich, K. (1988, December 5). The big comeback at British Airways. *Fortune,* pp. 163-174.

Schein, E.H. (1985). *Organizational culture and leadership.* San Francisco: Jossey-Bass.

Schein, E.H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist,* 34, 109-119.

Schein, E.H. (1991). The role of process consultation in the creation and implementation of strategy. *Consulting Psychology Bulletin,* 43, 16-18.

Schwartz, H., and Davis, S.M. (1984). Matching corporate culture and business strategy. *Organizational Dynamics,* 14, 30-48. Reimpreso en J.W. Pfeiffer (Ed.). (1991). *Strategic planning: Selected readings* (rev. ed.). San Diego, CA: Pfeiffer & Company.



Capítulo cuatro

Roles potenciales del consultor

"No es prudente descuidarnos mientras aconsejamos a otros".

Fedro,
hacia el 8 A.D.
Libro I, Fábula 9

En el presente capítulo, como expresa el título, se abordan varios roles que pueden desempeñar los consultores en la planeación estratégica aplicada, bien sea a nivel externo como profesional en el desarrollo de recursos humanos (DRH) al interior de la organización. En este proceso, consultores externos e internos tienen roles importantes que algunas veces son diferentes y en ocasiones se traslapan. Nuestra posición general es que el proceso de planeación estratégica se maneja mejor cuando se involucran ambos consultores externos e internos, posición que se hará evidente a medida que reexaminemos el proceso de planeación estratégica aplicada desde la perspectiva de estos profesionales.

ESCENARIOS Y ROLES PRINCIPALES

Después de tomar la decisión de dar inicio a la planeación estratégica, dicho proceso se divide en tres escenarios importantes, cada uno de los cuales exige diferentes estrategias y habilidades de consultoría (véase figura 4-1):

1. *Establecer el escenario para la planeación.* Implica ayudar a que los participantes comprendan el proceso de planeación, la forma como opera, y sus propios roles en él. Dicho escenario es tratado principalmente en los primeros ocho capítulos del presente libro e incluye las tres fases iniciales del modelo de planeación estratégica aplicada (planeación para planear, búsqueda de valores y formulación de la misión).

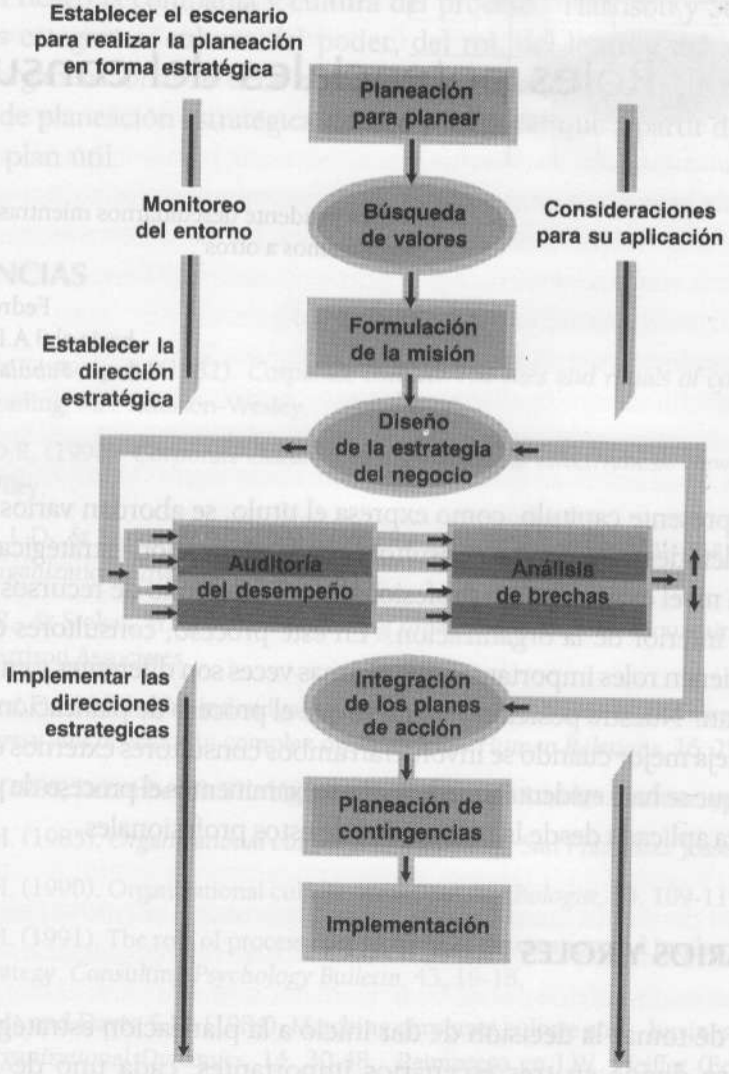


Figura 4-1. Tres escenarios de la planeación estratégica aplicada

2. *Establecer las direcciones estratégicas.* Este escenario implica el diseño de la estrategia del negocio, la auditoría del desempeño y el análisis de brechas (capítulos 9 al 11).
3. *Implementación.* Dicho escenario involucra la integración de los planes de acción, la planeación de contingencias y la puesta en marcha (capítulos 12 al 14).

Cada uno de estos escenarios presenta diferentes retos para los consultores y exige que lleven a cabo roles distintos. Entre los posibles roles que deben desempeñar los consultores –algunas veces de manera simultánea, otras en forma secuencial y en ocasiones de manera alternativa– están: 1) patrocinador o campeón, 2) mediador, 3) entrenador, 4) facilitador, 5) formador o experto en contenido y 6) estratega. A continuación se describirá cada rol y se explicará de qué manera cambia su necesidad durante el proceso de planeación.

Patrocinador o campeón

En el capítulo 1 se abordó la pregunta de por qué una organización debía realizar planeación estratégica. A menudo, la causa es el creciente conocimiento de cierta "dificultad" organizacional; es decir, cada vez existe más evidencia de que la embarcación se encuentra a la deriva, sin timón y sin una dirección clara. Esto incluye todo, desde disminución de las ganancias, pérdida de participación en el mercado y otras consideraciones comerciales "severas" hasta índices "moderados" como vuelco total, en especial del personal clave, disminución de la moral y reducción de la calidad.

No obstante, conocer la dificultad de una compañía y darse cuenta de que se puede mejorar a través de la planeación estratégica, con frecuencia es un camino lento para recorrer. Los consultores pueden destacar este problema emergente y su solución potencial al tratar con la alta gerencia. En consecuencia, el rol de un consultor consiste en patrocinar o vender el proceso a la organización y es necesario ejecutar este rol antes de dar inicio a los tres escenarios principales del proceso real de planeación estratégica.

De todos los gerentes senior en una organización, a menudo es el de DRH quien posee la neutralidad y objetividad requeridas, junto con las habilidades apropiadas para realizar un proceso analítico, para reconocer la necesidad de

llevar a cabo la planeación estratégica y ejercer presión para el inicio de su proceso. Por tanto, el profesional interno de DRH se encuentra en la posición excepcional de reconocer que una compañía procede torpemente: pasa de una crisis a otra, no existe un sentido general de propósito o dirección y funciona de manera táctica en vez de hacerlo en forma estratégica.

Una de las evidencias directas más contundentes de que no existe un plan estratégico es la falta de parámetros definidos para desplegar los recursos de una empresa, en especial, los recursos humanos. Esos parámetros constituyen el resultado necesario de un proceso de planeación estratégica. Sin ellos, cada decisión de asignación de recursos se debe tomar en el vacío, sometiendo a una gran presión al sistema y a todos sus miembros puesto que las decisiones serán contradictorias, sin modelo y tendrán un carácter disociador ante un flujo ininterrumpido de operaciones.

Si estos parámetros no están disponibles de manera directa para el profesional de DRH, entonces, pronto se hace evidente la necesidad de un plan estratégico a partir de fuentes indirectas: entrevistas a empleados que se retiran de la empresa, informes sobre evaluación del desempeño, datos de investigación sobre el clima laboral y varios tipos de análisis informales dentro de la organización. Debido a su rol único en las compañías, los profesionales de DRH tienen mayor posibilidad de que se les prive de información indirecta; como ellos utilizan estos datos es decisivo para lograr el éxito en la organización, especialmente en el proceso de planeación estratégica. Esta información se debe interpretar para la alta gerencia con el propósito de alertar sobre los riesgos a los cuales está expuesta la compañía. Como se analizará en los capítulos 10 y 13, una organización debe observar sus *debilidades, oportunidades, fortalezas* y *amenazas* (DOFA). El profesional interno de DRH puede ser invaluable para contribuir en este análisis.

Como es obvio, no sugerimos que dichos profesionales violen la confianza individual o grupal pero sí que actúen como sistema previo de advertencia para la empresa, sobre la manera como los problemas emergentes de DRH pueden pronosticar serias dificultades organizacionales, producto de una falta de planeación estratégica. Una consecuencia positiva importante de compartir esta conciencia será ayudar a desvanecer la distinción que se percibe entre los profesionales de DRH y el resto de la organización, en particular, a nivel administrativo. Se puede apreciar entonces, que las responsabilidades del gerente de DRH trascienden el simple manejo de los recursos humanos

hasta llegar a compartir con los compañeros la responsabilidad de la dirección futura y la vitalidad de toda la organización (Goodstein y Pfeiffer, 1984).

Una vez que se haya identificado la necesidad de llevar a cabo una planeación estratégica, entonces, el profesional interno de DRH puede comenzar a dirigir con esmero una campaña para desarrollar el proceso. Este individuo debe comprender lo que implica dicho proceso, de qué manera puede beneficiar a la organización, cuánto le costará a ésta y cómo se procederá. La importancia de este rol patrocinador para el profesional interno de DRH como individuo y para el componente DRH de la organización difícilmente se puede enfatizar demasiado; además, ayuda a desvanecer las fronteras que separan al grupo de DRH del resto de la organización, en especial, a nivel administrativo. Este desvanecimiento tiene consecuencias positivas para la efectividad de la empresa y para la condición y el poder de la función de DRH en la organización. Un fuerte apoyo a esta idea se halla en el informe de una investigación (A. T. Kearney, Inc., 1983) que compara la función del recurso humano en 16 empresas altamente productivas pertenecientes a 11 industrias, y 24 organizaciones menos productivas en las mismas industrias, mediante la utilización de datos financieros para definir los dos grupos. La diferencia clave es que los grupos de DRH en las compañías altamente productivas se involucran con más frecuencia en la implementación de estrategias organizacionales y en la toma de decisiones comerciales.

Los grupos de DRH en las compañías más productivas también tienen más probabilidad de utilizar sus recursos y programas actuales para resolver problemas organizacionales importantes. En estas compañías se establecen nuevos programas de DRH sólo para proporcionarles una ventaja competitiva, bien sea en productividad o para atraer o retener personal. En las empresas líderes, la unidad de DRH tiene doble posibilidad de ser proactiva en su programación mientras en las menos productivas es reactiva, básicamente ante las solicitudes lineales. Más importante aún es que en las compañías líderes el grupo de DRH tiene tres veces más posibilidad de compartir con los gerentes de línea la responsabilidad en el desarrollo y administración de programas como los de planeación en serie y de retribución e incentivos. A partir de estos datos, parece obvio que en las compañías más productivas la función de DRH es más parecida a una organización en línea y menos semejante a una organización con *staff* tradicional. Estos límites tienden a borrarse especialmente alrededor de la función de planeación estratégica.

En respuesta a la solicitud de uno de nuestros sistemas clave de clientes, realizamos un análisis de las funciones de DRH en una amplia variedad de corporaciones occidentales. Ese análisis indicó que había una relación directa entre el impacto de las funciones de DRH en la organización y que tan estrechamente estaban ligadas al proceso de planeación estratégica.

El profesional de DRH puede dirigir la campaña

En un artículo del *Wall Street Journal*, Andrew Grove (1985), presidente de Intel, presenta un sólido caso para involucrar al profesional de DRH pero también dirige su atención a ciertas deficiencias comunes de estos individuos. Por ejemplo, manifiesta: "A nosotros [funcionarios CEO] no nos gusta establecer objetivos que no complazcan a nuestros jefes, de modo que determinamos metas irreales que parecen positivas pero también llevan a nuestros empleados al fracaso. Nuestras organizaciones de recursos humanos –que deben ser nuestra conciencia– nos permiten hacerlo, aunque a menudo lo saben mejor". Grove termina el artículo expresando: "Nuestras organizaciones están –y siempre será así– llenas de gerentes imperfectos que necesitan las contribuciones de la profesión de recursos humanos. Sin embargo, sólo disfrutaremos verdaderamente de los beneficios resultantes cuando nuestros

colegas de recursos humanos acepten el elemento inherente de riesgo involucrado al hacer tales contribuciones y superen su propio temor ante el riesgo".

El análisis del rol de patrocinador o campeón se concentra en el profesional interno de DRH pero también lo puede desempeñar un consultor externo, en particular alguien que haya tenido una relación permanente con la empresa, que comprenda su dinámica y cuente con la confianza y atención de la alta gerencia. La concentración en la profesión interna de DRH es un reflejo de que el rol de patrocinador o campeón *a menudo*, mas no necesariamente, lo desempeña alguien al interior de la organización y no del exterior.

Mediador

Además de servir como campeón en el proceso de planeación estratégica, el profesional interno de DRH puede desempeñar varios roles. Uno de éstos es el de mediador en el proceso de planeación. Como tal, dicho profesional tiene la responsabilidad vital de vincular todo el plan estratégico de la organización a sus recursos humanos. Para lograrlo debe comprender la naturaleza de la planeación estratégica general y estar dispuesto a trabajar dentro de ese contexto. Ante todo, debe entender que la planeación estratégica es el proceso a través del cual la gerencia senior aclara en qué intenta convertir a la organización y cuáles son sus metas financieras y de otra índole. El proceso mediante el cual se toma un conjunto de decisiones exige un alto grado de habilidad en la solución de problemas, y se espera que el profesional de DRH constituya el modelo de tales habilidades.

De igual manera, debe tener claro su rol en este proceso. Como mediador debe asegurar que se identifiquen de manera correcta los recursos humanos necesarios para el logro de las metas que constituyen los resultados del proceso de planeación. También debe identificar con claridad la brecha entre los recursos actuales de la organización y los futuros requerimientos de recursos humanos, junto con un plan de acción para cerrarla de acuerdo con las demás dimensiones del plan estratégico. El éxito de la estrategia básica de la compañía depende de la forma como se utilicen sus dos recursos más preciosos: las personas y el dinero. Usualmente, no existe otro profesional distinto al de DRH que maneje el primero de estos dos.

La mayoría de las decisiones sobre planeación estratégica tienen consecuencias directas en los recursos humanos; es decir, se necesitan más o menos personas, se requieren nuevas habilidades en la fuerza laboral, se deben superar nuevos obstáculos, etc. El profesional de DRH necesita involucrarse en estos análisis estratégicos con el propósito de ayudar a determinar cuántas personas se van a necesitar, qué tipo de entrenamiento se debe proporcionar, qué tipo de personas se deben contratar y cuál será el impacto de estas decisiones en la cultura de la organización. Resulta decisivo que dicho profesional determine estos aspectos y pueda asistir a los demás gerentes senior en la investigación de los mismos y la elaboración de respuestas para los cuestionamientos generados por cada una de estas consideraciones. Puesto que esos interrogantes surgen a través del proceso de planeación estratégica –en particular durante el escenario de implementación y, en menor grado, mientras se establece la dirección estratégica– la responsabilidad de este mediador debe ser crucial.

Para muchos profesionales de DRH esto representa un agudo cambio de rol, que va desde una función personal más tradicional a la de verdadera representación de los intereses de recursos humanos pertenecientes a la organización. Como manifiesta Kathryn Conners, vicepresidente de recursos humanos en Liz Claiborne:

> Recursos humanos constituye parte del proceso de planeación estratégica (negocios). Hace parte de la política de desarrollo de la planeación, en la extensión de líneas y del proceso de fusión y adquisición. En la compañía se han realizado pocos procedimientos que nos excluyan de los escenarios de planeación, política o finalización de cualquier negociación. (Citado en Jackson & Schuler, 1990, p. 223)

No obstante, este involucramiento exige de manera invariable niveles de experiencia entre moderados y altos en áreas externas al campo de recursos humanos, que incluyen un alto entendimiento de finanzas y análisis financiero, aspectos legales, entorno competitivo, tendencias a largo plazo en la industria, potencial de mercado para los bienes o servicios de la compañía, y amenazas y oportunidades que enfrenta. Aunque el objeto del interés del profesional perteneciente a DRH debe ser la planeación apropiada y la utilización de recursos humanos, estos intereses se deben expresar dentro de un contexto organizacional total, y cada profesional de DRH debe estar en capa-

cidad de mantener los suyos dentro de las mutuas concesiones generales del proceso de planeación estratégica.

El rol del mediador es quizá el único de los que desempeña el consultor que es exclusivo para el profesional interno perteneciente a DRH. Para representar mejor los intereses y las necesidades internas de la función de recursos humanos se debe contar con una persona dentro de la compañía, alguien que comparta su suerte y cuyo futuro y carrera personal dependan ampliamente del éxito o fracaso de ésta.

Sin embargo, asumir el rol de mediador limita muchísimo el grado en el que el profesional interno de DRH puede desempeñar cualquier otro rol, en especial el de facilitador. Para la mayoría de las personas es difícil, si no imposible, mantener una fuerte posición de mediador y, al mismo tiempo, ser un facilitador imparcial y objetivo del proceso grupal: para la mayoría de las personas es difícil ser jugador y árbitro. En la medida en que los consultores internos participan en el proceso de planeación estratégica, su compromiso debe ser el de representar al grupo de interés. Aunque puede ser posible que una persona desempeñe ambos roles si los demás miembros del grupo de planeación en cuestión están capacitados en procesos de grupo y comparten un gran compromiso para utilizar esas habilidades, la mayoría de los profesionales internos de DRH debe suponer que estas condiciones no tienen posibilidad de existir en sus circunstancias.

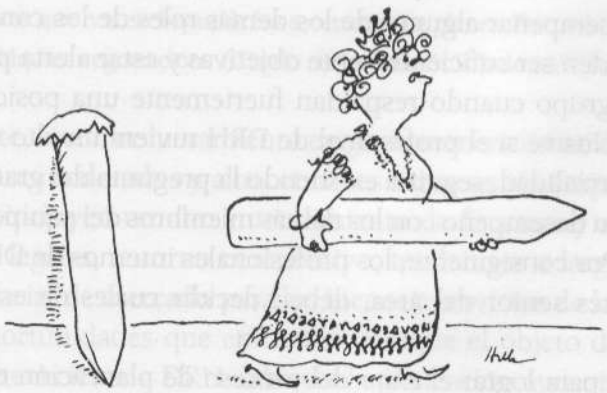
En consecuencia, los roles de mediador del equipo de planeación estratégica y facilitador de ese proceso son incompatibles y se deben evitar. Aunque un profesional de DRH puede ser un campeón de planeación estratégica y también desempeñar algunos de los demás roles de los consultores, pocas personas pueden ser suficientemente objetivas y estar alerta para facilitar los procesos de grupo cuando respaldan fuertemente una posición particular. En efecto, inclusive si el profesional de DRH tuviera un alto nivel de habilidades e imparcialidad, seguiría existiendo la pregunta del grado hasta el cual sería creíble su desempeño con los demás miembros del equipo de planeación estratégica. Por consiguiente, los profesionales internos de DRH, en particular los gerentes senior del área, deben decidir cuáles de estos roles van a desempeñar.

Además, para lograr el éxito del proceso de planeación estratégica de la compañía es importante que el profesional interno de DRH desempeñe el rol de jugador y no de árbitro. Contar con este participante en la mesa de

planeación constituye la mejor forma de asegurar que se tengan en cuenta las consideraciones de recursos humanos en el proceso general de planeación estratégica, que sus problemas se aborden de manera seria y se les dé el valor adecuado en el plan estratégico emergente. Es imposible que alguien externo a la organización represente esta posición tan bien como el empleado interno con más experiencia en DRH. No obstante, es posible identificar y comprometer consultores externos competentes para desempeñar los demás roles de consultoría en el proceso de planeación; se pueden hallar en el naciente desarrollo organizacional (DO) una subespecialidad de la planeación estratégica.

En ocasiones, alguien sugiere que una persona del nivel junior perteneciente a DRH desempeñe el rol de facilitador mientras el gerente de DRH con más jerarquía desempeña el de mediador o protagonista. Aunque las habilidades podrían ser apropiadas para la situación, preocupa la objetividad de ese facilitador, como también el gran conflicto inherente al interés involucrado. Surgiría la pregunta de si esa persona puede ser verdaderamente objetiva cuando su supervisor sea un miembro del equipo de planeación y si se intentarían las intervenciones necesarias a pesar de los riesgos percibidos. También cabría la pregunta de qué sucedería con la credibilidad de todo el proceso bajo esas circunstancias. Es más apropiado, dadas estas preocupaciones, contratar una persona externa, más neutral, para que desempeñe este importantísimo rol.

En organizaciones grandes y complejas, un profesional de DRH transitorio puede estar disponible en la dirección general corporativa para servir a las



El mediador no debe ser el árbitro

subsidiarias en calidad de facilitador, o los equipos regionales de planeación pueden suministrar facilitadores a sus organizaciones comunitarias sin ánimo de lucro. No obstante, la decisión de utilizar esos recursos debe depender de su nivel de habilidades, su capacidad para ser objetivos y las implicaciones políticas de traerlos o excluirlos. La necesidad de un facilitador altamente capacitado es clara, y la pregunta de dónde hallar esta persona está abierta pero, por lo general, la respuesta no incluye a los profesionales internos de DRH de la organización, a menos que estén preparados para abandonar sus lugares naturales y necesarios en la mesa de planeación.

Cuando los profesionales internos de DRH optan por el rol de mediador -como debe ser- una de sus responsabilidades consiste en identificar cómo se van a desempeñar las demás funciones de consultoría en el proceso de planeación estratégica. Es más frecuente el profesional interno de DRH que necesita plantear este asunto y asegurarse de que el equipo de planeación desarrolle respuestas adecuadas.

Entrenador

Aunque el modelo de planeación estratégica aplicada es directo y más fácil de comprender, es necesario que los miembros del equipo lo entiendan a cabalidad. Puesto que les sirve como modelo para las actividades de planeación durante un tiempo, resulta inadecuado un nivel casual de comprensión para llevar a cabo una implementación efectiva. En consecuencia, otro rol importante del consultor es el de entrenador del equipo de planeación estratégica en la comprensión y utilización del modelo de planeación estratégica aplicada. Aunque *Applied Strategic Planning: An Abridged Guide* (Goodstein, Nolan, & Pfeiffer, 1992) proporciona una visión general útil del modelo, se considera mejor como un anexo a un proceso formal de entrenamiento que permite al equipo de planeación explorar por completo el modelo a medida que lo aplica a él mismo y a su organización.

También existen necesidades importantes de entrenamiento fuera de las del equipo de planeación estratégica. Una de las formas significativas en las que el modelo de planeación estratégica aplicada difiere de otros modelos de planeación es en su insistencia en que toda la organización comprenda y se involucre en el proceso, incluyendo el desarrollo de mecanismos estructurados

para dar informaciones en gran escala dentro del proceso. En toda la compañía debe haber conciencia de que la planeación estratégica está en camino; de igual modo, se debe anunciar quién está involucrado en el proceso, por qué se está realizando la planeación, el calendario para el proceso y los resultados esperados. Puesto que, por lo general, la planeación tiene implicaciones en toda la organización y exige el entendimiento, involucramiento y compromiso de todos sus miembros, existe una clara necesidad de presentarles un resumen al comienzo y con frecuencia acerca de lo que está sucediendo. Aunque no es necesario que el consultor se involucre personalmente en todos estos resúmenes, hace parte de su rol como entrenador educar a quienes los realizan, supervisar ese proceso y asegurar que este ocurra.

A medida que se desarrolla el proceso de planeación estratégica existen frecuentes necesidades de suministrar breves informaciones teóricas como por ejemplo, qué es cultura, de qué manera se relaciona con los valores, si las organizaciones del sector público pueden tener líneas de negocios, y dónde se ajusta la visión dentro del modelo. En estos casos es donde el consultor necesita sacar tiempo extra para ofrecer una breve información teórica a fin de responder, dilucidar y clarificar los problemas que surjan. También existen diversas oportunidades para suministrar información teórica al grupo de planeación en cuanto a distintos aspectos de las dinámicas de grupo que surgen durante el proceso. Si estas intervenciones se consideran más como parte del rol del entrenador o del facilitador, el cual se analiza en seguida, es mucho menos importante que asegurarse de que se suministraron donde fue necesario. Puesto que existen oportunidades continuas para el entrenamiento a través del proceso de planeación, el rol del entrenador es continuo; no obstante, tiene especial importancia durante el escenario 1 (establecimiento del escenario), cuando es crucial aprender el modelo.

La función de entrenamiento-enseñanza es muy importante. Uno de los subproductos decisivos del proceso de planeación estratégica aplicada es una organización en aprendizaje, que se adapte y desplace del aprendizaje de ciclo sencillo al de ciclo doble (Argyris y Schön, 1978). El aprendizaje de ciclo sencillo sólo implica aprender la forma de resolver el problema inmediato que enfrenta al individuo o la organización. El aprendizaje de ciclo doble proporciona no sólo una solución al problema inmediato sino también la manera de resolver problemas iguales o similares que surjan en el futuro. El modelo de planeación estratégica aplicada lleva a este tipo de aprendizaje: no sólo pro-

duce un plan estratégico útil sino que también desarrolla la capacidad de planear de nuevo. Como el futuro siempre está más allá del propio alcance, con frecuencia la planeación estratégica es un proceso reiterativo. Al asumir el rol de entrenador, el consultor acepta el reto de asegurar que se presente el aprendizaje de ciclo doble.

Facilitador

Otro rol decisivo es el de facilitador; en la planeación estratégica es un rol *posibilitador*. El facilitador ayuda a que el equipo de planeación aborde los aspectos del proceso de los grupos pequeños que son vitales para llevar a cabo un trabajo exitoso. Los facilitadores ayudan a que el grupo tome en cuenta aspectos que de otra manera se podrían evitar, pasar por alto o hacer a un lado. Un facilitador también puede servir para asegurar que los participantes renuentes se involucren en el proceso, que el método básico para la toma de decisiones sea el consenso en vez del sometimiento, que se desarrollen las normas de grupo necesarias en cuanto a apertura y confrontación, y que el proceso de grupo incremente, en vez de bloquear, el desarrollo de un plan estratégico funcional que proporcione la visión para dirigir el futuro de la compañía.

El proceso de planeación estratégica aplicada exige que los miembros del equipo de planeación confronten de manera directa sus creencias más fundamentales acerca de la vida organizacional y el futuro de la empresa, algo especialmente válido en la búsqueda de valores y la auditoría del desempeño. Comprometerse en el proceso de planeación con base en los valores es difícil y penoso para la mayoría de los grupos, en particular, aquellos con poca o ninguna experiencia en la conformación de equipos, clarificación de valores o demás procesos integrales para un esfuerzo DO. La honestidad y apertura necesarias para realizar una auditoría del desempeño adecuada exigirán esfuerzos similares. Esos equipos necesitarán un facilitador capacitado. El análisis cultural, la búsqueda de valores y la auditoría del desempeño que se estudian en los capítulos 3, 7 y 10 serán útiles en el entrenamiento de los equipos de planeación.

Estos grupos experimentan varios problemas comunes que surgen de tendencias humanas naturales. Si estas frecuentes dificultades no se identi-

fican y manejan de manera apropiada, pueden perjudicar un resultado exitoso del proceso de planeación estratégica. Una de las tendencias más comunes es la incapacidad del equipo de planeación para enfrentar problemas organizacionales importantes –especialmente si éstos nunca se habían abordado de manera directa– como decadencia de los mercados, preponderancia de unos productos o servicios en la etapa de madurez, falta de recursos para el crecimiento, complacencia entre los gerentes senior, o fuertes conflictos o competencia entre segmentos organizacionales.

Una dificultad estrechamente relacionada es la renuencia de muchos equipos de planeación a tomar opciones difíciles, especialmente si éstas afectan en forma directa la carrera o el empleo de sus miembros. Por ejemplo, ¿cómo pueden decidir desarrollar el producto X y no el producto Y cuando John, quien ha sido el campeón líder del producto Y, es un miembro del equipo de planeación? En vez de tomar esta clase de decisiones difíciles, a menudo los equipos de planeación evitan hacer la elección y deciden no diferenciar las asignaciones de recursos que demuestren su compromiso con un producto u otro. Por el contrario, tratan de incrementar ambos productos, una decisión popular pero imprudente. Otra forma de ocultar o evitar este tipo de problema es definir estrategias y objetivos suficientemente amplios para permitir una variedad de planes de acción alternativos, en vez de forzar al equipo de planeación a identificar una dirección clara y concreta.

En estas circunstancias, los equipos de planeación suelen emplear su tiempo abordando otros aspectos, interesantes pero no cruciales; por ejemplo, tratar de resolver un particular y difícil problema de personal en vez de buscar la adecuación de las políticas de personal para la ejecución del plan estratégico emergente. El interés intrínseco en esos asuntos ayuda a que el grupo se engañe creyendo que está comprometido en el trabajo decisivo de la planeación estratégica en vez de evitarlo.

La planeación estratégica aplicada se relaciona con *qué* hará la organización y no con los detalles de cómo se pondrán en marcha los planes. Los gerentes senior que conforman el equipo de planeación probablemente alcanzaron ese cargo debido a que se distinguieron en la forma como realizaron los procesos. Necesitan aprender a pensar en lo *que* se debe hacer. Un rol importante del facilitador es enseñar al equipo de planeación a pensar en términos de "qué" en vez de "cómo". Aunque se necesitan apertura y honestidad a través del proceso de planeación estratégica, éstas son decisivas du-

rante el establecimiento del escenario. En consecuencia, al iniciar la facilitación del proceso se requiere incrementar la apertura y la honestidad.

Los facilitadores deben reconocer e identificar en el grupo la tendencia humana natural de no ser realistas acerca del futuro. El grupo puede ser demasiado optimista; en efecto, se podría argumentar que la falta de voluntad del grupo para afrontar problemas difíciles es simplemente un caso especial de optimismo. Por lo general, los equipos de planeación son bastante optimistas en cuanto a sus proyecciones de ingresos en el futuro, simplemente insistiendo en que "las cosas serán mejores". Con mucha frecuencia, los grupos proyectan un desempeño organizacional mejorado en forma considerable sin razones adecuadas para esa proyección; el supuesto subyacente es "El futuro será mejor porque así lo deseamos". Sin embargo, éste se debe crear, no sólo desear.

Por el contrario, en organizaciones en donde el clima cultural prevaleciente es negativo y predomina un conjunto de convicciones acerca de que "todo está perdido" y "no se puede hacer nada", el facilitador necesita desafiar estas concepciones y ayudar a que el grupo afronte las realidades de la situación. Ciertamente, si no se intenta nada, tampoco se puede lograr nada.

El optimismo excesivo puede llevar a que el grupo pase por alto el entorno externo, en particular, la competencia. Por lo general, al equipo de planeación se le dificulta anticiparse a cualquier contraestrategia por parte de sus competidores, en especial, cuando se trata de un movimiento fuerte que puede interferir de manera seria con la implementación de su propio plan. Este tipo de optimismo entorpece en forma notable la consideración de anticiparse a las jugadas del oponente. El equipo de planeación también puede ser sumamente optimista acerca del entorno futuro, descuidando señales de que el mercado puede estar cambiando en formas que podrían desarticular de manera significativa la estrategia desarrollada. Por ejemplo, en la industria de los computadores, Apple no comprendió la necesidad de un sistema de distribución con base en los negocios, lo cual la llevó a una expectativa inicial irreal acerca del significado del microcomputador Macintosh en el mercado comercial.

En muchas ocasiones, los equipos de planeación tienen problemas al sustentar la disposición de tiempo a largo plazo que se pueda requerir en la planeación estratégica, incluso aunque exista un acuerdo claro sobre la necesidad de hacerlo. El futuro es incierto y difícil de leer. Es más fácil considerar

el desempeño a corto plazo y planear para el mañana y no para un futuro más confuso. Quizá el trabajo más difícil que pueda hacer un equipo de planeación, con la excepción de la búsqueda de valores, es considerar de manera seria un futuro incierto y desarrollar escenarios alternativos para futuros diferentes. La mayoría de los gerentes son demasiado pragmáticos, bastante limitados en su alcance y muy conflictivos acerca de la incertidumbre para afrontar esta tarea con entusiasmo, especialmente la primera vez.

Otra tendencia frecuente e importante que se debe evitar en el proceso de planeación es la de minimizar la dificultad de generar y mantener un cambio en una organización. Los esfuerzos para llevar a cabo una transformación organizacional siempre generarán resistencia contra ella. La resistencia al cambio es otra de las tendencias humanas, naturales y comunes, que a menudo se descuidan en el proceso de planeación. Por lo general, existe un alto grado de aceptación en la forma actual de operar de la organización (de otra manera ya se hubiera transformado), sin importar qué tan incompetente o inefectiva parezca y, en cierta medida, existen personas que tienen un fuerte interés en el *statu quo*. De manera invariable, la planeación estratégica implicará transformación y el equipo de planeación necesita reconocer que los cambios exigidos para poner en marcha el plan hallarán resistencia, especialmente interna, y deben desarrollar planes para manejarla y reducirla.

Esta breve investigación de los problemas humanos comunes que se encuentran en la planeación estratégica debe sorprender a pocos, si los hay, profesionales internos de DRH o consultores organizacionales. Afrontar esas flaquezas humanas constituye parte de su trabajo diario. Esta lista sencillamente pretende proporcionar cierto apoyo a la necesidad de contar con un facilitador profesional en el proceso de planeación estratégica. Evidentemente, un rol del consultor es el de ser facilitador del proceso ante el equipo de planeación.

Formador o experto en contenido

Otro rol importante del consultor es la de formador o experto en planeación estratégica. La enseñanza del modelo de planeación estratégica aplicada se analizó anteriormente como un aspecto del rol del consultor como entrenador. El consultor externo participa en el proceso de planeación estratégica

como un experto en el mismo y debe asesorar al grupo de planeación en cuanto a las mejores prácticas en la planeación estratégica. Con frecuencia, esto significa que debe dirigir al equipo durante las diversas sesiones de planeación, ayudar a sus miembros a comprender dónde se hallan y por qué, asegurar que se prepare para la siguiente sesión al identificar qué asignaciones necesitan terminar antes de la siguiente reunión del grupo y conseguir voluntarios que acepten tales asignaciones. Por lo general, estas tareas se llevan a cabo durante el proceso de planeación, y se debe desempeñar el rol de formador con regularidad.

Por ejemplo, es importante tomar notas generales en cada sesión de planeación estratégica como registro exacto de lo que se logró y de los acuerdos hechos acerca de quién ha aceptado las diversas tareas para que se realice el trabajo entre las sesiones y el calendario establecido para llevarlo a cabo. Aunque no es necesario que el consultor tome notas, ésta es una tarea importante y se debe hacer circular la información para su correspondiente revisión y consenso. Preferiríamos que la responsabilidad de la toma de notas se rote entre los miembros del equipo de planeación, en vez de solicitarle a una persona que se encargue de dicha tarea durante todo el proceso. Sin embargo, asegurarse de que la persona a quien se le asignó una responsabilidad en determinada reunión se encuentre lista, dispuesta y pueda ejecutar la tarea es responsabilidad del consultor en su rol de formador.

Otra consideración importante para quien desempeña el rol de formador es asegurarse de que funcione el proceso de monitoreo del entorno y que existan mecanismos para que la información adquirida a través de dicho monitoreo se suministre en forma regular durante el proceso de planeación estratégica. En cada una de sus fases existen pasos de implementación bien definidos que se deben llevar a cabo. Por ejemplo, siguiendo la fase de formulación de la misión, los diversos grupos de interés necesitan revisar y considerar el borrador del enunciado de la misión. Luego, el equipo de planeación debe recibir y revisar su retroalimentación, hacer los cambios necesarios donde sea apropiado y después, hacer circular el borrador revisado. De nuevo, es responsabilidad del consultor como formador asegurar que ocurra todo lo anterior.

Se puede argumentar que esta función formadora o administrativa debe ser responsabilidad de un miembro del equipo de planeación. No obstante, sus integrantes se hallan demasiado ocupados e involucrados en su rol de

mediador para asumir una responsabilidad administrativa durante el curso de la sesión real de planeación. Además, la mayoría de los miembros del equipo no son suficientemente conscientes del modelo ni de lo que se debe hacer para manejar esta función de manera adecuada.

Un elemento más de esta función formadora consiste en guiar al equipo a fin de que establezca un calendario realista para su trabajo. Los equipos de planeación, como la mayor parte de los grupos, son demasiado optimistas acerca del tiempo necesario para llevar a cabo las actividades. Si no se establece y mantiene un calendario realista, los equipos de planeación se pueden desmotivar y el proceso se puede estancar. Cuando sea apropiado en los capítulos posteriores, compartiremos nuestra experiencia acerca del tiempo que ha tomado cada fase del proceso de planeación estratégica aplicada, a fin de proporcionar una línea de base para consultores nuevos en esta área.

Sin embargo, otro aspecto del rol formador consiste en impulsar con fuerza un determinado producto tangible generado al comienzo del proceso, un producto que pueda circular de manera amplia a través de la organización y convencer a todos sus miembros de que en realidad se está presentando algo importante y productivo en este proceso de planeación. Entre los productos que se pueden considerar están la formulación de valores, una formulación preliminar de la misión, un análisis cultural y una filosofía de operaciones. No obstante, independientemente de lo que sea el producto y cualquiera que sea la reacción ante éste, casi de manera invariable distribuirlo es un factor positivo importante para aumentar la credibilidad del proceso de planeación ante los ojos de los miembros de la compañía.

Incluso, otro aspecto que implica el rol de formador es cómo se da inicio al proceso de planeación estratégica. Una opción consiste en comenzar con profundas entrevistas individuales con el CEO y sus informes directos. Estas entrevistas se concentran en dos aspectos separados pero interrelacionados: aspectos estratégicos y aspectos del equipo de trabajo. Entre los asuntos estratégicos que más se abordan en dichas entrevistas están el crecimiento, la rentabilidad, la dirección de marketing y la competencia. Entre los del equipo de trabajo se incluyen el manejo de conflictos, las diferencias de estilo, la solución de problemas y la toma de decisiones. Esta evaluación del equipo estratégico proporciona al consultor una buena visión general de la dirección actual de la compañía, y saca a la superficie diferentes puntos de vista y percepciones sobre algunas de las diferencias entre la alta gerencia que ten-

El experto en contenido desempeña un rol importante

drán implicaciones en el proceso de planeación. De igual modo, mantiene cierta conformación prematura de las relaciones. En las reuniones iniciales de equipo, el consultor hace la retroalimentación acerca de los resultados de estas entrevistas en una forma organizada, destacando algunos de los problemas y preocupaciones que salieron a la luz y la manera como el proceso de planeación estratégica podría abordarlos.

En general, el rol del consultor como formador o experto en contenido es el de tratar de asegurar la calidad de los procesos de planeación estratégica y del plan real guiando y manejando al equipo a través del proceso de planeación, intentando mantener todas las veces el modelo enfocado y desplazando al equipo de manera sistemática a través de ese modelo.

Estratega

A través de su participación en la planeación estratégica aplicada, algunas veces el consultor se da cuenta de que se pasan por alto ciertos problemas. Un ejemplo frecuente es la incapacidad del grupo para anticiparse a las jugadas del oponente. Al considerar el lanzamiento de un nuevo producto para satisfacer una necesidad de un mercado emergente, una de nuestras organizacio-

nes clientes tuvo en cuenta a los competidores y su conjunto de productos actuales pero nunca pensó en la posibilidad de que cualquiera de esos competidores también podía estar desarrollando un nuevo producto para satisfacer la misma necesidad. Después de un tiempo prudencial, presentamos esta inquietud de manera sutil; luego de un periodo de sorprendente silencio, se nos preguntó cómo habíamos tenido acceso a esa información, cómo sabíamos lo que "ellos estaban planeando". Sencillamente, les aseguramos que no teníamos ese conocimiento pero que sí sabíamos, a partir de una lectura regular de la literatura de negocios, que por lo menos uno de sus competidores se jactaba de ser el primero en comercializar nuevos productos y tenía un grupo de investigación del mercado bien establecido y altamente estimado, como también un exitoso *staff* de desarrollo de productos. El sentido común, mas no la información interna, nos había llevado a concluir que la competencia, o por lo menos un competidor, simplemente no esperaba a que aconteciera el futuro sino que mejor ayudaría a conformar el suyo. En este caso, abandonamos de manera temporal nuestras demás funciones como consultores externos neutrales y nos convertimos en estrategas activos.

La mayoría de las veces, nuestro conocimiento de la industria, los mercados, la competencia, etc., es tal que sería tonto tratar de involucrarse de manera activa como estrategas. No obstante, con frecuencia nos damos cuenta de que el equipo de planeación no ve las posibilidades que están abiertas y no se ocupa en prever las jugadas del oponente. En consecuencia, se pueden hacer contribuciones significativas en el rol relativamente poco usual de estrategas. Los consultores tienen la responsabilidad de estar alerta ante las estrategias disponibles en la organización. Éste es un rol muy probable durante el segundo escenario del proceso (establecer la dirección estratégica), cuando el grupo se encuentra luchando por encontrar esa dirección. En otras palabras, cuando sea apropiado, uno de los muchos roles del consultor consiste en contribuir de manera positiva al desarrollo de la estrategia, en particular al señalar alternativas adicionales que de otra manera podrían no considerarse.

Conviene aclarar que existen muchos consultores estrategas cuyas contribuciones se dirigen a la formulación real de estrategias –especialistas en marketing, finanzas, fusiones y adquisiciones, etc. Con regularidad se comprometen a hacer precisamente tales contribuciones. Nuestros roles usuales y aquellos para los cuales nos contrata el cliente, son las analizadas con ante-

rioridad: patrocinador, mediador, entrenador, facilitador y formador. No obstante, algunas veces debido a nuestra experiencia comercial y de consultoría, podemos hacer una contribución estratégica. Aunque siempre obramos con precaución y hacemos advertencias previas, nos sentimos cómodos en esta función cuando nuestro conocimiento y comprensión la hacen apropiada.

PROBLEMAS CON LOS ROLES

Por lo general, todos los roles esbozados anteriormente son necesarios en diversos momentos durante el proceso de planeación de la organización. El proceso de planeación estratégica necesita un campeón y un patrocinador, un mediador debe representar con vigor la función DRH en la mesa de planeación, el proceso tiene necesidades de capacitación claramente definidos y el equipo de planeación exige ciertos facilitadores expertos como también una guía durante el proceso. Según lo expuesto anteriormente, resulta obvio que para un individuo es casi imposible desempeñar todos los roles. Esto confirma nuestra posición previa de que, por lo menos, se deben involucrar dos consultores en este proceso. Aunque la división típica consiste en que uno de ellos desempeñe el rol de mediador mientras el otro asume los demás, ésta no es la única decisión posible.

Aunque los roles de facilitador y mediador evidentemente son incompatibles, el profesional interno de DRH puede asumir el de entrenador, en especial durante los procesos de desarrollo e implementación a fin de compartir lo que está sucediendo en toda la compañía. Obviamente, también es posible que el profesional interno de DRH desempeñe el rol de estratega, en particular, alrededor de los problemas que se presenten con su área. En esta parte, lo importante es la claridad en cuanto a los roles y el continuo replanteamiento acerca de estos entre los profesionales de DRH a fin de que se mantenga dicha claridad.

CONSULTORES EXTERNOS

¿Con base en qué parámetros se puede escoger un consultor externo de planeación estratégica? Los criterios definidos para seleccionar un consultor

externo a fin de facilitar este proceso se pueden hallar en las características de las personas en el grupo de subespecialidades de consultores DO que se dedican a la planeación estratégica, puesto que poseen habilidades de procesamiento de alto nivel y una sólida comprensión y compromiso con el proceso de planeación. También tienen una buena comprensión de la cultura, el comportamiento y la parte complicada y fácil de la administración organizacional. Por lo general, asumen riesgos, poseen una elevada integridad personal y están dispuestos a afrontar los problemas organizacionales cuando sea necesario; es decir, aunque no buscan controversia tampoco le huyen, en particular, cuando la confrontación directa evidentemente constituye el curso necesario.

Con frecuencia, han tenido responsabilidades de línea administrativa, bien sea como parte de sus carreras en DRH o antes de esa parte de su vida. Aunque pueden apoyar y nutrir, a menudo poseen estilos pragmáticos y prácticos. En general, tienden a solucionar problemas y a planear en vez de ser idealistas o soñadores pero también comprenden y apoyan la importancia de una visión de la supervivencia de una compañía, en especial cuando dicha visión conduce a planes de acción.

Desarrollo profesional

Convertirse en un consultor competente de planeación estratégica, en especial alguien que pueda desempeñarse de manera exitosa en el mundo ferozmente competitivo de la consultoría externa, constituye una tarea ardua. Con el objetivo de implantar con éxito el modelo de planeación estratégica aplicada, se necesita un alto nivel de habilidades de consultoría de procesos usuales, un alto grado de astucia de marketing, una profunda comprensión de la dinámica y comportamiento organizacionales y un nivel sofisticado de capacidad negociadora que tipifican a cualquier consultor externo altamente exitoso. Sin embargo, también existe la necesidad de que el consultor esté familiarizado con la literatura de negocios y de planeación estratégica.

El mundo de los negocios y la forma como opera es territorio ajeno para muchos consultores. La lectura regular de publicaciones de negocios como *Wall Street Journal, Forbes, Business Week* y *Fortune*, es un mecanismo para que el consultor relativamente no sofisticado se familiarice con el mun-

do de los negocios y un recurso incluso para los conocedores, para mantenerse al corriente con el pensamiento comercial. Para aquellos consultores que deciden trabajar en el sector público, existe un conjunto similar de publicaciones que ameritan una seria atención.

Entonces, existe la literatura de planeación estratégica, tanto en periódicos como en libros. Pfeiffer (1991) proporciona una amplia lista de los periódicos disponibles, una bibliografía comentada de la actual literatura relevante y una lista de sociedades de planeación profesional que se convierten en un foro para compartir ideas acerca de la planeación estratégica mediante reuniones profesionales y periódicos. A partir de la visión general de este campo se debe comprender que la planeación estratégica es una empresa seria cuyo campo de acción se profesionaliza cada vez más. A fin de competir de manera exitosa en él, un consultor debe desarrollar y mantener actualizado su propio nivel de profesionalización.

Un área final para el desarrollo profesional es la imaginación y la creatividad. La planeación estratégica implica operar en un área de alta incertidumbre hacia el futuro. En consecuencia, lo que se requiere para realizar una planeación estratégica efectiva es imaginación y creatividad, no habilidades en administración operativa, el área en la cual se forman la mayoría de los gerentes y consultores. Wheatley, Anthony y Maddox (1991) concluyen que los consultores efectivos de planeación estratégica deben ser extrovertidos, de manera que estén en contacto con el mundo externo; intuitivos, de tal modo que presenten alternativas; que se fundamenten en el sentimiento en vez del pensamiento y que sean perceptivos, de manera que sean flexibles. En la tipología de *Meyers-Briggs Type Indicator*, estas personas se clasificarían como ENFP (Kroeger and Thuesen, 1988). Deben sentirse más cómodos con estar al margen en vez de ser el centro de una organización, y, finalmente, deben actuar como agentes internos de control en vez de externos. Wheatley, Anthony y Maddox sugieren que los consultores que poseen estilos bastante diferentes se deben involucrar en una variedad de programas de entrenamiento con el propósito de mejorar estos aspectos de su enfoque. Su punto de vista es interesante pero hallar un consultor con estas características personales, además del conocimiento y habilidades específicas analizadas anteriormente, constituye un reto excepcional para la mayor parte de las compañías que buscan un consultor de planeación estratégica.

RESUMEN

Tanto los consultores externos como los internos tienen roles importantes en el proceso de planeación estratégica aplicada. Éstos incluyen las de patrocinador o campeón, mediador, entrenador, facilitador, formador o experto en contenido y estratega. Algunas veces, estos roles son separados y en ocasiones se superponen; sin embargo, el mismo consultor no debe tratar de desempeñar el rol de mediador y el de facilitador. A menudo, un consultor de DO es el tipo de persona que puede desempeñar los roles del consultor externo.

REFERENCIAS

Argyris, C. & Schön, D. (1978). *Organizational learning.* Reading, MA: Addison-Wesley.

A.T. Kearney, Inc. (1983). *Managing the human resources for strategic results.* Chicago: Author.

Goodstein, L.D., & Pfeiffer, J.W. (1984). Human resource development: Current status and future directions. In J.W. Pfeiffer and L.D. Goodstein (Eds.). *The 1984 annual: Developing human resources* (pp. 155-160). San Diego, CA: Pfeiffer & Company.

Goodstein, L.D., Nolan, T.M., & Pfeiffer, J.W. (1982). *Applied strategic planning: An Abridged guide* (rev. ed.). San Diego, CA: Pfeiffer & Company. (In press.)

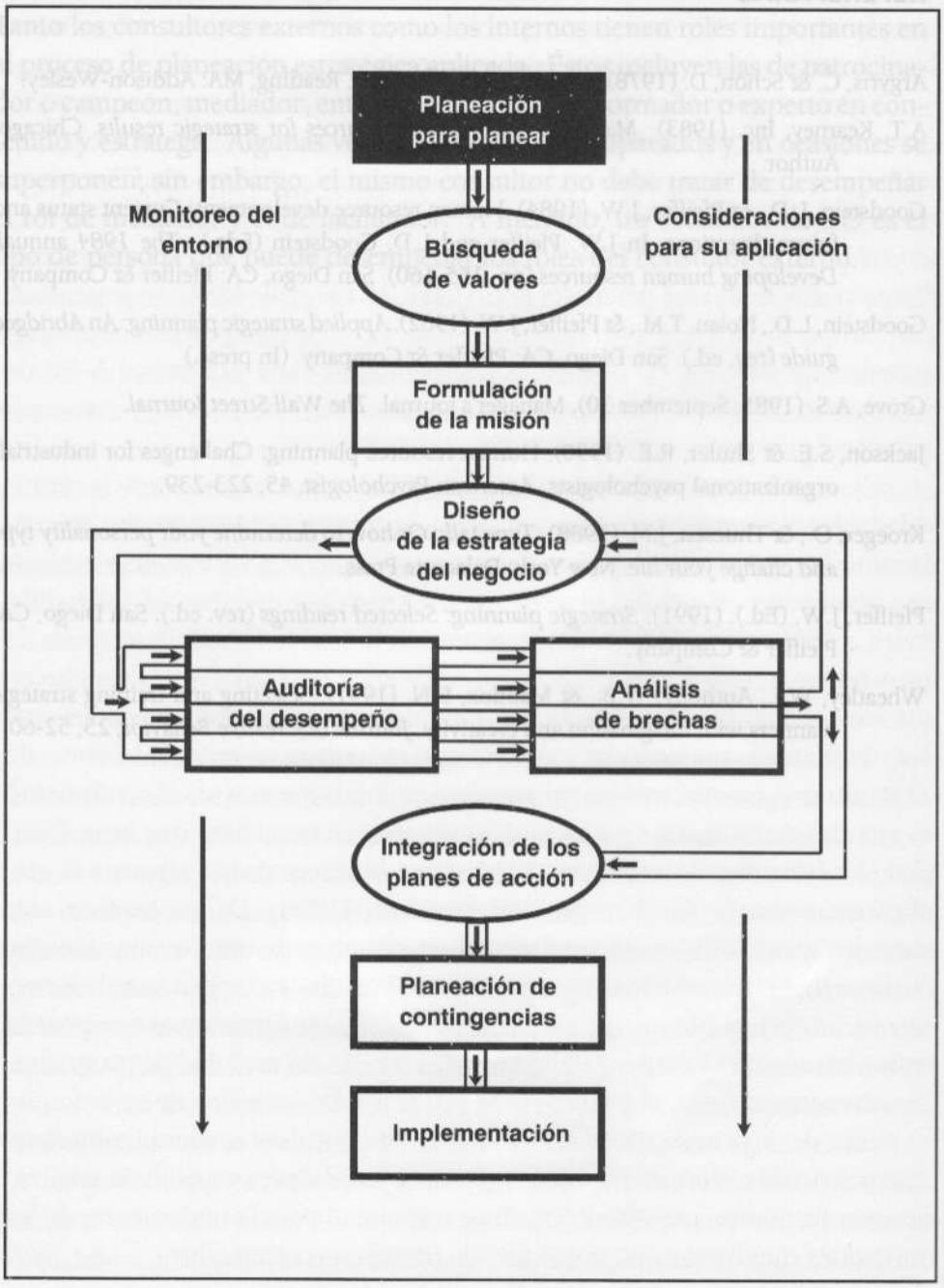
Grove, A.S. (1985, September 30). Manager's journal. *The Wall Street Journal.*

Jackson, S.E. & Shuler, R.E. (1990). Human resource planning: Challenges for industrial/ organizational psychologists. *American Psychologist*, 45, 223-239.

Kroeger, O., & Thuesen, J.M. (1988). *Type talk: Or how to determine your personality type and change your life.* New York: Delacorte Press.

Pfeiffer, J.W. (Ed.). (1991). *Strategic planning: Selected readings* (rev. ed.). San Diego, CA: Pfeiffer & Company.

Wheatley, W.J., Anthony, W.B., & Maddox, E.N. (1991). Selecting and training strategic planners with imagination and creativity. *Journal of Creative Behavior*, 25, 52-60.


Planeación para planear
Monitoreo del entorno
Búsqueda de valores
Consideraciones para su aplicación
Formulación de la misión
Diseño de la estrategia del negocio
Auditoría del desempeño
Análisis de brechas
Integración de los planes de acción
Planeación de contingencias
Implementación

Capítulo cinco

Planeación para planear

Nunca sabemos lo grandes que somos
hasta que se nos pide crecer,
entonces, si sabemos planear
nuestra estatura alcanza el cielo.

Emily Dickinson
hacia 1890
The Collected Poems of Emily Dickinson

Aunque casi todos comprenden la necesidad de hacer una planeación antes de comenzar un proyecto complejo a gran escala, se entiende muy poco la necesidad de idear la forma de planear. La planeación para planear es la consideración profunda de cómo se realizará la planeación misma –quién estará involucrado, cuál será el calendario, cuáles son las consecuencias anticipadas de dicha planeación (y cuáles podrían ser algunas de las consecuencias no anticipadas), qué recursos se necesitan, etc. Aunque, por lo general, la planeación para planear es importante en la administración de proyectos, es absolutamente decisiva para el éxito de la planeación estratégica aplicada.

En dicho proceso, la *planeación para planear* es el término con que se designa al anteproyecto que se debe realizar antes de la iniciación formal del proceso de planeación estratégica. Los individuos responsables de tomar las decisiones clave determinarán si la organización está lista o no para comprometerse en la planeación estratégica formal. Si la decisión es positiva, esta fase

incluirá la selección cuidadosa del equipo de planeación y el establecimiento de métodos para retroalimentar con información a los gerentes no involucrados, a los miembros de la organización y a otros grupos de interés clave.

Nuestro punto de vista de la fase de planeación para planear incluye los siguientes seis elementos:

1. Determinar el aprestamiento organizacional para la planeación estratégica.
2. Fomentar el compromiso, en especial por parte del CEO o director ejecutivo de la compañía.
3. Identificar a los miembros del equipo de planeación.
4. Educar a toda la organización, en particular el equipo de planeación, acerca del proceso de planeación estratégica.
5. Determinar qué otros grupos de interés de la organización se deben valorar y los métodos para mantenerlos informados, al igual que a otros individuos que no participan en el proceso de planeación.
6. Realizar la contratación para lograr una planeación estratégica exitosa.

La ejecución efectiva de estos seis pasos constituye una determinante importante del éxito general de la planeación estratégica. En su conjunto, la intención de la fase de planeación para planear consiste en clarificar las expectativas de muchos grupos de interés de la organización acerca de la planeación estratégica y lograr su compromiso con el proceso. Dada la importancia de dichos pasos, en este capítulo se revisan en detalle.

APRESTAMIENTO PARA LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación estratégica, si es efectiva, implica una inversión considerable de tiempo y energía por parte de la organización. El equipo de planeación dedicará gran parte de su tiempo al proceso real; otros individuos que no están involucrados en forma directa necesitarán informarse de manera regular sobre lo que esté sucediendo; será necesario compilar y procesar datos, etc. Existen ocasiones en las que una empresa no se encuentra lista para este nivel de actividad.

Pfeiffer & Jones (1978) mencionan un curioso paralelo entre los conceptos de aprestamiento para el desarrollo de la organización (DO) y el

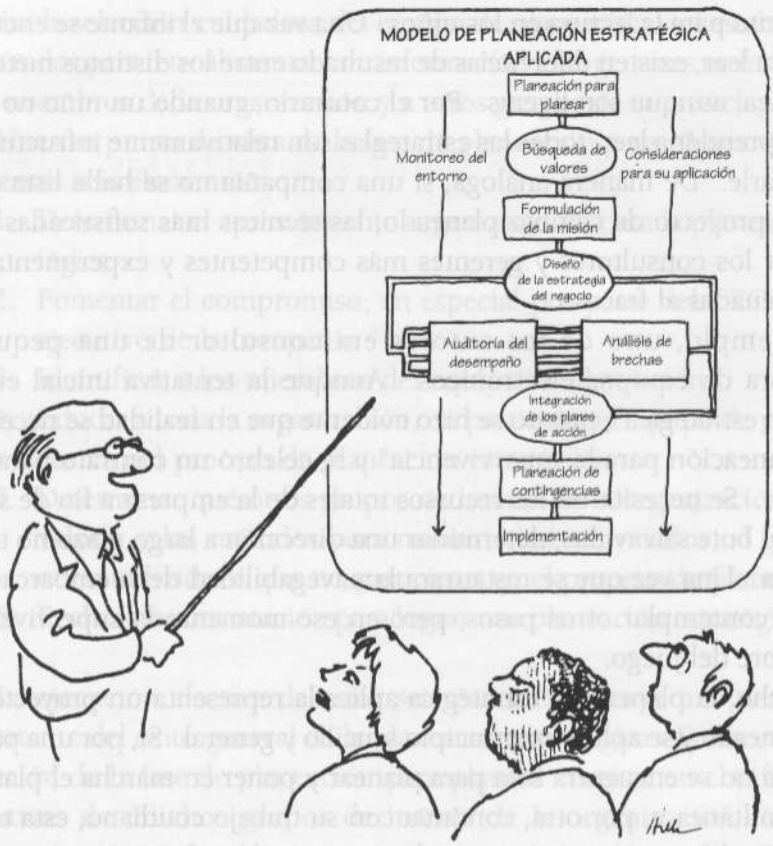
aprestamiento para la lectura en los niños. Una vez que el infante se encuentra listo para leer, existen diferencias de resultado entre los distintos métodos de enseñanza, aunque son ligeras. Por el contrario, cuando un niño no está listo para aprender a leer, todas las estrategias son relativamente infructuosas para enseñarle. De manera análoga, si una compañía no se halla lista para realizar un proyecto de cambio planeado, las técnicas más sofisticadas empleadas por los consultores y gerentes más competentes y experimentados están condenadas al fracaso.

Por ejemplo, uno de los autores era consultor de una pequeña distribuidora de equipos electrónicos. Aunque la tentativa inicial era la "planeación estratégica", pronto se hizo evidente que en realidad se necesitaba una "planeación para la supervivencia" y se celebró un contrato para llevarla a cabo. Se necesitaron los recursos totales de la empresa a fin de sacar de apuros el bote salvavidas; determinar una dirección a largo plazo no tenía importancia. Una vez que se restaurara la navegabilidad de la embarcación se podrían contemplar otros pasos, pero en ese momento la supervivencia era el nombre del juego.

De hecho, la planeación estratégica aplicada representa un proyecto de cambio planeado y se aplica un principio sencillo y general. Si, por una parte, la compañía no se encuentra lista para planear y poner en marcha el plan de manera simultánea y, por otra, continúa con su trabajo cotidiano, esta toma una pequeña diferencia práctica, que los procesos de planeación sean empleados o, de hecho, que el nivel de habilidades de consultoría esté disponible. Es bastante improbable que esto genere un resultado significativo.

No obstante, en contraste con el aprestamiento para la lectura, si una organización se encuentra lista para realizar planeación estratégica, la metodología que seleccione establece una diferencia significativa en las consecuencias de su plan. A diferencia de otras metodologías de planeación, la planeación estratégica aplicada proporciona criterios para que los gerentes tomen importantes decisiones diarias que conduzcan a la compañía en la dirección deseada y predeterminada y, de esta manera, aumente la probabilidad de que logre su misión.

Evaluar el aprestamiento de la organización para la planeación estratégica es, por tanto, un primer paso muy importante en la planeación para planear, en el que se debe considerar una variedad de factores. Éstos incluyen la viabilidad fiscal de la empresa, la vitalidad de sus productos y servicios, su



El aprestamiento para la planeación estratégica es como estar listo para aprender a leer

cultura, hasta qué punto es escasa la distribución de sus recursos, etc. Otro factor es la seguridad y el ejercicio laboral esperado del CEO. Cuando existe incertidumbre en una compañía acerca de su liderazgo futuro, toda su energía psicológica se concentra en esa decisión y la planeación estratégica es contraproducente. El consultor necesita de todas sus habilidades en evaluación y diagnóstico organizacional con el fin de tomar esta importante decisión inicial: ¿hasta qué punto se encuentra lista la compañía para el proceso de planeación estratégica aplicada? El factor más importante para determinar este aprestamiento es el interés y compromiso del CEO con la planeación estratégica.

EL ROL DEL CEO EN LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Durante las últimas décadas, la vida y las estructuras organizacionales se han hecho más complejas, en especial, en la parte ejecutiva de grandes organizaciones. Como resultado, algunas veces no es claro quién es el CEO. Steiner (1979) lo define como la persona o personas con autoridad para manejar la empresa. Señala que éste puede ser el presidente, el presidente y el vicepresidente ejecutivo o alguna otra combinación de individuos. Cuando el nombre "director ejecutivo" no necesariamente se refiere a un individuo, a menudo se utiliza el término "función director ejecutivo"; por sencillez, en este libro, se utilizará el término CEO para referirse a dicha función, bien sea de un individuo o un grupo, independientemente del título real de la persona; sin importar el título, la función es muy importante en la planeación estratégica, así como lo es en todos los aspectos importantes que enfrenta la organización.

Importancia del CEO en la planeación estratégica

Existen varias razones para la importancia del interés y compromiso del CEO con la planeación estratégica. De manera evidente, el CEO simplemente puede abortar el proceso en cualquier punto, algo que rara vez ocurre. La teoría y práctica administrativas modernas apoyan de manera contundente la planeación estratégica como necesidad organizacional. Para la mayoría de los CEO, eliminar en forma prematura un proceso de planeación sería una acción peligrosa, cuando no aventurada. En cambio, están los CEO que respaldan el proceso de manera verbal, pero están "demasiado ocupados" para involucrarse personalmente y no apoyarán en forma activa la implementación del plan que surja del proceso. Esta renuencia a apoyar el plan puede reflejar innumerables razones; por ejemplo, falta de voluntad para sujetarse a la disciplina impuesta por el hecho de tener un plan estratégico, renuencia a compartir información o poder con los demás, resultado de tener visiones contradictorias (tener una alta tasa de crecimiento y un estilo de vida relajado), falta de convicción con respecto a los usos de la planeación, o una experiencia previa infortunada con la planeación estratégica. No obstante, las *razones* para la renuencia del CEO no importan tanto como el

hecho de que esta existe. El presente capítulo retomará estos problemas y sugerirá algunas alternativas para manejarlos.

Evaluación del compromiso del CEO

La importancia del CEO hace imperativo que se entreviste personalmente con el consultor o consultores a fin de evaluar su nivel de compromiso con la planeación. Una forma práctica de comenzar el proceso de planeación estratégica consiste en entrevistar al CEO acerca de su visión personal de la organización, al igual que su buena voluntad para asumir el riesgo de traer esa visión a la realidad. Si se le puede ayudar a comprender que la planeación estratégica constituye una forma de sacar a la luz, evaluar, mejorar, ganar apoyo e implementar dicha visión, el proceso estratégico comienza bien. No obstante, si el CEO no posee tal visión o, incluso peor, no está dispuesto a aceptar la noción de que la visión tiene un lugar en la creación del futuro de la empresa, entonces las perspectivas para un exitoso proceso de planeación son tenues.

Si están presentes la visión y cierta disponibilidad para trabajar en ella, entonces, los informes directos del CEO pueden ser consultados acerca de la forma como se ha compartido la visión, las reacciones ante ésta y los problemas que ha generado. En tal caso, existe el peligro de que el proceso de planeación se pueda considerar sólo como una forma superficial de respaldo a la visión del CEO, pero también existe el peligro de ignorar tal visión o pretender que no existe y no tendrá impacto en el proceso de planeación. Con frecuencia, es útil hacer que cada uno de los entrevistados lea una copia de la explicación de seis páginas, *A Brief Introduction to Applied Strategic Planning* (Goodstein, Nolan and Pfeiffer, 1992a) como una forma de comprender el proceso que se contempla y, así, estar mejor preparado para la entrevista.

Una pregunta importante que se debe responder durante este proceso inicial de entrevista es si existe un equipo administrativo de buen funcionamiento que se haya involucrado en el manejo de la organización. Aunque el proceso de planeación estratégica aplicada corregirá algunos problemas que surjan durante el curso de la planeación, el modelo se fundamenta en que la organización posee un equipo administrativo íntegro y absolutamente bien manejado. La entrevista inicial puede generar recomendaciones para llevar a

cabo un proceso profundo de conformación de equipos antes de iniciar cualquier planeación.

Este proceso de entrevistas también da la oportunidad de evaluar el grado de dificultad en la compañía. Como se observó previamente, esta es la inconformidad organizacional que a menudo genera la motivación inicial para que la organización invierta en la planeación estratégica, en especial, cuando se hace necesario el cambio transformacional. Aunque la experiencia del grado de dificultad ciertamente no constituye un factor universal –algunas veces las empresas buscan la oportunidad– es una situación frecuente y necesita ser evaluada. El consultor debe conocer la evaluación que realiza el CEO sobre la situación de la compañía. En cualquier caso, se debe comprobar el compromiso de este último con la planeación estratégica pues, de otra manera, el proceso puede ser saboteado; las entrevistas representan una forma útil de comenzar dicha comprobación.

El CEO y el liderazgo estratégico

Existen más elementos con respecto a la importancia de la función del CEO en la planeación estratégica que tener una visión que trascienda el presente hacia un futuro deseado. El CEO debe ayudar a establecer las metas para articular ese futuro y los procesos para medir el progreso hacia esa meta. Así mismo, debe tener la integridad para proceder en forma apropiada y conocer lo correcto, tanto en el proceso de planeación como en su implementación. Debe tener el coraje de iniciar el cambio y comenzar a eliminar obstáculos y, al mismo tiempo, la habilidad política para vivir y tener éxito en el mundo real donde existen objetivos distintos y exigencias que entran en conflicto, las cuales deben ser resueltas. A fin de ser un líder estratégico, un CEO debe tener todas estas características.

Los funcionarios CEO también deben conocerse a sí mismos, tener la capacidad de emplear al *staff* en forma efectiva, mostrar coraje, estar abiertos a la retroalimentación y poder utilizarla de manera eficaz. Es imperativo que los miembros de su *staff* no sean hombres ni mujeres que siempren respondan sí, sino que posean el conocimiento y la confianza para desafiar al jefe cuando sea necesario. Resulta evidente que la evaluación del CEO, esté en contra de estos criterios bastante profundos, ya que es parte del rol del con-

sultor como formador o gerente del proceso de planeación estratégica. Sin comprender al CEO y su estilo, el consultor encontrará sorpresas que pueden impedir el proceso de planeación.

Evaluación del CEO

Finalmente, la pregunta que se debe plantear al CEO es doble:

1. Como funcionario CEO, ¿considera que comprende lo suficiente el tiempo y energía requeridos para llevar a cabo el proceso propuesto de planeación estratégica aplicada?
2. ¿Está preparado para comprometerse a confirmar que se cumplió el ciclo en una forma totalmente razonable?

Ante la ausencia de respuestas afirmativas a estas dos preguntas, se debe detener el proceso de planeación hasta que con una educación adecuada se pueda resolver la primera y reforzar la segunda. Por lo general, el proceso educativo implica abordar directamente los problemas de resistencia del CEO analizados antes. Por ejemplo, con respecto al problema de la disciplina impuesta por un plan estratégico, a menudo es difícil el compromiso con su implementación, en especial en empresas de un solo dueño. La disciplina y el rigor que exige el proceso de planeación sencillamente no se ajustan a la energía, la vitalidad y el estilo de solución de problemas de tales individuos. Como argumentó recientemente un empresario: "Yo hago mis mejores negocios en el avión, justo cuando me siento al lado de un desconocido. ¿Cómo va a efectuar usted la planeación para eso?". La única respuesta es que no se puede realizar una planeación para esas oportunidades no previstas. La pregunta real debe ser: "¿Cómo podré afrontar las contingencias en esta nueva estructura?".

Empresas familiares y de un solo dueño

Las empresas de un solo dueño y las familiares ofrecen una oportunidad y reto únicos para efectuar planeación estratégica. En compañías que pertenecen a un solo individuo o un pequeño grupo familiar, recomendamos realizar una sesión de uno o dos días dedicada a la preplaneación para planear

con el(los) individuo(s) incluyendo, si es apropiado, a su(s) esposa(s). Consideramos que se deben explorar en privado las necesidades personales de tal manera que se puedan articular en forma clara como límites no negociables en la parte restante del proceso, particularmente en la búsqueda de valores. En esa reunión puede ser importante contar con la ayuda experta de consultores tributarios y especialistas en planeación estatal. La reunión se concentraría principalmente en las necesidades y deseos personales del dueño o dueños reales de la organización.

Entre los cuestionamientos por explorar se encuentran los siguientes:

1. ¿Existe una voluntad real?
2. ¿Hay verdadera confianza entre los miembros?
3. ¿Se cuenta con un plan adecuado para integrar en forma óptima las obligaciones tributarias individuales y de la empresa?

Con toda certeza, este tipo de aspectos estimulará el análisis de los valores durante la búsqueda de los mismos. Es posible crear vínculos dobles en caso de que sea inapropiado analizar estos asuntos con el equipo de planeación y así mismo que se le dificulte comprender el proceso mediante el cual se toman algunas decisiones previas. La parte negativa obvia del presente escenario es que los propietarios impondrán valores ficticios para que sean la base del negocio, cuando en realidad son sólo condiciones implícitas del derecho de propiedad. El consultor debe esmerarse por identificar con antelación esos aspectos y dirigir a los dueños a fin de que los hagan explícitos, cuando sean supuestos en el proceso.

El ejemplo más frecuente de este tipo de situación ocurre cuando la edad avanzada y los crecientes intereses externos (nietos, golf, viajes prolongados, etc.) se combinan con niveles razonablemente altos de riqueza acumulada para generar una empresa donde no hay impulso para el crecimiento, en una época en que las condiciones tecnológicas o de mercado le dicen a los gerentes, que no son dueños, que se desea una orientación de mayor crecimiento. Otra variación ocurre cuando los intereses en el exterior, ya mencionados, generan una tolerancia inapropiada de prácticas, procesos o individuos ineficientes.

Sin embargo, con la mayoría de los ejecutivos es posible utilizar una estrategia de desarrollo y ayudarles a comprender las ventajas de crear un plan estratégico aplicado. Con la excepción del empresario estereotipado,

casi siempre existe cierto interés en la función de planeación, y el consultor competente debe concentrarse en ese interés y nutrirlo. Sin el proceso de desarrollo del compromiso por parte del CEO, cuando todavía no se halla presente, existe poca posibilidad de llevar a cabo un proceso exitoso de planeación estratégica.

Responsabilidades del CEO en la planeación estratégica

Además del compromiso personal clave señalado, el CEO debe estar dispuesto a transferir niveles apropiados de responsabilidad y autoridad al equipo de planeación para ejecutar dicha función. Esto puede exigir compartir información con personas que nunca antes han tenido acceso a ésta. El CEO también debe promover la aceptación de la participación por parte de gerentes y otros funcionarios quienes, aunque no sean parte del equipo de planeación formal, serán responsables de poner en marcha las decisiones de planeación. Sin el compromiso de los gerentes apropiados (y otros *staff* clave) el proceso de planeación no será implementado.

El CEO *debe* proporcionar la dirección general y asumir la responsabilidad final para la creación y ejecución del plan estratégico. Debe transmitir decididamente el entusiasmo en los miembros clave del *staff* mientras los forma (y, si es necesario, los persuade) a través de la utilización apropiada de retribuciones y sanciones. El consultor debe trabajar con el CEO y demás miembros del equipo de planeación con el objetivo de determinar qué tipo de decisiones se tomarán durante el proceso de planeación. Las decisiones *impuestas* son las que toma una persona (el CEO) y aceptan los demás miembros del equipo de planeación; las decisiones *consultadas* las toma una persona después de consultar con los demás miembros; las decisiones *participativas* exigen la participación del grupo y las toman todos sus miembros.

No obstante, independientemente de la forma como se tomen las decisiones, la alta gerencia debe estar unida y agruparse tras la estrategia que se desarrolle finalmente. Sin esa unidad, se presentará un conflicto interno destructivo que derrotará inclusive a las mejores estrategias. La unidad y el compromiso de la alta gerencia son decisivos para lograr una exitosa implementación; asegurar una y otro es una de las responsabilidades importantes del CEO en el proceso de planeación. Otra responsabilidad consiste

en cerciorarse de que la estrategia sea clara y fácilmente comprendible; sin tal claridad se dificulta la implementación.

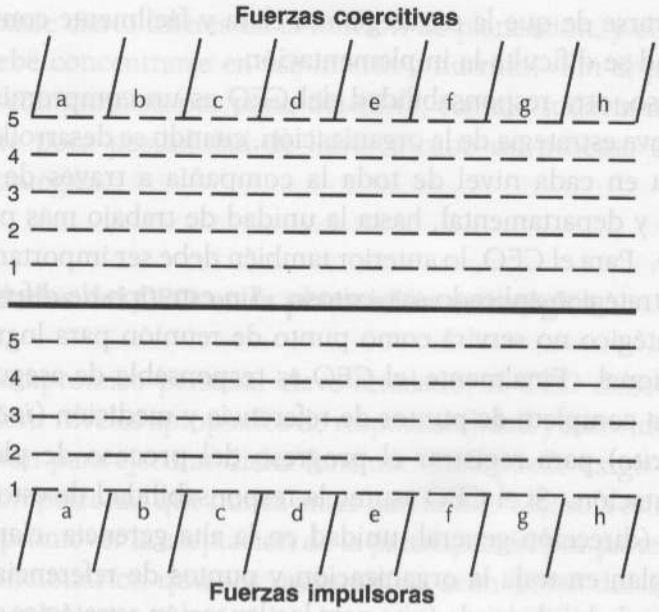
Incluso, otra responsabilidad del CEO es un compromiso de asegurar que la nueva estrategia de la organización, cuando se desarrolle, se encuentre articulada en cada nivel de toda la compañía a través de su estructura divisional y departamental, hasta la unidad de trabajo más pequeña y cada empleado. Para el CEO, lo anterior también debe ser importante a fin de que el plan estratégico aplicado sea exitoso. Sin este tipo de difusión intensa, el plan estratégico no servirá como punto de reunión para lograr la vitalidad organizacional. Finalmente, el CEO es responsable de asegurar que exista un sistema completo de puntos de referencia y medición (*indicadores críticos de éxito*) para registrar el progreso del proceso de planeación y su implementación. Si el CEO asume la responsabilidad de estos cinco requerimientos (dirección general, unidad en la alta gerencia, claridad, articulación del plan en toda la organización y puntos de referencia) y los lleva a cabo, las probabilidades de éxito para la planeación estratégica se incrementan en gran medida.

Una forma de evaluar las fuerzas que apoyan y las que se oponen al proceso de planeación estratégica aplicada y su ejecución es el análisis de fuerza –campo de Lewin (1975) (*véase* figura 5-1). Puede ser valioso realizarlo con el equipo de planeación a fin de identificar estas fuerzas y de decidir de qué manera se pueden reducir las opuestas mientras se incrementan las de apoyo.

IDENTIFICACIÓN DEL EQUIPO DE PLANEACIÓN

Una vez que se asegura el compromiso total del CEO, la siguiente preocupación consiste en identificar el equipo de planeación más efectivo. La selección para el proceso de planeación se debe vender como una oportunidad prestigiosa de participar en el proceso de prever el futuro de la organización y no, como a menudo se presenta, una cadena aparentemente interminable de reuniones que le restan importancia a otras tareas, sin producir ningún impacto positivo en la forma como se toman las decisiones diarias.

El equipo de planeación debe tener entre cinco y doce miembros. Un número significativo de investigaciones indica que, por lo general, los grupos



Elabore una lista de las fuerzas en los espacios a al h. Dibuje flechas hacia la línea del *statu quo* para indicar la intensidad de 1 a 5.

Figura 5-1. Diagrama para elaborar lista de fuerzas en el análisis de campo de fuerzas

de cinco son los más efectivos en la solución de problemas, y nuestra experiencia nos dice que los grupos superiores a doce son difíciles de "leer" en términos de proceso de grupo; además, un grupo superior a doce miembros limita el "tiempo de respiración" de cada persona hasta el grado en que es difícil que cada miembro haga las contribuciones apropiadas. Con mucha frecuencia, el progreso del grupo es lento y los miembros adicionales dificultan más de lo usual el calendario de reuniones. Así mismo, los grupos de más de 12 miembros tienden a romperse en dos o más subgrupos. Con los demás factores constantes (que rara vez lo son), como autores preferimos trabajar con un grupo de siete a nueve, el equilibrio óptimo entre la necesidad de representar a los diferentes grupos de interés y permitir el diálogo productivo.

Una de las responsabilidades del consultor es trabajar con el CEO y otros gerentes clave para identificar los miembros potenciales, dentro de la gerencia y fuera de ésta, que participarán en el equipo de planeación. Es imperativo que a este proceso se le dé la atención y el respeto necesarios con el fin de

identificar un buen equipo de trabajo. En muchas empresas habrá individuos que sientan que "debieron" incluirlas en tal proceso, independientemente de sus habilidades o contribuciones potenciales al mismo. Cuando son personas que pueden ejercer impacto en la implementación del plan, la decisión debe manejarse con tacto. Si no se les incluye, una medida que recomendamos bastante, es la de tranquilizarlas y neutralizar sus potenciales consecuencias negativas en el proceso de planeación. Esto se puede lograr mediante de una variedad de esfuerzos creativos para hacer que se involucren, aunque en realidad no se sienten en la mesa del equipo de planeación.

Rol de los miembros del *staff* de planeación

En muchos ambientes se ha puesto de moda que la gerencia senior se comprometa, extienda y trabaje en forma exagerada. Este enfoque apasionado de la administración a menudo se percibe en boga entre los propietarios/gerentes cuya orientación se caracteriza por un espíritu empresarial y, en estos casos, se puede intentar transferir la responsabilidad de la función de planeación a un miembro del *staff* de planeación o a un grupo de planeación. De manera categórica, ¡este enfoque no funciona! Aunque existe un fuerte precedente para los *staff* de planeación en algunas compañías grandes, el más conocido es el de General Electric, en realidad hay poca evidencia (si la hay) para sugerir que los gerentes de línea implementarán la planeación desarrollada por el *staff*.

Sin embargo, existen muchas funciones administrativas importantes que pueden desempeñar los miembros del *staff* de planeación o el *staff* asignado a los roles de apoyo a la planeación. Ellos pueden asumir las funciones de facilitación, investigación y apoyo, en especial, al llevar a cabo en su totalidad las asignaciones establecidas durante el curso de la planeación. A menudo se desea, particularmente en las compañías de mediana magnitud, asignar un gerente júnior para que se convierta en el enlace entre la planeación y el proyecto. (En empresas pequeñas esta tarea la puede desempeñar la secretaria ejecutiva). De manera ideal, este rol se debe ofrecer como retribución, es decir, como una oportunidad única de aprender de primera mano las habilidades esenciales de planeación estratégica, necesarias para convertirse en un exitoso gerente senior en el creciente y complejo entorno actual de los negocios.

Este rol de coordinación de la planeación puede suministrar apoyo importante como punto focal para la compilación y el análisis de datos, el registro de las decisiones y su difusión, y el manejo de factores de personal y logísticos a fin de asegurar que las sesiones de planeación formal tengan el máximo de efectividad. Cada sesión de planeación debe cerrarse con una agenda definida para la siguiente reunión. Es útil que el coordinador de planeación haga circular esta agenda poco antes de la siguiente sesión y que verifique la realización completa de las tareas acordadas durante la reunión anterior.

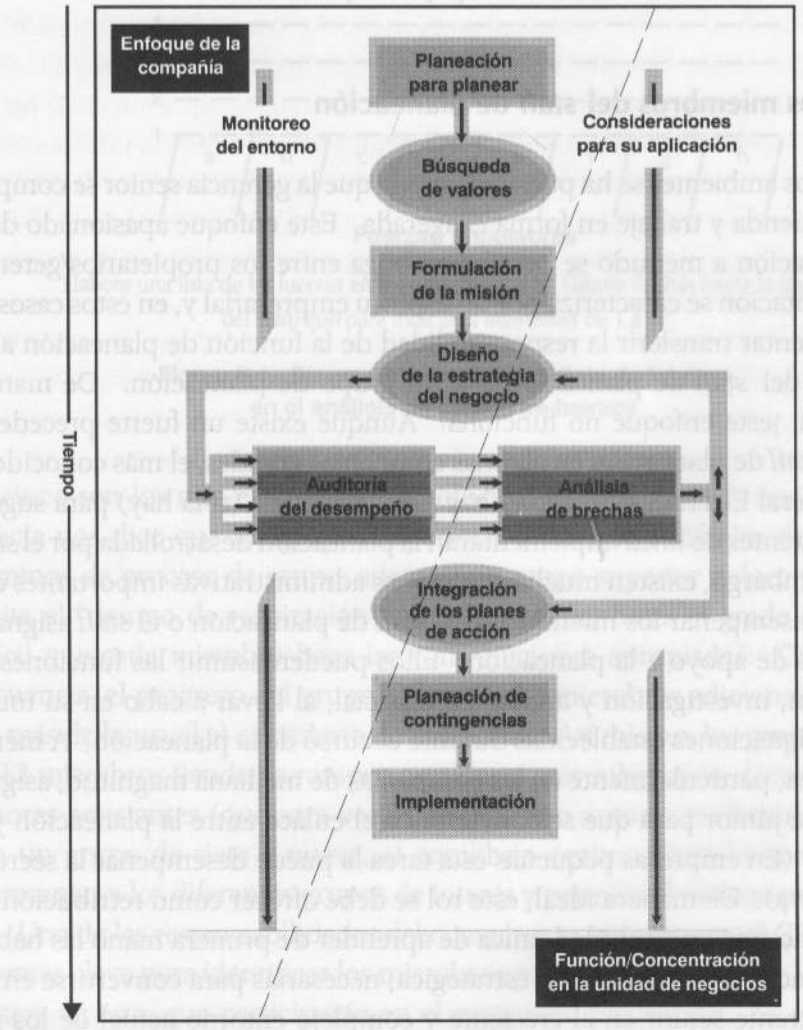


Figura 5-2. Índice de constituyentes durante la planeación estratégica aplicada

Cambio de concentración en la planeación estratégica

En la figura 5-2 se ilustra el grado hasta el cual los miembros del equipo de planeación desplazan de manera apropiada su concentración del plano de la compañía hacia el de sus propias funciones, a medida que avanza la planeación estratégica. Cuando se unen por primera vez para formar el equipo de planeación, su compromiso se concentra básicamente en la organización. A medida que el proceso de planeación continúa y los integrantes comienzan a ver lo que significa la planeación estratégica para sus propias áreas funcionales, la concentración comienza a cambiar. Cada miembro se interesa más y más en las implicaciones para su propio departamento o división.

Otro aspecto del desplazamiento de la concentración es que las primeras sesiones de la planeación estratégica aplicada, en especial la primera o las dos primeras, se dedican a una amplia conformación del equipo. Ésta, con su concentración en el equipo mismo, se desplaza hacia una concentración en la compañía durante la fase del proceso de formulación de la misión, luego, a nivel externo, hacia una concentración en el entorno competitivo durante la fase de auditoría del desempeño. Si los miembros del equipo comprenden estos cambios de concentración al comienzo del proceso –a medida que el consultor los guía a través de las primeras fases– probablemente no se sentirán perdidos cuando ocurran los cambios.

EDUCACIÓN DEL EQUIPO DE PLANEACIÓN Y LA ORGANIZACIÓN

Desde el comienzo mismo del proceso de planeación estratégica aplicada, se hacen esfuerzos para lograr el involucramiento significativo de un número representativo de personas en la compañía. Aunque estos esfuerzos se dirigen a mejorar la calidad del producto, su impacto más importante consiste en conformar un amplio grupo de personas de apoyo que puedan sentir que hay una inversión y que el plan estratégico resultante les pertenece.

Involucramiento y compromiso

El valor de desarrollar un amplio y profundo interés y compromiso con el plan estratégico es inmensurable cuando se va a implementar el plan. La

fuerza que genera el logro de este compromiso es tan alta que en cada paso del proceso se examina la pregunta de quién *podría* involucrarse, bien sea con una sugerencia o con reflexiones sobre la implementación, relacionadas con esa fase particular del proceso. En esta parte, el énfasis está en identificar las oportunidades potenciales para el involucramiento, no en restringirlas. De igual manera, ese involucramiento no se debe tratar como una obligación –algo que las personas deben hacer– sino como una oportunidad. Las tareas que un individuo "debe" hacer rara vez se llevan a cabo con vigor y entusiasmo, y para el éxito de la planeación estratégica tiene demasiada importancia que se realicen con nada menos que un entusiasmo total.

Entrenamiento del equipo de planeación

Gran parte de la resistencia a cualquier esfuerzo de cambio se origina en la comprensión deficiente o, por lo menos, en la falta de ésta. En consecuencia, es importante dedicar suficiente energía al final de la fase de planeación para planear, a fin de informar a los miembros del equipo cómo se seleccionaron y qué se espera de ellos. Con ese fin lanzamos la publicación *Applied Strategic Planning: An Abridged Guide* (Goodstein, Nolan & Pfeiffer, 1992b), que busca reforzar una presentación general de dos a cuatro horas. La publicación también intenta servir como mapa vial, una vez haya comenzado el proceso de planeación formal y ayuda a los miembros del equipo de planeación a identificar a) dónde se encuentran en el proceso, b) dónde han estado y c) hacia dónde se dirigen. Debe ser parte de los recursos utilizados por los miembros del equipo de planeación estratégica.

Recomendamos que la obra en mención también se distribuya entre los miembros clave de la organización que no fueron seleccionados para integrar el equipo de planeación. Recomendamos que a estos individuos se les dé una orientación por separado, con el propósito de educarlos en el proceso de planeación estratégica aplicada.

Entrenamiento de la organización

Otro paso significativo consiste en informar a todos los miembros de la compañía acerca de lo que está sucediendo. Como se manifestó, lograr el com-

promiso es un subproducto significativo del involucramiento. Una forma de alcanzar un nivel modesto de involucramiento en toda la organización es mediante la comunicación de lo que está sucediendo. A cada persona se le puede entregar un ejemplar de *A Brief Introduction to Applied Strategic Planning* (Goodstein, Nolan & Pfeiffer, 1992a), acompañado bien sea de a) una breve orientación por parte del CEO o b) una carta de éste. Cualquiera de los dos métodos debe enfatizar el compromiso del CEO con el proceso y debe identificar el equipo de planeación, sus metas y el tiempo proyectado. "No permita que ellos adivinen lo que usted es hasta cuando esté dispuesto a contarles" es un buen axioma para cualquier CEO.

Planeación del ciclo de retroalimentación

Mantener bien informados a todos los miembros de la compañía acerca del progreso y la dirección del equipo de planeación también es esencial. Se deben establecer y comunicar el mecanismo (reunión o memorando) y la

La organización debe estar informada

frecuencia (trimestral o después de cada sesión de planeación) como parte de las reuniones o memorandos de orientación. Éste es un elemento esencial de las consideraciones para su aplicación (un proceso permanente) al igual que de la fase de implementación (el último paso en el proceso de planeación estratégica aplicada).

INVOLUCRAMIENTO DE LOS DEMÁS GRUPOS DE INTERÉS

Por lo general, existen diversos grupos que no son miembros formales de la organización pero que consideran que poseen una inversión en ella. Éstos se denominan *grupos de interés* y el único requisito para ser uno de ellos es el sentido de involucramiento –un criterio muy variable. Además de los gerentes y otros empleados, entre los grupos de interés comunes a las empresas se incluyen la junta directiva, los sindicatos, las entidades gubernamentales locales y estatales, la comunidad cercana y, en efecto, cualquier elemento que considere que recibirá el impacto de un cambio significativo en la organización. En la figura 5-3 se presenta un modelo sencillo de los grupos de interés comunes en una compañía.

Estos grupos pueden estar influenciados en términos de condición, recursos, relaciones, discreción o actividades, y el impacto que perciben ante un cambio en la organización rara vez es el mismo. Se debe determinar si cualquiera de estos grupos de interés clave puede sabotear el desarrollo y la implementación del plan, inclusive si existe suficiente compromiso por parte del CEO. Se debe identificar, evaluar y, dónde sea apropiado, abordar de una manera decisiva la resistencia al desarrollo y la implementación de un proceso de planeación formal. No hacerlo coloca todo el proceso en un riesgo fatal. Así mismo, puede haber grupos de interés clave que apoyen el proceso de planeación estratégica y sus resultados, en especial, si aprenden que su mejor interés es hacerlo. La cuidadosa atención a estos grupos puede constituir un beneficio real para el proceso de planeación.

Las reacciones de los grupos de interés ante el impacto recibido pueden ser repentinas y disociadoras, si no se analizan con cuidado previamente. Por ejemplo, un equipo de planeación estratégica decidió modificar las horas de cambio de turno en sus plantas de fabricación. En una comunidad hubo una abrumadora reacción negativa. El cambio de turno en las mañanas coin-

cidía con el comienzo de la jornada escolar, creando serios problemas de tráfico para la gente. La fuerza de la reacción negativa ante este cambio en apariencia trivial, casi desvía todo el esfuerzo de implementación.

La moraleja aquí es relativamente directa. Es importante identificar los grupos de interés de la organización e incluirlos, o por lo menos informarles con regularidad sobre las actividades de planeación estratégica de la empresa y permitirles suministrar retroalimentación siempre que sea posible. Si no se puede involucrar de manera directa a un grupo de interés en el proceso, por lo menos hay que anticiparse a sus respuestas de modo que se puedan realizar los planes en forma apropiada.

Junta directiva

No obstante, la junta directiva de la organización es un tipo especial de grupo de interés y exige un tratamiento diferente. La junta directiva es uno de aquellos grupos de interés clave que en realidad puede forzar a la compañía a abandonar el proceso de planeación estratégica y, en consecuencia, se debe involucrar de una manera muy diferente comparada con la de cualquier otro grupo.

Figura 5-3. Modelo de las relaciones entre los grupos de interés típicos de una organización

Una opción es hacer que un miembro de la junta se involucre en todo el proceso, bien sea como participante o como observador. Otra consiste en hacer que todos los miembros participen en un proceso paralelo, es decir, desarrollen un plan estratégico para sí mismos y para su rol en la organización. Este enfoque puede funcionar bien para organizaciones públicas en donde el concejo municipal o una junta de educación, por ejemplo, puedan operar en un nivel diferente del establecido en los sistemas departamentales o educativos que ellos supervisan.

Sin embargo, cualquiera que sea el proceso seleccionado por la organización para involucrar a su junta, no puede ser descuidado o simplemente determinado por lo que sucede, después del hecho.

El producto final

Un aspecto relacionado es la naturaleza del plan estratégico final. La pregunta central que se debe responder como parte de la planeación para planear es sobre el auditorio objetivo del documento final de planeación: para quién se escribe. Nuestro argumento general consiste en que el proceso de planeación estratégica aplicada es mucho más importante que su producto final, el plan. Sin embargo, al final del proceso debe surgir un plan y resulta decisivo el comprender el auditorio objetivo para cristalizarlo.

En general, existen dos auditorios posibles para un plan estratégico: el interno y el externo. Un plan escrito para uso interno dentro de la compañía es mucho más limitado, técnico y detallado. Un plan escrito para uso externo –para accionistas, entidades gubernamentales o la comunidad– es más amplio y general, menos técnico y detallado. Aunque ambos pueden representar un producto útil, un mismo documento rara vez sirve para ambos auditorios. Consideramos que debe haber un documento para uso interno puesto que el propósito básico de la planeación es su claridad organizacional interna y asegurar la creación del futuro ideal. Puede ser apropiado diseñar dos planes, uno para cada auditorio, pero, deben ser bien diferentes. Lo que se debe comprender es por qué y para quién se ha escrito el plan y cómo se utilizará. Estas decisiones se deben tomar como parte de la fase inicial de la planeación para planear.

CONTRATACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

En la planeación estratégica, como en la mayoría de los procesos de consultoría, es importante tener claridad acerca de la naturaleza del proceso de consultoría. Esto es especialmente cierto en el proceso de planeación, puesto que el tema principal es el futuro de la compañía y los participantes provienen de su núcleo. Al contrario de algunos consultores, en la planeación estratégica aplicada nuestras expectativas como consultores son razonablemente claras, expectativas que consideramos deben ser resueltas si el proceso es exitoso. Entre éstas se encuentran las siguientes:

1. La alta jerarquía de la organización modelará en forma visible y decisiva el compromiso con el proceso.
2. La organización tendrá gerentes de línea responsables de la implementación del plan.
3. La compañía identificará y retribuirá a aquellos gerentes que posibiliten la puesta en marcha del plan y penalizará en forma efectiva a quienes no lo hagan.

Estos son requisitos esenciales para lograr una implementación exitosa y deben formar parte de cualquier compromiso psicológico para llevar a cabo la planeación estratégica aplicada.

Contratación para la fase inicial

Los autores prefieren hacer un contrato por separado para la fase de planeación para planear. Dada la descripción expuesta en el presente capítulo acerca de la incuestionable necesidad de aprestamiento organizacional y compromiso del CEO, es posible culminar la fase de planeación para planear sólo para descubrir que, por lo menos en la actualidad, no es apropiado desplazarse a las siguientes fases. En este punto, la estrategia de consultoría debe consistir en detallar de manera específica qué necesita para realizarse y quien será el responsable antes de que continúe el proceso. Entonces, el consultor de planeación sale del sistema mientras se encuentra la solución; por supuesto, se puede involucrar en la fase de preparación/establecimiento del compromiso. Los pros y los contras de esa alternativa se abordan poste-

riormente en este capítulo en la sección "Identificación de otras necesidades de entrenamiento y compilación de datos".

Otra manera como se puede enfocar este asunto es haciendo un contrato inicial de cuatro a seis días, esencialmente para la parte de conformación de equipos. Como será necesario afrontar las dificultades que surjan durante el proceso de planeación estratégica y teniendo en cuenta que las puede afrontar mejor un equipo en completo funcionamiento, la conformación de equipos representa un tiempo bien invertido por la organización. Por lo general, estos días se emplean para realizar las entrevistas con los gerentes clave (dos días), dar instrucciones ejecutivas sobre el modelo (un día) y hacer una reunión de dos o tres días fuera de las instalaciones de la compañía donde se traten la planeación para planear, la búsqueda de valores y un primer intento para la formulación de la misión.

Establecer expectativas de tiempo realistas

Otro aspecto clave que exige una negociación es cuánto tiempo empleará el proceso de planeación. La respuesta, casi inevitable, es "más de lo planeado". Aunque la magnitud de la organización y la complejidad de los productos y/o servicios ofrecidos tienen un determinado impacto en el tiempo necesario para culminar el ciclo de planeación, los tres factores más significativos que influyen en aquel, son los siguientes:

1. Concientización.
2. Habilidades interpersonales para el manejo de conflictos.
3. El grado hasta el cual los grupos de interés clave tienen un punto de vista armonioso acerca del futuro de la organización.

El horizonte de tiempo para el proceso de planeación también ejercerá impacto en el tiempo requerido. Aunque no existen reglas definidas para determinar el horizonte de la planeación, éste debe ser suficientemente breve a fin de que el equipo vea los resultados de su esfuerzo, y suficientemente amplio para que el plan sea estratégico en realidad, es decir, que cambie el alcance y la naturaleza del trabajo desempeñado por la organización, si es apropiado, o se reconcentre en la misión y las metas existentes si ese no es el caso.

El compromiso con el tiempo es vital

Otro factor para determinar el tiempo es la disponibilidad de los datos requeridos por la auditoría del desempeño. Las organizaciones que carecen de habilidad en el manejo de información interpersonal requieren más tiempo y energía de los consultores para recoger y considerar los datos, en comparación con los grupos de gerentes que cuentan con habilidades de manejo interpersonal.

En forma realista, una compañía debe esperar invertir entre 10 y 12 días completos para sus reuniones a fin de culminar el ciclo de planeación estratégica aplicada. Suponiendo que no hay un cambio significativo en el equipo de planeación (ni en los grupos de interés clave) y el desempeño se logra dentro de los rangos objetivo, las repeticiones sucesivas pueden reducir el tiempo para la planeación.

En un modelo ideal, el primer proceso completo se puede llevar a cabo en seis meses; en tales circunstancias, el equipo de planeación se encontraría en forma regular, quizá cada seis semanas, durante dos o tres días cada vez. De manera ideal, trabajaría en forma efectiva hacia el consenso de valores, desarrollaría una formulación de la misión que la organización respalde con prontitud y optimismo, y luego crearía con rapidez un modelo de la estrategia

del negocio. A continuación, se desarrollarían, evaluarían, integrarían e implementarían los planes de acción resultantes eficazmente. No obstante, en varios puntos de la secuencia hay más posibilidad de que se presenten obstáculos significativos, los cuales se deben abordar y resolver antes de que el equipo pueda continuar.

Por ejemplo, durante las seis semanas de reuniones del equipo de planeación, varios miembros de la compañía pueden investigar, compilar y clasificar los datos necesarios a fin de que el equipo los considere en la siguiente etapa del proceso. Si esa información está disponible fácilmente, el equipo de planeación puede reunirse antes de lo programado. No obstante, si la compilación y procesamiento de los datos requeridos afecta en forma severa los recursos de la organización, el equipo de planeación puede optar por aplazar su próxima reunión durante una semana o dos.

La planeación estratégica tiene un impacto directo en las consideraciones presupuestales de la empresa. En efecto, el plan estratégico debe estar en el núcleo del proceso presupuestal de la organización para el año siguiente, y es esencial que el plan se lleve a cabo antes de comenzar el nuevo ciclo de presupuesto.

A medida que el proceso de planeación estratégica aplicada se repita con cierta regularidad, la compilación y el procesamiento de información se harán más fáciles y la relación entre el proceso de planeación y las consideraciones presupuestales se hará más obvia, automática y armoniosa. La pertenencia al equipo de planeación estratégica aplicada no es permanente, y se hace necesario reconstituir dicho equipo cada año. En particular, las personas que se apartan del proceso se deben reemplazar por individuos que tengan el potencial para contribuir en éste. Se pueden requerir distintos participantes para reflejar las nuevas direcciones que adopte la organización. Con el paso del tiempo, es útil contar con distintos puntos de vista en la mesa de planeación. Es decisivo que el equipo no se convierta en una sociedad cerrada. No obstante, el CEO y los gerentes senior clave deben involucrarse cada año.

Localización

Otro problema significativo es dónde se deben realizar las sesiones de planeación estratégica aplicada. Para que sea efectivo, el sitio utilizado debe

estar alejado de las interrupciones de la rutina laboral diaria. Hemos utilizado con éxito salones de reuniones en hoteles, instalaciones para conferencias en sitios retirados, condominios y clubes privados, centros vacacionales y residencias particulares. La clave consiste en ayudar a los miembros del equipo de planeación a aislarse de la rutina laboral diaria que pueda inhibir el tipo de previsión del futuro y confrontación esenciales para el proceso de planeación estratégica.

También hemos tenido éxito al utilizar la sala de conferencias ubicada en las instalaciones de la misma organización, durante las sesiones de fin de semana. Dependiendo de la cultura organizacional, parte de la planeación puede ser realizada durante los fines de semana. No obstante, demasiado trabajo formal durante el fin de semana disminuirá el funcionamiento diario de la operación. Esto también puede generar un resentimiento entre los miembros del equipo y enviar el mensaje incorrecto de que la planeación estratégica no es un "trabajo real".

Costo de realizar la planeación formal

Los dos grandes costos de inversión asociados con la planeación estratégica aplicada son 1) el tiempo transcurrido para la organización en las reuniones del equipo de planeación y 2) el tiempo adicional transcurrido para el equipo de planeación y los demás en actividades distintas de las reuniones, a fin de generar los datos que se han de utilizar en las sesiones de planeación. El consultor debe estimar estos costos para la organización después de que se seleccione al equipo de planeación.

Si una empresa utiliza ampliamente a un consultor externo, lo cual recomendamos puesto que agrega objetividad e incrementa la productividad del equipo de planeación, el consultor debe establecer algunas expectativas realistas con el cliente en relación con los costos totales, incluyendo los costos de sus servicios, los del alquiler de sitios para reuniones, etc. Se debe proporcionar al CEO un estimado final de los costos directos y de los costos de inversión antes de iniciar el proceso de planeación con el fin de proporcionar una base clara para la contratación.

Se debe hacer un esfuerzo para sopesar este costo frente al gasto de no hacer la planeación o frente a las utilidades potenciales que se deben derivar

del proceso. Adoptar esa actitud mental de inversión es mucho más benéfico que sólo examinar los costos. Si la compañía no puede percibir beneficios definidos a partir de la planeación, entonces se debe abandonar el proceso respectivo.

Identificación de otras necesidades de entrenamiento y compilación de datos

El proceso de planeación estratégica aplicada identificará las necesidades del tipo de actividades utilizadas en el desarrollo de la organización como por ejemplo, investigación/retroalimentación del ambiente, conformación de equipos por departamentos, solución de conflictos a nivel interpersonal y departamental, programas de servicio al cliente, investigación del mercado, capacitación en ventas y estudios de mercados. Existe una probabilidad de que los consultores de planeación realicen este trabajo a medida que avanzan. Consideramos que es una trampa y se debe evitar. A pesar de la aparente necesidad de ese trabajo adicional, existe un alto riesgo de desviar la atención del consultor y del CEO de los aspectos importantes, es decir, llevar a cabo el ciclo de planeación estratégica del modo que más se aproxime al tiempo acordado y la asignación de gastos.

En lo posible, estas necesidades emergentes se deben incorporar al plan de DRH y tratarse como otro elemento que compite por los limitados recursos de dinero, tiempo y energía en la fase de integración de los planes de acción. Si la necesidad no se puede dilatar hasta el final del ciclo de planeación estratégica, entonces, el consultor de planeación estratégica aplicada debe apoyar el sistema para hallar otro consultor que realice el trabajo de DO. En cierta medida, este punto de vista purista posibilitará que el consultor de planeación estratégica mantenga una concentración en el macroobjetivo.

CONSIDERACIONES PARA SU APLICACIÓN

Cada fase del proceso de planeación estratégica aplicada tiene algunas consideraciones inmediatas para su aplicación, es decir, se deben realizar algunos procedimientos para poner en marcha lo que se ha logrado durante ese as-

pecto de la planeación. Vender a nivel interno el proceso de planeación estratégica constituye el paso de implementación más importante de la fase de planeación para planear.

A fin de maximizar la posibilidad de éxito de la planeación estratégica, es decisivo que las personas que serán importantes para la implementación del plan tengan un sentido de involucramiento en su creación, el cual genera un sentimiento incrementado de propiedad del plan que, a su vez, produce esfuerzos más animosos para implementarlo con éxito, un ingrediente clave para su triunfo definitivo. Las personas trabajarán de manera más ardua a fin de poner en marcha algo que ven como "nuestro" plan comparado con lo que harían para el plan "de la gerencia".

En todo el proceso existen oportunidades para involucrar a otras personas de la organización, pero este involucramiento debe comenzar tan pronto como se inicia el proceso mismo, con la fase de planeación para planear. Sin embargo, por sí solo no permitirá alcanzar el nivel de propiedad psicológica que se busca; se deben hacer esfuerzos especiales en la venta del proceso y sus beneficios.

Cuando se inicia la planeación estratégica aplicada, es útil hacer un esfuerzo para enfatizar los resultados del proceso entre quienes son importantes en su implementación. Esto se puede hacer a través de una combinación de reuniones, sesiones de entrenamiento e información escrita para empleados, miembros de la junta directiva y grupos de interés importantes para el éxito del plan. Es imprescindible que el CEO se perciba como la persona que inicia y apoya de manera clara este proceso de comunicación.

En cada paso del proceso de planeación estratégica aplicada, las personas necesitan estar informadas e involucradas. También es importante para ellos que comprendan que la comunicación, en la que se desarrolla un instrumento de valores, se responde a la formulación de la misión, etc., es parte del proceso de planeación estratégica. No sería pertinente suponer que las personas harán esa conexión porque, con mucha frecuencia, no es así.

Cada vez que se devuelva un producto a la organización (por ejemplo, valores o formulación de la misión), se debe identificar como el producto del proceso de planeación y resultado de los esfuerzos unidos del equipo de planeación y los demás miembros de la organización, cada uno de los cuales se debe identificar en forma específica. Se hace necesario crear un breve plan interno de marketing con el propósito de identificar el proceso de planeación,

el involucramiento de varias personas y grupos en el proceso y los beneficios potenciales de éste. Como con cualquier plan de marketing, se dirigiría a diferentes grupos (sindicatos, juntas directivas, empleados, etc.) según sus intereses y necesidades particulares.

Durante la fase de planeación para planear, los miembros del equipo de planeación necesitan comprender que la evaluación más importante de la implementación es el grado en el cual los miembros organizacionales, en especial los gerentes, utilizan el plan estratégico en sus decisiones administrativas diarias. Un plan estratégico se implementa si la respuesta inicial de un gerente cuando se ve frente a un problema es considerar si en ese plan hay una solución. Aunque en el proceso de planeación no se darán parámetros para todas las decisiones, la consideración del plan como primer paso constituye la mejor evidencia de su implementación. Este concepto necesita difundirse completamente en la parte administrativa de la organización como parte de la venta del proceso de planeación estratégica.

En conclusión, en la planeación para planear resulta de enorme importancia establecer el clima apropiado para realizar una planeación estratégica exitosa mediante la institución de normas y contratos apropiados, y evitando las desfases de tiempo que, con mucha frecuencia, tipifican los esfuerzos de planeación que no tienen éxito. El tiempo involucrado en la planeación para planear está bien invertido y, si se hace de manera apropiada, habrá un largo camino para asegurar el éxito del proceso de planeación. En la figura 5-4 aparece una lista de verificación adecuada para que el consultor y el equipo de planeación la utilicen a fin de garantizar que se hayan dado los pasos necesarios para lograr una exitosa fase de planeación para planear.

- Identificación de los miembros del equipo de planeación y sus roles.
- Clarificación del contrato, el compromiso individual, el programa de planeación y los lugares.
- Consideraciones del grupo de interés identificadas claramente e involucramiento definido.
- Concientización del entorno competitivo y el horizonte de planeación preferido.
- Concientización del modelo y proceso de planeación estratégica aplicada.
- Consideración de los factores que apoyan la planeación estratégica exitosa.
- Determinación de las intervenciones organizacionales para incrementar el esfuerzo de planeación.

Figura 5-4. Lista de verificación de resultados necesarios en la planeación para planear.

RESUMEN

La planeación para planear constituye una consideración profunda de la forma cómo se realizará la planeación. Ésta incluye determinar el aprestamiento organizacional, generar compromiso, identificar a los miembros del equipo de planeación, educar a la organización, determinar los grupos de interés clave y contratar la planeación estratégica. Cada fase de la planeación estratégica aplicada tiene consideraciones y aplicaciones, y la planeación para planear no es la excepción. En esta fase, la venta del proceso de planeación estratégica a nivel interno constituye la consideración de la aplicación más importante.

REFERENCIAS

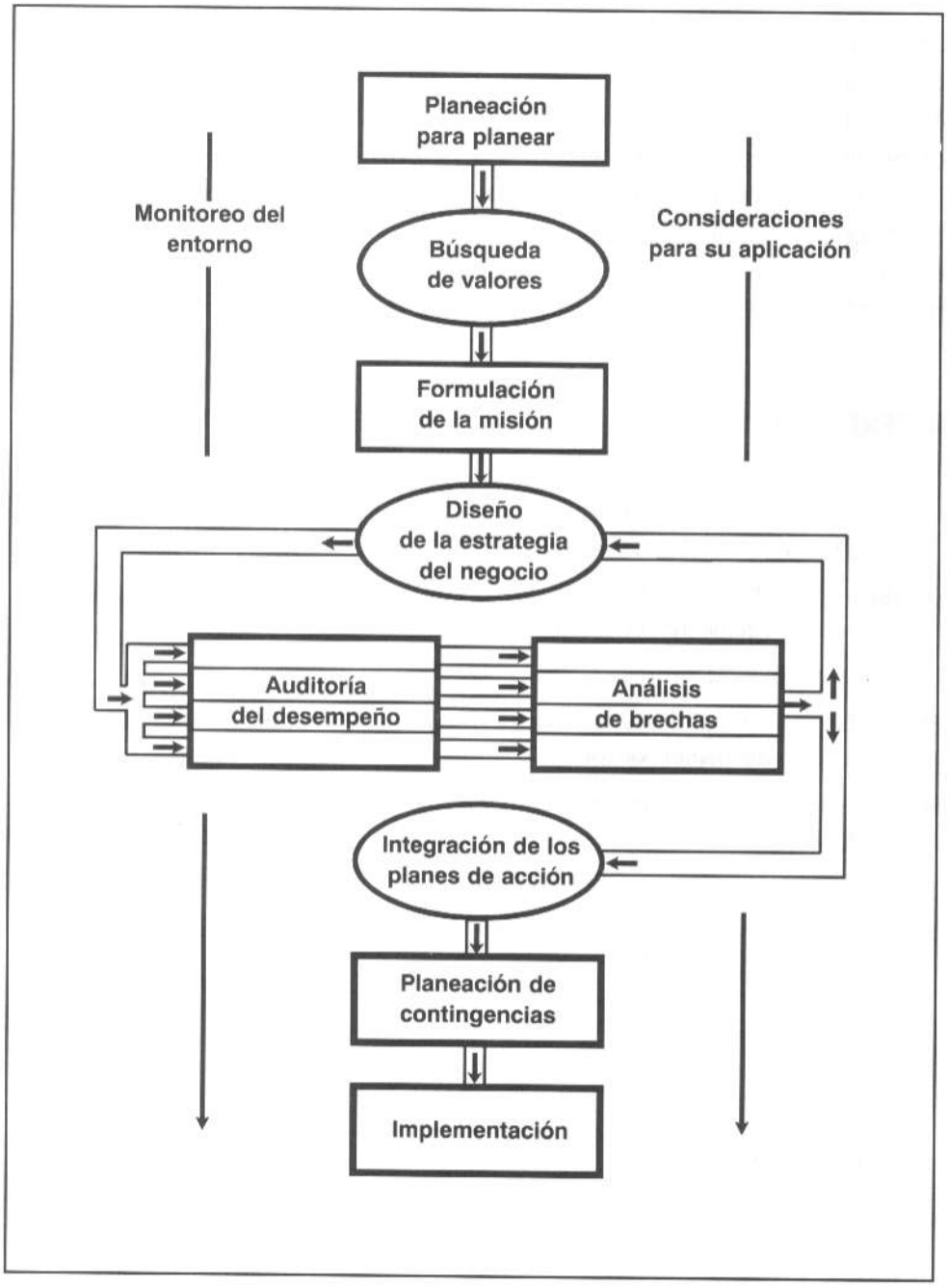
Goodstein, L.D., Nolan, T.M., & Pfeiffer, J.W. (1992a). *Abrief introduction to applied strategic planning* (rev. ed.). San Diego, CA: Pfeiffer & Company.

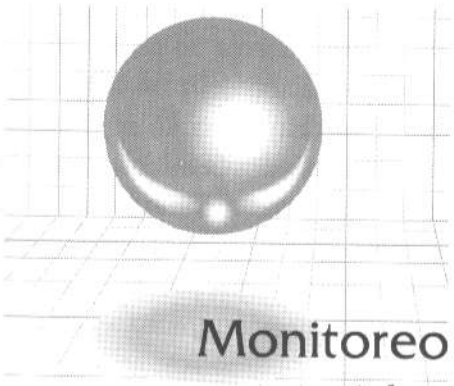
Goodstein, L.D., Nolan, T.M., & Pfeiffer, J.W. (1992a). *Applied strategic planning: An abridged guide* (rev. ed.). San Diego, CA: Pfeiffer & Company.

Lewis, K. (1975). *Field theory in social science.* Westport, CT: Greenwood.

Pfeiffer, J.W., & Jones, J.E. (1978). OD readiness. In J:W. Pfeiffer & J.E. Jones (Eds.) *The 1978 annual handbook for group facilitators.* San Diego, CA: University Associates.

Steiner, G.A. (1979). *Strategic planning: What every manager should know.* New York: Free Press.


Planeación para planear
Monitoreo del entorno
Consideraciones para su aplicación
Búsqueda de valores
Formulación de la misión
Diseño de la estrategia del negocio
Auditoría del desempeño
Análisis de brechas
Integración de los planes de acción
Planeación de contingencias
Implementación



Capítulo seis

Monitoreo del entorno y consideraciones para su aplicación

Información, información por doquier,
y nadie se detiene a pensar.

H. Krantzberg
1990
"Peer Review, Refereeing,
Fraud, and Other Essays."
American Scientist, 78, 265-266.

El modelo de planeación estratégica aplicada consiste en nueve pasos (o fases) consecutivos más dos pasos continuos: el monitoreo del entorno y las consideraciones para su aplicación. Estos dos pasos son necesarios puesto que cada uno de los nueve consecutivos requieren llevar a cabo un monitoreo del entorno y determinada aplicación inmediata o pasos representados mediante acciones.

Por lo general, se necesita realizar un monitoreo del entorno para suministrar información a la compañía durante el trabajo diario y, en particular, para brindar esa información al equipo de planeación en cada paso consecutivo. Existe la necesidad de saber lo que ocurre dentro de la organización y

en el entorno externo. Cada una de las fases consecutivas exige que la organización adopte ciertos pasos de acción; el equipo de planeación debe, por lo menos, proporcionar retroalimentación a la empresa acerca de las decisiones que se han estado tomando. Aunque la implementación del plan final exige una conclusión ajustada al proceso de planeación, hay bastante de por medio para hacer. En el presente capítulo se tratan estas dos fases continuas de la planeación estratégica con gran parte de la atención dirigida hacia el monitoreo del entorno, ya que éste es un proceso relativamente genérico. Por otro lado, las consideraciones para su aplicación exigen procesos específicos, dependiendo de la fase consecutiva de la planeación total.

MONITOREO DEL ENTORNO

Todas las organizaciones tienen la necesidad vital de registrar lo que ocurre, o lo que está por suceder, en sus entornos. Aunque el cambio ha sido la única constante en el mundo, su tasa se está acelerando y las organizaciones que no se anticipan e intentan manejar estos crecientes y rápidos cambios afrontan futuros inestables. Sólo mediante el monitoreo del entorno de una organización, ésta puede registrar y comprender estos cambios. Como concluyó Murphy (1989) a partir de su revisión de la bibliografía sobre el monitoreo, la mayoría de las compañías lo realiza en forma deficiente e inconsistente; inclusive, cuando se hace bien, la información recogida no se utiliza para el desarrollo de futuros alternativos.

La planeación estratégica exige que una empresa dedique tiempo para examinar con seriedad la forma como monitorea los entornos que ejercen impacto directo en su futuro y de qué manera procesa la información obtenida. Puesto que el modelo de planeación estratégica aplicada supone que el monitoreo del entorno es un proceso permanente en las organizaciones, no existe un sólo punto en la secuencia de planeación donde comience o termine el monitoreo del entorno. En consecuencia, el modelo muestra dicho monitoreo como un aspecto continuo del proceso de planeación. Los datos que se obtienen en forma continua deben proporcionar información al equipo de planeación y a toda la empresa acerca de lo que está sucediendo, y la posibilidad de que ocurra algo que pueda afectar las operaciones normales de la empresa, su proceso de planeación y su futuro.

Proceso y alcance del monitoreo del entorno

En el proceso de planeación se deben confrontar dos aspectos esenciales del monitoreo del entorno. El primero se relaciona con los tipos de información obtenida y la forma como se debe utilizar esta (hechos, hipótesis, intuiciones, suposiciones y otras). El segundo aspecto se relaciona con la efectividad del sistema de compilación, almacenamiento, procesamiento, integración y difusión de la información del entorno perteneciente a la organización. En la mayoría de los casos, sus datos se fragmentan y quedan incompletos, y su sistema de monitoreo –en particular el análisis de su competidor– lamentablemente es inadecuado. Uno de los beneficios colaterales del modelo de planeación estratégica aplicada es que ayuda a que la organización confronte y evalúe su sistema de monitoreo del entorno y, donde sea necesario, desarrolle un sistema más efectivo.

Los tipos y formas particulares de información que necesite determinada organización dependerán, por supuesto, de ésta y de la naturaleza de sus entornos. La información debe identificar oportunidades y amenazas emergentes en el entorno externo. Luego, debe identificar sus fortalezas y debilidades para responder a estas oportunidades y amenazas. Además, el proceso de monitoreo del entorno debe sacar a la luz una variedad de factores importantes, tanto internos como externos para la organización, que hasta la fecha se han estado pasando por alto pero que deben ser considerados como parte del proceso de planeación estratégica. Entre ellos se podrían incluir las tendencias económicas cíclicas, el desarrollo de tecnologías novedosas que aún no se han probado, el surgimiento de competidores nuevos no examinados y la desaparición gradual de un conjunto de habilidades laborales decisivas en la fuerza laboral. De igual manera, el sector público se ve afectado por las mencionadas tendencias (por ejemplo, administración de la calidad total, servicio al cliente y análisis costo beneficio).

Uno de nuestros clientes es un ejemplo exacto acerca de la utilidad de este enfoque. Como parte de su monitoreo del entorno, se reunieron varios hechos, rumores y conjeturas sencillas, y se permitió que el equipo de planeación concluyera que un nuevo grupo taiwanés compraba y remodelaba una fábrica obsoleta y que podría competir directamente con nuestro cliente en un término de casi 18 meses. Aunque esta información estaba disponible en la organización antes de llevar a cabo la planeación estratégica, no se

había cotejado, procesado e integrado en una conclusión significativa. Una vez realizado lo anterior, se podían redactar los planes apropiados para enfrentar de una manera puntual y más efectiva, la hasta ahora no vista competencia. No se pudo formular o ejecutar ningún plan de acción hasta que la información y sus implicaciones se integraron en la conciencia del equipo de planeación.

Se debe monitorear el entorno

En general, se deben examinar con regularidad los cuatro entornos siguientes (véase también figura 6-1):

1. El macroentorno
2. El entorno industrial
3. El entorno competitivo
4. El entorno interno organizacional

Durante el proceso de planeación debe estar disponible la información acerca de cada uno de ellos a fin de dirigir la búsqueda de valores, elaborar el anteproyecto de la formulación de la misión y formular el modelo de la estrategia del negocios, identificar la competencia, etc.

El macroentorno

Durante la década pasada, pocas organizaciones, si las hubo, no se vieron afectadas por la introducción del microcomputador, los crecientes precios del petróleo, las modificaciones en las tasas cambiarias y de interés, el incremento de la protección e información a los consumidores, el cambio de las actitudes de los empleados con respecto al trabajo, la rebelión de los contribuyentes y un sinnúmero de grandes tendencias de carácter social. Estos cambios en el macroentorno –en la economía, en los avances tecnológicos, en el cuerpo político y en la sociedad– afectan de manera evidente a la mayoría de las organizaciones pero en distintas formas y en diferentes grados.

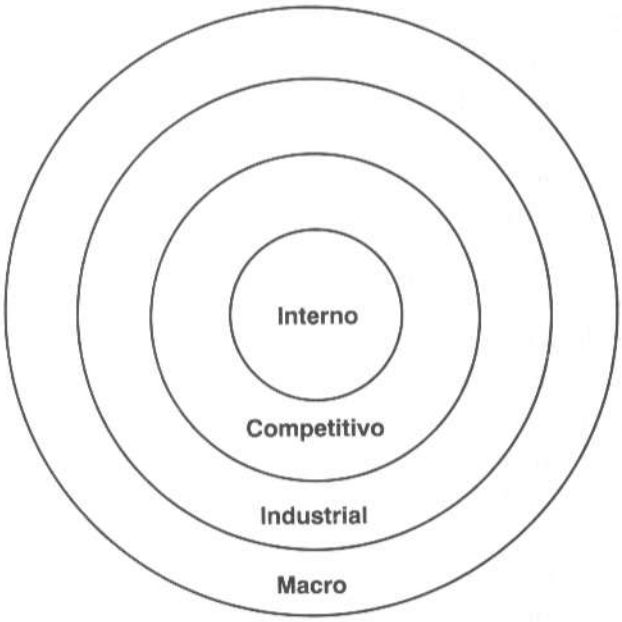


Figura 6-1. Entornos que se deben monitorear

Varios observadores sociales han explicado en forma clara algunos de estos cambios. Uno de ellos, Naisbitt (1982), identificó las siguientes tendencias emergentes que transformarán nuestras vidas -en especial nuestras vidas organizacionales:

1. El cambio de una sociedad industrial a una sociedad caracterizada por la informática.

2. El desarrollo de un requerimiento de alta tecnología y alto contacto.
3. Un cambio de economía nacional a mundial.
4. Un desplazamiento del pensamiento, la administración y la planeación del corto plazo a largo plazo.
5. *Un desplazamiento de la centralización a la descentralización.*
6. El resurgimiento de la autoayuda a fin de remplazar la ayuda institucional.
7. Un cambio de la democracia representativa a la democracia participativa.
8. Un desplazamiento de las formas jerárquicas de la administración hacia la de interconexión en red.
9. En EE.UU., el desarrollo del sur como centro de energía y vida organizacional.
10. Un cambio hacia la búsqueda de múltiples opciones en vez de inclinarse por cualquier solución alternativa.

Más recientemente, Naisbitt y Aburdene (1990) han identificado diez tendencias generales que conforman y amplían la lista original de Naisbitt. Estas tendencias, según las autores, proporcionarán puentes importantes que van del presente hacia el siglo XXI e incluyen:

1. El auge de la economía global de la década de 1990.
2. Un renacimiento de las artes.
3. El surgimiento del socialismo de libre mercado.
4. Estilos de vida globales y nacionalismo cultural.
5. La privatización de la condición de riqueza.
6. El surgimiento de la Zona del Pacífico.
7. La década del liderazgo de la mujer.
8. La era de la biología.
9. El renacimiento religioso del nuevo milenio.
10. El triunfo del individuo.

En forma similar, Cetron y Davies (1991) han identificado 50 tendencias que están "reformando nuestro mundo". Aunque su lista es demasiado extensa para reproducirla en este material, se divide en doce categorías principales: 1) población; 2) alimentos; 3) energía; 4) entorno; 5) ciencia y tecnología; 6) comunicaciones; 7) mano de obra; 8) industria; 9) educación y

entrenamiento; 10) economía mundial; 11) bienestar y 12) alineamientos internacionales.

Aunque ciertamente se puede discutir la exactitud de cualquiera de estos conjuntos de pronósticos, ellos ayudan a concentrar la atención en estas áreas importantes y proporcionan un marco de referencia para considerar la forma como dichas tendencias y progresos pueden afectar el futuro de la organización. Estas consideraciones proporcionarían una estructura valiosa a los esfuerzos de planeación estratégica de la empresa para determinar con claridad la forma como el futuro podría ejercer impacto en la organización.

Las organizaciones que monitorean los grandes cambios sociales e integran su impacto en el proceso de planeación, obviamente poseen una ventaja competitiva sobre otras empresas. El equipo de planeación debe considerar los aspectos económicos, tecnológicos, políticos y sociales del macroentorno como parte del proceso. A continuación se examina cada uno de ellos.

Aspectos económicos. Entre los factores económicos por considerar están la fase actual del ciclo de negocios, los cambios en las tasas de interés y las condiciones generales de los negocios. El ciclo de negocios y la respuesta de la organización ante éste son de especial importancia para el proceso de planeación estratégica.

En las figuras 6-2 y 6-3 se demuestra la relación típica entre los ciclos de negocios y las formas de expansión de una compañía. Cuando una empresa es nueva, es muy probable que se halle en una situación de supervivencia y relativamente tendrá poco interés en dichos ciclos; sin embargo, a medida que madura, los ciclos se deben convertir en un aspecto importante de sus procesos de planeación.

A medida que la empresa madura vea surgir el ciclo de negocios, es probable que comience a pensar en la expansión; no obstante, con mucha frecuencia, las organizaciones esperan que dicho ciclo alcance el máximo nivel antes de comenzar el proceso expansivo. Mientras ese ciclo continúe siendo alto, cuando comprar sea costoso y escasee la buena mano de obra, la organización típica llegará a la situación de expansión. A medida que observe los beneficios del proceso, fácilmente puede quedar atrapada en el cuestionamiento de que si una pequeña expansión representa algo positivo, entonces, una gran expansión será mejor. De esta manera, continúa en su proceso expansivo aunque el ciclo de negocios haya comenzado a decaer.

Por lo general, una organización no comenzará a contraerse hasta que el ciclo de negocios se encuentre en el fondo o cerca de él. Entonces es cuando descubre que tiene dinero en maquinaria, equipo u otros activos que no está utilizando, y que en nómina cuenta con demasiados empleados. Puesto que la compañía se expandió en la época equivocada y/o permaneció demasiado tiempo en este proceso, alcanzó una expansión excesiva y pronto se halló de nuevo en la situación de supervivencia.

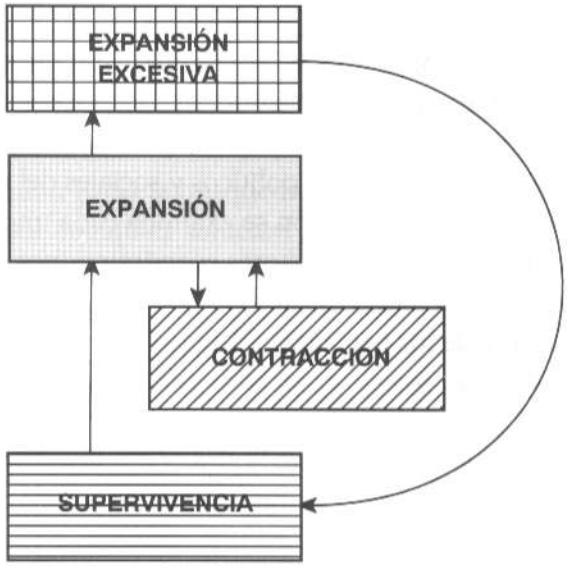


Figura 6-2. Formas de expansión

Figura 6-3. Ciclos de negocios

Una meta importante en la planeación estratégica consiste en mantenerse dentro de la situación de expansión/contracción y evitar las situaciones de expansión excesiva y supervivencia. Considérese la forma como una compañía puede hacerlo. Si comienza a ampliarse sólo a medida que el ciclo de negocios empieza a aumentar, puede comprar a precios bajos en comparación con lo que puede comprar posteriormente en el ciclo y contará con una buena selección de recursos humanos. Luego, justo cuando el ciclo comience a caer, la compañía debe empezar en forma simultánea el proceso de contracción; debe permanecer en esa situación hasta que el ciclo de negocios comience a incrementarse de nuevo. De esta manera, se desplazaría continuamente de la expansión a la contracción y luego a la expansión, evitando las situaciones de expansión excesiva y supervivencia. Sin comprender el impacto de este manejo apropiado del tiempo en la planeación estratégica, una organización podría continuar en el proceso de expansión-contracción-expansión-contracción fuera de fase con respecto al ciclo de negocios.

En un artículo presentado en el *New York Times* (Downtime, 1985) se dio un ejemplo de la forma como una compañía puede estar en la cima un día y en el fondo al día siguiente. Hablaba de la manera como un fabricante de chips para computador celebró las fiestas navideñas "con la ostentación típica de Silicon Valley –una fiesta de navidad para los empleados que costo US$700,000", y se caracterizó por tener un grupo de rock y una orquesta de quince músicos. Seis meses más tarde, la compañía "hacía que sus empleados trabajaran horas adicionales sin ningún pago extra" y planeaba cerrar sus fábricas durante dos semanas para enfrentar las "arriesgadas especulaciones sobre ganancias y posibles pérdidas". Introdujo un programa de austeridad denominado STAUNCH: "Stress Those Actions Urgently Needed To Check Hemorrhaging" (implementar urgentemente las acciones necesarias para controlar la hemorragia).

Aspectos tecnológicos. La influencia de los cambios en los aspectos tecnológicos del macroentorno es igualmente profunda e importante. Entre las claras tendencias tecnológicas que se podrían considerar están el creciente uso del microcomputador, el desarrollo de la robótica, la utilización de compuestos como sustitutos de los metales básicos y la transmisión electrónica de información (por ejemplo servicio bancario electrónico). Aunque habrá una variación en el grado hasta el cual una organización específica se verá impactada por dicha tecnología, rara vez dejará de verse afectada.

Un ejemplo de este impacto lo constituye una organización de servicios financieros de la cual fuimos consultores. El cuerpo de secretarias se centralizó en una misma área y a cada gerente se le dio una terminal de computador para que remplazara a su secretaria. Se exigió a los gerentes elaborar el borrador de su correspondencia en sus terminales y recibir la versión final que se les enviaba desde el área de las secretarias. Aunque fueron considerables los ahorros en costos –puesto que se redujo el número de secretarias– la pérdida de relaciones personales entre las secretarias restantes y sus antiguos supervisores fue desconcertante para ambos grupos. Varios años después de este cambio, aún existía una profunda inconformidad por parte de las secretarias y sus antiguos jefes en relación con esta situación, con el natural impacto negativo en la moral y la productividad.

Aspectos políticos. Varias tendencias políticas también han afectado diversos segmentos de la sociedad. En EE.UU. los más importante aspectos políticos son los cambios en la regulación gubernamental, simultaneamente con un aumento de la preocupación del gobierno por el entorno físico; el cambio constante de las políticas tributarias que afecta políticas organizacionales como la inversión o la investigación y el desarrollo; la mayor exigencia de igualdad de oportunidades para incluir más categorías (por ejemplo, los discapacitados, la tercera edad, los y las homosexuales); el desarrollo de políticas para grupos de interés especial y el, a menudo, cambiante rol del gobierno. En EE.UU. existe una disminución del involucramiento y poder del gobierno federal en muchas áreas políticas, en particular algunas de protección ambiental, y un incremento del involucramiento y poder del gobierno estatal y local.

Aspectos de la promoción comercial, por una parte, y el proteccionismo, por otra, que se hacen evidentes en cuotas y aranceles de productos internacionales, tienen un impacto significativo en el futuro de la globalización de los mercados. Una respuesta interesante a este problema ha sido la virtual globalización de algunos productos que se diseñan en un país, sus partes se fabrican en varios países, e incluso se ensamblan en el exterior y se comercializan y venden en todo el mundo. Otro progreso decisivo fue la eliminación de las barreras arancelarias en Europa, en 1992, con la completa conformación del Mercado Común Europeo. Aunque el impacto de estos aspectos políticos ha afectado y continuará afectando de modo diferente a las organizaciones, parte de él se ha experimentado de manera amplia y, con el

paso del tiempo, será más considerable. Dichos cambios políticos necesitan ser monitoreados en forma cuidadosa por las organizaciones.

El monitoreo del entorno tiene especial importancia en la globalización. Las preferencias del consumidor con respecto a las características de los productos y los servicios varían de una cultura a otra, y se hace necesario realizar un monitoreo cuidadoso de esas diferencias a medida que las organizaciones comienzan a cruzar los límites nacionales. Aunque a menudo se considera que esta función corresponde a un grupo de investigación de mercado, en realidad debe penetrar la conciencia de toda la organización. No obstante, se necesita más que conciencia pues la compañía debe reaccionar con prontitud ante los datos compilados. Dicha acción rápida puede generar dividendos considerables e inesperados.

Stanley Works, el fabricante de herramientas manuales con sede en EE.UU., envió a un pequeño grupo de altos gerentes a una correría por el Lejano Oriente con el propósito de observar a los competidores en su propio entorno, evaluar el mercado y, en general, familiarizarse con este mundo nuevo y distinto. En dicho proceso, el grupo descubrió una sierra de mano con dientes en ambos bordes que se había utilizado bastante en Asia durante una generación –un serrucho que cortaba en forma ascendente y descendente– pero que se desconocía en el mundo occidental. Stanley produjo y comercializó en forma exitosa este producto en EE.UU. y también lo exportó. El detalle de esta historia es que el monitoreo del entorno no debe ser un proceso muy complejo, pero es necesario llevarlo a cabo con prontitud a fin de que tenga un impacto en el futuro de la organización.

Aspectos sociales. Los aspectos sociales son aquellos grandes cambios en la sociedad que ocurren con el paso del tiempo y afectan directamente la forma como funcionan las organizaciones o como deben operar. Estas transformaciones incluyen cambios demográficos, en particular la edad y la creciente diversidad de la fuerza laboral, la protección e información a los consumidores, el mayor interés en la protección ambiental y en la calidad y los costos de la atención médica, y la educación.

En el *New York Times* (Greying, 1983) se presentó en un cuadro sinóptico un ejemplo de dicha tendencia social, el cual proporciona un análisis con base en las proyecciones del U.S. Census Bureau acerca del incremento de la "expectativa" de vida en EE.UU. durante los próximos 100 años y pronostica que para el año 2080, el 23.5% de la población norteamericana ten-

drá 65 años o más. El impacto de estos cambios en la atención médica, la jubilación, la vivienda, etc., ya es amplio. Este fenómeno del aumento de la población de edad avanzada, por supuesto, es una de muchas tendencias sociales.

Otro ejemplo es la creciente diversidad de la fuerza laboral estadounidense. En muchas áreas de algunas industrias la mayor parte de la fuerza laboral es hispana. Como resultado, la cadena de hoteles Marriott Corporation decidió que todos los supervisores de primer nivel debían ser bilingües y dominar el inglés y el español dentro de un periodo determinado. Con el propósito de ayudar a lograr esta meta, se programaron clases de idiomas por cuenta de la compañía dentro de sus instalaciones. No obstante, esta organización constituye una excepción en su respuesta definida a este reto social. Los cambios sociales pueden ejercer un fuerte impacto en todas las empresas y se deben incluir en los procesos de monitoreo del entorno.

Necesidad de datos actualizados. Para que sea útil, la información sobre estas tendencias en el macroentorno debe ser actual. Existen numerosas fuentes de información actualizada sobre dichos cambios. Por ejemplo, el Naisbitt Group publica una proyección anual (*The Year Ahead: 10 New Trends that Will Shape the Way You Live, Work, and Make Money*) y un boletín informativo mensual; la World Futures Society realiza una conferencia anual y suministra diversas publicaciones sobre tendencias futuras; el Club of 1000 publica pronósticos sobre diversas tendencias de interés para las organizaciones comerciales; muchos bancos publican boletines mensuales o trimestrales que se concentran en tendencias financieras locales o regionales; las facultades de negocios de muchas universidades publican resúmenes de sus investigaciones sobre tendencias comerciales locales; y, por supuesto, las revistas de negocios más conocidas, como *Fortune, Forbes* y *Business Week* suministran información acerca del macroentorno, en particular sobre cómo puede ejercer impacto en los negocios de manera general.

Otra fuente importante de información actualizada la constituyen las distintas bases de datos en línea. Por ejemplo, ABI/Inform -un servicio de UMI/Data Courier, cuya sede principal esta en Louisville, KY (800-626-2823)- cuenta con más de 500,000 resúmenes y textos completos acerca de más de 1,200 empresas y diarios de administración de todo el mundo, clasificados en distintas formas para facilitar la búsqueda de temas específicos de

Se necesitan datos reales y actualizados

interés. Semanalmente se anexan más de 1,200 nuevos artículos, haciendo que la información disponible esté bien actualizada. Una forma mediante la cual se pueden registrar los datos consiste en realizar una lista de temas de importancia para el futuro de la organización y luego asignar a un gerente clave la responsabilidad de rastrear una base de datos de esa índole.

Varias organizaciones comerciales se especializan en el rastreo de tendencias sociales. Por ejemplo, durante más de 20 años Yankelovich Clancy Shulman de Westport, Connecticut, ha registrado varios aspectos sociales específicos de sus clientes que incluyen el ambientalismo, los niños y los jóvenes, las minorías, en especial las hispanas, y el aspecto demográfico en general. Aunque los servicios de investigación tienden a ser bastante costosos, son muy amplios en su cobertura y menos costosos que desarrollar la información por cuenta propia.

En el proceso de planeación estratégica se debe incluir un análisis cuidadoso de estas tendencias en el macroentorno. A pesar de la dificultad inherente para cuantificar los últimos dos factores: político y social, su

importancia para el éxito organizacional hace imprescindible incluirlos en cualquier exploración que abarque todo el entorno.

El entorno industrial

Entre los factores por considerar como parte del entorno industrial se encuentran los cambios en la estructura de la industria, en la forma como ésta se financia, en su grado de presencia gubernamental, en la ingeniería, los procesos y los productos típicos utilizados allí, y en sus estrategias comunes de marketing.

La adopción de un ciclo más rápido (CMR) (Blackburn, 1990) por parte de una industria constituye un ejemplo de esa tendencia. Esta permanente habilidad para identificar, satisfacer y recibir un pago por cumplir las exigencias del cliente con *más rápidez* que cualquier otro competidor, cambia los parámetros de la competencia en esa industria. Un ciclo más rápido, a su vez, requiere una administración de calidad total, a medida que el CMR implica el supuesto que todos los productos se elaboran para satisfacer los requerimientos del cliente. A medida que tendencias como ésta comienzan a ejercer impacto en una industria, cambia la forma como se hacen los negocios. La organización que detecte estos cambios y responda en forma positiva ante ellos posee una ventaja competitiva.

El entorno industrial se monitorea mejor mediante la lectura de periódicos técnicos y comerciales de la industria respectiva. Una de las sorpresas habituales que tenemos a medida que comenzamos a trabajar en una industria nueva para nosotros es la abundancia de periódicos, revistas y boletines informativos que forman parte de su red de difusión de información. Un aspecto inherente al desarrollo de un proceso total de monitoreo implica revisar la información disponible, asegurarse de que se cubra y que la información compilada a partir de esta cobertura llegue sistemáticamente a la organización, con el fin de llevar a cabo su revisión y análisis.

El entorno competitivo

El monitoreo del entorno competitivo incluye la consideración de los cambios en los perfiles del competidor, en los patrones de segmentación del mercado,

en el compromiso para investigación y desarrollo, etc. Las preguntas iniciales se refieren a quién es la competencia y cómo compite. La forma tradicional de responder a estas preguntas es observando otras organizaciones que suministran los mismos productos o servicios, aunque este enfoque es incompleto. Otra manera consiste en tener encuenta aquellos productos que los clientes podrían considerar como alternativas razonables para satisfacer sus necesidades o deseos. Por ejemplo, un productor de papas fritas no sólo tiene como competencia a los demás fabricantes del mismo producto (la respuesta inicial a nuestra pregunta hipotética), sino también a los productores de otras comidas ligeras o bocadillos –bizcochos, pizzas, nueces– que un consumidor potencial podría considerar al hacer una elección. Este segundo enfoque exige que la organización conjeture al responder la pregunta crucial de quién es la competencia. El análisis del competidor es tan importante que en el capítulo 10 se aborda de nuevo, conjuntamente con la auditoría del desempeño.

El entorno interno

Entre los factores a considerar como parte del entorno interno organizacional se encuentran los cambios en la estructura de la compañía, en su cultura, en su clima, en su productividad, y en sus fortalezas y debilidades distintivas. Además, el entorno interno incluye las diversas estructuras y sistemas que, por lo general, se utilizan en la planeación y control diario dentro de la organización, como el control de inventarios, la distribución y el control de calidad.

Las áreas de interés son la forma como funcionan estos sistemas y si están mejorando o se están deteriorando. Como los miembros del equipo de planeación estratégica forman parte de este entorno interno, pueden quedarse cortos en su observación. En consecuencia, un consultor externo puede ser bastante útil en este punto del proceso de planeación estratégica, pues tiene la obligación de asegurar que la evaluación del entorno interno, que se desarrolla en el proceso de planeación, sea justa y que preste igual atención a las fortalezas y debilidades del entorno.

Aunque es crucial monitorear la satisfacción del empleado en forma regular como una medida del entorno interno, de igual manera es importante desarrollar mecanismos claros para registrar la manera como los clientes –la vida de cualquier organización, inclusive las del sector público– perciben

ese entorno interno. La forma como opera el entorno interno ejerce impacto directamente en la satisfacción del cliente, y es imperativo que estos datos se registren con frecuencia. Por ejemplo, las comunicaciones internas deficientes entre los segmentos organizacionales –como embarque y cobro o marketing y control de calidad– causarán problemas a los clientes, lo cual puede afectar de manera adversa el futuro de la empresa. Estos problemas se pueden registrar a través de métodos sencillos, como la inclusión de un formato sobre la satisfacción del cliente con cada pedido y el registro en forma sistemática de las respuestas que se reciben, nombrando un representante de satisfacción del cliente para que reciba las quejas y luego registre exactamente qué problemas surgen, o para que llame regularmente a los clientes y les pregunte los aspectos positivos o negativos de sus últimas negociaciones con la organización.

Aproximación al monitoreo

Puesto que no hay un final para los cambios que ocurren con regularidad en estos cuatro entornos, siempre existe la pregunta de cómo se debe dirigir este proceso de monitoreo. El monitoreo efectivo del entorno exige que se preste cuidadosa atención a aquellos problemas que tienen un impacto potencial alto en el éxito futuro de la organización. Una forma sencilla de aproximarse a la tarea de establecer un proceso útil de monitoreo del entorno consiste en que el equipo de planeación revise en forma sistemática cada una de las cuatro áreas y elabore un listado amplio de posibles cambios que puedan ejercer impacto en la organización. Cada uno de estos cambios potenciales debe clasificarse según la importancia y luego según la probabilidad. Los cambios que tendrían alto impacto y que son razonablemente probables necesitan un cuidadoso monitoreo. Aunque no se deben descuidar las demás áreas, pueden recibir un poco menos de atención.

En resumen, cada uno de estos cuatro aspectos del entorno necesita una especial atención durante el proceso de planeación estratégica. Aunque habrá una variación en el grado en que una organización necesite considerar cada factor, toda empresa debe identificar la manera como cada uno de estos cuatro aspectos podría ejercer impacto en sus planes futuros y hasta qué punto. Clasificar la manera como los cambios en cualquiera de estos entornos

puede ejercer impacto en la organización con el paso del tiempo y registrar cuidadosamente lo más importante de ellos constituyen la esencia de un sólido monitoreo del entorno. Aunque éste identificará una variedad de factores internos y externos, las cuatro grandes áreas conforman un punto de partida útil para comprender y manejar el proceso de observación del entorno. No obstante, las demás áreas identificadas deben programarse dentro de este proceso de monitoreo y considerarse durante la planeación estratégica.

La decisión más importante relacionada con el monitoreo del entorno es cuál de sus aspectos importantes se debe monitorear en forma regular. Una de las consecuencias positivas de la planeación estratégica es determinar la manera como la organización realiza el monitoreo de sus entornos y cómo dicho proceso puede y debe ser mejorado.

Monitoreo del entorno y fuerzas conductoras

Aunque en el capítulo 8 se analizan las fuerzas conductoras junto con la formulación de la misión, éstas tienen un impacto en el monitoreo del entorno. Las organizaciones se diferencian bastante en la forma como concentran su monitoreo, evidentemente como una función de las fuerzas conductoras predominantes que diferencian las diversas organizaciones. Por ejemplo, Procter & Gamble –con marketing como su primera fuerza conductora– dedica la mayor parte de su energía de monitoreo al campo competitivo, mientras WalMart –con distribución como su primera fuerza conductora– dedica la mayor parte de su energía de monitoreo a su entorno interno (inventarios, transporte y similares). El tablero del salón de control de la dirección general de WalMart en Bensonville, Arkansas, probablemente se asemeje más al centro de control de lanzamientos de la NASA que a una red típica de cadenas minoristas; está dedicado a registrar la condición del sistema de distribución de WalMart.

A partir de la observación de las fuerzas conductoras se pueden aprender dos lecciones. La primera es que este conjunto individual de criterios puede evitar que una organización realice el monitoreo adecuado de aquellas áreas que se encuentran fuera de su foco de concentración usual. Según la validez de esta lección, se puede necesitar cierta reorientación de la energía para culminar el proceso de planeación estratégica en forma exitosa. La

segunda lección –un reflejo de la primera– es que el monitoreo del entorno de la compañía revela su fuerza conductora predominante, lo cual también representa una información útil para el proceso de planeación.

Organización de la información acerca del entorno

La mayor parte de las organizaciones están expuestas a grandes cantidades de información sobre el entorno. Cuentan con múltiples suscripciones a periódicos comerciales, boletines de asociaciones y publicaciones comerciales y financieras; con frecuencia, envían representantes a exhibiciones y convenciones comerciales. A pesar de contar con toda esta información, a menudo los datos se clasifican, organizan, analizan y almacenan en forma incompleta y, como resultado, no están disponibles para tomar decisiones administrativas o realizar la planeación estratégica. En otras palabras, en la mayor parte de los casos la observación del entorno es indirecta, casual y no funcional.

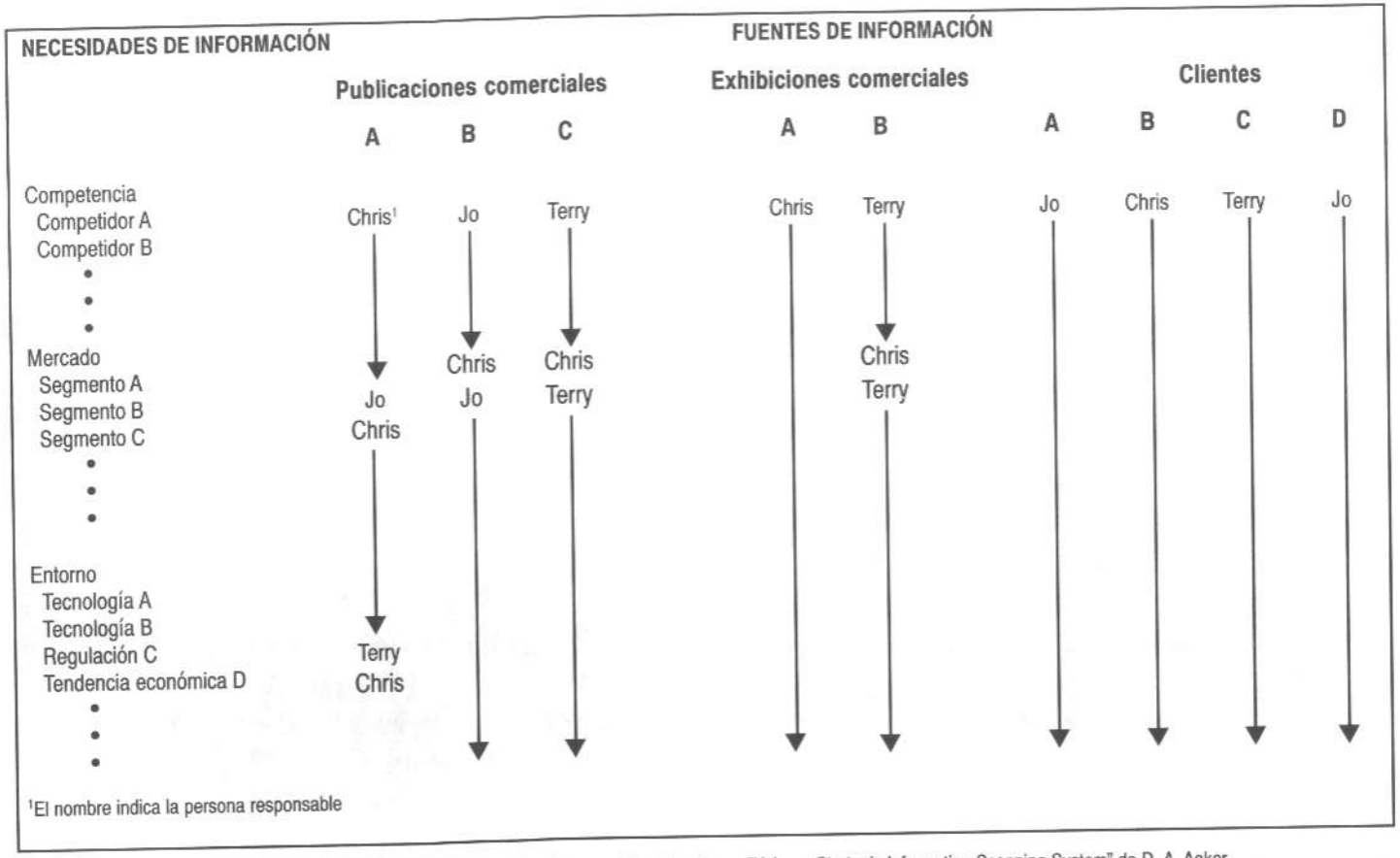
Con el objetivo de crear cierto orden a esta condición caótica, Aaker (1983) recomendó que las compañías utilicen un Sistema de Búsqueda de Información Estratégica (SBIE). Éste es un sistema simple, formal, de cinco pasos, dirigido a identificar las necesidades de información organizacional, asignar a los miembros de la organización tareas específicas de monitoreo y llevar la información a los procesos administrativos y de planeación estratégica. Los cinco pasos son los siguientes:

1. Identificar las necesidades de información de la empresa, en especial para la siguiente fase de la planeación estratégica.
2. Generar una lista de fuentes de información que proporcionen datos esenciales (por ejemplo, exhibiciones comerciales, publicaciones, encuentros técnicos y clientes).
3. Identificar a quienes participarán en el proceso de monitoreo del entorno (no tienen que ser miembros del equipo de planeación).
4. Asignar tareas de monitoreo a varios miembros de la organización.
5. Almacenar y difundir la información.

El SBIE debe ser tan simple y manejable como sea posible. Se deben cubrir todas las áreas importantes (como la de identificar cambios actuales o potenciales en la estrategia de los competidores), pero las tareas de vigilancia

deben mantenerse en forma sencilla y directa. Las necesidades de información se pueden clasificar según su importancia e impacto en la organización. Por ejemplo, si hay posibilidad de que se presente una seria amenaza en forma inmediata, entonces la información en esta área es mucho más importante que los datos acerca de amenazas improbables en el futuro lejano. Se hace necesario realizar una lista extensa de fuentes de información (por ejemplo, mediante lluvia de ideas), y luego determinar las fuentes que son accesibles en forma rutinaria y regular. De igual manera, se deben identificar aquellas que se han estado ignorando o pasando por alto. Este procedimiento ayudará a que una compañía desarrolle en forma racional un conjunto importante de fuentes de información. Se deben designar personas de varias partes de la organización como fuente de información de los vendedores, clientes, publicistas, etc. Muchos individuos externos al equipo de planeación tienen un fácil acceso a información valiosa y estarán complacidos de reportar sus hallazgos.

Se debe organizar la información



Basado en el sistema de búsqueda de información estratégica descrito en "Using a Strategic Information Scanning System" de D. A. Aaker, 1983. En *California Management Review*, 25, págs. 80-81.

Figura 6-4. Necesidades y fuentes de información

En la figura 6-4 se ilustra la forma como se puede conducir y monitorear el SBIE. A lo largo del eje horizontal se muestran varias fuentes de información y en el eje vertical aparecen varias necesidades de información. Los nombres representan personas específicas a quienes se les asigna monitorear cada una de las fuentes con el fin de satisfacer las necesidades de información. Cuando se asignan varias personas a la misma fuente, cada una realiza el monitoreo según una necesidad particular de información con base en sus conocimientos e interéses. Por ejemplo, un individuo podría monitorear un importante periódico técnico para obtener información de marketing, otro lo haría para conseguir nuevas aplicaciones e incluso un tercero buscaría información sobre el competidor.

La información se puede almacenar en una forma conveniente, desde un grupo sencillo de fólderes de manila hasta un sistema complejo de base de datos. No obstante, el método de almacenamiento debe ser congruente con los estilos de trabajo y medios tradicionales de almacenamiento y recuperación de información en la compañía. Las organizaciones más grandes y complejas pueden desarrollar sistemas de información estratégica, en lugar de limitarse a procesos de monitoreo del entorno. Finkelstein (1989) suministra un enfoque con base en el computador, bastante sofisticado, para desarrollar dichos sistemas y demuestra que para manejarlos se utiliza una nueva subespecialidad profesional: la ingeniería de la informática

No obstante, independientemente de quién maneje los datos generados por el monitoreo del entorno, se deben dedicar tiempo y atención al desarrollo del sistema de almacenamiento de manera que se puedan atender en forma adecuada las necesidades del proceso de planeación. Una de las responsabilidades claras del equipo de planeación estratégica es asegurarse de que desde el comienzo del proceso de planeación sean viables un amplio proceso de monitoreo del entorno y un sistema de almacenamiento de fácil acceso.

Observación efectiva del entorno

Las organizaciones que monitorean en forma cuidadosa y continua sus entornos fundamentales obtienen una ventaja competitiva a partir de ese proceso. Pitney Bowes, el omnipresente fabricante de máquinas franqueadoras, ofrece un des-

tacado ejemplo de la forma como sucede. Con el paso de los años, esa compañía ha desarrollado y mantenido una relación simbiótica con el U.S. Postal Service. Pitney, por una parte, necesita saber cómo va a cambiar el servicio postal; Postal Service, por la otra, necesita proteger sus ingresos, y considera que las máquinas franqueadoras son las que dan la oportunidad de cometer fraudes a usuarios inescrupulosos. En consecuencia, esta empresa debe trabajar de manera constante en el desarrollo de sistemas para evitar esos fraudes, mientras Pitney debe trabajar con tenacidad para actualizar el equipo a fin de satisfacer las necesidades del mercado.

Con el propósito de mantener las líneas de comunicación, Pitney cuenta con un director de relaciones postales de tiempo completo en Washington, D.C., y su oficina se encuentra ubicada al otro lado de la calle donde está la dirección general del U.S. Postal Service. El rol del director consiste en obtener toda la información posible acerca de los planes futuros de Service; Pitney no desea sorpresas por parte de los legisladores que controlan su negocio. Este sistema de comunicación funciona tan bien que los altos funcionarios postales llaman a la oficina de Pitney en Washington para obtener información acerca de lo que sucede en su propia organización.

Estas estrechas relaciones le dan resultado a Pitney en forma regular. Postal Service había estado desarrollando un sistema para "documentar" el porte de correos para volúmenes, un sistema que prepara, registra y documenta el volumen de envios de aquellos remitentes que manejan gran cantidad de correspondencia. Lo sorprendente de esto es que Pitney Bowes tenía disponible un modelo piloto del sistema *antes* de que Postal Service difundiera sus especificaciones oficiales. Resulta evidente la ventaja competitiva que proporciona este tipo de monitoreo riguroso. Lo que se necesita es un excelente servicio de información acerca de los cambios potenciales *y* la capacidad y disponibilidad para actuar con base en dicha información. Sin estos elementos los datos son prácticamente inútiles, excepto como ejercicio académico.

En el comercio se encuentran disponibles boletines bastante especializados para ayudar a registrar progresos potencialmente importantes en empresas específicas, y cuyo costo de suscripción anual es bastante atractivo; esos boletines se dedican a una sola organización, como IBM o General Electric, y se constituyen en una forma de monitoreo para proveedores potenciales, competidores y otros sectores cuyo futuro pueda recibir el impacto de esos Goliats.

Proceso continuo

En otros capítulos se analizan varios aspectos del monitoreo del entorno en la medida que sea pertinente. No obstante, durante la fase de planeación para planear, el equipo debe lograr una completa comprensión de lo que acarrea el proceso y la forma como debe operar en la organización. El proceso de monitoreo del entorno debe ser continuo, de manera que la información apropiada acerca de lo que está ocurriendo o esté por suceder en los diversos entornos siempre se halle disponible. La planeación estratégica aplicada es una oportunidad mayor para una mejor utilización de estos datos. Aprender no sólo a compilar información relevante sino a organizar, interpretar y utilizar esa información es decisivo para lograr el éxito estratégico. Por esta razón, a cada gerente clave –y quizá incluso a los grupos de empleados– se le debe asignar el monitoreo permanente de áreas vitales. También se les debe suministrar un mecanismo claro y sencillo para canalizar información útil hacia los liderez de la organización. Es importante que el monitoreo, la interpretación y la aplicación de los datos se conviertan en una forma de vida constante en la organización. No podemos dejar de lado la importancia de desarrollar con la organización la voluntad y capacidad de actuar rápidamente y con entusiasmo en la interpretación del entorno.

CONSIDERACIONES PARA SU APLICACIÓN

Una de la formas más importantes en la cual el modelo de planeación estratégica aplicada difiere de otros modelos es en su gran interés por un profundo involucramiento en el proceso. Para lograr ese involucramiento se deben seguir tres reglas:

1. El involucramiento en gran escala debe comenzar lo más pronto posible.
2. El involucramiento debe ser práctico y llegar hasta el máximo grado posible.
3. Debe haber tanta participación como sea posible en la toma de decisiones acerca del plan.

Obviamente, no todos los miembros de la organización se pueden o deben sentar a la mesa de planeación pero es necesario que cada uno se involucre

de una manera u otra, tan rápido como sea posible. Así mismo, se debe realizar lo más pronto posible la forma como serán aplicados o implementados los logros del equipo de planeación.

Aunque la fase de *implementación* constituye el paso final del modelo de planeación estratégica aplicada, la aplicación o implementación debe tomar lugar de manera continua en todo el proceso de planeación estratégica. Como se observó en el capítulo 5 *Planeación para planear*, cada escenario de la planeación estratégica aplicada contiene aspectos para su aplicación. Por ejemplo, si la búsqueda de valores identifica valores incongruentes en segmentos de la organización, éstos deben ser abordados tan pronto como se identifiquen y no mantenerlos hasta la fase final de la implementación. A medida que se logre nueva claridad en relación con los valores organizacionales, ella se debe compartir de manera amplia en la compañía. La claridad ayudará en los esfuerzos actuales y mantendrá a sus miembros informados y animados con respecto al proceso de planeación.

Se hace importante distribuir el enunciado de la misión a todos los grupos de interés relevantes, a fin de hacer los comentarios y sugerencias antes de que se acepte, y no se debe realizar planeación posterior hasta que no exista consenso en relación con ese enunciado. Cada paso del proceso de planeación estratégica aplicada tiene sus propias consideraciones para la aplicación, y cada una de éstas se debe abordar durante esa fase y no posponerla

Debe haber involucramiento hasta el máximo grado

hasta la implementación del plan. En el presente libro se dedica un capítulo a cada fase de la planeación estratégica aplicada, y en ellos se abordan las consideraciones para su aplicación en la fase correspondiente. Por encima de todo, se busca generar involucramiento en el proceso. Los resultados de cada paso ayudan a establecer y mantener este involucramiento, y constituyen demostraciones tangibles de los logros de esa fase del proceso de planeación y permiten generar información para la siguiente.

Se debe implementar la planeación estratégica

La fase final de implementación implica la iniciación de varios planes de acción diseñados en los niveles unitario y funcional y su integración en el nivel más alto de la organización. Ello puede involucrar, por ejemplo, nueva construcción, iniciación de desarrollo administrativo o capacitación técnica, aumento en investigación y desarrollo o comercialización de nuevos productos o servicios. Todas las partes de la organización deben tener un claro sentido de que la actividad que existe en todos sus niveles llevará a la culminación exitosa de la misión de la organización.

A medida que el plan estratégico "ruede", se deben revisar las formas mediante las cuales se han involucrado las personas en el proceso de planeación. Dadas la duración del ciclo de planeación y la presión de las operaciones actuales, sería fácil que las personas olvidaran su involucramiento y compromiso. No se debe permitir que esto suceda.

Además de los nueve pasos consecutivos del proceso de planeación estratégica aplicada, se han identificado y descrito los dos pasos continuos: el

monitoreo del entorno y las consideraciones para su aplicación. Estos son procesos importantes y se deben considerar como partes integrales de la planeación estratégica. La integridad de la planeación estratégica aplicada depende de la efectividad de dichos procesos, sin ellos, se convierte en un hecho concluido que está desconectado de la realidad de la organización y del entorno. Dentro de la organización, el proceso de planeación debe recibir la visibilidad que merece; si esto no ocurre, los miembros organizacionales que no sean parte del equipo de planeación reducirán su vinculación al proceso y su plan resultante, y disminuirá en gran medida la posibilidad de implementar un plan de calidad.

RESUMEN

Además de las fases consecutivas de la planeación estratégica aplicada, existen dos pasos continuos: monitoreo del entorno y consideraciones para su aplicación. La información compilada mientras se realiza el monitoreo del entorno debe ayudar a la organización a identificar fortalezas y debilidades dentro de su entorno interno, y también las oportunidades y amenazas emergentes a partir del entorno externo. Se deben monitorear cuatro entornos de manera regular: el macroentorno, el entorno industrial, el entorno competitivo y el entorno interno. No obstante, la compilación de datos se convierte en un simple ejercicio a menos que se emprenda la acción después del análisis de esos datos. El monitoreo del entorno de una organización cumple la función de las fuerzas conductoras y puede revelar la principal fuerza conductora de la empresa. Cada fase del proceso de planeación estratégica aplicada tiene consideraciones propias para su aplicación, las cuales se deben abordar durante la fase correspondiente, en lugar de posponerlas hasta el final de la fase de implementación.

REFERENCIAS

Aake, D.A. (1983). Using a strategic information scanning system. *California Management Review*, 25, 80-81.

Blackburn, J.D. (1990). *Time-based competition: The next battle ground in American manufacturing*. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin.

Cetron, M.J., & Davies, O. (1991, September-Octuber). 50 trends shaping the world. *The Futurist*, pp. 10-21.

Downtime in technological industries. (1985, March 24). *New York Times*, Sec. 12, p. 10.

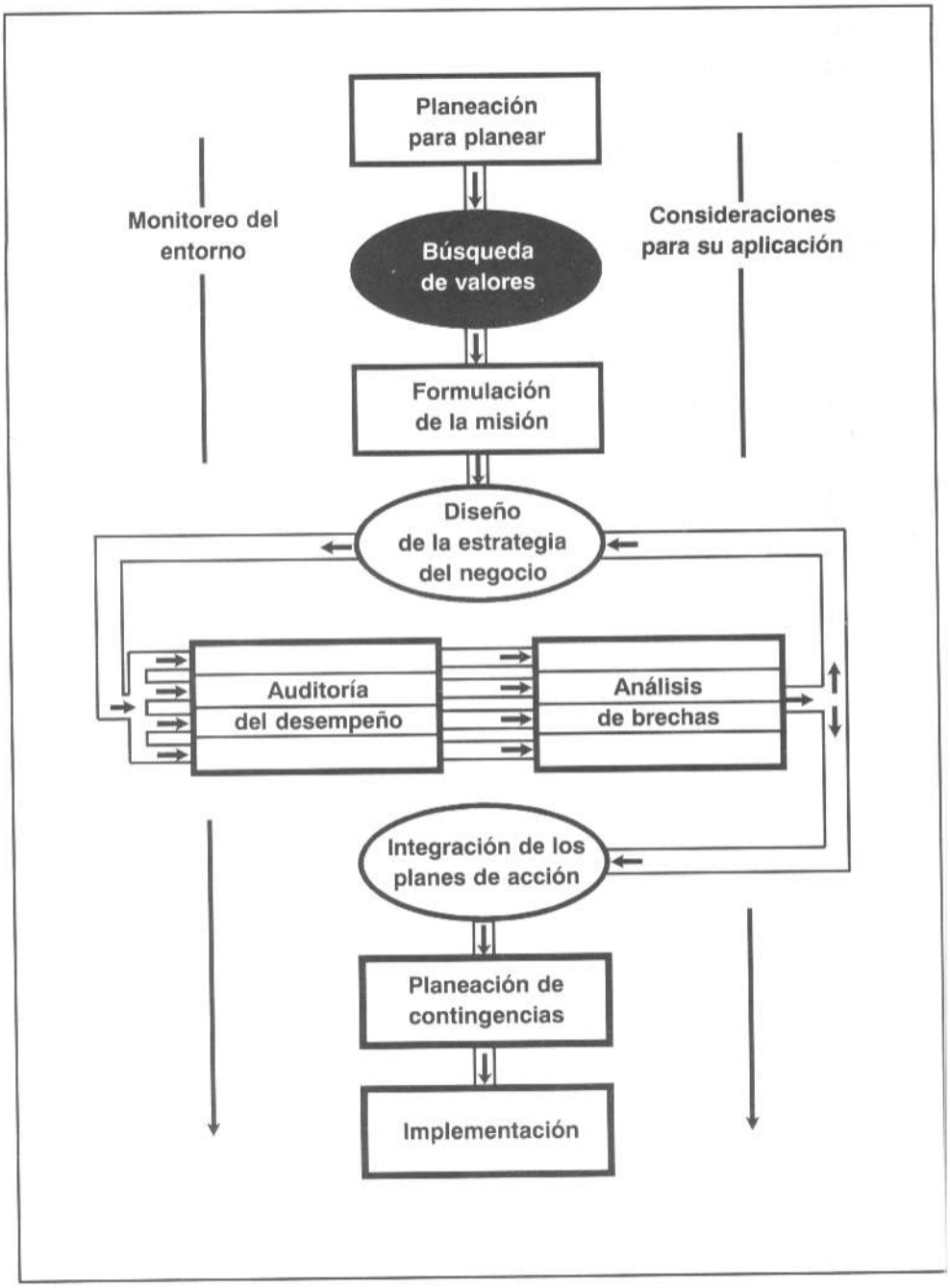
Finkelstein, C. (1989). *An introduction to information engineering: From strategic planning to information systems*. Sydney; Addison-Wesley.

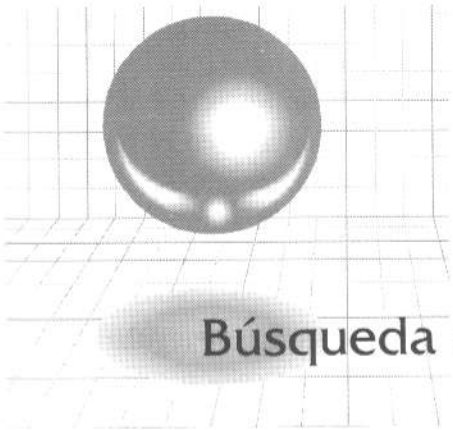
The greying of the U.S. population. (1983, August 12). *New York Times*.

Murphy, J.J. (1989). *Identifying strategic issues. Long-Range Planning*, 22(2), 101-105. Reimpreso en J.W. Pfeiffer (Ed.). (1991). *Strategic planning: Selected reading*. San Diego, CA: Pfeiffer & Company.

Naisbitt, J. (1982). *Megatrends: Ten new directions transforming our lives*. New York: Warner Books.

Naisbitt, J., & Aburdene, P. (1990). *Megatrends 2000: Ten new directions for the 1990's*. New York: William Morrow.


Planeación para planear
Monitoreo del entorno
Consideraciones para su aplicación
Búsqueda de valores
Formulación de la misión
Diseño de la estrategia del negocio
Auditoría del desempeño
Análisis de brechas
Integración de los planes de acción
Planeación de contingencias
Implementación



Capítulo siete

Búsqueda de valores

La vida tiene valor sólo cuando
su objeto es algo valioso.

Georg Wilhelm Friedrich Hegel
Filosofía de la Historia, 1832

Todas las decisiones de negocios se basan en valores; de hecho, todas las decisiones organizacionales tienen como fundamento los valores. Schwartz y Davis (1984) lo plantean en una forma ligeramente diferente. Argumentan que las opciones que seleccionan los gerentes senior reflejan su punto de vista de la realidad: los valores, las creencias y las normas que les sirvieron durante su propio ascenso al poder.

Con frecuencia, estas fuertes afirmaciones constituyen motivo de disputa por parte de los gerentes, en particular entre aquellos que provienen de organizaciones comerciales tradicionales. Ellos plantean que, por lo general, las decisiones de negocios se basan en las consideraciones de la "línea de apoyo", es decir, en qué medida la decisión afectará la rentabilidad. Aunque se podría señalar que la alternativa de la línea de apoyo como criterio para

tomar una decisión de negocios se constituye en sí mismo como un valor, por lo general se opta por otro argumento. Se plantea la pregunta de cómo escoger entre sacar utilidades de la compañía –dividendos para los accionistas o bonificaciones para los gerentes– y la inversión en crecimiento o, al menos, de qué manera estas dos alternativas se sopesan en el proceso de toma de decisiones. Otra opción consiste en cuestionar cómo se compensan las utilidades corto y largo plazo. Puesto que estos son asuntos típicos que debe resolver la alta gerencia en forma casi regular, pronto se observará la comprensión desde la perspectiva del gerente.

Uno de nuestros clientes afronta esa decisión en forma regular. Como parte de una gran compañía, es una planta de fabricación que produce periféricos para computador y de la cual se espera que cumpla con las metas de producción trimestrales que se miden por unidades despachadas. Al mismo tiempo, la organización espera cumplir altos estándares de calidad. Para estos periféricos en particular, la calidad se puede determinar en un periodo de prueba de cien horas, durante el cual se ponen a funcionar las unidades en forma continua para detectar defectos; más del 90% de todos los defectos surgen durante ese periodo. Por diversas razones, la planta invariablemente es incapaz de cumplir con su cuota de despachos, a no ser que incumpla de manera deliberada el tiempo de prueba. La alternativa con que suele enfrentarse la gerencia de planta se encuentra entre cumplir con su cuota de despachos o con sus estándares de calidad; sin embargo, constituye otro ejemplo del rol de los valores en la vida organizacional. La mayoría de las organizaciones no tienen claridad con respecto a sus valores, y ello hace que a menudo surjan problemas, los cuales pueden ser resueltos satisfactoriamente al sacarlos a la luz y resolver los dilemas de valores subyacentes. Sin esta aclaración de los valores al comienzo del proceso de planeación, es difícil o imposible desarrollar un plan estratégico útil.

Un aspecto singular del modelo de planeación estratégica aplicada es su énfasis en la búsqueda de valores. Muchos otros autores que escriben y practican la planeación estratégica sugieren que los valores subyacentes de la organización se deben considerar en el proceso de planeación, y que comprender la cultura organizacional es esencial para tener éxito en la actividad de planeación. No obstante, proporcionan poca asesoría y pocas sugerencias sobre la manera de abordar este aspecto del trabajo decisivamente importante. El propósito del presente capítulo es tratar de remediar este problema.

CONGRUENCIA DE LOS VALORES ORGANIZACIONALES

Antes de iniciar el análisis del proceso de búsqueda de valores, se hará énfasis de nuevo en la necesidad de congruencia entre los valores de la organización y su plan estratégico. Los planes estratégicos que no tienen en cuenta los valores se encontrarán en problemas e incluso pueden fracasar. Por ejemplo, considérese la adquisición de Fireman's Fund Insurance Company por parte de American Express. Aunque fueron importantes una variedad de consideraciones financieras y de mercado, deseamos concentrarnos en las diferencias existentes en los valores de estas dos compañías y la manera como esas diferencias no examinadas generaron problemas al implementar la adquisición. En el momento de ésta, Fireman's Fund era una compañía de la vieja guardia con sede en San Francisco, que se enorgullecía de su vieja tradición de servicios, su compromiso con los tenedores de pólizas y su récord de pago de todas las indemnizaciones debidas al terremoto y los incendios de fin de siglo que ocurrieron en su ciudad. American Express, por otra parte, era una amplia organización de servicios financieros con una insuperable orientación hacia la obtención de utilidades. Fireman's Fund estaba comprometida con fuertes valores humanistas en el trato con sus empleados y disponía de uno de los más amplios programas de DRH, mientras que American Express era mucho más tradicional en las relaciones con los empleados y tenía poco manejo de programas de DRH.

El choque de estas dos culturas era inevitable, y el CEO de American Express halló necesario dedicar mucho tiempo a una administración de participación activa en Fireman's Fund, un movimiento que le exigía invertir la mayor parte de su tiempo en la sede principal de dicha empresa. A partir de la serie de informes publicados en diarios y revistas, al igual que los reportes de informantes personales, es claro que –aunque la adquisición de Fireman's Fund tenía sentido en términos de estrategia de marketing– la falta de verificación en las diferencias de valores entre las dos organizaciones y hacer los planes apropiados para manejarlas constituyó una razón importante para las dificultades encontradas.

Después de varios años de esfuerzo, en el verano de 1985 se anunció que American Express se separaba de Fireman's Fund debido a que era "incompatible con su estrategia de inversión". El presidente titular de American Express anunció su renuncia "para buscar oportunidades de hacer carrera en otra parte". La moraleja de esta historia es evidente por sí misma.

PRESUNCIONES

Las presunciones básicas que utilizan las organizaciones en sus procesos de toma de decisiones también deben considerarse antes de la iniciación formal de la búsqueda de valores. En el análisis de la cultura organizacional, presentado en el capítulo 3, se señaló que los valores organizacionales se basan en las presunciones que hace la organización con respecto al mundo y la manera como opera. Toda empresa posee presunciones tácitas acerca de cómo funciona el mundo laboral, las cuales tienen profundas consecuencias en la manera como los miembros de la organización perciben e interactúan con proveedores, clientes, competidores, empleados, sindicatos, gobiernos y otros. Sin la exposición de estas presunciones tácitas, o lo que Ulrich y Wiersma (1989) denominan *estructuras mentales*, no es posible que una organización comprenda en su totalidad el comportamiento de sus miembros y mucho menos que esté en capacidad de modificar ese comportamiento.

Uno de los elementos del proceso de planeación estratégica consiste en ayudar a los gerentes a comprender el rol de estas estructuras mentales, a fin de concientizarlos sobre aquellas que operan en su organización, y cuestionar su utilidad. Una tarea que precede la verdadera búsqueda de valores es ayudar a la compañía a reconocer algunas de sus presunciones acerca de cómo funcionan los procesos y probar qué tan verdaderas son y cuánto consenso existe sobre ellas. Dicho análisis proporciona un punto de partida sólido de la búsqueda de valores y enriquece ese proceso en forma considerable.

A continuación se presentan algunas presunciones comunes pero *falsas* (Zimmerman, 1985, págs. 13-14)[1], halladas en algunas compañías, las cuales se suministran como punto de partida para un análisis de las mismas y su rol en la vida de la organización.

1. Los gerentes de alto nivel comparten una comprensión común de la estrategia de la organización.
2. Si algo es a largo plazo, tiene carácter estratégico; si es a corto plazo, es operativo. (*En efecto, la estrategia se mide en términos del impacto en la dirección*).

---

[1] Adaptación tomada de "The Frontiers of Strategic Thinking: An Interview with John W. Zimmerman". *Kepner-Tregoe Journal 14* (4), 13-16. Utilizada con autorización. Kepner Tregoe es una firma internacional de desarrollo organizacional especializada en la toma de decisiones estratégicas y operacionales. Las oficinas de la dirección general se localizan en Princeton, Nueva Jersey.

3. Si las estrategias de las unidades de negocios son claras, la estrategia de la organización también es clara.
4. Tenemos un plan a largo plazo, por tanto sabemos hacia dónde nos dirigimos. *(Ésta es una trampa operativa).*
5. Nuestro equipo de la alta dirección posee la experiencia y capacidad para pensar en forma estratégica.

Una función del consultor de planeación estratégica consiste en asegurar que estas presunciones y otras de importancia salgan a la luz y las evalúe el equipo gerencial. Por lo general, se requiere cierto coraje por parte del consultor para confrontar estos asuntos un poco delicados, y por parte del equipo de planeación a medida que se desplaza por aguas desconocidas, cuestionando presunciones y creencias básicas. Con frecuencia, esto se convierte en un buen entrenamiento para el equipo de planeación en cuanto a los aspectos sistematizados de la búsqueda de valores.

ELEMENTOS DE LA BÚSQUEDA DE VALORES

La búsqueda de valores en la planeación estratégica aplicada involucra un examen profundo de los siguientes cinco elementos:

1. Los valores personales del equipo de planeación.
2. Los valores de la organización como un todo.
3. La filosofía operativa de la organización.

Se deben desafiar las presunciones básicas

4. La cultura de la organización.
5. Los grupos de interés de la organización.

El examen de cada uno de estos elementos se fundamenta en el análisis del elemento anterior; cada examen puede ser amenazador para los miembros del equipo de planeación y, como consecuencia, consumir bastante tiempo. A menudo, estos elementos son los que requieren el máximo grado de competencia por parte del facilitador.

En este contexto utilizamos la definición de Rokeach (1973) acerca de que "un *valor* es la creencia perdurable en que una forma específica de conducta o condición final de existencia se prefiere personal o socialmente a un modo opuesto o invertido de conducta o condición final de existencia. Un *sistema de valores* es una organización perdurable de convicciones concernientes a modos preferibles de conducta o condiciones finales de existencia, paralelo a un *continuum* de relativa importancia". Es decir, los valores llevan a considerar algunas metas o finalidades como más legítimas o correctas, y otras como ilegítimas o erradas; también llevan a considerar ciertas formas de alcanzar dichas metas o medios como apropiadas y justas, y otras como inapropiadas o injustas. Como estos valores se encuentran profundamente arraigados en el sistema de creencias de las personas, relativamente son invariables.

Esta "organización perdurable de convicciones" determina lo que individuos y compañías consideran un comportamiento apropiado o inapropiado. Los sistemas de creencias o valores determinan las normas (es decir, los estándares de acción) en las empresas. Por ejemplo, la norma de seguir la cadena de mando en una compañía se fundamenta en el sistema de valor según el cual los miembros más antiguos y experimentados de la empresa cuentan con la experiencia y pericia necesarias para tomar las decisiones apropiadas y, aún más importante, que dicha experiencia y pericia constituyen los factores principales por considerar en la toma de decisiones. Se fundamenta además en la creencia de que una organización formal de toma de decisiones es decisivamente importante. Por tanto, las compañías con este sistema de valores subyacente posiblemente no mantienen la innovación y el cambio como valores importantes a menos que se originen en la edad y la experiencia. A menudo, para una empresa es mucho más fácil identificar sus normas que los valores subyacentes que las dirigen y soportan. Al trabajar con un grupo el consultor debe examinar tanto las normas como los valores subyacentes.

Valores personales

El primer paso para llevar a cabo la búsqueda de valores es un examen de los valores personales que caracterizan a los miembros del equipo de planeación. Puesto que existen valores tanto en los niveles individual como organizacional, al igual que en los diferentes segmentos de la organización, es necesario que haya claridad con respecto al nivel al cual se efectúa la evaluación. El primer aspecto de la búsqueda debe tener lugar a nivel individual. Resulta particularmente importante que las personas clave encargadas de tomar las decisiones en una compañía tengan claridad acerca de sus valores personales y reconozcan las diferencias existentes entre ellas. Si cualquiera de estos individuos clave no es miembro del equipo de planeación, entonces la evaluación de sus valores debe formar parte de la fase de búsqueda de valores.

Por ejemplo, considérese un individuo para quien tomar riesgos constituye un valor personal importante. Esta persona se anticipará a un futuro organizacional muy diferente del que puede prever una persona para quien la seguridad representa un alto valor personal. De igual manera, las metas y sueños de un individuo que considere la reputación profesional como valor y se encuentre menos interesado en obtener poder serán diferentes de las de un individuo cuyas prioridades sean opuestas.

Incluya a todos los miembros del equipo

Estas diferencias tienen implicaciones evidentes para la dirección futura de la organización, su estructura, los procesos de toma de decisiones y el resto del trabajo del equipo gerencial. Si las diferencias en valores no son identificadas, aclaradas y comprendidas, puede haber muy poco acuerdo acerca de la manera como el futuro deseado de la organización llenará las expectativas personales de los miembros individuales del grupo gerencial.

Existen varias razones importantes para iniciar la búsqueda de valores a nivel personal. Una de ellas es que las diferencias en los valores personales entre los miembros del equipo de planeación tendrán impacto en el curso de la planeación estratégica. Como se anotó anteriormente, los valores acerca de asuntos decisivos como toma de riesgos, rentabilidad y crecimiento se encuentran en el núcleo del proceso de planeación estratégica. A no ser que estas diferencias salgan a la superficie y se exploren por completo con cierto grado de resolución, continuamente se incrementarán e interferirán en el proceso de planeación. Aunque no se está sugiriendo que las profundas divisiones entre las personas que poseen valores bastante diferentes se resuelven con facilidad, se insiste en que sacar a la superficie y probar estas diferencias brinda una base mucho más sólida para la planeación que cualquier otro mecanismo.

Una segunda razón es que estos valores personales constituyen la base para los valores de la empresa. Por lo general, los fundadores de organizaciones son individuos que tienen fuertes valores en común y, a su vez, contratan personas con la misma mentalidad para trabajar en la compañía: el proceso de selección; luego, los nuevos miembros se forman con base en esos valores organizacionales existentes para fortalecerlos: el proceso de socialización. Con el paso del tiempo, los valores personales compartidos sirven para fortalecer los valores organizacionales en la vida de la compañía. Así, la comprensión de los valores personales proporciona una base para entender cómo evolucionan ciertos valores organizacionales.

La técnica más directa y efectiva para sacar a flote los valores personales consiste en solicitar a cada miembro del equipo de planeación que diligencie un sencillo cuestionario sobre valores. El consultor puede, entonces, calcular el rango y promedio de estos puntajes y registrarlos. Luego, se le debe solicitar al grupo que trate de caracterizarse según estas dimensiones. Por lo general, los miembros comenzarán a compartir sus puntajes individuales, a analizar el significado y la implicación de éstos en su propio comportamiento y el

impacto de estos en el grupo. Las diferencias entre los miembros del grupo pronto salen a la superficie y se convierten en el centro de la conversación.

Al dirigir la búsqueda de valores, uno de nuestros clientes, una gran entidad de servicios públicos, identificó la calidad de vida como un importante valor personal que todos compartían. Esto llevó de manera inmediata a un análisis de las presiones laborales, las normas acerca del tiempo invertido en el trabajo, el llevar trabajo para realizarlo en casa, etc. Este examen condujo al equipo de planeación a revisar con seriedad las presunciones de la compañía acerca del rol del gerente, cómo se debía ejecutar el trabajo, qué era una respuesta "oportuna", etc. El sólido acuerdo del equipo de planeación permitió llegar a la decisión de cambiar algunas de estas normas y las presunciones que las apoyaban. Al final del ciclo de planeación estratégica, hubo notables diferencias en el comportamiento administrativo acerca de la duración de un día laboral típico.

Cómo manejar las diferencias de valores personales

Con mucha frecuencia, existen diferencias evidentes entre los miembros del equipo de planeación estratégica que pueden llegar a interferir con el proceso de planeación. El modelo de Scherer (1983) para manejar estas diferencias (aquellas que puedan ocasionar «escozor») sugiere un proceso que deben utilizar las personas con el fin de abordar las diferencias de valores. Este proceso involucra los siguientes pasos:

1. No pasar por alto un "escozor". Trabajar en la diferencia antes de que se convierta en un "brote". Podría ser necesario un periodo de enfriamiento, con un tiempo acordado para abordar el problema más adelante.
2. Las dos personas que tienen diferencias deben dialogar y tratar de resolverlas por su propia cuenta.
3. Es bueno solicitar sugerencias al consultor sobre cómo acercarse a la otra persona o cómo definir el asunto de la mejor manera.
4. Si alguien se acerca a usted con una diferencia de valores, debe estar dispuesto a trabajar sobre ello con esa persona. Es posible que también desee buscar la ayuda de un consultor para clarificar su propio punto de vista.

5. Si después de haber intentado trabajar sobre el tema por su propia cuenta no se ha registrado ningún cambio y persisten las diferencias en valores, debe buscar la ayuda de un consultor para los pasos siguientes.
6. Si un individuo se queja ante usted acerca de los valores de otra persona que no se encuentra presente, motívelo a analizar el asunto directamente con dicha persona. No hay que encasillarse en ese tipo de relaciones triangulares.

Sacar a la superficie estos aspectos sobre los valores en una organización, en particular la primera vez, a menudo revela las diferencias entre los valores adoptados y los reales, al igual que las divergencias entre los valores de los diversos segmentos de la compañía y los que mantienen los miembros del equipo de planeación. Sin una solución para esta heterogeneidad –por lo menos a nivel de aceptar que hay desacuerdo, generar el respeto mutuo por las diferencias y considerar cómo se pueden utilizar para mejorar la calidad de las decisiones organizacionales– se puede lograr muy poca efectividad en la planeación.

Una forma de superar las divergencias en los valores implica la utilización de una herramienta analítica, una matriz de dos por dos con las diferencias en valores a lo largo del eje horizontal y la naturaleza de las consecuencias en el eje vertical (*véase* figura 7-1).

		VALORES	
		Similares	Diferentes
CONSECUENCIAS ORGANIZACIONALES	Productiva	1	2
	Improductiva	3	4

Figura 7-1. Herramienta para superar las diferencias de valores

Cuando los individuos comparten valores similares y esta congruencia tiene consecuencias productivas (cuadrante 1 de la figura 7-1), no hay nada que afrontar. Cuando se presentan diferencias de los valores y éstas tienen consecuencias productivas (cuadrante 2), entonces el proceso de superarlas debe concentrarse en estas consecuencias positivas en vez de hacerlo en las discrepancias. Por ejemplo, considérense las consecuencias positivas en una

fábrica donde el gerente de producción presiona por la obtención de resultados mientras el gerente de calidad insiste en el logro de la misma. La tensión creativa de este diálogo debe incrementar tanto la productividad como la calidad, contando con que estas diferencias no se tomen en forma personal y el conflicto se maneje de manera efectiva.

Sin embargo, valores similares pueden tener consecuencias improductivas (cuadrante 3). Un acuerdo categórico acerca de valores básicos como evitar riesgos o mitigar conflictos puede tener consecuencias negativas tajantes para la vitalidad organizacional. Una de nuestras compañías cliente insiste en que toma todas sus decisiones sobre políticas con base en el consenso. No obstante, los gerentes en este tipo de sistema nunca se sienten realmente con *empowerment* o facultados para manifestar su opinión; saben que el CEO detesta los conflictos. Los análisis de las cuestiones políticas son muy formales y las opciones nunca se exploran en realidad. Bajo estas circunstancias es fácil llegar a un "consenso", pero para alguien externo esto se parece más a una colusión, en especial alrededor de aspectos que involucran algún grado de riesgo. Sería mucho más productivo que una organización tuviera algunos gerentes presionando para asumir ciertos riesgos, mientras otros propenden por la precaución. Estas diferencias en el manejo de riesgos deben conducir a una mejor evaluación de los mismos y a una toma de decisiones mejorada.

Cuando existen diferencias profundas en los valores, las cuales tienen consecuencias organizacionales improductivas (cuadrante 4) y no se pueden resolver de alguna otra manera, la única solución de la compañía puede consistir en cambiar a los participantes involucrados. El conflicto continuo sobre los valores, en particular cuando es secreto y destructivo, debilita la vitalidad organizacional y se debe detener. Las consecuencias organizacionales debidas a las diferencias de valores son las que se necesita comprender, ya que estas discrepancias pueden ser productivas, siempre y cuando el conflicto sea manejado.

Puesto que muy pocos grupos tienen las capacidades para continuar enfrentando problemas con carga emocional y difíciles de resolver como las diferencias y la clarificación de valores, con frecuencia los intentos del grupo de planeación para solucionarlos se deterioran en discusiones personales y luchas por el poder; o el grupo puede refugiarse en áreas no relacionadas y que implican una solución más rápida. La frecuencia y gravedad de estos problemas nos lleva a insistir en un facilitador externo para la mayoría de los

grupos, que sea capaz de reconocer y sacar a flote diferencias legítimas entre los miembros, proporcionar un entorno seguro para evaluarlas, asegurar que se expresen todos los puntos de vista y estimular la suficiente solución de diferencias a fin de permitir que el grupo continúe su labor.

La paradoja de Abilene. Una consecuencia de no permitir que salgan a flote las diferencias es una situación denominada la "paradoja de Abilene" (Harvey, 1988). El término proviene de la anécdota de una familia que conducía un automóvil sin aire acondicionado hacia Abilene para ir a cenar en una calurosa noche de verano. Aunque ninguno de sus miembros quería ir, nadie –creyendo que los demás deseaban hacer el viaje– expresaba su desacuerdo. Las organizaciones que imponen un alto valor al manejo del acuerdo, en vez de sacar a flote y legitimar el desacuerdo, a menudo pueden hallarse en un viaje hacia Abilene. Uno de los propósitos importantes de la planeación estratégica aplicada consiste en asegurarse de que las compañías no cenen en Abilene, excepto cuando haya una elección bien definida.

Nuestro punto de vista de las organizaciones como sistemas sociales nos conduce a hacer un mayor énfasis en la búsqueda de valores como una fase inicial y decisiva de la planeación estratégica. Muchas empresas han prestado poca atención a los valores subyacentes en el comportamiento de sus miembros, en particular de sus líderes, o a los valores organizacionales que han motivado las decisiones organizacionales. Un ejemplo excelente lo constituyen los valores de una compañía para el manejo de conflictos –de qué manera se debe abordar el conflicto entre la empresa y sus competidores, entre las múltiples unidades organizacionales o entre los miembros de la organización. Estos valores siempre se encuentran presentes y constituyen factores importantes que determinan el comportamiento; sin embargo, rara vez se establecen de manera consciente e incluso, muy rara vez se analizan abiertamente, mediante la utilización de un análisis de costo-beneficio a fin de determinar si se justifica la conservación de estos valores específicos.

Cuando exista claridad en cuanto a los valores personales de los miembros que conforman el equipo de planeación y un acuerdo acerca de cómo se pueden manejar las diferencias entre aquellos, se podrá continuar el proceso de planeación estratégica. En gran medida, esta etapa de la planeación estratégica aplicada es un proceso de clarificación de valores, y el plan estratégico real para una organización representa la implementación operacional de la visión del equipo gerencial que se basa en valores compartidos.

Valores organizacionales

Una vez que se han superado las diferencias de valores individuales del equipo de planeación administrativa, se deben considerar los valores deseados de toda la organización. Es decir, dados los valores personales de los miembros que conforman el equipo de planeación, ¿qué valores desean que esta compañía adopte y utilice en su toma de decisiones? Aunque el análisis de los valores personales del grupo de planeación se concentre en la pregunta de qué desean ellos apoyar como individuos, la pregunta que se debe plantear en esta parte es qué desean ellos que apoye su organización. Por lo general, en este punto, el equipo plantea inquietudes como rentabilidad *versus* crecimiento, ser un buen ciudadano corporativo y que se les vea como una organización de valor agregado o un buen lugar para trabajar. En otras palabras, durante la parte organizacional de la búsqueda de valores, la tarea del grupo de planeación consiste en articular los aspectos que la organización valorará a medida que implemente su plan estratégico. Los valores organizacionales se pueden determinar con instrumentos similares a los empleados en la evaluación de los valores personales.

Los valores se encuentran en el núcleo de casi todas las decisiones organizacionales. Cuando los gerentes afirman que siempre se puede contar con que el departamento XYZ cumpla sus promesas o que la organización ABC nunca venderá productos inseguros debido a que es una firma altamente ética, están explicando aquellos comportamientos de las empresas en términos de las bases de sus valores. En esta parte de la búsqueda de valores, el aspecto importante por abordar es qué valores desea el equipo de planeación para hacer que la organización opere en el futuro. Entonces, puede ser útil determinar si existen diferencias en los valores deseados entre los principales segmentos de la organización.

Consideraciones para su aplicación

Si la búsqueda de valores identifica valores deseados en un segmento de la organización que son incongruentes con los de otros segmentos, esta diferencia se debe tratar en forma inmediata. Se hace imprescindible contar con cierto grado de articulación de valores y cierta solución de diferencias fuertes

en cuanto a valores, a fin de lograr un exitoso proceso de planeación estratégica. El proceso de prever la condición futura de una organización es una actividad que se basa en los valores. La manera como una empresa considera las decisiones comunes de mercado (como aquellas correspondientes a la participación de mercado, el trato con la competencia, la innovación en productos y servicios, y el servicio al consumidor o al cliente) es un resultado natural de los valores fundamentales que la organización mantiene, valores que se deben examinar o reexaminar, como parte del proceso de planeación estratégica. Cuando un equipo de planeación llega a una solución acerca de los valores de la organización, la información se debe difundir al resto de ésta.

Filosofía operativa

Por lo general, los valores de una compañía se organizan y codifican en una filosofía de operaciones, en la cual se explica de qué manera la empresa enfoca su trabajo, cómo maneja sus asuntos internos y de qué forma se relaciona con su entorno externo, incluidos sus consumidores o clientes. Este tipo de enunciado formal integra los valores de la organización a la forma como lleva a cabo los negocios.

Algunas organizaciones tienen filosofías explícitas

Algunas organizaciones tienen enunciados explícitos y formales de la filosofía, como los "valores de Hoechst Celanese" (figura 7-2), los "cinco principios de Mars" (figura 7-3) y el "credo de Johnson & Johnson" (figura 7-4). Estos enunciados han evolucionado con el paso de los años y constituyen los intentos de estas organizaciones para clarificar y explicar los valores mediante los cuales tratan de conducir sus negocios.

VALORES

Desempeño

- Proveedor preferido, dedicado a comprender y llenar las expectativas de los consumidores .
- Compromiso con la seguridad, salud del empleado y protección del entorno.
- Ciudadano corporativo responsable.
- Ganancias para dar soporte al crecimiento a largo plazo.
- Consistentemente superior a la competencia.
- Compromiso con el mejoramiento continuo.

Personas

- Respeto por los individuos y aprecio de las contribuciones que pueda hacer cada uno .
- Aceptación y valoración de la diversidad.
- Interés y trato justo para los individuos en el manejo del cambio de negocios.
- Igual oportunidad para que cada empleado alcance su potencial.
- Orgullo y entusiasmo del empleado.
- Empleados informados a través de una comunicación abierta.

Proceso

- Apertura y confianza en todas las relaciones.
- Estímulo a la innovación, creatividad y toma de riesgos.
- Trabajo en equipo en toda la organización.
- Establecimiento, medición y retroalimentación participativa de metas.
- Toma de decisiones al nivel práctico más bajo.
- Acciones consistentes con una misión claramente comprendida y metas a largo plazo.
- Reconocimiento de los logros en la calidad.
- Recursos comprometidos para un entrenamiento y desarrollo permanentes.

Figura 7-2. Enunciado de los valores de Hoechst Celanese

Todas estas organizaciones (Hoechst Celanese, gran fabricante de productos químicos; Mars, fabricante de golosinas que probablemente es la corporación privada más grande del mundo; y Johnson & Johnson, uno de los grandes fabricantes de productos para el cuidado de la salud) actualizan de manera constante sus enunciados explícitos de la filosofía, tienen seminarios regulares con los empleados a fin de asegurar la difusión de estos valores, y realmente mantienen gerentes responsables de operar de acuerdo con estas filosofías. En las reuniones de negocios de Hoechst Celanese, es común escuchar a un gerente plantear la pregunta: "¿Lo que estamos proponiendo en realidad es congruente con nuestros valores?" Estos enunciados públicos proporcionan a los gerentes parámetros bien definidos acerca de la toma de decisiones.

Como ejemplo adicional, dada la primera oración del credo de Johnson & Johnson, que "nuestra responsabilidad en primer lugar es con los médicos, las enfermeras, los pacientes, las madres y todos aquellos que utilizan nuestros productos", no debió sorprender cuando los gerentes de McNeil Consumer Products Company, una subsidiaria propiedad de Johnson & Johnson, decidieron sacar del mercado todo el inventario minorista de Tylenol (31 millones de frascos) debido a que varias personas murieron después de consumir cápsulas que habían sido adulteradas. Aunque era evi-

1. **Calidad**
   El consumidor es nuestro jefe, la calidad es nuestro trabajo y el valor por el dinero es nuestra meta.
2. **Responsabilidad**
   Como individuos, exigimos responsabilidad total de nosotros mismos; como asociados, apoyamos las responsabilidades de los demás.
3. **Reciprocidad**
   Un beneficio mutuo es un beneficio compartido; un beneficio compartido perdurará.
4. **Eficiencia**
   Utilizamos los recursos al máximo, no desperdiciamos nada y sólo realizamos lo que podemos hacer mejor.
5. **Libertad**
   Necesitamos libertad para formar nuestro futuro; necesitamos rentabilidad para permanecer libres.

Figura 7-3. Los cinco principios de Mars

Nuestro credo

Creemos que nuestra principal responsabilidad con los médicos, las enfermeras, los pacientes,
las madres y todos aquellos que utilizan nuestros productos y servicios.
Todo lo que hacemos para satisfacer sus necesidades debe ser de óptima calidad.
Constantemente debemos procurar reducir nuestros costos
con el fin de mantener precios razonables.
Los pedidos de los clientes se deben atender de manera rápida y precisa.
Nuestros proveedores y distribuidores deben tener la oportunidad de obtener una utilidad justa.
Somos responsables de nuestros empleados,
los hombres y las mujeres que trabajan con nosotros en todo el mundo.
A cada uno de ellos se le debe considerar como un individuo.
Debemos respetar su dignidad y reconocer sus méritos.
Deben sentir seguridad en su trabajo.
La remuneración debe ser justa y adecuada,
y las condiciones de trabajo, limpias, ordenadas y seguras.
Los empleados deben tener la libertad para expresar sus sugerencias y reclamos.
Debe existir igual oportunidad de empleo, desarrollo
y progreso para quienes estén calificados.
Debemos proporcionar una administración competente,
y sus acciones deben ser justas y éticas.
Somos responsables de las comunidades en las cuales vivimos y trabajamos,
al igual que del mundo entero.
Debemos ser buenos ciudadanos: apoyar las buenas obras y las de caridad, y asumir
el pago justo de los impuestos.
Debemos estimular el progreso cívico y mejorar la salud y la educación.
Debemos conservar en buena condición
la propiedad que tenemos el privilegio de utilizar,
protegiendo el ambiente y los recursos naturales.
Nuestra responsabilidad final es con los accionistas.
La empresa debe generar una utilidad razonable.
Debemos experimentar nuevas ideas.
Se debe investigar, desarrollar programas innovadores
y responder por los errores que se cometan.
La compañía debe comprar maquinaria nueva, suministrar nuevas instalaciones
y lanzar productos novedosos.
Se deben generar reservas para las épocas difíciles.
Cuando operemos de acuerdo con estos principios,
los accionistas obtendrán un rendimiento justo.

Johnson & Johnson

Figura 7-4. El credo de Johnson & Johnson

dente que este hecho había tenido lugar después de que el producto llegó al nivel minorista (y al final se determinó que sólo se habían adulterado 75 cápsulas en 8 frascos), el compromiso con los usuarios finales exigió esta acción. Las personas conocedoras del hecho afirmaron inequívocamente que el único aspecto que consideró la gerencia fue cuándo tendría lugar el retiro del mercado y no si el retiro era una orden. Éste es un claro ejemplo de la manera cómo una organización orientada por los valores tomó una decisión aplicando dichos valores explícitos.

La decisión del Tylenol no es sólo un caso individual reconocido. Igualmente impresionante, pero menos conocida, es la decisión que tomó Johnson & Johnson de suspender su campaña de marketing para la utilización de su Baby Oil como ayuda para el bronceado de la piel por los rayos del sol. Esta decisión se tomó cuando los empleados señalaron que un bronceado así representaba un peligro para la salud, y promover un producto para realizar una actividad que implicaba riesgo para la salud era incongruente con su credo.

Con relación al enunciado de "reciprocidad" que aparece dentro de los cinco principios de Mars, se conoce la anécdota de que un comprador perteneciente a esta empresa pudo asegurar semillas de cacao de un intermediario en apuros, a una cifra bastante inferior al precio del mercado, y regresó a Mars con la plena seguridad de que sería elogiado por el dinero que le había ahorrado a la compañía. Para sorpresa suya, fue amonestado y el contrato se reelaboró a un precio más justo para el intermediario. Al empleado se le dijo que la compañía valoraba demasiado a sus proveedores para sacar ventaja de ellos durante un periodo de depresión; además, Mars algún día podría ser la parte que se hallara en apuros y desearía un tratamiento recíproco.

Las organizaciones orientadas por los valores, como Hoechst Celanese, Mars y Johnson & Johnson, invierten mucho tiempo y energía en la difusión y registro del impacto de sus filosofías en todo el comportamiento organizacional. En dichas organizaciones se espera que todos sus miembros conozcan y comprendan la filosofía operativa y la utilicen en su trabajo cotidiano. De otra parte, se piden serias sanciones para cualquier miembro que viole la filosofía. Con frecuencia, en estas compañías existen muchas tradiciones alrededor de la filosofía y se cuentan anécdotas acerca de las personas compensadas por actuar de acuerdo con la filosofía y de aquellas amonestadas por no hacerlo.

Inclusive las compañías que no poseen filosofías operativas explícitas y redactadas tienen principios filosóficos implícitos. Los miembros de este tipo de empresas pueden responder con facilidad preguntas acerca de su filosofía operativa en acción: cómo se efectúa el trabajo, de qué manera se maneja el conflicto, cuánto servicio al cliente se proporciona, qué tan rápido se cancelan las facturas, etc.

Otro aspecto de la filosofía de operaciones de una organización que vale la pena sacar a la luz en este proceso es la manera como se manejan los empleados marginales. Como "empleados marginales" calificamos a aquellos individuos cuyo desempeño nunca será tan deficiente como para justificar un despido pero tampoco tan bueno como para obtener de ellos un desempeño óptimo. Por lo general, esto constituye el 20% de la fuerza laboral que ocupa el 80% del tiempo de la gerencia. La filosofía de operaciones acerca de estos empleados a menudo está implícita y rara vez la gerencia la maneja en forma directa. Sacar a la luz este asunto suele constituirse en un elemento altamente catártico para un equipo de planeación y casi siempre hace que la organización aborde el problema en forma directa, con frecuencia desde la primera vez.

Resulta frecuente que la filosofía de operaciones de una organización incluya una serie de presunciones acerca de la forma como funcionan los procesos y la manera como se toman las decisiones. Estas presunciones en el sector encargado de generar utilidades incluyen: "No se pueden obtener utilidades cuando se hacen negocios con el gobierno" o "Permitir que el sindicato organice nuestro personal de producción que trabaja por horas destruiría a la compañía". En el sector sin ánimo de lucro, las presunciones típicas son: "Si no gastamos todo el presupuesto de este año, recortarán el del próximo" y "Usted tiene que seguir si quiere progresar". Algunas presunciones generales son que el crecimiento de la organización se asegura con una población numerosa o que nunca habrá un sustituto satisfactorio para el producto o servicio más importante de la empresa.

A menos que estas presunciones se examinen en términos de su validez y relevancia actuales –independientemente de si en realidad alguna vez fueron verdaderas o relevantes– la compañía continuará suponiendo que son verdaderas y operará de acuerdo con ellas. En efecto, una parte importante del proceso de planeación estratégica consiste en identificar las presunciones que hace la organización acerca de su entorno, sus mercados, sus operacio-

nes y cómo funcionan o deben funcionar los procesos a fin de examinar su validez.

Una parte importante del proceso de planeación estratégica consiste en crear una filosofía de operaciones explícita, debido a que ésta se convierte en el vehículo para difundir los valores de la organización tanto a nivel interno como externo. Así mismo, el plan estratégico se debe fundamentar en la filosofía de operaciones de la compañía, o se hace necesario modificar la filosofía con el fin de que se ajuste al plan estratégico.

No existe una forma sencilla y directa para que una organización produzca una filosofía de operaciones explícita si no cuenta con ella. A menudo, resulta útil que el equipo de planeación estratégica intente desarrollar una como parte de su trabajo, mediante el uso de ejemplos como el de Johnson & Johnson o Mars. Para el consultor de planeación estratégica resulta útil mantener un registro de las diversas presunciones organizacionales halladas durante el trabajo inicial con la organización y, en momentos apropiados durante el proceso de planeación, presentarlas como temas para que el grupo de planeación analice su veracidad o falsedad y determine si hay acuerdo o desacuerdo. A menudo, las organizaciones hacen presunciones no comprobadas acerca de su competencia, mercado, programas de remuneración para los trabajadores exentos y aquellos no exentos, el rol del gobierno, los problemas de la sindicalización, etc. Aunque plantear estas inquietudes para efectuar un análisis razonable constituye una tarea difícil y que genera ansiedad al consultor, representa una parte importante del proceso de planeación estratégica.

Cultura organizacional

Como se anotó en el capítulo 3, la cultura de la organización se genera mediante el conjunto de las presunciones de una organización acerca de la forma como funciona el mundo, los valores individuales de sus miembros, los de la organización como un todo y su filosofía de operaciones. La cultura de una organización une a sus miembros y proporciona sentido y propósito a su vida laboral cotidiana.

Cada vez se hace más obvio que aquellas compañías que poseen "culturas fuertes", es decir, las organizaciones que cuentan con una misión establecida de manera clara y poseen un sistema transparente de reglas informales

que revelan de qué manera deben comportarse regularmente los miembros organizacionales, y que les dan la posibilidad de sentirse bien con su trabajo y sus patronos, son sistemas de alto desempeño (Denison, 1990; Levering, Moskowitz, & Katz, 1984). Como señalan Levering, Moskowitz y Katz en su análisis de las 100 mejores compañías norteamericanas para trabajar, éstas son empresas cuyas culturas proporcionan una vida laboral que en realidad vale la pena vivir y que los empleados pueden prever en forma regular. Denison demostró, como se resume en el capítulo 3, que las organizaciones más rentables son aquellas cuyas culturas están dirigidas por la misión e involucran de manera regular a sus empleados en el trabajo de la compañía ambos aspectos de la cultura organizacional.

Algunas organizaciones tienen culturas fuertes

Al identificar y comprender los orígenes de la cultura de una organización es necesario investigar tres elementos, además de los valores deseados de la compañía, que constituyen el núcleo de esa cultura: los héroes de la organización, sus ritos y rituales, y su red cultural.

Héroes

Los héroes de una organización son aquellas personas que encarnan los valores de la empresa y sobre quienes se tejen historias. Son los miembros organizacionales que sirven como modelo de roles claros para los demás y resumen el carácter exclusivo de la organización.

No es sorprendente que los fundadores de las compañías se encuentren con frecuencia en este rol. J.W. Marriott, Sr., el desaparecido presidente de junta directiva de Marriott Hotel Corporation, era un héroe en su empresa por su lectura constante de las tarjetas de comentarios escritos por los clientes con el fin de hacer verdadero el eslogan de Marriott: "Lo hacemos bien". Forrest Mars, ex-CEO de Mars, es una leyenda debido a su preocupación por la calidad del producto y su temperamento extravagante cuando descubría que sus expectativas sobre calidad se infringían por cualquier razón. Una organización con una cultura fuerte siempre tiene un héroe o dos cuyas proezas ayudan a clarificar y personificar los valores organizacionales. El aprendizaje acerca de los héroes de una compañía forma parte integral del conocimiento de su cultura.

Ritos y rituales

Los ritos y rituales de una organización son las ceremonias y otras rutinas programadas que ayudan a definir las expectativas de la empresa (y los valores subyacentes) en relación con los empleados. Una empresa que agasaja a los trabajadores que hacen carrera por su tiempo en la empresa con cenas de reconocimiento y distintivos por cada cinco años de vinculación, que ellos lucen orgullosamente, es bastante diferente de aquella que no presta atención al tiempo de servicio y escasamente retribuye a sus mejores vendedores y otros ejecutores importantes; y éstas son diferentes de las empresas que poseen ritos y rituales para ambos aspectos. Estos actos simbólicos dicen bastante de la organización y necesitan observarse cuidadosamente. En una compañía de alto crecimiento que experimentaba un aumento compuesto del 20% en el *staff*, generando una duplicación cada cuatro años, los nuevos empleados "accidentalmente" lavaban sus distintivos de identificación en la máquina lavadora junto con sus prendas con el fin de evitar ser vistos como

"una nueva contratación". Las organizaciones de alto desempeño tienen una variedad de ritos y rituales como parte de su arraigada cultura, y éstos deben ser identificados como parte del proceso de planeación estratégica.

Red cultural

Una cultura fuerte exige una red cultural de comunicaciones informales para contribuir y difundir la cultura: narradores de historias que mantienen viva la cultura al contar relatos acerca de los héroes (y villanos) de la organización, predicadores que se preocupan por la intrusión de valores ajenos en su cultura organizacional, murmuradores que transmiten información cultural a lugares de otra manera casi inaccesibles, etc. Estas personas son los actores importantes que mantienen y amplían la cultura de la organización y son informantes invaluables en el proceso de planeación estratégica. También desempeñan un rol decisivo al facilitar la aceptación del proceso de planeación estratégica y la asimilación del plan estratégico en la permanente vida laboral corriente de la organización.

En todo lugar se encuentra evidencia comportamental acerca de la cultura de la organización: en sus estructuras físicas y sitios, en la manera como recibe o se resguarda de los extraños, en sus "historias de lucha" narradas sobre los buenos (o malos) tiempos del pasado, en quienes se consideran los héroes y villanos de la compañía, en los ritos y rituales, etc. Todo esto debe decodificarse, aunque resulta una tarea más bien difícil debido a que requiere hacer deducciones sobre el significado y la importancia subyacentes del comportamiento, una actividad que suele causar controversia. Por consiguiente, la decodificación se convierte en una de las tareas que debe iniciar y manejar el consultor de planeación estratégica.

La cultura de una organización proporciona el contexto social en donde y a través del cual ella misma desempeña su trabajo, y guía a sus miembros en la toma de decisiones, cómo se invierten el tiempo y la energía, qué factores se examinan con atención y cuáles se rechazan de plano, qué opciones se consideran favorables desde el comienzo, qué tipo de personas se seleccionan con el objetivo de que trabajen para y dentro de la compañía, y casi todo lo que se efectúa dentro de ésta.

Resulta evidente que la cultura de una organización facilitará u obstaculizará el proceso mismo de planeación estratégica y la implementación de cualquier plan que produzca el proceso. Por lo común, una evaluación formal de la cultura actual de la organización y su impacto potencial en la puesta en marcha del plan estratégico se ejecuta como parte de las fases de auditoría del desempeño y análisis de brechas del proceso de planeación estratégica aplicada. No obstante, un análisis de la cultura de la organización –en particular las raíces de esa cultura en las presunciones, valores y creencias del equipo administrativo– a menudo comienza durante la búsqueda de valores. Ésta puede ser una parte útil e importante de esa fase, proporcionando un vínculo entre las fases de auditoría del desempeño y análisis de brechas del proceso de planeación. El análisis de la cultura de la organización también es útil para sacar a flote asuntos que puedan interferir con el proceso mismo de planeación estratégica, y puede posibilitar que el equipo de planeación maneje mejor estos bloqueos potenciales.

Análisis de los grupos de interés

El paso final de la búsqueda de valores es el análisis de los grupos de interés. Por "grupos de interés", queremos dar a entender aquellos individuos, grupos y organizaciones que recibirán el impacto del plan estratégico o que posiblemente se interesen en él y en el proceso de planeación de la organización. Incluye a todos los que consideran, de manera correcta o incorrecta, que tienen un interés en el futuro de la empresa y no exclusivamente a quienes el equipo de planeación considera con un derecho razonable o legítimo sobre dicho interés. Es necesario identificar a cada uno de estos grupos de interés y se debe determinar qué posibilidad hay de que respondan al plan, al proceso de planeación y a la implementación del plan.

En este análisis se deben tomar en cuenta los valores que presuponen los diferentes grupos de interés y sus respectivos recursos, *status*, libertad de acción, relaciones y actividades que puedan verse afectadas por los cambios o modificaciones en la dirección estratégica de la organización. Sin embargo, dada la diversidad de intereses de estos grupos, nunca será posible satisfacerlos a todos; por el contrario, esos intereses se deben evaluar y considerar en términos de las consecuencias de satisfacerlos o no. Dicha evaluación

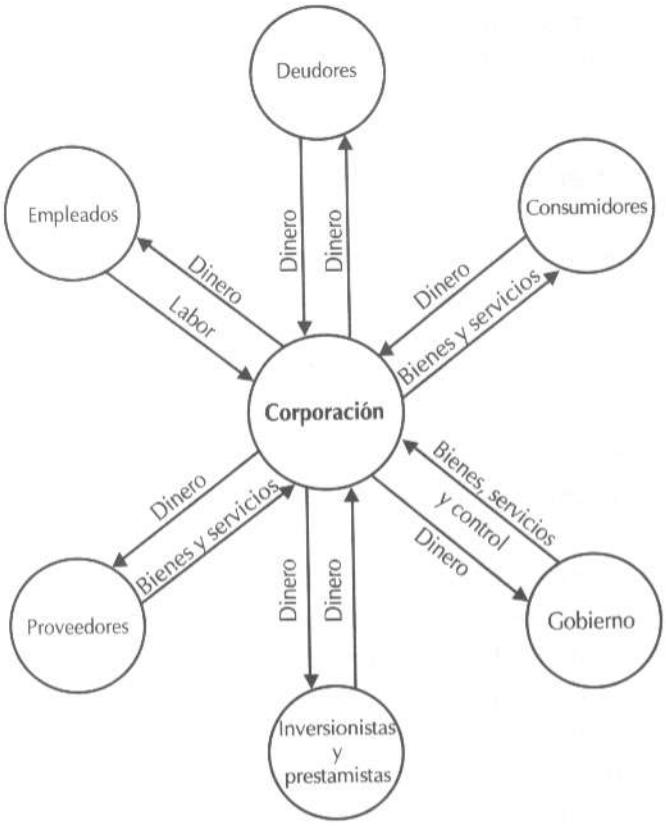
reduciría las sorpresas que de otra manera podrían ejercer impacto en el proceso de planeación estratégica y su implementación.

Procesos de intercambio

En su análisis de los grupos de interés, Ackoff (1981) señala que las organizaciones de negocios se involucran en seis procesos de intercambio directo con los grupos de interés:

1. Un intercambio de dinero por trabajo con los empleados, incluidos los gerentes.
2. Un intercambio de dinero por bienes y servicios con los proveedores.
3. Un intercambio de bienes y servicios por dinero con los consumidores.
4. Un intercambio de dinero pagado posteriormente por dinero recibido ahora con los inversionistas y prestamistas.
5. Un intercambio de dinero pagado ahora por dinero recibido posteriormente con deudores.
6. Un intercambio de dinero por bienes, servicios y regulación con el gobierno (protección policiva y de incendios, regulación antimonopolio, control de la contaminación, aranceles, acueducto, aguas negras, etc.).

En la figura 7-5 se presenta de manera gráfica la conceptualización de Ackoff, quien insiste en que el objetivo apropiado de una organización de negocios no consiste en servir a cualquiera de sus grupos de interés, a expensas de otro, sino más bien en servir a todos los grupos de interés al incrementar su capacidad para alcanzar sus propios objetivos en forma más eficiente y efectiva. En otras palabras, Ackoff plantea que el propósito predominante de una compañía debería ser el de atender los intereses de todos sus grupos de interés y no sólo de sus inversionistas (el grupo en que, por lo general, hace enfásis la organización).



Tomado de R. Ackoff, *Creating the Corporate Future*, pág. 31. Copyright 1981, por John Wiley & Sons. Nueva York: John Wiley. Utilizado con autorización.

Figura 7-5. Perspectiva de los grupos de interés de la organización

El propósito de presentar la posición de Ackoff consiste en abordar dos importantes aspectos que afectan el proceso de planeación estratégica: 1) quiénes son los grupos de interés de la organización y 2) de qué manera la empresa intenta dirigir los valores de estos grupos de interés. La identificación de los grupos de interés y sus valores permite que el equipo de planeación considere el impacto de diversas condiciones futuras en cada uno de ellos. El análisis de los grupos de interés facilita al equipo de planeación identificar los distintos componentes que se deben considerar en el proceso de planeación.

Identificación de los grupos de interés

Una forma directa de enfocar el análisis de los grupos de interés consiste en hacer que los miembros del equipo de planeación, en primera instancia de manera independiente y luego como grupo, identifiquen los diversos grupos de interés y trabajen para comprender los valores de dichos grupos. Esto se puede hacer mediante el examen de los comportamientos evidentes de los grupos de interés con el paso del tiempo y el "respaldo" a los valores subyacentes que representan estos comportamientos. Luego, es necesario tratar de comprender la naturaleza del proceso actual de intercambio con cada uno de estos grupos. La construcción de un diagrama similar al de la figura 7-5 constituye una forma útil de registrar estos datos.

Este análisis debe proporcionar al equipo de planeación un modelo para comprender y llenar las diferentes expectativas de los diversos grupos de interés durante el curso del proceso de planeación. Por ejemplo, al considerar sus relaciones con los proveedores como grupos de interés, un equipo de planeación llegó a la conclusión de que sus proveedores deseaban una asociación permanente –caracterizada por la comunicación abierta, el mutuo respeto y el aprecio que podrían proporcionar los socios entre sí. Esto generó un cambio fundamental en la relación de la compañía con sus proveedores; en la nueva relación, la empresa se esmeró por negociar con sus proveedores en la misma forma que esperaba hacerlo con sus clientes.

De modo similar, en el trato con sus empleados una empresa llegó a la conclusión de que valoraban enormemente un alto nivel de calidad en la vida laboral, incluida la oportunidad para el desarrollo profesional y personal. Prestar atención a estos valores de los empleados facilitaría que la organización tuviera una gran preferencia como un patrono capaz de atraer y conservar sus recursos humanos. Pitney Bowes, cuyos importantes procesos de monitoreo del entorno se analizaron en el capítulo 6, realiza una reunión anual con los empleados, además de sus tradicionales reuniones con los accionistas. El propósito de estos dos encuentros es más o menos idéntico: permitir que un conjunto de grupos de interés importantes aprenda acerca del progreso y los planes de la compañía y comparta inquietudes y preocupaciones. Estas reuniones con los empleados constituyen una de las muchas razones por las cuales Pitney Bowes aparece en la lista de Levering, Moskowitz & Katz (1984) como una de las 100 mejores compañías para trabajar en

Norteamérica. No obstante, un elemento importante más general es que sin este tipo de atención a los diversos grupos de interés, cuya vida y futuro se encuentran íntimamente ligados al futuro y los planes de la organización, cualquier proceso de planeación estratégica queda incompleto.

La búsqueda de valores es el segundo paso decisivo del proceso de planeación estratégica aplicada, y obliga al equipo de planeación estratégica a analizar y comprender los fundamentos de la organización y su forma de operar: las presunciones con base en las cuales funciona, los valores personales del equipo de planeación, los valores deseados de la organización como un todo, su filosofía de operaciones, su cultura y sus grupos de interés. La comprensión de estos elementos y sus interrelaciones es primordial para el logro de un plan estratégico exitoso, que verdaderamente proporcione la dirección futura de la organización. En la figura 7-6 se presenta una lista de verificación para comprobar que se hayan obtenido todos los resultados necesarios de la búsqueda de valores.

_____ Comparación de valores individuales.
_____ Acuerdo en los valores organizacionales compartidos.
_____ Enunciado de los valores organizacionales.
_____ Comprensión de la cultura de la organización.

Figura 7-6. Lista de verificación para la búsqueda de valores

RESUMEN

Todas las decisiones de negocios se basan en valores. La fase de búsqueda de valores del proceso de planeación estratégica aplicada requiere un examen profundo de los valores personales, los valores organizacionales, la filosofía operativa, la cultura de la organización y los grupos de interés. El plan estratégico debe ser congruente con los valores de la compañía; de no ser así, se deben cambiar los valores o el plan.

REFERENCIAS

Ackoff, R. (1981). *Creating the corporate future*. New York: John Wiley

Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York: John Wiley.

Harvey, J. (1988). *The Abilene paradox and other meditations on management*. San Diego, CA: Pfeiffer & Co.

Levering, R., Moskowitz, M., & Katz, M. (1984). *The one hundred best companies to work for in America*. Reading, MA: Addison Wesley.

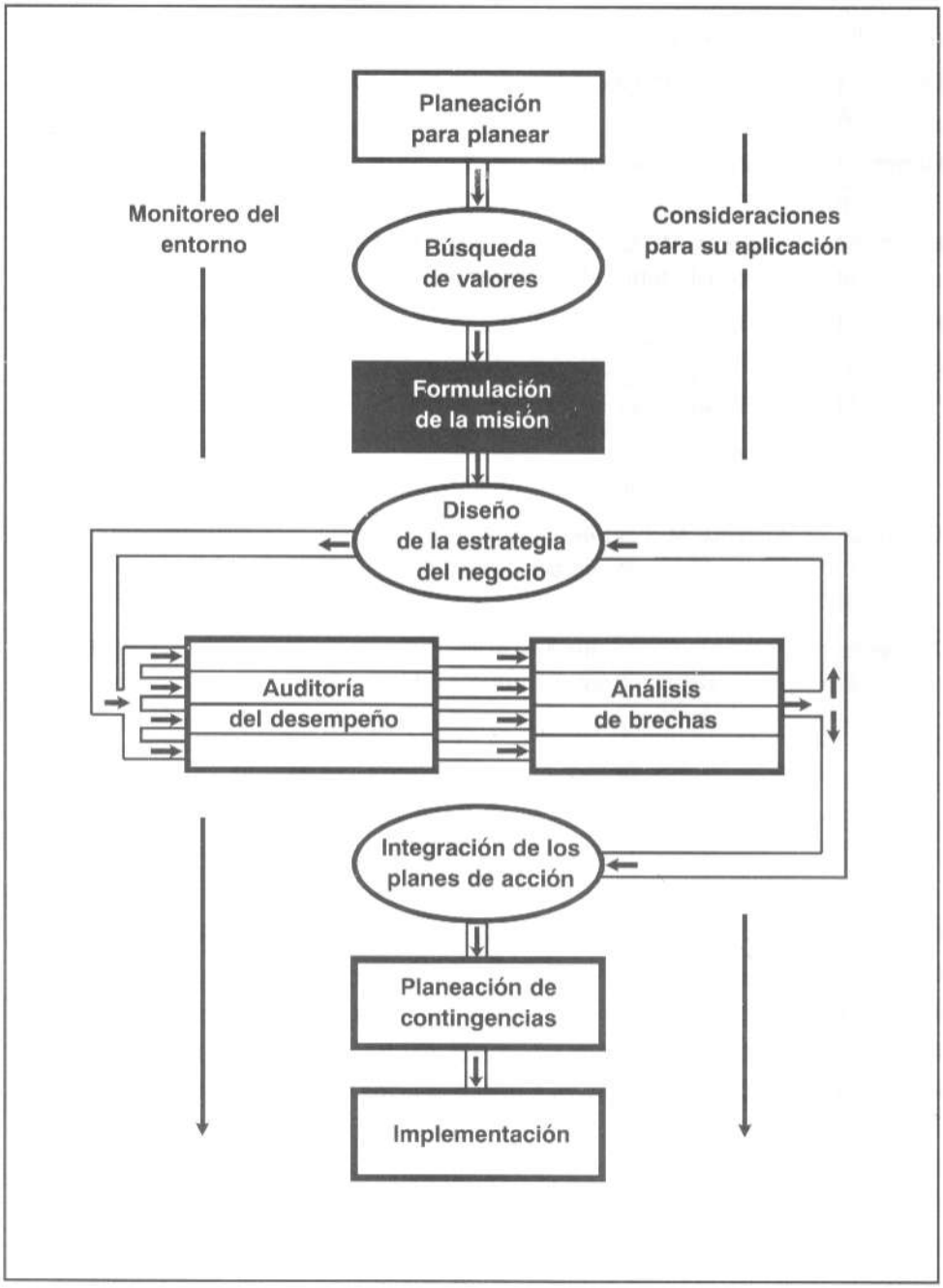
Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. New York: Free Press.

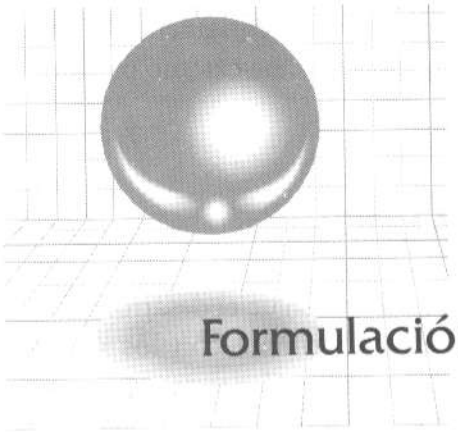
Scherer, J. (1983). *The pinch package: For renewing relationships at home and work*. San Diego: University Associates.

Schwartz, H. & Davis, S. M. (1984). Matching corporate culture and business strategy. *Organizational Dynamics*. 4(4), 30-48.

Ulrich, D., & Wiersma, M. F. (1989). Gaining strategic and organizational capability in a turbulent business environment. *Academy of Management Executive*, 3(2), 115-122.

Zimmerman, J. (1985). The frontiers of strategic thinking: An interview with John W. Zimmerman. *Kepner- Tregoe Journal*, 14(4), 13-16.


Planeación para planear
Monitoreo del entorno
Búsqueda de valores
Consideraciones para su aplicación
Formulación de la misión
Diseño de la estrategia del negocio
Auditoría del desempeño
Análisis de brechas
Integración de los planes de acción
Planeación de contingencias
Implementación



Capítulo ocho

Formulación de la misión

Así puede haber mil acciones, una entre tantas,
culminar en un solo propósito y ser bien concebidas
sin desmayo.

William Shakespeare
Enrique V, I.ii. 211-13

Uno de los aspectos más importantes y, a menudo, uno de los más difíciles del proceso de planeación estratégica es el desarrollo de un declaración de la misión, es decir, un enunciado breve y claro de las razones que justifican la existencia de la compañía, el(los) propósito(s) o la(s) función(es) que desea satisfacer, su base principal de consumidores y los métodos fundamentales a través de los cuales pretende cumplir este propósito. La declaración de la misión proporciona el contexto para formular las líneas específicas de negocios en las cuales se involucrará la empresa y las estrategias mediante las cuales operará; establece el campo en el cual competirá y determina la manera como asignará los recursos y cuál será el modelo general de crecimiento y dirección para el futuro. El propósito fundamental de contar con la declaración de la misión consiste en dar claridad de enfoque a

los miembros de la organización, hacerles comprender de qué manera se relaciona lo que hacen con un propósito mayor. Por consiguiente, el enfoque de la misión debe ser interno para la organización, no externo para otros grupos de interés.

FORMULAR LA DECLARACIÓN DE LA MISIÓN

Después de culminar la fase de búsqueda de valores sigue el desarrollo de la declaración de la misión, el cual debe ser congruente con los valores organizacionales deseados que desarrolló el equipo de planeación durante la fase de búsqueda de valores. Una declaración de la misión que no sea congruente con los valores esenciales deseados de la organización y la filosofía de operaciones requerida no ejecutará la tarea esperada: suministrar una estrella guía mediante la cual pueda dirigir la organización. Peor aún, cualquier intento para desarrollar una declaración de la misión sin congruencia con los valores organizacionales deseados posiblemente encontrará un alto grado de resistencia, en especial si el equipo de planeación ha realizado el trabajo de difundir los valores deseados en toda la organización y ha asegurado el compromiso necesario.

Una declaración de la misión dirige la *raison d'être* fundamental de la compañía y especifica el rol funcional que ésta va a desempeñar en su entorno. Dicha declaración debe indicar con claridad el alcance y dirección de las actividades de la organización y, hasta el punto donde le sea posible, debe proporcionar un esquema para la toma de decisiones por parte de las personas pertenecientes a todos los niveles de la empresa. Un enunciado efectivo de la misión servirá para impedir que las personas desarrollen y propongan muchos planes y proyectos que no aceptará la alta gerencia, pues ésta tendrá la capacidad de percibir que los planes o proyectos no se encuentran dentro del alcance de la declaración de la misión.

Al formular su declaración de la misión, una organización debe responder cuatro preguntas fundamentales (*véase* figura 8-1):

1. ¿*Qué* función(es) desempeña la compañía?
2. ¿Para *quién* desempeña esta función la compañía?
3. ¿*Cómo* le va a la compañía en el cumplimiento de está función?
4. ¿*Por qué* existe esta compañía?

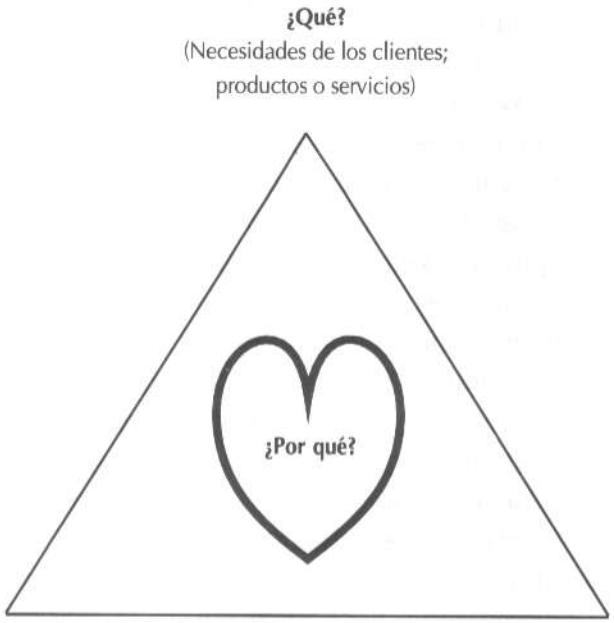


Figura 8-1. Cuatro elementos básicos de la misión organizacional

¿Qué?

La primera pregunta, el "qué", implica definir las necesidades que la organización trata de satisfacer. En el capítulo 1 se señaló que es muy importante evitar la "miopía del marketing" (Levitt, 1960) para dar respuesta a dicha pregunta. También es necesario no aceptar análisis superficiales del tipo de negocio donde se encuentra la empresa.

La historia clásica de Avis ilustra con precisión este punto. Durante años, esta empresa consideró que se encontraba en el negocio de alquiler de automóviles en donde se cree que, después de que culmina su ciclo como vehículo para alquiler, un automóvil de éstos es un producto de desecho sólo con un valor de rescate. Cuando Robert Townsend se convirtió en el presidente de Avis, comenzó a analizar en profundidad la misión de la organización y determinó que la empresa era en realidad el segundo mayor pro-

ductor mundial de automóviles usados y que ¡esa debía ser su misión! Dada esta clarificación, se modificó la operación completa del negocio de alquiler de automóviles en Avis: se le dio mayor importancia al mantenimiento de vehículos para alquiler; éstos no se mantenían en servicio tanto tiempo como en el caso anterior, y comenzó a penetrar la organización una disposición de ánimo completamente nueva. Avis fue la primera compañía de alquiler de automóviles en impulsar la venta minorista de sus vehículos con la creación de sus propios lotes minoristas de automóviles usados y la realización de la campaña de marketing "Aniversario de Avis". El punto importante de esta historia es el profundo impacto que ha tenido el esclarecimiento de la dirección en las operaciones diarias de la empresa: desde la alta calidad de los automóviles que Avis inicialmente compra, pasando por su programa de mantenimiento, hasta el tiempo durante el cual continúa alquilando los automóviles antes de revenderlos, e incluso la frecuencia con la cual hace el lavado a sus vehículos.

La "miopía del marketing" hace que una organización defina el "qué" en términos de los bienes o servicios proporcionados, en vez de hacerlo en términos de las necesidades que pretende satisfacer. Como se mencionó en el capítulo 1, Levitt señala que la falta de visión de los ferrocarriles al no considerarse involucrados en el negocio del transporte fue la razón decisiva de su rápida decadencia.

Al reflexionar acerca de *qué* necesidades de los consumidores o clientes trata de suplir, la organización debe hacerse más sensible a una clara identificación inicial de estas necesidades y su monitoreo continuo. A medida que cambien las necesidades, las organizaciones conscientes de ellas tienen más probabilidad de desarrollar nuevos bienes y servicios para satisfacer las necesidades emergentes de sus consumidores y clientes, y hay menos probabilidad de que experimenten la obsolescencia y decaigan. Por ejemplo, una empresa que se considera en el negocio de asesorar a las personas en la limpieza de prendas de vestir tiene más probabilidad de percibir un nuevo proceso de limpieza ultrasónica como una oportunidad y parte de su misión permanente, que una organización para quien su misión consiste en fabricar detergentes.

No obstante, definir el "qué" sencillamente en términos de necesidades no es garantía de éxito. Puede generar éxito, como sucedió cuando las compañías petroleras se redefinieron como organizaciones dedicadas al negocio

de la energía en vez de considerarse en el negocio del petróleo y adquirieron minas de carbón mineral. Por otra parte, cuando la definición del negocio es muy amplia, puede conducir al fracaso –como sucedió cuando las mismas compañías petroleras se definieron en el negocio de "recursos naturales". Ejemplos de estos fracasos incluyen la adquisición por parte de Gulf de las operaciones Bunker Hill Mining y Smelting. Una definición amplia hace que la organización considere un mayor rango de opciones; pero cada alternativa se debe evaluar en forma cuidadosa, e incluso será necesario tomar decisiones firmes. Una declaración de la misión no es sustituto de una buena gerencia ni de la toma de decisiones inteligentes.

Las compañías exitosas tratan de identificar los bienes y servicios que satisfagan las necesidades del público e incluyen estas consideraciones en sus formulaciones de la misión. Por lo general, un aspecto importante en la formulación de la misión es el logro de consenso sobre qué tan amplia o limitadamente responder a la pregunta "qué". El hecho de que los valores relacionados con toma de riesgos, evasión de conflictos y crecimiento *versus* utilidad pronto salgan a la superficie, durante la formulación de la misión, es una de las razones importantes para culminar la búsqueda de valores antes de formular el enunciado de la misión. Gup (1979) ofrece un análisis útil de cómo diferenciar entre las líneas reducidas y amplias de negocios y presenta las ventajas de cada enfoque.

El fracaso de United Airlines en su intento por ampliar su misión de ser una aerolínea a considerarse una compañía en el negocio de viajes, con la adquisición de Hertz Car Rental Company y la cadena Westin Hotel, a menudo se presenta como ejemplo de los riesgos inherentes al desarrollo de una declaración de la misión más amplia. Sin embargo, nosotros creemos que éste es un ejemplo del caso en que no se tienen en cuenta los intereses de los grupos participantes al realizar la formulación de la misión. En el caso de United, el CEO simplemente anunció su plan sin involucrar de manera adecuada en el proceso a la junta directiva o a los diferentes sindicatos poderosos. Las protestas de indignación de estos no sólo frustraron el plan sino que también condujeron al remplazo del CEO.

El impacto positivo de una declaración de la misión, ampliada en forma apropiada, se observa en Pitney Bowes que ya no sólo se considera en el negocio de máquinas franqueadoras de cartas sino en el negocio de la automatización del correo. Esta misión más amplia ha permitido que Pitney

desarrolle máquinas que toman las cartas de un disquete, las imprimen en membretes organizacionales, las cotejan con otros materiales relevantes, doblan en forma apropiada el material, insertan los materiales cotejados y doblados dentro de un sobre en el que también imprimen el nombre completo y la dirección del destinatario, sellan el sobre, determinan el porte de correos apropiado y clasifican los sobres por código postal. Esta automatización de la correspondencia ha permitido que Pitney conserve su lugar como el líder de la industria.

Es importante definir el negocio

De otra parte, las organizaciones que han definido su línea de negocios en forma reducida pueden alcanzar el éxito al cumplir una misión bastante limitada. Por ejemplo, Wrigley Company se halla de manera clara y exclusiva en el negocio de gomas de mascar y no tiene un interés evidente en ampliar su misión. Esta compañía, que de manera consistente es la más exitosa en el negocio, no se ha reconceptualizado como empresa de comidas ligeras o algo similar. Con sus dos diversificaciones anteriores, propietario de un equipo de béisbol de la liga mayor –el Chicago Cubs– y dueño del campo

de juego de este equipo, Wrigley Field se convenció de que era suficiente ser el mayor y más exitoso fabricante de gomas de mascar.

En el sector sin ánimo de lucro es muy importante responder a la pregunta de a *qué* función sirve la organización. Por ejemplo, una vez que una gran biblioteca metropolitana tuvo claro que su función era la difusión de información, y no sólo distribuir libros, se hicieron evidentes las opciones de nuevos servicios, como también el nuevo apoyo de la comunidad. Independientemente del campo en el cual opere la organización, debe haber claridad en cuanto a qué funciones o propósitos intenta cumplir.

¿A quién?

El segundo aspecto de la formulación de la misión consiste en identificar "a quién esta dirigida", es decir, a qué mercado o segmento del mercado intenta servir la organización. Ninguna compañía, sin importar su tamaño, es suficientemente grande para satisfacer las necesidades de todos los posibles consumidores o clientes. Pocas, si existen, son suficientemente amplias para tratar de servir a todo el mundo y, en cualquier caso, todos los individuos no tienen las mismas necesidades. La formulación de la misión exige una identificación clara de qué parte o segmento del potencial total de la base de clientes considera la organización como su mercado principal. El proceso de clasificar el objetivo real y potencial de una organización se denomina *segmentación del mercado.*

Existen muchas formas para segmentar un mercado: geografía, edad, riqueza, etnia y una variedad de factores. Las necesidades de los consumidores de Sun Belt son diferentes de las que corresponden a los consumidores de Frost Belt. Federal Express atiende a los clientes que están dispuestos a pagar un precio mayor comparado con el del franqueo corriente, a fin de asegurar la entrega de los paquetes al día siguiente. Los alimentos Kosher (autorizados por la religión judía) tienen consumidores fieles así como los alimentos que consumen las personas de color en el sur de EE.UU. Una compañía puede segmentar su mercado según factores individuales o múltiples; por ejemplo, se pueden desarrollar productos para amas de casa pertenecientes a la clase media en todo EE.UU. o para amas de casa de clase media localizadas sólo en la parte nororiental, etc. La claridad en cuanto a su segmento del mercado

permite que la organización sea más receptiva a las necesidades de éste y concentre los recursos hacia su objetivo fundamental.

Resulta evidente que existen diferentes necesidades y recursos en distintos segmentos del mercado. Las empresas pueden optar por atender sólo un pequeño segmento; considérese, por ejemplo, la diferencia entre un pequeño almacén de modas y un gran almacén por departamentos. Las grandes organizaciones también pueden desarrollar subunidades para concentrarse en diversos segmentos del mercado; en realidad, son pequeños negocios dentro del negocio general. Por ejemplo, durante los últimos 40 años la empresa General Motors ha logrado un enorme éxito con diferentes líneas de automóviles: Chevrolet, Pontiac, Oldsmobile, Buick y Cadillac, –cada una se caracteriza por un diseño y precio dirigido a compradores en un nivel socioeconómico particular y se comercializa con base en ello. Según el gurú de la administración, Peter Drucker (1991), en la actualidad esta estrategia es obsoleta. Plantea que las necesidades y deseos de los compradores norteamericanos de automóviles se expresan mejor en "estilos de vida diferentes", es decir, los valores y expectativas autoseleccionados que se expresan en su elección de automóviles. Un mercado según los estilos de vida no está bien definido y tampoco es definitivo; más bien, es confuso y variable. Los fabricantes de automóviles japoneses son conscientes de este cambio, y su corto ciclo de diseño y producción les ha permitido generar una variedad de opciones que responden mucho más a este mercado cambiante que las de sus competidores norteamericanos y, de esta manera, se han apropiado de una parte del mercado de Detroit. Aunque son obvias las consecuencias negativas de esta pérdida, existe una pequeña señal de que alguno de los tres grandes fabricantes norteamericanos de automóviles tiene la posibilidad de cambiar su enfoque tradicional en cuanto al mercado.

Comprender el mercado también es importante para el sector sin ánimo de lucro, en particular para las organizaciones que financia el gobierno. Tener claridad con respecto a los dos tipos de clientes importantes –los que controlan las fuentes de financiación y quienes reciben el servicio de la organización– y suplir las necesidades y expectativas de ambos conjuntos de clientes constituyen importantes ingredientes de éxito en este campo. Cuando las necesidades de los receptores se encuentran en desacuerdo con las de la fuente de financiación, el manejo de la organización puede ser difícil.

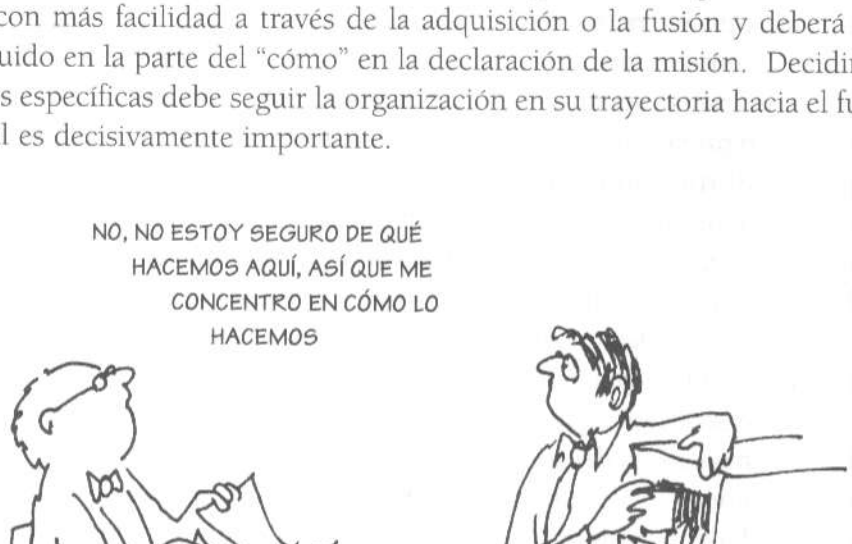
¿Cómo?

La tercera pregunta que aborda la declaración de la misión se debe relacionar con la manera como la compañía tratará de lograr sus metas; por ejemplo, qué tecnologías utilizará para suplir las necesidades que ha identificado en su mercado. El "cómo" puede involucrar una estrategia de marketing como, por ejemplo, convertirse en un productor de bajo costo, suministrar productos innovadores o proporcionar los productos más confiables; puede implicar una estrategia de distribución como, por ejemplo, brindar servicios odontológicos o médicos sin cita previa en centros comerciales, establecer nuevas bodegas regionales u ofrecer servicio de compras electrónicas a través del computador; puede requerir marketing de correo directo, ventas puerta a puerta o telemercadeo; o implicar cualquiera de una variedad de procesos a través de los cuales la empresa pueda desarrollar, producir, comercializar y distribuir productos y/o servicios a un grupo definido de consumidores o clientes.

Las organizaciones del sector sin ánimo de lucro también deben abordar la pregunta "cómo". Por ejemplo, la declaración de la misión del Center for Creative Leadership expresa: "Cumplimos nuestra misión a través de investigación, entrenamiento y publicaciones –con énfasis en la aplicación innovadora y extensa de las ciencias del comportamiento en los desafíos que enfrentan los líderes de hoy y del mañana". El mencionado tipo de pregunta se debe abordar como parte integral de la formulación de la misión.

Aunque las preguntas correspondientes a "qué" y "a quién" se respondan sin dificultad en el proceso de planeación, contestar la pregunta "cómo" puede generar problemas inesperados. Por ejemplo, en una gran fundación privada dedicada a aliviar el dolor y el sufrimiento ocasionado por una enfermedad en particular, durante la planeación estratégica surgió un profundo desacuerdo entre quienes deseaban dedicar todos los recursos de la entidad para apoyar la investigación básica necesaria a fin de hallar y eliminar la causa de la enfermedad y aquellos que de igual manera querían asignar una parte considerable de estos fondos para suministrar apoyo, que incluía atención médica y de enfermería, a las personas que ya habían contraído la enfermedad. Durante mucho tiempo, esta diferencia fundamental había sido un factor importante que afectaba las operaciones de la fundación, pero las diferencias se resolvieron sólo después que se estuvieron articulando con suma claridad en la mesa de planeación estratégica.

Otro aspecto importante del *cómo* involucra considerar las adquisiciones y las fusiones. Por ejemplo, si el crecimiento o desplazamiento hacia nuevas líneas de negocios se convierte en una parte significativa del plan estratégico, a menudo, este crecimiento o desplazamiento podrá ser obtenido con más facilidad a través de la adquisición o la fusión y deberá estar incluido en la parte del "cómo" en la declaración de la misión. Decidir qué rutas específicas debe seguir la organización en su trayectoria hacia el futuro ideal es decisivamente importante.



La tercera pregunta es "¿cómo?"

¿Por qué?

Con frecuencia, la pregunta de *por qué* una organización desempeña las funciones que realiza –pregunta existencial– es importante para las compañías que buscan utilidad como para aquellas sin ánimo de lucro. Muchas empresas consideran que necesitan incluir un enunciado sencillo de su *raison d'etre* como parte de sus declaraciones de la misión. Éste puede aparecer como el "núcleo" en el diagrama de la relación triangular entre las preguntas correspondientes al qué, a quién y cómo (*véase* figura 8-1). Por ejemplo, la declaración de la misión de Warner-Lambert, el fabricante farmacéutico con sede en EE.UU., comienza su credo con la siguiente misión: "Lograr el

liderazgo en el mejoramiento de la salud y bienestar de las personas en todo el mundo..." mientras que Johnsonville Sausage Company, de Sheboygan Falls, Wisconsin, incluye lo siguiente: "Nosotros en Johnsonville, tenemos la responsabilidad moral de convertirnos en la mejor compañía de embutidos jamás establecida...". Sun Oil incluye lo siguiente en la declaración de su misión: "Debemos ser receptivos ante los intereses más amplios del público que incluyen el deseo general de mejoramiento en la calidad de vida, igual oportunidad para todos y el uso constructivo de los recursos naturales". El enunciado de Dow Chemical incluye: "Compartir la obligación mundial para la protección del ambiente". Estos ejemplos muestran un amplio interés que se extiende más allá de lo que muchos podrían considerar como el contenido apropiado del enunciado de una misión.

En el sector sin ánimo de lucro, el *Center for Creative Leadership* en Greensboro, Carolina del Norte, afirma lo siguiente: "Nuestra misión consiste en estimular y desarrollar el liderazgo creativo y la administración efectiva para el bien de toda la sociedad". La New York State Board of Equalization and Assessment "busca mejorar la administración e interpretación del impuesto predial con el propósito de lograr la equidad para los contribuyentes del estado de Nueva York". La declaración de la misión de la County of Los Angeles Public Library incluye lo siguiente: "Tenemos el compromiso de apoyar el aprendizaje y conocimiento vitalicios a través de la educación autodidacta». Ann Arbor, empresa de investigación y difusión de conocimiento, comienza la declaración de su misión así: "La renovación y vitalidad continua de las técnicas y procesos de fabricación es esencial para mejorar la calidad de la sociedad norteamericana. El Industrial Technology Institute tiene como función catalizar esa renovación y vitalidad mediante la aceleración del desarrollo de la tecnología de fabricación y la creación de métodos y herramientas que alientan su utilización amplia".

A menudo, estos enunciados constituyen un resultado natural de la búsqueda de valores a nivel organizacional, y el modelo de la planeación estratégica aplicada promueve su inclusión. El enunciado del "por qué" posibilita que la compañía ubique lo que hace en un contexto social y proporcione un enfoque más significativo para sus actividades. A medida que se aprende más acerca de la psicología del trabajo y la importancia del compromiso y la satisfacción del empleado, el rol de los enunciados del "por qué" se hace cada vez más importante.

Declaraciones de la misión preexistentes

Con frecuencia, los consultores encuentran organizaciones con declaraciones de la misión preexistentes, que fueron resultado de procesos organizacionales previos. Por lo general, la pregunta que surge es cómo manejar estos enunciados preexistentes. Ante el riesgo de parecer superficiales, simplemente respondemos "con cuidado".

Independientemente de la calidad o utilidad potencial de una declaración de la misión preexistente, las organizaciones se enorgullecen de tenerlos. El enfoque sencillo más útil que se debe adoptar consiste simplemente en reconocer la existencia de dichas declaraciones, sugerir que por el momento se pueden hacer a un lado y tratar de crear una nueva que represente el nuevo futuro deseado hacia el cual trabajará la empresa. Más adelante se puede reexaminar el enunciado de la misión preexistente a fin de determinar qué se debe agregar, si existe algo, a la declaración recién formulada.

Lemas

Algunas veces, las organizaciones resumen los enunciados de su misión en lemas breves. Por ejemplo, el de British Airways "La aerolínea favorita del mundo", llama la atención por su estrategia de crecimiento basada en el servicio y ayuda a que su programa de marketing se ajusta a la declaración de su misión. Del mismo modo, Rouse Company, constructora de grandes proyectos comunitarios como el diseño y la construcción de Columbia, Maryland –una comunidad totalmente planeada– y la reconstrucción del Inner Harbor de Baltimore, ha utilizado con mucha efectividad el lema: "Crear el mejor ambiente para las personas" en gran parte de la misma manera.

Aunque este tipo de lema breve y altamente emotivo se puede desarrollar con base en la declaración de la misión y utilizar en forma útil tanto a nivel interno como externo, representa un peligro si no se apoya en la realidad de los valores de la organización y el enunciado de su misión. Con un lema de este tipo también se corre el riesgo de llegar a ser desplazado por las realidades del mercado. Por ejemplo, el anterior lema de AT&T de "Servicio universal" parece bastante inapropiado después de la desregulación de la industria de telecomunicaciones; igual sucede con el lema de Sears, Roebuck

de "Calidad a buen precio". Aunque las declaraciones de la misión se pueden y deben modificar con el entorno cambiante, es muy difícil cambiar un lema publicitario que se haga popular a nivel mundial. Con el fin de que la misión logre su impacto deseado, se debe hacer la modificación necesaria sin importar el esfuerzo requerido.

FUERZAS CONDUCTORAS

Otro factor importante que se debe considerar parte de la formulación de la misión es identificar y dar prioridad a las fuerzas conductoras de la empresa. Las compañías, con base en su exitosa experiencia operativa en el mercado, desarrollan criterios mentales para plantear preguntas estratégicas. Estas fuerzas que conducen a una empresa son el reflejo de lo que sus gerentes consideran ventaja competitiva de la organización (South, 1981). Estos criterios mentales, o fuerzas conductoras, ayudan a determinar e integrar las alternativas estratégicas de los gerentes en estas compañías. Tregoe, Zimmermann, Smith & Tobia (1989) identifican las siguientes ocho categorías básicas de fuerzas conductoras:

1. *Productos ofrecidos.* La organización se compromete fundamentalmente con un producto o servicio –como banca minorista, fabricación de químicos o de automóviles– y limita su estrategia a incrementar la cantidad y calidad de ese producto o servicio. Las características exclusivas del producto proporcionan a estas empresas su ventaja competitiva. Dow Chemical y General Motors constituyen buenos ejemplos de organizaciones impulsadas por los productos ofrecidos.
2. *Mercado atendido.* Las organizaciones que atienden ciertos mercados reconocen que su ventaja competitiva más fuerte se encuentra en la continua relación con los clientes y mercados que atienden. Por consiguiente, estas empresas constantemente realizan encuestas entre sus clientes con el propósito de descubrir necesidades no satisfechas en cuanto a bienes y servicios. Una vez identificadas, las compañías desarrollan productos o servicios para suplir aquellas necesidades. Procter & Gamble y Fisher Price son ejemplos de este tipo de organizaciones.

3. *Tecnología.* Las empresas impulsadas por la tecnología continuamente tratan de desarrollar productos y servicios que se basen en su tecnología. Lanzar al mercado productos muy "sofisticados" se considera su ventaja competitiva y, en efecto, se les da máxima prioridad. Entre las organizaciones de este tipo se encuentran Minnesota Mining and Manufacturing Company (3M) y Digital Equipment Company.
4. *Capacidad de producción a bajo costo.* Las organizaciones con este tipo de capacidad luchan por generar bienes o servicios a un costo menor que el de sus competidores. Ellos se concentran en el desarrollo de una tecnología de proceso avanzado y control de costos con el fin de vencer a su competencia y, así, proporcionar su ventaja competitiva. Wal-Mart e International Paper Company constituyen ejemplos de estas compañías.
5. *Capacidad de operaciones.* Una empresa con capacidad de operaciones busca su máxima utilización. Este tipo de organizaciones tiene el compromiso fundamental de mantener en funcionamiento su capacidad de producción existente; por ejemplo, mantener ocupadas las camas de un hospital o mantener la planta en proceso continuo a fin de evitar el cierre. Operar a plena capacidad proporciona a estas empresas su ventaja competitiva. American Airlines, Alcoa y CSX son ejemplos de estas organizaciones, al igual que los hospitales que funcionan a través del Department of Veterans Affairs.
6. *Método de distribución/venta.* Los métodos de distribución y venta –como una red compleja de depósitos y vehículos para distribución, venta puerta a puerta, correo directo o programas de primas y bonos– dirigen la estrategia de estas organizaciones. Los canales de distribución y ventas les proporcionan su ventaja competitiva. Entre los ejemplos se pueden citar Southland Company (7-11 stores), Mary Kay y Lands End.
7. *Recursos naturales.* Ciertas organizaciones se encuentran impulsadas en forma estratégica por su propiedad de recursos naturales como carbón, maderas, petróleo, terrenos o metales. Deben convertirlos en productos utilizables por sus clientes. La ventaja competitiva de estas compañías se halla en la calidad, cantidad, ubicación y forma de los recursos naturales. Weyerhauser y Shell Oil, que poseen grandes

cantidades de estos recursos, se pueden citar como ejemplos de dichas empresas.

8. *Utilidad/retorno.* Algunas empresas establecen su mayor prioridad con base en márgenes de utilidad o retornos sobre la inversión y toman decisiones estratégicas con el fin de lograr estas metas. Este tipo de fuerza conductora es bastante diferente del interés habitual de todos los negocios en obtener utilidades. Lograr utilidades o retornos predeterminados con base en la inversión es el *único* criterio para el éxito del negocio en compañías orientadas por las utilidades o los retornos. IT&T y General Electric constituyen ejemplos de estas compañías.

Esta lista de ocho fuerzas conductoras es útil, pero puede ser incompleta. Aunque muchas organizaciones pueden comprenderse mejor a si mismas al utilizar esta herramienta analítica, hay otras tantas que no pueden hacerlo. Una firma orientada por el espíritu empresarial puede tener como su fuerza conductora los intereses del empresario que la dirige, la cual puede no estar incluida en las anteriores ocho categorías. Así mismo, estas categorías no captan de manera adecuada la fuerza conductora del crecimiento. El crecimiento –casi una religión en algunas empresas– orienta las decisiones en formas que a menudo no se traslapan con las anteriores categorías. Finalmente, a las organizaciones sin ánimo de lucro y a las de carácter gubernamental se les dificultará aplicar a sí mismas estas categorías.

Es necesario considerar estas ocho fuerzas conductoras al formular la misión de una empresa. Tregoe, Zimmermann, Smith & Tobia consideran que una organización debe clarificar cuál de los ocho factores es su fuerza conductora fundamental; cuando las decisiones exigen escoger entre estas fuerzas, quienes toman las decisiones en la organización deben comprender con claridad y reciprocidad cuál es la fuerza fundamental. Por ejemplo, es imposible que una compañía sea productor de bajo costo *y* líder en tecnología. De otra parte, puede ser necesario tomar decisiones acerca de si los recursos se deben asignar a investigación y desarrollo, al desarrollo de una fuerza de ventas para lograr el crecimiento o si deben conservarse como utilidades. Si existe claridad en la fuerza conductora de la organización, estas decisiones se pueden tomar con mayor facilidad.

En contraste con la posición de Tregoe *et al.*, consideramos más útil que el equipo de planeación estratégica le de prioridad a estas ocho fuerzas conductoras en términos de su importancia percibida, en vez de identificar sólo una fuerza fundamental. Debe hacerse evidente la importancia de obtener consenso en estas prioridades. La mayoría de las decisiones estratégicas importantes que toman las organizaciones involucran la asignación de recursos de acuerdo con un conjunto de prioridades. Si los recursos son inadecuados o si las alternativas son incompatibles, el rango de las ocho áreas estratégicas puede determinar de qué manera se asignarán los recursos o qué dirección se escogerá. Un orden establecido por consenso, con la fuerza conductora más importante en primer lugar, posibilita que el equipo de planeación tome con facilidad decisiones que de lo contrario serían más difíciles. Sin embargo, puede ser importante incluir en el enunciado de la misión la fuerza conductora que se identifique como la más importante.

VENTAJA COMPETITIVA

El ingrediente final del enunciado de la misión exige la identificación de la ventaja o ventajas competitiva distintivas de la organización: ¿qué calidad o atributo de la organización la separa de sus competidores? ¿En qué medida es, o será, diferente del resto del conjunto? Su habilidad distintiva puede estar en función de su nicho de mercado; por ejemplo, puede ser la única institución educativa que brinde educación en administración después de la jornada laboral y durante los fines de semana en su mercado geográfico. Su ventaja competitiva puede relacionarse directamente con los productos o servicios ofrecidos, o con el hecho de ser un productor a bajo costo o brindar un servicio superior. Peters (1984) sugiere que sólo existen tres verdaderos conjuntos distintivos de estas habilidades: 1) un enfoque en la total satisfacción del cliente; 2) un enfoque en la innovación continua y 3) un enfoque en el compromiso decidido. Argumenta que estos tres conjuntos de habilidades constituyen la única fuente efectiva de ventaja sostenible a largo plazo.

Definir la ventaja competitiva de una organización no es un asunto fácil, inclusive para el equipo de planeación. Las generalizaciones superficiales como "Somos una compañía de comunicaciones" o "Atendemos la industria del descanso" simplemente no son ventajas competitivas. Esta condición se

puede comparar con la claridad del CEO de Marriott, J. Willard Marriott, Jr., quien percibe las ventajas competitivas de su compañía en tres áreas: 1) manejo de las operaciones de hospedaje y servicio de alimentos; 2) construcción de hoteles y otros alojamientos y 3) venta de paquetes de estas propiedades a los inversionistas. Esta claridad ayudó a Marriott a tomar la decisión de vender su negocio de cruceros, sus parques de diversiones y sus agencias de viajes.

Robert (1991) denomina estas ventajas como la "fuerza vital estratégica" de una organización, en las cuales puede apoyarse para desarrollar la ventaja estratégica. Robert identifica la fusión del vidrio y el metal como la ventaja clave de Phillips, el gigante electrónico holandés. La fuerza vital de Daimler-Benz ha sido el "automóvil producido con la mejor ingeniería del mundo", mientras Wal-Mart posee como ventaja competitiva el sistema de depósito más eficiente en costos y 3M utiliza su conocimiento de las aplicaciones de los polímeros para generar más de 60,000 productos. La competencia distintiva de Merck al integrar la inmunología, la bioquímica y la biología molecular le permitió crear su conjunto de medicamentos innovadores durante la década pasada. Identificar sus ventajas competitivas es un proceso mediante el cual la empresa puede concentrar sus energías y recursos para

La declaración de la misión debe ser breve

desplazarse en una dirección particular; de igual manera, le ayuda a proporcionar un punto de unión para los gerentes y los empleados de nivel inferior.

Existe una creciente concientización de la importancia de identificar y utilizar las ventajas competitivas de una organización como base para el proceso de planeación estratégica. Incluso, algunos estrategas han comenzado a plantear que el enfoque tradicional –definir en forma correcta el negocio en el cual se encuentra la compañía– no es el asunto apropiado en que deben concentrarse; más bien, según insisten estos estrategas, en que el enfoque apropiado es: "¿en qué somos realmente buenos y cómo podemos construir esas habilidades especiales?" C. K. Prahalad se ha convertido en un vocero de este punto de vista (*véase* Hamel & Prahalad, 1989; Prahalad & Hamel, 1990), utilizando ejemplos como la identificación por parte de Kodak de "generación de imágenes" como su principal ventaja para justificar la adquisición de una compañía farmacéutica de US $5,000 millones debido a que los procesos involucrados para generar las drogas de la empresa eran los mismos que para crear imágenes. En forma similar, cuando AT&T estableció su propia compañía de tarjetas de crédito, muchos se preguntaban cómo podría justificar esta acción. Una vez que se comprendió que la infraestructura existente de facturación de la compañía se consideraba como una ventaja importante, lo que parecía ser un negocio sin relación se convirtió en una aplicación de esa ventaja para proporcionar un nuevo servicio. El Financial Management Service (FMS) del Tesoro estadounidense tiene una ventaja competitiva -mueve más de US $2 billones en 750 millones de transacciones anuales con una tasa de precisión del 99.9964%. El FMS está consolidándose con base en esta ventaja lanzando además dos negocios nuevos para capacitar a los demás en el manejo competente de sistemas financieros complejos.

Este enfoque en la ventaja competitiva es muy importante. Sin embargo, rechazamos la noción de que el enfoque se debe tomar del mercado externo y ubicarlo exclusivamente en el examen interno de la ventaja competitiva. El éxito a largo plazo surgirá de una identificación clara de la verdadera ventaja competitiva, y una cuidadosa y creativa búsqueda del mercado para determinar las situaciones que mejor se ajusten donde esta competencia sea comercializable.

Una vez que se respondan a las preguntas qué, quién, cómo y por qué, y se identifiquen la fuerza conductora y las ventajas competitivas de la empresa, estos elementos se pueden integrar en la declaración de la misión de la

compañía. Este enunciado debe ser breve, por lo general debe tener cien palabras o menos, e identificar con claridad el negocio básico de la empresa. La declaración de la misión, que deben conocer y comprender todos los miembros de la organización, da respuesta a las preguntas: qué hace la empresa, para quién, cómo y por qué, e identifica su principal fuerza conductora estratégica. Al responder estas preguntas para uso interno y externo, la organización puede diagramar su curso de acción y proporcionar una guía para tomar decisiones rutinarias día a día. En las figura 8-2 y 8-3 se encuentran dos ejemplos de una declaración de la misión razonablemente efectiva.

Alpha Corporation es un fabricante a bajo costo y comercializador de artículos desechables para el servicio de alimentos y utilización en el hogar y la industria. Nuestro propósito es mantener nuestra posición de líderes en el mercado al satisfacer las necesidades del cliente y proporcionar un alto nivel de servicio y calidad mientras conservamos un margen de utilidades suficientemente alto para satisfacer a nuestros inversionistas.

Figura 8-2. Ejemplo de una declaración de una misión

La meta principal de Beta Company es desarrollar, fabricar y comercializar fibras artesanales y productos relacionados para los mercados industrial y textil en una forma innovadora, del tal manera que se asegure una rentabilidad a largo plazo. Nuestro propósito es utilizar tecnología desarrollada en todo el mundo y a nivel interno, a fin de mejorar la posición de liderazgo en la calidad de los bienes y servicios que ofrecemos a nuestros clientes.

Figura 8-3. Otro ejemplo de la declaración de una misión

En contraste, considérese el siguiente ejemplo:

Gamma Corporation es una compañía de servicios profesionales centrada en marketing, que concentra sus esfuerzos en proporcionar servicios para satisfacer los deseos y necesidades de consumidores residenciales y comerciales a un valor para el consumidor superior al de la competencia.

A partir de su declaración de la misión no se hace evidente de manera inmediata que Gamma Corporation sea una compañía real y que en la actualidad se encuentre en el negocio del cuidado de tejidos de algodón liviano y de tapetes. Su declaración de la misión es tan amplia que casi podría incluirse cualquier conjunto de bienes y servicios que satisfagan las necesidades de consumo residencial o comercial. Esta declaración de la misión influye con bastante dificultad en las decisiones cotidianas de la gerencia y la ventaja competitiva de la organización simplemente no es clara.

Otro ejemplo de ambigüedad en una declaración de la misión es el siguiente:

> El propósito fundamental de _____ Corporation consiste en proporcionar productos y servicios de tal calidad que nuestros clientes reciban un valor superior, los empleados y socios comerciales compartan nuestro éxito y los accionistas reciban un retorno constante y superior sobre su inversión.

Aunque se podría llegar a la conclusión de que éste es una declaración colectiva de la misión tipo "talla única", en realidad es una exposición de la misión corporativa que formuló y adoptó General Motors. Tal como lo expresó el gato Cheshire al comienzo del capítulo 1, si un individuo no sabe hacia dónde se dirige, no importará el camino que escoja. Quizá, el enunciado de la misión ayude a explicar por qué General Motors ha avanzado con dificultades durante las últimas décadas. Declaraciones como éstas -aunque suficientemente simples para no agraviar a nadie- no ofrecen ninguna visión ni proporcionan un enfoque o dirección a la organización o a alguna de sus partes, ni a ninguno de sus miembros.

CONSIDERACIONES PARA SU APLICACIÓN

Cuando el equipo de planeación haga el primer intento en la formulación de la misión con un modelo funcional de la declaración de ésta, ese borrador debe circular en toda la empresa con el fin de suscitar comentarios y obtener reacciones. En especial, se hace necesario involucrar en dicha distribución a todos los grupos de interés relevantes. Aunque la versión en borrador es preliminar y posteriormente se modificará y redefinirá, se ofrece como un

esfuerzo honesto para definir la organización y su misión. El equipo de planeación debe reconocer que es casi inevitable cierta oposición al anteproyecto de la declaración de la misión. Ningún enunciado de la misión se puede ajustar en forma completa a todos los grupos de interés, y cualquier esfuerzo para conciliarlos viciará el propósito de este. Lo importante es mantener el involucramiento y el entusiasmo en el proceso por parte de la mayoría de los miembros de la empresa.

Si el equipo de planeación es un subgrupo grande del equipo, puede ser necesario editar el anteproyecto de la declaración de la misión antes de su circulación al resto de la empresa. Algunas veces, es necesario que el subgrupo trate de sintetizar el borrador y luego lo devuelva al equipo para su análisis y aprobación antes de ponerlo en circulación. La mayoría de los grupos de planeación son supremamente optimistas en cuanto al tiempo que toma desarrollar una declaración sucinta de la misión que cubra todos los puntos analizados anteriormente y, a menudo, existe la necesidad de que un subgrupo tome notas precisas del enunciado entre una sesión y otra. Resulta imprescindible distribuir alguna forma de la declaración de la misión como parte del proceso de involucramiento continuo.

FORMULACIÓN DE LA MISIÓN EN SEGMENTOS ORGANIZACIONALES

Una vez elaborada la declaración general de la misión, se deben formular enunciados de la misma, más específicos y concretos, para las unidades o segmentos organizacionales significativos. Por lo general, aquellas partes de la organización suficientemente amplias y autónomas para funcionar de manera casi independiente (es decir, las unidades estratégicas de negocios y las partes funcionales de la organización) obtendrán beneficios al desarrollar sus propias declaraciones de la misión. En efecto, en una gran compañía, las unidades con funciones bastante diferenciadas –como el grupo de marketing o el departamento de servicios– necesitan su propia declaración de la misión, al igual que cada compañía operativa, planta separada, oficina regional, clínica, entidad educativa, etc., que formen parte de la organización.

La declaración de la misión para una unidad debe estar más enfocada y delimitada que la de toda la organización, y debe derivarse de la pertenecien-

te a esta última. Su importancia para una unidad radica en que lleva el enfoque y la energía de la misión hasta el nivel inferior, en donde los miembros rasos de la empresa pueden observar de qué manera los afecta junto con su trabajo cotidiano.

Las declaraciones de la misión de las unidades se deben derivar del enunciado de la misión de la compañía

El primer paso para elaborar la declaración de la misión de una unidad consiste en solicitar a su *staff* de planeación que revise en forma cuidadosa la declaración general de la misión de la compañía y determine de qué manera el funcionamiento de esa unidad se ajusta a la misión organizacional. En las grandes organizaciones también puede ser necesario efectuar una revisión de los valores de las unidades antes de redactar sus declaraciones de la misión. Esto es especialmente cierto si existen diferentes valores, convicciones y filosofías de operaciones entre los distintos segmentos organizacionales o entre los niveles altos de la gerencia organizacional y otros niveles de la administración.

Una vez que se llegue a un consenso en cuanto a los valores y la filosofía de operaciones en la unidad, su *staff* de planeación (o su administración) debe desarrollar la declaración correspondiente, teniendo en cuenta los mismos requerimientos que rigieron la preparación de la declaración de la misión organizacional. La declaración de la misión de la unidad debe identificar qué hace ésta, para quién lo hace y cómo, al igual que debe identificar su fuerza conductora y ventaja competitiva.

Cuando el *staff* de planeación de la unidad se encuentre de acuerdo con su correspondiente declaración de la misión, éste se debe presentar ante el equipo de planeación estratégica de alto nivel en la organización y/o la alta gerencia, para su sanción y aprobación. Cada declaración de la misión que corresponda a una unidad debe fundamentarse en el enunciado de la misión organizacional y reflejarlo; de igual manera, es responsabilidad de la gerencia senior tener la certeza de que ese sea el caso. Así mismo, puede ser importante llevar a cabo un proceso similar de revisión y aprobación formal por parte de otros segmentos organizacionales (por ejemplo, aprobaciones formales entre marketing y ventas o fabricación y control de calidad). El intercambio y el diálogo sobre las declaraciones de la misión de una unidad pueden necesitar un largo recorrido para clarificar los roles y expectativas de los diferentes segmentos de una organización.

Al implementar estas declaraciones de la misión de las unidades, es imperioso realizar acciones inmediatas para informar e involucrar a todo el personal de la unidad en su declaración de la misión. Esto se puede lograr mediante la difusión de la declaración con memorandos y/o en una reunión de todo el personal en la unidad. A continuación se presenta un ejemplo de un enunciado real de la misión correspondiente a una unidad (Kanter & Buck, 1985):

> El Defense Systems Employee Relations Department estimula el liderazgo para la planeación progresista de recursos humanos, el diseño de políticas, los sistemas y servicios dirigidos a estimular la productividad, la innovación y un clima de éxito en el lugar de trabajo. Contribuimos al desarrollo de una estrategia de negocios mientras somos cuidadosos de la autoestima y bienestar de los empleados y de la responsabilidad de la división para con la comunidad mayor.

Kanter & Buck (1985) también proporcionan un análisis profundo del desarrollo de la declaración particular de la misión de una unidad, su función como parte de una estrategia general de cambio para dicha unidad, y la manera como esta declaración tiene el propósito de ajustarse a la misión corporativa general de Honeywell. El efecto positivo de utilizar un consultor externo para facilitar el proceso de formulación de la misión es particularmente valioso en este caso.

DIEZ CRITERIOS PARA EVALUAR LAS DECLARACIONES DE LA MISIÓN

En esta coyuntura es útil revisar y codificar los criterios mediante los cuales se puede evaluar una declaración de la misión. Nuestros criterios incluyen las siguientes diez consideraciones:

1. El enunciado de la misión es claro y comprensible para todo el personal, incluyendo a los empleados de base.
2. La declaración de la misión es tan breve como para que la mayoría de las personas la recuerden. Por lo general, contiene 100 palabras o menos, en lo posible.
3. El enunciado de la misión especifica con claridad en qué negocio se encuentra la organización. Esto incluye una declaración detallada acerca de:
   a. "Qué" necesidades del consumidor o cliente trata de satisfacer la compañía, y no cuáles productos o servicios ofrece.
   b. "Quiénes" son los consumidores o clientes principales de la organización.
   c. "Cómo" plantea la organización emprender su negocio, es decir, cuáles son sus tecnologías primarias.
   d. "Por qué" existe la empresa, es decir, el propósito predominante que trata de cumplir y sus metas trascendentales.
4. La declaración de la misión debe identificar las fuerzas que impulsan la visión estratégica de la empresa.
5. La declaración de la misión debe reflejar las ventajas competitivas de la organiación.
6. La declaración de la misión debe ser suficientemente amplia como para permitir flexibilidad en la implementación, pero no tanta como para permitir la carencia de enfoque.
7. La declaración de la misión debe servir como el modelo y medio con el cual los gerentes y demás individuos en la empresa puedan tomar decisiones.
8. La declaración de la misión debe reflejar los valores, las creencias y la filosofía de operaciones de la empresa.
9. La declaración de la misión debe ser lograble, y suficientemente realista como para que los miembros de la organización se involucren en ella.

10. El texto de la declaración de la misión debe servir como fuente de energía y punto de unión de la organización.

Se deben cumplir todos estos criterios a fin de que la declaración de la misión cumpla en su totalidad todo lo que esas declaraciones pueden lograr. En esta parte se ofrecen como un esquema frente al cual el equipo de planeación estratégica puede evaluar el producto de sus labores. Aunque es difícil desarrollar una declaración de la misión que pueda satisfacer completamente todos estos criterios, consideramos firmemente que hasta el grado en que se cumplan, la declaración de la misión tendrá el impacto que se pretende sobre la claridad y la vitalidad de la organización.

FORMULACIÓN DE LA MISIÓN COMO UN PROCESO

Aunque es evidente que hay un producto proveniente de la fase de formulación de la misión de la planeación estratégica aplicada (es decir, la declaración misma de la misión), es imprescindible tener en cuenta que para una organización, el hecho de formular una misión representa un proceso. Una adecuada declaración de la misión constituye el mejor intento de una empresa para determinar su futuro deseado: qué productos o servicios desea suministrar, a quiénes se dirigen estos productos o servicios, y cómo se fabricarán y distribuirán, todo con base en las ventajas competitivas de la empresa. No obstante, el futuro es un objetivo en constante movimiento y, por consiguiente, es necesario retomar de manera regular la declaración de la misión de la empresa y modificarlo cuando sea apropiado. A medida que se transforma el entorno en el cual opera la organización y se modifican sus ventajas competitivas, hay posibilidad de tener que cambiar la declaración de la misión a fin de reflejar cómo desea reposicionarse la compañía y responder a estos cambios.

Cuando una organización se halla en su propio ciclo de vida también generará impacto tanto en el proceso de formulación de la misión como en su contenido. Las compañías maduras se pueden osificar con respecto a su identidad y la misión actual fácilmente definida. A menudo, en esos casos se necesita un proceso de planeación que pueda ayudarles a romper con su patrón tradicional y definir una misión basada en el futuro. Por otra parte,

las organizaciones jóvenes y de crecimiento vigoroso pueden necesitar un proceso de planeación que establezca algunos límites y proporcione una disciplina urgentemente necesaria. A medida que las organizaciones cambian y se desarrollan, necesitan nuevas declaraciones de su misión, más apropiadas para dirigir sus dilemas y oportunidades actuales. El proceso de formulación de la misión tiene carácter reiterativo.

Un ejemplo notable de una misión cambiante lo proporciona Horn & Hardart Company (H&H), una obsoleta compañía de servicios de alimentos mejor conocida por sus cafeterías Automat. Los alimentos se exhibían tras portezuelas de vidrio que los clientes podían abrir al insertar las monedas apropiadas en las ranuras próximas a aquellas. Las Automat se encontraban fundamentalmente en sectores urbanos ocupados por obreros; y cuando muchos de los clientes se trasladaron a los suburbios y aumentaron los costos operativos, H&H encontró que perdía mucho dinero. Como la compañía era propietaria o tenía inmuebles con arriendo bastante favorable en los terrenos donde se encontraban estos restaurantes, remplazó las Automat por una variedad siempre cambiante de franquicias de comidas rápidas, de las cuales ninguna solucionó sus problemas. Con el propósito de ayudar a compensar sus pérdidas, la compañía compró Hanover House, una firma de comercialización de alta calidad, bajo costo y de correo directo que durante dos décadas descuidó notablemente excepto para aplicar sus utilidades a los estados corporativos de pérdidas y ganancias.

En 1988, se contrató un nuevo presidente para que manejara la organización. Este ejecutivo inició un proceso de planeación estratégica que convirtió a H&H en una compañía de pedidos por correo, con base en sus recién halladas ventajas competitivas. Con el paso del tiempo, deshacerse de sus operaciones de restaurantes ha generado una nueva sensación de energía y dirección en H&H. Es prematuro determinar cual será su desempeño a largo plazo; sin embargo, resulta evidente que posee un nuevo sentido de dirección. Aunque este cambio en la misión fue casi radical, la mayoría de las organizaciones hallarán que, con el paso del tiempo, será imperioso llevar a cabo ciertas revisiones en su misión. En efecto, H&H representa el caso peculiar de una organización que se concientizó y utilizó una ventaja completamente nueva, una que no se había reconocido desde la adquisición de Hanover House. De hecho, muy pocas organizaciones tienen esas oportunidades. Un ejemplo más común, que representa oportunidades típicas, es el

de Pitney Bowes cuando amplió la declaración de su misión de encontrarse en el negocio de máquinas franqueadoras de cartas para pasarse al negocio de automatización de correspondencia. Existen innumerables ejemplos de cambio en las declaraciones de la misión en cada segmento del mundo organizacional. A pesar del enfoque de la fase de formulación de la misión para producir una declaración de ésta y distribuirla, lo que cuenta es el proceso; un proceso que continúa con el paso del tiempo.

EL IMPACTO DE LAS DECLARACIONES DE LA MISIÓN CORPORATIVA

Existe un consenso general entre especialistas e investigadores acerca de que las declaraciones de la misión constituyen un paso decisivo en el proceso de planeación estratégica, y la investigación disponible resumida por Pearce & David (1987) sugiere que las organizaciones que se involucran en la planeación estratégica superan el desempeño de aquellas que no lo hacen. Sin embargo, hasta hace muy poco no existía una evidencia real sobre el grado en que el contenido de dichas declaraciones de la misión impacta de manera diferencial el desempeño de la organización. En la investigación de Pearce & David se proporcionan algunos datos tentativos e interesantes sobre este asunto. Ellos identificaron los siguientes ocho componentes clave del enunciado de una misión:

1. Consumidores y mercado objetivo.
2. Productos y servicios principales.
3. Dominio geográfico.
4. Tecnologías principales.
5. Compromiso de supervivencia, crecimiento y rentabilidad.
6. Elementos clave de la filosofía corporativa.
7. Concepto propio de la corporación.
8. Imagen pública deseada.

Solicitaron por correspondencia las declaraciones de la misión corporativa de cada una de las 500 compañías que aparecen en la revista *Fortune 500*. Sólo 218 (44%) de las empresas que recibieron la solicitud dieron su respuesta y sólo 61 (28%) enviaron una declaración de la misión útil para

sus propósitos. Otras 58 (27%) enviaron documentos que no constituían declaraciones de la misión en el sentido de este análisis. Un grupo adicional de 88 (40%) respondió que no tenía una declaración de la misión corporativa y 11 (5%) afirmaron que era confidencial. Los 61 enunciados disponibles se clasificaron según la presencia o ausencia de cada uno de los ocho componentes anteriores y con base en el desempeño financiero de la empresa, es decir, si el desempeño de la compañía se encontraba por encima o por debajo del promedio.

Las declaraciones de la misión corporativa de las organizaciones de alto desempeño diferían en gran medida de aquellas de bajo desempeño en tres de los ocho componentes: una mayor cantidad de las empresas de alto desempeño incluyó elementos de filosofía corporativa, autoimagen corporativa e imagen pública deseada. No obstante, aunque los resultados deben considerarse como una tentativa en vista del pequeño volumen de la muestra y las desviaciones desconocidas involucradas, es llamativo que ninguno de los aspectos de los negocios más tradicionales –mercados, productos, etc.– diferenció a los altos y a los bajos ejecutores, pero los aspectos más humanistas sí lo hicieron. Quizá, como afectuosamente recalca Tom Peters acerca de los negocios norteamericanos: "Los aspectos sencillos en realidad determinan aquellos complicados". Nuestra experiencia apoya fuertemente el punto de vista de Peters. Por ejemplo, cuando Battelle Northwest Labs agregó las palabras "clase mundial" a su declaración de la misión, cambió su enfoque hacia el mercado de manera radical, tipos de personal contratado, etc.

COMENTARIOS FINALES

El proceso de preparar la declaración de la misión, la ardua tarea de formular la misión de la organización, constituye el paso decisivo. Es una tarea extremadamente difícil que requiere tiempo y en la cual la elección de una sola palabra puede generar intensa controversia. Después de todo, existe una diferencia entre afirmar que la empresa será "el fabricante líder" o simplemente "uno de los fabricantes líderes" de una línea de productos. Los comportamientos resultantes de estas dos fuerzas conductoras distintas pueden ser bastante diferentes. El logro de un consenso en estos aspectos es lo que significa la formulación de la misión ante todo y constituye un prolongado y

difícil proceso. A pesar de nuestra insistencia en la brevedad del enunciado de la misión o quizá debido a ello, el proceso de redactar y editar la declaración de la misión y lograr el consenso necesario para su adopción puede no llevarse a cabo en una sola sesión. Por lo general, es un proceso que se extiende más allá de varias sesiones y parece requerir cierto tiempo extra entre ellas. Sin embargo, desarrollar una declaración de la misión verdaderamente funcional es muy valioso en tiempo y esfuerzo, debido a que la organización cuenta con una herramienta de administración enormemente útil, con consecuencias positivas a largo plazo que brindan concentración y energía a la compañía y a sus miembros. Sin culminar esta fase del proceso, no se deben dar los demás pasos. En la figura 8-4 se proporciona una lista de verificación que resulta de utilidad para asegurarse de que se han dado todos los pasos necesarios involucrados en la formulación de la misión.

_____ Identificación del producto, servicio o función primaria de la organización.
_____ Identificación del mercado o base de clientes objetivo de la empresa.
_____ Identificación de la técnica primaria de la compañía para suministrar al mercado objetivo o la base de clientes un producto, un servicio o una función.
_____ Identificación de las razones de la existencia de la compañía.
_____ Acuerdo sobre la declaración de la misión de la empresa.
_____ Acuerdo sobre la ventaja o ventajas competitivas.

Figura 8-4. Lista de verificación de los resultados necesarios en la formulación de la misión

RESUMEN

Uno de los aspectos más importantes y quizá más difíciles de la planeación estratégica es formular la declaración de la misión, la cual sigue a la búsqueda de valores. Al desarrollar la declaración de la misión, el equipo de planeación debe responder las siguientes preguntas: ¿qué funciones desempeña la organización? ¿Para quién las ejecuta? ¿Cómo las desempeña? ¿Por qué existe la organización? También se deben considerar las fuerzas impulsoras y las ventajas competitivas de la organización. Se debe hacer circular el anteproyecto

de la declaración de la misión entre los grupos de interés relevantes, y el equipo de planeación debe llegar a un consenso en cuanto al texto del enunciado. La declaración de la misión debe hacer que la mayoría de los miembros de una organización se sientan involucrados y estimulados. Las declaraciones de la misión de las unidades, que siempre deben basarse en la declaración organizacional, con frecuencia son muy útiles.

REFERENCIAS

Drucker, P.F. (1991, June 18). The Big Three miss Japan´s cucial lesson. *The Wall Street Journal*, p. A-17.

Gup, B.E. (1979). Begin strategic planning by asking three questions. *Managerial Planning*. 35, 28-31. Reimpreso en J.W. Pfeiffer (Ed.). (1991). *Strategic planning: Selected reading* (rev. ed.). San Diego, CA: Pfeiffer & Company.

Hamel, G., & Prahalad, C.H. (1989, May-June). Strategic intent. *Harvard Business Review*. pp. 63-76. Reimpreso en J.W. Pfeiffer (Ed.). (1991). *Strategic planning: Selected reading* (rev. ed.). San Diego, CA: Pfeiffer & Company.

Kanter, R.M., & Buck, J.D. (1985) Reorganizing part of Honeywell: From strategy to structure. *Organizational Dynamics*. 13(3), 4-25.

Levitt, T. (1960, July-August). Marketing myopia. *Harvard Business Review*, pp. 46-56. Reimpreso en Harvard Business Review, September-Octuber, 1975, pp. 228, 33-34, 38-39, 173-174, 176-181. También reimpreso en J.W. Pfeiffer (Ed.). (1991). *Strategic planning: Selected reading* (rev. ed.). San Diego, CA: Pfeiffer & Company.

Peters, T.J. (1984) Strategy follows structure: Developing distinctive skills. *California Management Review*. 26(3), 111-125. Reimpreso en J.W. Pfeiffer (Ed.). (1991). *Strategic planning: Selected reading* (rev. ed.). San Diego, CA: Pfeiffer & Company.

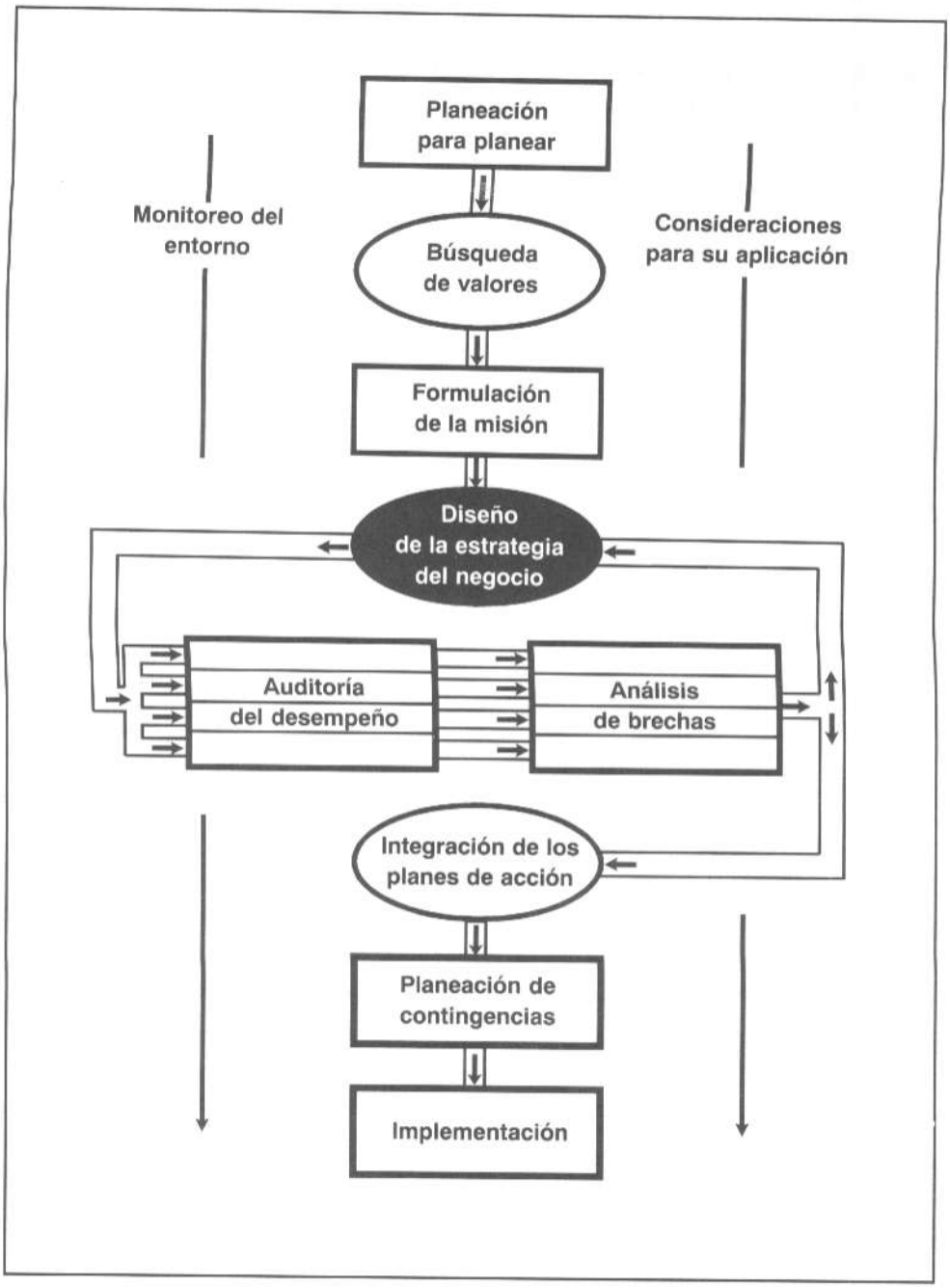
Pearce, J.A., & David, F. (1987) Corporate mission statements: The bottom line. *Academy of Management Executive*, 1, 109-116. Reimpreso en J.W. Pfeiffer (Ed.). (1991). *Strategic planning: Selected reading* (rev. ed.). San Diego, CA: Pfeiffer & Company.

Prahalad, C.K., & Hamel, G. (1990, May-June). The core competencies of the corporation. *Harvard Business Review*, pp. 79-91.

Robert, M.M. (1990, Spring). Managinig your competitor´s strategy. *Journal of Business Strategy*, pp. 24-28.

South, S.E. (1981, Spring). Competitive advantage. The cornerstone of strategic thinking. *Journal of Business Strategy*, pp.15-25. Reimpreso en J.W. Pfeiffer (Ed.). (1991). *Strategic planning: Selected reading* (rev. ed.). San Diego, CA: Pfeiffer & Company.

Tregoe, B.B., Zimmerman, J.W., Smith, R.A., & Tobia, P.M. (1990). *Vision in action*. New York: Simon & Schuster.


Planeación para planear
Monitoreo del entorno
Consideraciones para su aplicación
Búsqueda de valores
Formulación de la misión
Diseño de la estrategia del negocio
Auditoría del desempeño
Análisis de brechas
Integración de los planes de acción
Planeación de contingencias
Implementación

Capítulo nueve

Diseño de la estrategia del negocio

La mejor forma de tener una buena idea es contar con una BUENA CANTIDAD de ideas.

Linus Pauling
1958

El diseño de la estrategia del negocio es el proceso mediante el cual la organización define de manera más específica el éxito, en el contexto del(los) negocio(s) en que desea participar, cómo se medirá ese éxito, qué se debe hacer para lograrlo y qué tipo de cultura organizacional se necesita con el fin de alcanzarlo, mientras continúe existiendo una relación directa entre el mencionado diseño y la nueva declaración de la misión. En principio, este proceso de diseño de la estrategia del negocio requiere que la empresa trate de explicar con detalle las líneas de acción mediante las cuales se logrará su misión y la manera como se hará el seguimiento del progreso hacia su consecución. En resumen, el diseño de la estrategia del negocio produce una versión concreta y cuantificada del futuro deseado de la organización.

En la fase de diseño de la estrategia del negocio perteneciente al proceso de planeación estratégica aplicada, se le solicita al equipo de planeación

conceptualizar una serie de escenarios futuros específicos y luego decidir cuáles de estos futuros desea lograr. El diseño de la estrategia del negocio constituye la última oportunidad para que el equipo de planeación desarrolle o reestructure su visión del futuro ideal, antes de pasar a considerar los aspectos prácticos de explicar cómo llegar a dicho futuro.

Durante esta fase, el equipo determinará los pasos necesarios para lograr los escenarios alternativos, quiénes serán los responsables de estos pasos y de cuándo estos puedan ser efectuados. Los modelos de la estrategia del negocio que se desarrollen deben provenir y ajustarse con la misión general creada en la fase anterior del proceso de planeación. Esta fase de planeación estratégica aplicada debe identificar los componentes potenciales y reales que puedan facilitar el hecho de que la empresa cumpla su misión dentro de sus valores y filosofía de operaciones.

Casi en toda compañía se presentan obstáculos al adoptar esta visión estratégica del futuro. Con mucha frecuencia, existe presión para que se generen utilidades anuales siempre crecientes sin importar la consecuencia negativa a largo plazo de esta orientación a corto plazo. Resulta necesario afrontar dichas presiones de manera directa en términos de las compensaciones a corto y largo plazo, su razón fundamental y de qué manera pueden ser mejor controladas. Banks y Wheelwright (1979) presentan un análisis útil de cómo se procedió en seis empresas diferentes y dan algunos consejos concretos a los gerentes, con el fin de que los utilicen en el manejo de este problema.

La planeación estratégica aplicada difiere bastante de la planeación a largo plazo, y la fase de diseño de la estrategia del negocio constituye el punto en el cual se hacen más evidentes las diferencias. La planeación a largo plazo es sólo una extensión de lo que una organización hace en el presente. Al tratarse de un plan a largo plazo, una aerolínea internacional podría proyectar la venta de más tiquetes para nuevos destinos a través de su red de distribución existente. Un hospital podría planear abrir una sede suburbana. Sin embargo, estos planes implican sólo ligeras variaciones o la expansión del producto o servicio ofrecido en mercados existentes. A menudo, dicha planeación a largo plazo resulta miope y excesivamente limitante.

Cuando una compañía se concentra demasiado en sus productos y servicios actuales y en el área de mercado que ocupa en el momento, corre el riesgo de pasar por alto otros productos, servicios y mercados posibles. De

esta manera, por ejemplo, la aerolínea podría ingresar en el negocio de distribución de paquetes pequeños, mientras la entidad hospitalaria podría considerar la posibilidad de implementar programas de salud preventiva. La planeación estratégica aplicada, con su énfasis en revisar paso a paso el pasado y prever el futuro ideal de la empresa, posibilita confirmar las direcciones actuales que forman parte de un futuro viable y explorar direcciones creativas y novedosas, que no surgirían en forma natural a partir del trabajo actual. Cuando Sony introdujo la videograbadora y el *walkman*, no contaba con más información sobre el mercado potencial para estos bienes que aquélla de que eran productos creativos y novedosos que deberían satisfacer las necesidades del consumidor (Robert, 1990). El diseño de la estrategia del negocio permite aplicar la creatividad de la empresa a los aspectos específicos del futuro previsto. Cuanto más tiempo se invierta en esta fase de diseño, mayor poder tendrá el proceso de planeación para la organización y más evidentes serán las acciones necesarias. Como expresó uno de nuestros clientes: "En esta parte es donde el proceso de planeación comienza a concentrarse en objetivos concretos".

PERFIL ESTRATÉGICO

Antes de examinar con detalle el proceso de diseño de la estrategia del negocio, se hace necesario considerar varios factores clave. Éstos constituyen el *perfil estratégico* de la organización: su conjunto de criterios u orientaciones generales hacia la formulación de estrategias. Es decir, su enfoque de innovación, su orientación hacia la toma de riesgos, su capacidad de crear el futuro en forma proactiva y su posición competitiva en conjunto, se conocen como el perfil estratégico de la empresa. Puesto que muchos de estos análisis pueden beneficiarse a partir de la experiencia técnica, en especial, de la construcción del futuro y de los enfoques de la competencia, el diseño de la estrategia del negocio constituye *el punto* donde se pueden involucrar expertos técnicos como creadores del futuro, especialistas en marketing, etc., a fin de que hagan análisis con el equipo de planeación en su calidad de *expertos* y no como asesores del proceso. Resulta imprescindible que el consultor del proceso quien ha estado comprometido de manera firme en éste, continúe actuando como facilitador de alto nivel en esta etapa.

Innovación

Una visión acerca de la organización del futuro debe dirigir el proceso de diseño de la estrategia del negocio; ello implica hacer realidad su sueño del futuro ideal. Sin una visión que impulse el proceso, existe serio peligro de que éste sólo genere una extensión lineal de lo que ya es la empresa, no de lo que puede llegar a ser. Por consiguiente, vale la pena comenzar el diseño de la estrategia del negocio con una revisión detallada de la visión correspondiente a la condición futura. Scully (1987), CEO de Apple Computer, describió su proceso de planeación como la proyección de Apple por lo menos cinco años hacia el futuro, mediante la creación de una imagen visual de la forma como podría ser para entonces la economía mundial, la industria de computadores y la organización. Después de lograr un acuerdo en relación con ese futuro, el grupo de planeación se concentró de nuevo en el presente, previendo lo que se debía realizar para lograr dicho futuro. Esto es exactamente lo que significa el diseño de la estrategia del negocio.

Al llevar a cabo este proceso antes de la auditoría del desempeño, el equipo de planeación incrementará su capacidad para ser *creativo* e *innovador* antes que convertirse en analítico y crítico. Hacemos una distinción entre los dos términos: la creatividad requiere generación de nuevas ideas, mientras la innovación implica la verdadera aplicación de dichas ideas en el mundo real. En otras palabras, innovación significa creatividad aplicada. Aunque el diseño de la estrategia del negocio debe hacer mucho énfasis en la creatividad concentrada, ésta resulta ser una actividad infructuosa a menos que algunas de las innovaciones provengan de dicha creatividad. Se debe proporcionar tiempo para generar ideas de libre circulación ricas en diversidad y que se ajusten a los límites normales. Por lo general, las mejores ideas surgen durante la última parte de la sesión de "lluvia de ideas", de manera que se debe dar el tiempo suficiente con el propósito de permitir el desarrollo completo de las mismas.

El diseño de la estrategia del negocio brinda otra oportunidad para que el equipo de planeación desarrolle una visión, aunque de carácter más enfocado y puntual que en el caso anterior. En este proceso, existen mayores posibilidades de éxito cuando el equipo de planeación se limita exclusivamente a áreas que incumben a la organización. Deben explorarse múltiples posibilidades, pero no es realista ni productivo tratar de explorarlas todas.

Por ejemplo, el hecho de que un fabricante de cierres de acero genere ideas que se relacionen, por lo menos, con las áreas generales de fabricación y producción de productos similares es mucho más productivo que generar ideas para enfatizar la venta minorista o la prestación de servicios –áreas en las cuales la empresa tiene poca experiencia o competencia. En un proceso tan limitado en tiempo como la planeación estratégica aplicada, tipo de creatividad no concentrada sería un lujo costoso.

La pregunta en esta parte es cuáles son las líneas de negocios y en que nuevas posibles actividades debe comprometerse la empresa. El proceso de planeación estratégica de una escuela elemental carente de recursos, perteneciente a un distrito en el suroccidente de EE.UU., proporciona un ejemplo claro de este proceso. Tanto el consejo académico como los administradores del distrito comprendían que su línea principal de negocios era proporcionar una educación con calidad desde el jardín infantil hasta el sexto grado, pero se encontraban totalmente perdidos en cuanto a qué más podría hacer el distrito, en particular, dada su difícil situación financiera. Durante una sesión de "lluvia de ideas", comenzaron a desarrollar alternativas como servicio de atención infantil antes de comenzar la jornada escolar formal, el mismo servicio después de finalizar la jornada formal, enseñanza del inglés como segunda lengua para adultos (la mayor parte de la población del distrito era de origen hispano), un programa de adopción de abuelos y muchos otros. No sólo se llevó a cabo la mayoría de los programas, sino que éstos también se convirtieron en modestas pero importantes fuentes de fondos para el distrito. Nada de esto hubiese ocurrido sin la creatividad desencadenada en esta fase de planeación estratégica aplicada.

En la fase de análisis de brechas se probarán las ideas innovadoras que se desarrollaron durante la fase de diseño de la estrategia del negocio. Es posible, entonces, que muchas de estas ideas nunca formen parte del plan estratégico; por tanto, el equipo de planeación debe obrar con precaución y no comunicarlas a toda la empresa como un plan definitivo. Cualquier mención al respecto debe llevar la etiqueta de "planes tentativos". Éste es un punto en el proceso de planeación donde puede resultar contraproducente una actitud de mucha apertura.

La orientación hacia los riesgos

Todas las acciones organizacionales, al igual que las personales, implican cierto grado de riesgo. Como parte del diseño de la estrategia del negocio, al equipo de planeación se le solicita determinar el grado de riesgo que, por lo general, prefiere y puede tolerar la empresa. Comprender profundamente ese nivel de riesgo establece un contexto importante para la fase de diseño de la estrategia, el cual servirá de fundamento para muchas de las decisiones que el grupo tomará durante el curso de la planeación.

Todas las acciones implican cierto grado de riesgo

La orientación hacia el riesgo proviene de una combinación de fuerzas. El mercado puede imponer niveles de riesgo altos o bajos para los habitantes actuales y para los potenciales residentes nuevos. Los mercados de alto riesgo tienden a ser aquellos dominados por dos o más líderes que probablemente se involucren en una severa competencia entre sí. Los altos costos de salir de un mercado (como los negocios de alquiler de automóviles, publicación de revistas y transporte aéreo) también presentan riesgos considerables. Si una compañía posee instalaciones que no puede vender con facilidad, suscripciones o contratos que debe cancelar, o instalaciones de las cuales

dependen otras partes de su organización, salir de ese negocio es más costoso de lo que sería si no existieran estos impedimentos. Por consiguiente, cuando una organización contempla la posibilidad de ingresar a un mercado con estos tipos de riesgos, los individuos encargados de tomar las decisiones deben determinar el nivel de riesgo, la recompensa por el logro del éxito, y si la empresa puede soportar el fracaso en el mercado. *Véase* el capítulo 10 a fin de consultar el análisis de las barreras para la entrada y la salida.

Los mercados dominados por dos o más líderes comprometidos en una competencia severa –o que posiblemente se involucren– tienden a localizarse en áreas de alto riesgo. Para los líderes, este tipo de competencia posiblemente reduce en forma considerable la rentabilidad; la disminución de los precios, la publicidad costosa y una lucha para mantenerse o ampliar las participaciones de mercado celosamente protegidas, incrementan el riesgo del fracaso. Para aquellos que no se encuentran en una posición de liderazgo en sus mercados, el futuro también puede ser engañoso. No sólo las economías de escala tienen un efecto adverso en las empresas con pequeña participación en los mercados, sino que las diferencias en esa participación se magnifican debido a la implacable competencia de los líderes del mercado.

Un buen ejemplo es el mercado de bebidas refrescantes, que durante mucho tiempo ha estado dominado por Coca Cola y Pepsi Cola. En este mercado se observa la extensa publicidad realizada por los dos líderes y una constante reducción de precios por parte de los que poseen menor participación en el mercado. Otros nuevos participantes en este mercado -incluso Seven-Up que funciona con la experiencia en marketing y dinero proveniente de su casa matriz, Phillip Morris- tienden a captar sólo cantidades pequeñas o no rentables de participación en el mercado, o fracasan en su totalidad. A medida que los líderes compiten entre sí, los demás quedan rezagados con menores presupuestos para publicidad y costos de operación más elevados.

La orientación hacia los riesgos también la definen las fuerzas internas de la organización. El dinero en efectivo u otras reservas internas facilitan la toma de riesgos, tal como lo hace una sólida combinación de mercado organizacional diversificado. La gerencia debe decidir su propia orientación hacia el riesgo. Debe plantearse si los intereses de los diferentes grupos implicados se atienden mejor mediante un enfoque más arriesgado (y, a menudo, potencialmente más rentable) con respecto al mercado o a través de un modelo más conservador. Otra pregunta importante es si quienes toman las

decisiones desean adoptar una posición de riesgo, un aspecto de la cultura organizacional. Más adelante en este capítulo, se abordará lo concerniente a la determinación del nivel apropiado para asumir o tomar riesgos.

El grupo de planeación necesita evaluar con cuidado los riesgos inherentes a una posición deseada en el mercado; así mismo, en qué medida existe posibilidad de cambio y hasta qué punto habrá comodidad en la organización para aceptarlo. De igual manera, se debe efectuar una evaluación de los recursos disponibles para apoyar la empresa en una situación de riesgo. Es necesario evaluar con honestidad los deseos de los participantes clave, y los intereses de quienes representan. En conjunto, la orientación personal para la toma de riesgos del grupo de planeación se convierte en la actitud de aceptación de riesgos por parte de la compañía.

En *C&RT: The Creatrix Inventory* de Byrd (1986) se encuentra un modelo útil para evaluar en conjunto los enfoques de toma de riesgos y creatividad. En la figura 9-1 se presenta una visión general del modelo que permite a los encuestados ubicar sus puntajes a partir de la aplicación de éste en dos dimensiones toma de riesgos y creatividad. Según Byrd, quienes obtienen puntajes altos en las dos dimensiones son *Innovadores*, y aquellos que lo-

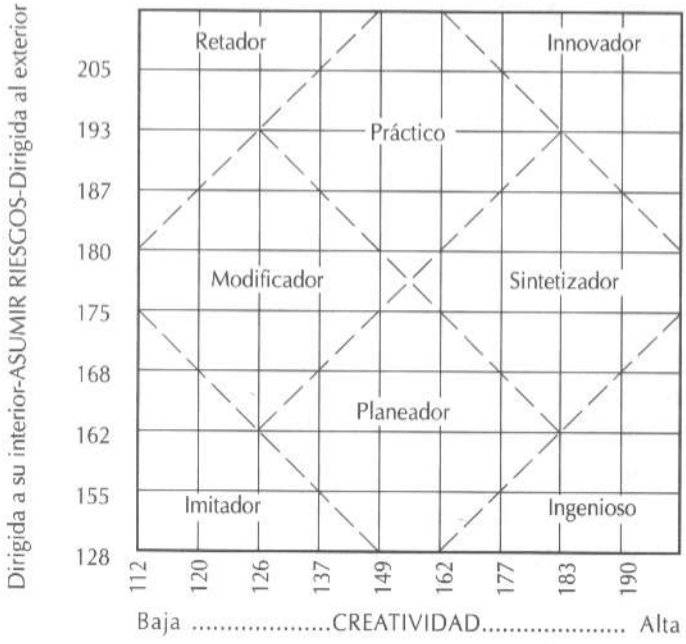


Figura 9-1. El modelo de la matriz de la creatividad

gran altos puntajes en creatividad y bajos en toma de riesgos son *Ingeniosos*, los que poseen altos puntajes en toma de riesgos y bajos en creatividad son *Retadores*, y quienes obtienen puntajes bajos en ambas dimensiones son *Imitadores*, con varios otros elementos de descripción para los puntajes de rango medio. El instrumento es útil para ayudar al equipo de planeación a comprender las diferencias entre sus miembros y producir un perfil compuesto del grupo.

La capacidad de construir el futuro en forma proactiva

El diseño de la estrategia del negocio se debe realizar dentro del contexto de "construcción del futuro en forma proactiva" (Ackoff, 1981). Aunque nadie puede pronosticar el futuro en su totalidad, se pueden anticipar aspectos significativos, se puede conceptualizar una condición ideal deseada y la empresa puede trabajar en forma proactiva con el fin de hacer realidad ese futuro deseado. En la creación del futuro de manera proactiva, la organización asume la responsabilidad de su propio futuro. En vez de adivinar qué traerá éste, mediante su creación en forma proactiva la empresa puede equilibrar las habilidades de anticiparse a él e ingeniárselas para lograr las metas deseadas. Dicha construcción del futuro concentra la responsabilidad del mismo en los líderes y otros miembros de la compañía, en vez de hacerlo en fuerzas externas desconocidas.

La creación del futuro en forma proactiva permite que una organización construya un futuro que de otra manera podría no existir. Las compañías orientadas al marketing son las que con más frecuencia logran dicha creación. Éstas determinan las necesidades del cliente potencial y desarrollan nuevos productos o servicios con el objetivo de suplirlas. Un buen ejemplo lo constituye el éxito de Procter & Gamble cuando creó el negocio de pañales desechables debido a su invento. Antes de la introducción de Pampers, no existía este tipo de negocio. La compañía creó un futuro diferente mediante sus acciones. De manera más reciente, el amplio mercado y la utilización de las máquinas de fax cambiaron notablemente la naturaleza de las comunicaciones organizacionales y, además, enriquecieron la industria japonesa de productos electrónicos. Apple Computers dio origen a la industria multibillonaria del computador personal (PC). Como señala John Scully,

do un gran éxito. Sin embargo, la empresa ya no prospera debido a que no cuenta su segmento de mercado.

Una posición competitiva se concentra en un segmento selecto

Porter advierte de manera enfática que es peligroso seleccionar y concentrarse en más de una de estas estrategias al mismo tiempo. Tratar de ser líder en costos y competidor diferenciado, a menudo deja a la empresa atrapada en medio de ambas estrategias; además, presenta varios ejemplos de pérdidas o fracasos financieros debidos a este tipo de estrategia combinada. En efecto, tener éxito con una estrategia competitiva suele dejar de lado la otra estrategia. Por ejemplo, es muy probable que los controles necesarios para convertirse en un líder total en costos eliminen la creatividad necesaria en una estrategia de diferenciación. Por otra parte, los gastos que se generan en marketing o en mantener un producto o servicio bien diferenciado con frecuencia significan que la compañía no puede colocarlo en el mercado a un bajo costo, frustrando cualquier esperanza de convertirse en un líder en costos. De igual modo, seleccionar un segmento de mercado significa no elegir otros segmentos. A menudo, este aspecto de la estrategia de concentración impondrá los movimientos relacionados con respecto a los costos o a la diferenciación.

Las organizaciones de los sectores público y sin ánimo de lucro no están acostumbradas a pensar en los competidores y rara vez incluyen estos análisis como parte de su proceso de planeación estratégica. Sin embargo, ya pasó esa época. Existen muy pocas organizaciones sin competidores actuales o potenciales. Por ejemplo, desde comienzos de la aviación civil en EE.UU., los controladores de tráfico aéreo se han entrenado en la Federal Aviation Administration's Academy. A quienes contaban con entrenamiento durante su carrera militar, se les enviaba a la Academia para que tomaran un curso de actualización. En 1991, un consorcio con características de universidad y ubicado en la zona media occidental, comenzó a entrenar controladores de tráfico aéreo, lo cual proporcionó un competidor genuino por primera vez. Muchos otros competidores similares se pueden hallar en otras funciones previamente consideradas de servicio público -eliminación de desechos, protección contra incendios, entrega de correspondencia, educación primaria y secundaria, etc. Las razones para el desarrollo de este tipo de competencia son complejas, pero un factor universal es la convicción de que otros pueden proporcionar servicios mejores y más económicos en comparación con los que suministra el sistema actual. Cualquier empresa pública o sin ánimo de lucro que no incluya el elemento de enfoque en los competidores como parte de su diseño de la estrategia del negocio, se encuentra de hecho, seleccionando estrategia del avestruz para su propio riesgo.

En el diseño de la estrategia del negocio, una empresa debe determinar la manera de posicionarse con respecto a la competencia. A medida que los líderes en una compañía conceptualizan un futuro, la opción de una estrategia competitiva se constituye en un aspecto clave del proceso. Después de tomar la decisión, esta alternativa posteriormente ayuda a concentrar el proceso creativo e identificar los pasos para lograr la situación ideal deseada. Si, por ejemplo, una organización determina que desea ser un líder de mercado en el negocio de tarjetas de felicitaciones (la situación ideal deseada), debe definir si posicionarse como un líder en costos en las tarjetas de felicitaciones, diferenciar su línea de producto –por ejemplo, utilizando un personaje particular de las tiras cómicas en todas sus tarjetas– o concentrarse en un segmento selecto –por ejemplo, adultos jóvenes– del mercado de tarjetas de felicitaciones (enfoque de la competencia). Así mismo, debe determinar su capacidad y voluntad para arriesgar los recursos organizacionales en el logro del liderazgo deseado en la industria de tarjetas de felicitaciones (orientación hacia el riesgo).

ELEMENTOS DEL DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DEL NEGOCIO

El proceso de diseño de la estrategia del negocio implica establecer claramente los objetivos medibles de la organización. Los resultados de dicho proceso son cuatro elementos importantes:

1. Identificar las principales *líneas de negocios* (LDN) o actividades estratégicas que la empresa desarrollará para cumplir su misión.
2. Establecer los *indicadores críticos de éxito* (ICE) que permitirán a la organización hacer seguimiento al progreso en cada LDN que trate de seguir.
3. Identificar las acciones estratégicas mediante las cuales la empresa logrará su visión de la condición futura ideal. Estas acciones consisten en iniciativas organizacionales que no son ni LDN ni ICE para evaluar las LDN; no obstante, las acciones estratégicas suelen ejercer impacto en las LDN y, con frecuencia, son rastreables mediante los ICE. Entre los ejemplos de dichas acciones se incluyen el desarrollo de un proceso de gerencia de la calidad total (Sashkin & Kiser, 1991), la creación de un departamento de recursos humanos que funcione a plenitud y la instalación de un sistema de inventarios en el punto de venta.
4. Determinar la cultura necesaria para apoyar el logro de las LDN, los ICE y las acciones estratégicas.

Cada uno de estos cuatro elementos se debe determinar y analizar en forma independiente durante las siguientes dos fases de la planeación estratégica aplicada (es decir, las fases de auditoría del desempeño y análisis de brechas) y, si es necesario, devolverse en el ciclo y revisar antes de que el equipo de planeación se desplace al siguiente elemento.

Líneas de negocios

El reto del diseño de la estrategia del negocio para conceptualizar alternativas futuras también es útil como una forma de verificar las decisiones previas. Generar interrogantes acerca de los tipos de LDN en los que desea estar la organización –en vez de suponer que las actuales líneas de negocios serán las mismas

del futuro– permitirá al equipo de planeación cuestionar y analizar la presencia de la empresa en los mercados actuales. Aunque una LDN también puede ser una unidad estratégica de negocios (UEN), un criterio para una UEN es que ésta posea un sistema contable independiente. Éste podría ser o no el caso de una LDN. Aunque puede no haber criterios absolutos para la manera de diferenciar las LDN, es útil considerar como líneas de negocios distintas aquellas actividades que generan productos o servicios significativamente diferentes o que se dirijan a mercados notablemente distintos.

Toda organización, excepto las más sencillas, ofrece a sus clientes más de un producto o servicio. General Motors suministra sus cinco líneas principales de automóviles, al igual que los camiones de carga GM y una variedad de otros productos y servicios, incluidos GMAC (su compañía financiera), Hughes Aerospace y EDS (su línea de procesamiento de datos recientemente adquirida). La droguería del vecindario ofrece una variedad de productos no farmacéuticos, incluyendo un dispensador de comidas rápidas (o por lo menos eso es lo que suele tener la nuestra). La Social Security Administration (ejemplo del sector público) ofrece programas de jubilación, beneficios para los discapacitados y seguros de salud para la tercera edad.

Las dificultades para decidir cuáles son las LDN se ilustran en forma muy apropiada mediante una comparación entre las organizaciones Coca Cola y Pepsi Cola. En sus modelos de desarrollo bastante diferentes, Coca Cola ha continuado concentrada por completo en ser una compañía de marketing global de bebidas refrescantes mientras que Pepsi amplió su misión para convertirse en "la mejor compañía de productos de consumo en el mundo" y adquirió Frito-Lay cuyas comidas rápidas complementan las bebidas refrescantes de Pepsi, y tres importantes cadenas de restaurantes –Pizza Hut, Taco Bell y Kentucky Fried Chicken, las cuales sirven exclusivamente Pepsi. En consecuencia, el análisis LDN de estas dos compañías sería muy diferente pues Coca Cola quizá conceptualizaría las LDN como sus diferentes bebidas refrescantes, mientras que Pepsi tendría que realizar un análisis LDN mucho más complejo. De igual manera, cada empresa tiene que llevar a cabo un análisis LDN que se ajuste al enfoque particular de su misión y a la forma como ésta canalice sus oportunidades.

Aunque las organizaciones públicas y sin ánimo de lucro tienden a no considerar que poseen líneas de negocios, en realidad las tienen. Si bien, éstas podrían denominarse actividades estratégicas funcionales en vez de LDN

por sus propósitos, preferimos utilizar el concepto "LDN" para hacer énfasis en las similitudes de estas empresas con el ambiente usual de negocios y para promover el sentido de disciplina en el proceso que connota dicha nomenclatura. Independiente del nombre que le demos, esta diversificación de productos y servicios es casi inevitable a medida que las organizaciones, privadas y públicas, tratan de satisfacer dentro de sus propias habilidades las necesidades emergentes de sus clientes.

Los miembros del equipo de planeación deben comenzar por identificar en qué negocio desean que se ubique la empresa a medida que examinan su futuro ideal. Una vez realizada esta tarea, es necesario reexaminar la declaración de la misión con el fin de determinar cuáles LDN adicionales se pueden incluir potencialmente en ese portafolio de actividades para lograr la misión. La selección de una nueva LDN debe fundamentarse en las habilidades distintivas existentes y nacientes de la organización, la contribución potencial de esa LDN a la línea básica de la empresa, y su ajuste al sistema de valores de la compañía. Por ejemplo, difícilmente se podría esperar que Ice Cream Company de Ben & Jerry, con su interés profesado por la protección ambiental, se involucre en el negocio de fabricación de tazas plásticas no degradables, aunque esta nueva LDN sea una estrategia tradicional de integración vertical.

Otro elemento importante para incluir una nueva LDN en el portafolio de una organización es la presencia de un fuerte defensor personal de aquélla, alguien que en realidad esté interesado en hacer realidad esa idea y tenga la energía y compromiso personales para desarrollarla. Sin ese campeón existe poca esperanza para esa LDN, independientemente de cuánto sentido tenga para la empresa o cuántos recursos más se puedan invertir. Las nuevas LDN, al igual que todos los comienzos, necesitan campeones para tener éxito.

Análisis LDN

Este análisis implica decidir la mezcla de productos y/o servicios que la organización desea ofrecer en el futuro con el fin de cumplir su misión. Después de identificar cada LDN, se debe acordar su dimensión relativa -en términos de ingreso bruto, marketing requerido, potencial de utilidades, inversión necesaria, etc. Los análisis LDN permiten que una empresa cambie su mezcla de productos/servicios, deseche aquellos que el equipo de planeación

considera menos atractivos, con un futuro más limitado, con un ciclo de vida rápido o que parecen incompatibles con la nueva acción estratégica de la compañía. Por ejemplo, como resultado de su diseño de la estrategia del negocio, una firma de abogados decidió suspender sus actividades en derecho marítimo y de patentes puesto que su nueva acción estratégica consistía en concentrarse más en las necesidades legales locales que no requerían estas especialidades. En otra situación, con base en su proceso de planeación una entidad gubernamental decidió reducir su fuerte concentración en la consultoría de los sistemas de información gerencial y, en lugar de ello, comenzar a concentrarse en la consulta gerencial con el fin de cumplir mejor su nueva misión de proporcionar apoyo a la gerencia general. En estos casos, la cambiante mezcla de líneas de negocios se debió a que el equipo de planeación se anticipó al futuro deseado y no a causa de un desempeño deficiente. Una organización puede realizar acciones similares como resultado de un desempeño deficiente, pero éstas se presentarían en la fase de auditoría del desempeño y no durante el diseño de la estrategia del negocio.

En un ejemplo más complejo, Time, Inc., adquirió un importante fabricante de productos derivados del papel –no como un paso de integración vertical, sino como una estrategia de inversión que equilibra los desarrollos excesivos en un ciclo de negocios. Cuando la empresa cambió su misión como editora para convertirse en una "compañía de información/entretenimiento" (mediante la adquisición de diversos negocios de televisión por cable al igual que HBO y Show Time), sus necesidades de capital cambiaron en forma considerable y su análisis LDN la llevó a realizar una transferencia de activos de su división Forest Products con el objetivo de liberar el capital adecuado para sus nuevas LDN. Resulta necesario reexaminar con regularidad las líneas de negocios a fin de tener la certeza de que la combinación sea apropiada para la misión de la empresa y que esas líneas tengan el peso suficiente para cumplir esa misión. Se hace importante reconocer que la planeación estratégica aplicada es un proceso de varios años que permite a la organización revisar de manera sistemática dónde se encuentra y qué debe hacer a un nivel estratégico.

La parte formal del análisis de cada LDN, algunas veces denominado análisis de casos de negocios, no la dirige todo el grupo de planeación. Lo mejor es que esté a cargo de una pequeña agrupación de fuerzas para esa misión especial en la que se incluyan algunos miembros del grupo de planeación, en particular el cam-

peón, para que lleve a cabo este análisis durante uno de los recesos prolongados entre las reuniones del grupo de planeación. La agrupación de fuerza para esa misión especial debe elaborar un plan de negocios detallado para la LDN, incluida una pro forma y un análisis realista de los pro y los contra de desarrollar esa LDN. Antes de que el equipo de planeación traslade y deje el asunto bajo la responsabilidad de esa agrupación de fuerza para esa misión, es importante sacar a flote todos los intereses que tengan las personas en estas LDN. Resulta de mucha utilidad nombrar un "escéptico reconocido" para cada una de estas agrupaciones –alguien que haya cuestionado o desafiado en forma directa la noción de esa LDN. Estos individuos escépticos son bastante útiles para clasificar los peligros latentes en el plan y hallar formas de reducir el riesgo para la organización. La agrupación de fuerza para esa misión especial no sólo ahorra una enorme cantidad del tiempo que se emplearía para analizar asuntos en la reunión del grupo de planeación sino que, por lo general, produce mejores planes.

Después de terminar todos estos análisis de casos de negocios, el grupo de planeación necesita considerar todas las LDN potenciales y tomar decisiones difíciles y claras acerca de las líneas a las que se debe lanzar, cuáles se deben posponer para una fecha específica, y cuáles deben ser abandonadas. En otras palabras, es necesario evaluar el plan agregado frente a los recursos disponibles de la compañía, y se requiere establecer prioridades bien definidas en cuanto a las nuevas direcciones específicas. Éste es el propósito principal del diseño de la estrategia del negocio.

Al considerar las nuevas LDN, algunas veces los equipos de planeación olvidan las realidades de la vida organizacional: casi siempre, los procesos emplean más tiempo del esperado para su desarrollo. Por lo general, las compañías tienen varios planes en marcha que preceden el inicio de la planeación estratégica y son difíciles de detener o modificar. Cuando se clasifican las LDN, el equipo de planeación debe tener en cuenta estos planes existentes y analizar qué se puede hacer y qué no se puede hacer dentro de un plan realista. Así mismo, es útil programar una reunión que represente una "segunda oportunidad", en la cual se puedan revisar todas las decisiones sobre las LDN y se determine si todavía son apropiadas en un momento posterior de más serenidad. Durante la reunión de una segunda oportunidad, inclusive quienes apoyaron previamente una LDN en particular se ven estimulados para encontrar fallas en la idea. Esta segunda mirada permite que el equipo rechace líneas de negocios insostenibles y aumente sus capaci-

dades para la solución de problemas con el fin de fortalecer aquellas LDN que continúe considerando valiosas.

Establecer indicadores críticos de éxito (ICE)

A medida que la organización conceptualiza su futuro, debe identificar los medios específicos para medir su progreso hacia ese futuro mediante la determinación de los indicadores críticos de éxito (ICE) para cada LDN y, luego, para toda la empresa (Leidecker & Bruno, 1984). Si la visión representa la parte *suave* del diseño de la estrategia del negocio, entonces los ICE constituyen la parte *difícil*. Una serie de diagramas de pastel (en donde cada porción representa una LDN) puede ayudar al equipo de planeación a realizar esa distinción y analizar la combinación total de las LDN mediante diversos ICE, en especial ingresos y utilidades totales potenciales, con el propósito de observar qué contribuciones potenciales pueden hacer estas LDN al éxito de la empresa, y a qué costo.

Los ICE son las submetas o medidas para determinar el progreso hacia el logro de la misión de la compañía. Se debe(n) especificar el(los) año(s) objetivo(s) para cada indicador crítico de éxito si éstos van a tener elementos motivadores para la compañía. Por lo regular, dichos indicadores son una combinación de cifras financieras específicas como ventas, márgenes y tasa interna de retorno (TIR) e índices de éxito no cuantificables, como las opiniones de los consumidores acerca del servicio, la motivación de los empleados y las actitudes de los grupos de interés dentro y fuera de la compañía (*véanse* figuras 9-2, 9-3 y 9-4). En la figura 9-5 se proporciona un formato para desarrollar una LDN mediante el análisis ICE.

Se pueden seleccionar varios tipos de mediciones (como introducción de nuevos productos, incremento de la participación en el mercado, ingresos y utilidades) para hacer el seguimiento al progreso hacia el logro de las metas. Las mediciones seleccionadas durante el diseño de la estrategia del negocio deben ser relevantes para la misión de la compañía, para el negocio en el cual se involucrará y para los individuos responsables de lograr las metas definidas. El seguimiento será más fácil si se establece un límite en la cantidad de mediciones. Después de seleccionar todos los indicadores, éstos se deben presentar dentro de una lista en orden de importancia; así mismo,

se utilizarán para describir los niveles de éxito objetivo en el año del ciclo de planeación estratégica (tres, cuatro o cinco años en el futuro). Se hace imprescindible especificar los ICE por año para el proceso de hacer realidad los objetivos y posibilitar su seguimiento. Aunque se reconoce que estos números son "estimados supuestos", decidir con base en ellos hace realidad el proceso en una forma que ningún otro elemento podría lograr.

	Indicadores críticos de éxito	Objetivo 1995-1998
1.	Rentabilidad	20%
2.	Liquidez	Sin excepciones en cuentas por pagar; línea de crédito US $100,000; mínimo de US $15,000 por US $1,000,000 en ventas o el 1.5% de ingresos.
3.	Índice remuneración-ingreso	Tasa de 1987 + 10%
4.	Tamaño/crecimiento	> 15% pero < 20%
5.	Reservas (NPD)[1]	Sin disminución.
6.	Satisfacción del empleado	Por lo menos tan buena como en la auditoría de 1987.
7.	Satisfacción del consumidor	Desarrollar un sistema para monitoreo.
8.	Rotación de inventarios	No peor que la de los últimos tres años.
9.	Índice marketing-ingresos	Presupuesto con base en 1992-1994.
10.	Tasa de impuesto al ingreso	12.5% por año (promedio de los cuatro años).

Figura 9.2. Ejemplo de los indicadores críticos de éxito - Compañía A

	Indicadores críticos de éxito	Objetivo anual en cinco años
1.	Crecimiento de las ventas	US $100 millones
2.	Ventas por empleado	US $100,000
3.	Ingresos antes de impuestos	5% de las ventas
4.	Efectivo	Igual al ingreso antes de impuestos
5.	Gastos en investigación y desarrollo I&D	No superiores al 6% de las ventas
6.	Costos generales y administrativos	14% de la tasa de mano de obra directa
7.	Tasas de gastos indirectos	200% de la tasa de mano de obra directa
8.	Rotación de inventarios	Tres veces al año
9.	Fabricación de partes	Partes principales: fabricación en las instalaciones; Otras: con base en los costos

Figura 9-3. Otro ejemplo de indicadores críticos de éxito - Compañía B

[1] N. R.T. Estas reservas corresponden sólo a EE.UU.

Indicadores críticos de éxito	Objetivo 1995
1. Número de usuarios	30% en total, área del condado tres
2. Expansión del servicio	4 programas nuevos
3. Porcentaje de autofinanciación	40%
4. Expansión de fondos	25% de la corporación
5. Satisfacción de los voluntarios	Ajuste de la línea base de 1990
6. Satisfacción del usuario	Línea de base de 1990 + 15%
7. Perfil de la Junta Directiva	Se ajusta a la formación deseada
8. Liquidez	Sin excepción en cuentas por pagar; US $25 mil en línea de crédito
9. Satisfacción del empleado	Línea de base de 1990 + 10%

Figura 9-4. Ejemplo de los indicadores críticos de éxito en una organización sin ánimo de lucro

Se hace necesario dar prioridad a los ICE con el propósito de asegurar que cuando se tomen las decisiones haya concentración en los indicadores más importantes. Por ejemplo, si la rentabilidad es una característica clave de la declaración de la misión, entonces debe aparecer como un indicador de éxito de alta prioridad. Esta jerarquización de los indicadores de éxito se logra mediante el consenso de todos los miembros del equipo de planeación, de tal manera que posteriormente se aseguren el apoyo y establecimiento prudente de metas.

		Objetivos de desempeño		
	Líneas de negocios	Año 1	Año 2	Año 3
1.				
2.				
3.				
	Total			

Figura 9-5. Formato para desarrollar un análisis ICE/LDN

En la figura 9-6 se presentan índices financieros comunes que se pueden aplicar en la mayoría de la organizaciones. Estos índices se dividen en cuatro orientaciones: liquidez, rentabilidad, actividad y apalancamiento. Se deben seleccionar varios indicadores de éxito que reflejen cada una de estas dimensiones.

Las mediciones de resultado que no se reflejan en estos índices financieros incluyen indicadores específicos de la industria como el análisis de promoción (para las compañías con correo directo) tasas de ocupación (para hoteles y entidades hospitalarias), trabajo con garantía (para fabricantes), puntajes de evaluación (para instituciones educativas), y tasas de reincidencia (para las instituciones correccionales). Los indicadores relevantes se seleccionan mejor después de llevar a cabo un estudio minucioso del negocio en cuestión. Las mediciones seleccionadas deben complementar los índices financieros en un esfuerzo por describir el futuro seleccionado y monitorear en forma regular y periódica el progreso hacia el logro de este futuro.

Indicadores no cuantificables

Los indicadores no cuantificables (como la imagen en el mercado, la satisfacción del consumidor, las actitudes de los empleados y la satisfacción de los grupos de interés) también son importantes. Aunque, con frecuencia, estas mediciones son difíciles de determinar con un alto grado de precisión, a menudo representan una variable importante en el éxito o fracaso de una empresa. Sin embargo, se debe estar en capacidad de hacer el seguimiento a cualquier indicador seleccionado.

Con el fin de desarrollar índices útiles en estas áreas no cuantificables, se requieren tiempo, esfuerzo e ingenio, y se debe hacer un seguimiento a su desarrollo. Por ejemplo, el Internal Revenue Service (IRS) de EE.UU. presentó lo siguiente como parte de su plan estratégico (1991-1996): "Hacia septiembre 30 de 1992 se desarrolló un índice de carga tributaria que tuvo en cuenta tiempo, gastos, mantenimiento de registros, contactos requeridos, honorarios profesionales y otras mediciones del costo y la frustración experimentados por los contribuyentes al cumplir con su carga tributaria". Este índice o ICE no cuantificable, a su vez, se utilizó para monitorear la disminución en dicho índice con el paso del tiempo, una meta esperada con ansie-

dad. No obstante, el punto importante en este ejemplo es que existe un ICE para el establecimiento de un indicador crítico de éxito un poco diferente. Sin esta aclaración y el establecimiento de una fecha objetivo, el índice posterior nunca podría desarrollarse e implementarse.

En efecto, es necesario establecer prioridades para determinar estos ICE a fin de asegurar que los índices más importantes se fijen de manera oportuna y se monitoreen en forma minuciosa con el paso del tiempo. Así mismo, se requiere la realización de un cronograma tentativo para alcanzar niveles particulares en cada uno de estos índices. Aunque en las fases de auditoría del desempeño y de análisis de brechas correspondientes al proceso de planeación se examinarán los recursos actuales de la organización para satisfacer estos nuevos requerimientos y determinar su capacidad de realización, se hace necesario explicarlos en esta parte, por lo menos en términos conceptuales.

INDICADORES	FÓRMULA	CÓMO SE EXPRESA
1. INDICADORES DE LIQUIDEZ		
Razón corriente	Activo corriente / Pasivo corriente	Decimal
Prueba ácida o razón corriente disponible	Activo corriente - Inventario / Pasivo corriente	Decimal
2. INDICADORES DE RENDIMIENTO		
Margen de utilidad neta	Utilidad neta antes de impuestos / Ventas netas	Porcentaje
Margen bruto en ventas	Ventas - costos de ventas / Ventas netas	Porcentaje
Tasa interna de retorno (TIR)	Utilidad neta antes de impuestos / Total activos	Porcentaje
Retorno sobre capital	Utilidad neta después de impuestos / Capital promedio	Porcentaje

Continúa...

INDICADORES	FÓRMULA	CÓMO SE EXPRESA
Ganancias por acción (EPS)	Utilidad neta después de impuestos- Acciones preferenciales en circulación / Número promedio de acciones comunes	Dólar por acción
Productividad de activos	Ingresos brutos - impuestos / Capital	Porcentaje

3. INDICADORES DE ACTIVIDAD

Rotación de inventarios	Ventas netas / Inventario	Decimal
Rotación neta de capital de trabajo	Ventas netas / Capital de trabajo neto	Decimal
Rotación de activos	ventas / Total activos	Decimal
Periodo promedio de cobro	Cuentas por cobrar / Ventas por año + 365	Días
Periodo promedio de pago	Cuentas por pagar / Compras por año + 365	Días
Rotación de efectivo	Efectivo / Ventas netas por año + 365	Días
Días de inventario	Inventario / Costo de bienes vendidos + 365	Días
Índice de precio de ganancias	Precio del mercado por acción / Ganancias por acción	Índice

4. INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO

Razón de endeudamiento	Total pasivo / Total activos	Porcentaje
Número de veces que se gana el interés	Utilidad antes de impuestos + Gastos en Leasing / Cargos por intereses	Decimal

Continúa...

INDICADORES	FORMULA	CÓMO SE EXPRESA
Cobertura de cargos fijos	Utilidad antes de impuestos + Cargos por intereses + Gastos de arrendamiento / Cargos por intereses + Obligaciones en Leasing	Decimal
Pasivo corriente a capital	Pasivo corriente / Capital	Porcentaje

Tomado de Wheelan & Hunger, *Strategic Management & Business Policy*, © 1983, Addison - Wesley, Reading, Massachusetts, págs. 28-29, tabla 2-1. Reimpreso con autorización.

Figura 9-6. Indicadores financieros

Acciones estratégicas

Por lo general, las acciones estratégicas constituyen tareas, procesos o metas que se consideran como pasos necesarios para lograr el plan estratégico total de la organización y se conciben mejor como formas de cumplir la misión. No son líneas de negocios ni indicadores críticos de éxito, aunque con el tiempo dichas acciones pueden tener ICE anexos a ellas. Las acciones estratégicas pueden ser actividades concentradas a corto plazo o de gran alcance a largo plazo, y mediante ellas se lleva a cabo desde el mejoramiento del sistema para el control de inventarios de la empresa hasta el desarrollo de estructuras organizacionales complejas como la globalización del mercado de la compañía. En el sector público, las mencionadas acciones pueden incluir la calidad del servicio, la diversificación o la reducción de la dependencia en la financiación gubernamental. Típicamente se consideran como trabajo de los encargados de la planeación corporativa tradicional y, a menudo, eso es todo lo que significa "planeación estratégica". Sin embargo, en el modelo de planeación estratégica aplicada estas acciones son apenas un aspecto del diseño de la estrategia del negocio.

Una acción estratégica de este tipo podría ser la realización de asociaciones con proveedores. El CEO de Procter & Gamble describe un problema de producción con los pañales desechables Pampers. La contextura delgada de las tiras de caucho que evitaban que estos pañales filtraran la orina ocasionaba que el proceso de fabricación se desarrollara con lentitud. Este problema le generaba a la compañía un gasto incalculable de millones de dólares

hasta que trató de hacer algo completamente opuesto a su forma de realizar los negocios. Invitó al proveedor de filamentos de caucho ultradelgados para que visitara la planta y ayudara a solucionar el problema. El proveedor, después de un breve vistazo al problema de fabricación, propuso lo que ahora se conoce como la solución "bola de golf": cambiar el filamento por el que se utiliza en la fabricación de bolas de golf de alta calidad. Esta experiencia llevó a Procter & Gamble a considerar la posibilidad de cambiar de manera radical su relación con otros proveedores, pasando de un tipo de proveedor distante y no involucrado a un verdadero socio, donde la experiencia compartida y un sentido de destino común unen al proveedor y al comprador en una relación permanente. Esta transformación de la manera como se hacen los negocios no es un cambio en la LDN sino, más bien, una modificación en la estrategia organizacional a la que se le puede hacer seguimiento mediante los ICE. Esto se logra mejor en el contexto de la planeación estratégica aplicada.

Las acciones estratégicas también pueden tener relación con la integración de los procesos. En su forma tradicional, la integración vertical era considerada como señal de una organización madura y exitosa. Éste ya no es el caso. Por ejemplo, Compaq (uno de los más exitosos productores de computadores en EE.UU.) considera que su éxito proviene de la decisión estratégica de no integrarse verticalmente, sino de comprar tecnología en cualquier lugar del mundo, "para llevar a cabo los procesos en forma paralela". Creó alianzas estratégicas con más de una docena de compañías de hardware y software, incluidos muchos de los líderes de la industria, a fin de contar con la experiencia y las piezas necesarias para producir sus estaciones de trabajo. De esta manera, la empresa se convirtió en diseñador, ensamblador y comercializador de estaciones de trabajo, pero no en fabricante de la mayoría de sus piezas.

Quizá la acción estratégica organizacional más común, ciertamente implícita, es la expansión, es decir, cuanto más grande mejor. Si el tamaño actual de la organización genera cierto nivel de satisfacción, incluidas la utilidad y el ingreso, es razonable pensar que cualquier aumento en el tamaño de la compañía generará un incremento de esa satisfacción. En efecto, una vez que se tienen en cuenta las diferentes economías a escala a partir del tamaño, las satisfacciones se deben incrementar a una tasa más rápida que el tamaño. No obstante, Thomsett (1990) sugiere que este razonamiento pasa

por alto el riesgo de caer en una *trampa de expansión*. Plantea que la expansión no es automáticamente un proceso saludable ni oportuno. Hay riesgos involucrados en ella, incluyen el hecho de tener que trabajar más fuerte, las reducciones en calidad, la pérdida de cercanía y el sentido de familiaridad entre los empleados, la atracción de nuevos competidores y las deseconomías, al igual que las economías a escala. Thomsett recomienda que las organizaciones estén listas para la expansión y dispuestas a crecer *cuando* las circunstancias sean apropiadas y eviten la expansión cuando no lo sean.

Nosotros agregamos a la lista de Thomsett el hecho de que, por lo general, los costos de expansión son subestimados. Por ejemplo, considérese la globalización. Los costos de establecer una presencia en todo el mundo implican gastos considerables, aun si se intenta en una escala modesta –como a través de distribuidores o agentes. Por lo común, los costos de viajar para hallar distribuidores o establecer oficinas y crear las entidades legales y sistemas contables necesarios para cumplir con las innumerables regulaciones se subestiman seriamente, y es necesario incurrir en gran parte de estos costos antes de obtener un solo dólar de ingreso a partir de esta globalización. También se debe tener en cuenta la curva de aprendizaje, que suele ser menos empinada de lo previsto. Otro ejemplo de costos no anticipados ocurre cuando la acción es la automatización. El costo del software y el soporte humano (entrenamiento, etc.) casi siempre es de cuatro a seis veces el del hardware, incluso sin considerar el desequilibrio temporal y la pérdida de productividad.

Grandes estrategias

La mayoría de los textos sobre estrategias de negocios identifican de ocho a doce acciones estratégicas bastante utilizadas que una organización debe tener en cuenta al decidir cómo competir en su entorno particular. La cantidad específica depende de la forma como el(los) autor(es) particular(es) separe(n) o combine(n) las diversas estrategias. Esta lista, algunas veces denominada grandes estrategias, por lo general incluye lo siguiente:

1. Concentración en productos o servicios existentes.
2. Desarrollo del mercado y/o producto.
3. Concentración en innovación/tecnología.

4. Integración vertical/horizontal.
5. Desarrollo de *joint ventures*.
6. Diversificación.
7. Atrincheramiento/retorno completo, básicamente a través de la reducción en costos.
8. Desposeimiento/liquidación –la solución final.

Evidentemente, las primeras tres de estas grandes estrategias también son fuerzas conductoras organizacionales, y bien se puede suponer que la empresa que posea una de ellas como fuerza conductora la habrá adoptado como su método de competencia. Las otras cinco grandes estrategias parecen tener mayor probabilidad de selección en función del análisis que efectúe el equipo de planeación sobre el requerimiento de la situación. En el capítulo 13 (Análisis de brechas) se retoma el presente tema de las grandes estrategias.

En *Waging Business Warfare* (Rogers, 1987) se presenta un análisis más original de las diversas estrategias disponibles para las organizaciones. Al observar la competencia de las empresas en términos de ganar-perder, Rogers plantea que una compañía debe seguir las mismas siete estrategias que utilizaron durante siglos los líderes militares para derrotar a sus enemigos en sus contiendas armadas. Estas estrategias en términos de la guerra comercial son las siguientes:

1. *Liderar.* El buen liderazgo constituye el primer requerimiento de la superioridad competitiva; debe penetrar en toda la organización con el deseo de conquistar su competencia, dar inicio a la acción necesaria y estar dispuesto a asumir los riesgos apropiados. De inmediato vienen a la memoria las imágines de Lee Iacocca de Chrysler y Jack Welch de G.E.
2. *Mantener el objetivo; ajustar el plan.* Ganar exige concentrarse en una sola cosa: ganar. Una vez que este objetivo se tiene claro en la mente, los diversos planes para lograrlo –los medios para llegar al fin– son secundarios. El objetivo de GE de ser el número uno en cada mercado donde ingresa, desistiendo de cualquier negocio que no tenga este potencial, proporciona un ejemplo actual de cómo se aplica este principio.

3. *Concentrar la mayor fortaleza en el punto decisivo.* Concentrarse en las ventajas competitivas, en los productos existentes y los servicios exitosos –como lo han hecho Wrigley, Mars, Exxon y muchos otros- ejemplifica este principio.
4. *Adoptar una posición ofensiva y mantener la movilidad.* El mensaje clave de este principio es adoptar una variedad de acciones agresivas contra los competidores y no permanecer a la defensiva. Por ejemplo, IBM ha tratado, con regularidad, de mantener a Apple en una actitud defensiva en la guerra de los PC, por lo menos antes de su nueva alianza estratégica. Independientemente de que continúe o no con esta gran estrategia, durante más de una década representó un éxito para esa organización.
5. *Seguir la línea de menor resistencia.* Este principio motiva a descubrir y explotar las debilidades del competidor. Wal-Mart, al ingresar en el mercado nacional, sabía que existía un alto nivel de insatisfacción en los clientes que hacían uso de los servicios de K-Mart. Por consiguiente, Wal-Mart explotó esa debilidad al destacar el servicio superior que ofrecía a sus clientes.
6. *Lograr seguridad.* Cuando un competidor inactivo muestra en forma repentina un alto índice de actividad, está comunicando un movimiento competitivo. El éxito depende de anticiparse al plan del rival y ocultar la propia respuesta. Esta estrategia requiere un alto grado de monitoreo del entorno y anticipación a las jugadas del oponente. Procter & Gamble, Frito-Lay y Wal-Mart se destacan en el manejo de esta estrategia.
7. *Asegurarse de que todo el personal cumpla con su parte.* Un pequeño y laborioso ejército puede conquistar otro mucho más grande y desanimado, tal como aprendió EE.UU. de su desánimo en Vietnam. Ganar exige el compromiso de todos los miembros del nivel inferior. Hoechst Celanese, British Airways e Eastman Kodak ejemplifican la utilización de esta estrategia.

Resulta muy importante que el equipo de planeación revise las estrategias vacantes a la compañía y seleccione aquellas que parezcan ampliar el potencial de éxito del plan estratégico. Independiente del tipo de estrategia –de las anteriores o de alguna otra– que escoja un equipo de planeación,

debe haber un consenso claro con respecto a que la estrategia seleccionada sea la correcta.

La cultura necesaria

La cultura necesaria para lograr el futuro deseado

Con respecto a la determinación de la cultura necesaria se generan dos preguntas importantes:

1. ¿Qué comprensión común necesitan tener los miembros de organización para compartir y crear estas LDN, cumplir con sus ICE y ejecutar estas estrategias?
2. ¿Qué tipo de cultura organizacional se requiere para lograr este éxito?

Como se anotó en el capítulo 3, cuando Colin Marshall se convirtió en el CEO de British Airways, de inmediato comprendió que para convertirse en la "aerolínea favorita del mundo", era necesario contar con un tipo especial de cultura organizacional, absolutamente comprometida con el hecho de proporcionar satisfacción al cliente. Consideró que su tarea principal era la creación de esa nueva cultura en BA, labor esencial para lograr su visión de la aerolínea.

No obstante, solamente articular la necesidad de una cultura organizacional diferente no constituye una base suficiente para generarla. Se requiere concertar los detalles de la nueva cultura y determinar con claridad los ICE para lograr los objetivos específicos. Por ejemplo, otra importante aerolínea internacional también concluyó que necesitaba una cultura sensible al mercado, que reconociera la importancia decisiva de satisfacer las necesidades de los pasajeros y tuviera el deseo y la capacidad de proporcionar un "servicio continuo". Dicho servicio comienza en el momento de hacer las reservaciones, continúa con la llegada al aeropuerto de partida, la lista de control, el abordaje, el servicio en pleno vuelo, el arribo, la entrega del equipaje y las diligencias en inmigración y aduana, y finalmente termina con la salida del aeropuerto. Con el propósito de lograr este cambio cultural, la aerolínea estableció como ICE un incremento anual del 20% en la satisfacción del cliente. Éste se mediría según las reducciones en las quejas de los

pasajeros, provenientes de grupos foco y de cuestionarios, informes de los empleados y una variedad de otras fuentes.

Con el fin de hacer efectivo ese incremento sustancial en la satisfacción del cliente, se debieron realizar innumerables cambios dentro de la aerolínea y en varias organizaciones relacionadas. Por ejemplo, una de las quejas serias que presentaban los clientes era la lentitud del proceso de inmigración en la llegada al centro de operaciones internacionales de la aerolínea. La empresa estableció ocho minutos como el tiempo máximo que debía emplear un pasajero para realizar sus trámites de inmigración y aduana. Al trabajar con el gobierno local, ésta pudo incrementar el número de funcionarios de inmigración disponibles, lo cual exigió una considerable donación anual para el gobierno, y el suministro de apoyo para entrenar a dichos funcionarios en servicio al cliente. Esta respuesta extraordinaria se duplicó en muchas otras formas. Las autoridades del aeropuerto ayudaron a cambiar el modelo de tráfico en las vías de acceso al aeropuerto, estimularon el mejoramiento de los restaurantes y establecimientos de comidas rápidas, etc.; inclusive, se iniciaron más cambios dentro de la misma aerolínea. Se reformaron los procedimientos de equipaje mediante la utilización de un sistema de código de barras, instalación de nuevos equipos, reentrenamiento de empleados encargados de las maletas, etc.

Después de que se ha determinado el requerimiento de la cultura, el nivel en que ésta se encuentra presente o ausente en la organización se averigua, por lo general, en la fase de auditoría del desempeño de la planeación estratégica. Sin embargo, en los dos casos de las aerolíneas, la necesidad de un cambio de cultura y la concientización de la cantidad de tiempo que tomaría esa transformación fueron tan evidentes, que de inmediato se dio inicio a los esfuerzos de cambio en vez de hacerlo posteriormente en el proceso de planeación. No obstante, por lo común, la auditoría del desempeño evaluará la cultura real de la organización, y la cultura requerida se comparará con la presente durante el análisis de brechas para observar en qué medida discrepan las dos y qué se podría hacer para cerrar la brecha.

Un elemento de la cultura necesaria que requiere un examen cuidadoso es la orientación al riesgo. Todas las decisiones organizacionales implican cierto nivel de riesgo, y las empresas –al igual que las personas– desarrollan modelos para el manejo de riesgos. Éstos constituyen una parte integral de la cultura de una compañía. Las organizaciones que apenas comienzan siem-

pre están más dispuestas a asumir riesgos que las compañías maduras y bien establecidas, puesto que tienen mucho menos para perder y, por lo general, las personas que se vinculan a una operación que apenas comienza son quienes asumen los riesgos. Sin embargo, a medida que maduran la organización y sus miembros, existe la tendencia a que cada vez se tomen menos riesgos ya que la empresa y los individuos tienen más para perder. La pregunta acerca del nivel de toma de riesgos necesario en la cultura de la compañía dependerá de varios factores; por ejemplo, la naturaleza de la industria, el mercado competitivo y la condición general de la economía. En este caso, la pregunta es qué orientación al riesgo debe adoptar la empresa a fin de cumplir con la misión en su entorno particular en esta etapa del tiempo.

Consideraciones para su aplicación

Hasta este punto, en nuestra descripción del proceso de planeación estratégica aplicada hemos recomendado una apertura completa, incluido el nivel inferior de la organización. Sin embargo, a medida que el grupo de planeación se desplaza hacia el diseño de la estrategia del negocio, la apertura puede conducir a algunas consecuencias indeseables, es decir, la conclusión errónea de que algunos de los puntos del modelo de la estrategia de negocios –que todavía necesita probarse en las fases de auditoría del desempeño y análisis de brechas– son planes establecidos de manera concreta. Esta creencia falsa puede tener un carácter disociador para la operación de la compañía. Algunos empleados pueden creer que se suprimirán sus cargos cuando se prescinda de ciertas LDN, mientras otros comienzan a solicitar trabajo en las nuevas LDN hipotéticas. Aunque estas ideas pueden formar parte del proceso de diseño de la estrategia del negocio, sólo unas cuantas llegarán a formar parte del plan estratégico final.

El equipo de planeación tiene la responsabilidad de decidir cuánta información de este tipo se puede compartir. En una organización madura y sofisticada es posible compartir la mayoría, si no todas, de las posibilidades. Por otra parte, en la mayor parte de las compañías no es prudente compartir mucha información de esta clase. No obstante, se debe comunicar al resto de la organización parte de la información acerca de lo que ha tenido trascendencia durante esta fase de la planeación estratégica. A los empleados

simplemente se les puede decir que varias nuevas actividades han sido considerandas pero que es necesario evaluarlas con atención antes de tomar decisiones definitivas. Se puede explicar el enfoque general utilizado en la fase –el desarrollo de una variedad de nuevas LDN, la selección de los ICE, la consideración de acciones estratégicas y los requerimientos culturales– pero es necesario tener precaución al compartir elementos específicos de la nueva configuración potencial de la compañía.

ROL DE LA MISIÓN, VALORES Y FILOSOFÍA DE OPERACIONES

Mientras que la declaración de la misión muestra a grandes rasgos el futuro deseado de la compañía, el diseño de la estrategia del negocio implica desarrollar escenarios específicos para llegar a ese futuro. Al definir los objetivos organizacionales deseados, inmediatamente después del desarrollo de una verdadera declaración de la misión, el equipo de planeación debe cerciorarse de que estos objetivos no sólo se deriven de dicha declaración sino que también se encuentren de acuerdo con los valores y la filosofía de operaciones desarrollados previamente. De no ser así, los objetivos deben considerarse como dudosos y será necesario reconsiderarlos.

Declaración de la misión

Como parte del diseño de la estrategia del negocio, es probable que el equipo de planeación deba evaluar la congruencia entre los elementos de su modelo de la estrategia de negocios y los pasos precedentes en el modelo de planeación estratégica aplicada. Para que el modelo de la estrategia de negocios sea efectivo, debe ser congruente y se debe construir con base en la misión de la organización. Conceptualizar un futuro que sea inconsistente con la declaración de la misión es invitar al fracaso. Para ayudar a mantener la consistencia durante el diseño de la estrategia del negocio, el equipo de planeación debe expresar de manera muy acentuada el enunciado de la misión y se debe evaluar cada elemento con respecto a dicha declaración antes de que forme parte del plan.

Por ejemplo, si los miembros del equipo de planeación proponen ingresar en la industria de electrodomésticos, la propuesta se debe evaluar con respecto a la declaración de la misión. Si ésta no impide el desplazamiento, se podría explorar de manera adicional la dirección general. Por otra parte, si la declaración no permite este desplazamiento, se desecharía inmediatamente la idea. En consecuencia, como ejemplo concreto, la modificación en la declaración de la misión de Pitney Bowes para ingresar en el negocio de correo en vez de solo permanecer en el negocio de máquinas franqueadoras legitimizó su desarrollo de los nuevos equipos altamente exitosos para la automatización total del correo. Por otra parte, el trabajo de calidad durante el diseño de la estrategia del negocio puede generar percepciones que conducirán a replantear y reformular la declaración de la misión. Aunque esto sólo se tiene que hacer si es necesario, debe ser la excepción en vez de convertirse en la regla. Por lo general, una declaración de la misión sólida y clara no requerirá este tipo de modificaciones.

Valores y filosofía de operaciones

Cuando existen diferencias importantes y obvias entre un curso de acción y los valores o la filosofía de operaciones, se debe cambiar el primero o los segundos. Por ejemplo, un importante fabricante de químicos que incluyó funcionar con ética y proteger el ambiente, como elementos en su filosofía de operaciones, decidió no adquirir un competidor mucho menor que se conocía bastante como un gran contaminador ambiental. Aunque en otras circunstancias, esta adquisición se ajustaba a la forma de expansión caracterizada por el crecimiento a través de la adquisición que constituía el núcleo de su misión y producía la combinación correcta de productos complementarios, las opciones de continuar contaminando o invirtiendo cantidades considerables de dinero en controles a la contaminación no hicieron atractivo el contrato. Dadas estas alternativas, la decisión final fue renunciar a la negociación y buscar otras posibilidades.

MONITOREO DEL ENTORNO

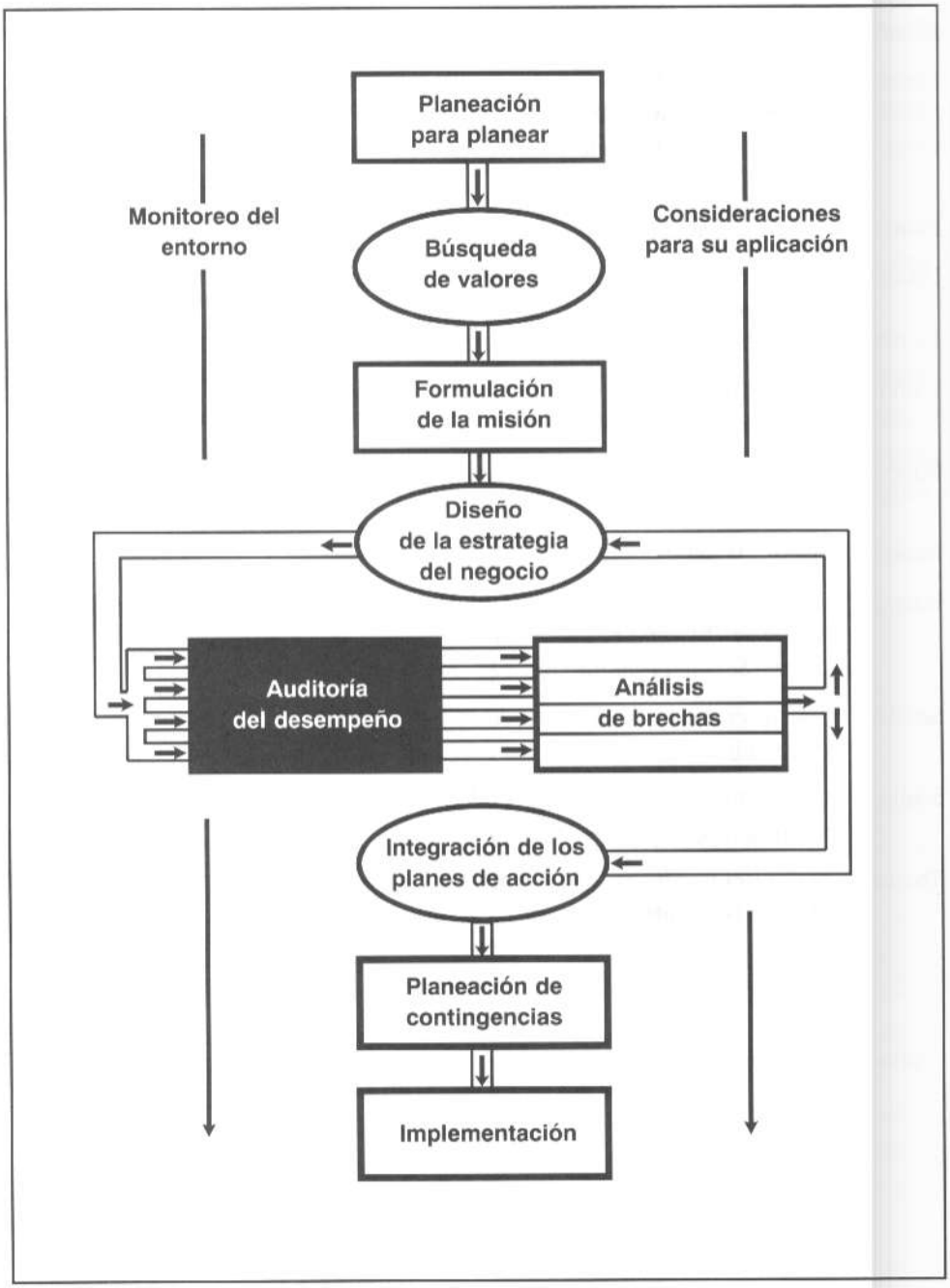
El entorno económico se debe examinar con atención durante la fase de diseño de la estrategia del negocio. Pocas personas son inconscientes del impacto de los cambios económicos durante las últimas décadas. El embargo inicial del petróleo realizado por la OPEP y el precio inestable del crudo y sus derivados, la recesión de la década de 1980, las tasas de interés inestables, la fluctuante solidez del dólar estadounidense en el mercado cambiario, etc., han generado consecuencias personales y organizacionales para la sociedad y todas las compañías. Cualquier empresa que se concientizaba en forma oportuna de alguna de estas tendencias económicas y la rastreaba en su proceso de planeación se encontraba con una considerable ventaja en el mercado. Las compañías necesitan concientizarse de las tendencias macroeconómicas y monitorearlas con atención.

A medida que se considera cada LDN, se tiene que incluir en esa parte el impacto potencial de las influencias macroeconómicas y microeconómicas, especialmente en el análisis de casos de negocios. Por ejemplo, si una nueva LDN va a requerir considerable inversión de capital, entonces se hace imprescindible considerar las expectativas para generar ese capital –a través de préstamos, financiación de capital o *leasing*– al igual que los costos potenciales de estas diversas opciones durante su periodo de utilización. Aunque las decisiones finales de avanzar con estos diversos esquemas se deben tomar durante las fases de auditoría del desempeño y análisis de brechas de la planeación estratégica aplicada, los datos necesarios para la auditoría del desempeño (al igual que las personas responsables de compilar los datos y las fechas de vencimiento) se deben determinar durante el diseño de la estrategia del negocio.

RESUMEN

Al final de la fase del diseño de la estrategia del negocio, el equipo de planeación debe haber desarrollado un modelo de la estrategia del negocio que conste de los siguientes puntos:

1. Un perfil estratégico donde se incluya la innovación, la orientación al riesgo, la construcción del futuro en forma proactiva y un enfoque de la competencia.


Planeación para planear
Monitoreo del entorno
Consideraciones para su aplicación
Búsqueda de valores
Formulación de la misión
Diseño de la estrategia del negocio
Auditoría del desempeño
Análisis de brechas
Integración de los planes de acción
Planeación de contingencias
Implementación

Capítulo diez

Auditoría del desempeño

Aprender de los hechos, compararlos y compilarlos.

Ivan Pavlov
1936

Las preguntas planteadas para la etapa de auditoría del desempeño son fáciles de formular pero difíciles de responder. Después de prever su futuro y articular el perfil estratégico, las LDN, las estrategias y la cultura necesarias para llegar a ese futuro, el equipo de planeación debe evaluar en dónde se encuentra la organización actualmente con respecto a cada uno de estos aspectos. La brecha entre la situación actual y el futuro deseado constituye la medición de lo que debe recorrer para llegar a la meta que desea. Los miembros del equipo, al igual que todos, desean que el viaje sea corto y agradable. Sin embargo, antes de que se puedan planear los detalles del recorrido, es indispensable precisar el lugar actual que ocupa la compañía. Con frecuencia, es difícil llegar a un acuerdo consensual en relación con este punto. Preguntar por la ubicación de la organización es fácil; determinar sus coordenadas es mucho más difícil.

¿Por qué con tanta frecuencia la fase de auditoría del desempeño es un proceso difícil? Porque implica hacer un examen riguroso del estado actual de la empresa, el éxito presente de sus LDN (o su carencia), la validez de sus sistemas de seguimiento para los indicadores críticos de éxito (ICE), y su cultura subyacente y la forma como ayuda y obstaculiza la efectividad organizacional. Muchos de estos interrogantes nunca antes se habían abordado con la intensidad y entereza que deben existir en una fase de auditoría del desempeño en la planeación estratégica y, a menudo, la expectativa de tener este tipo de proyección enfocada en sí misma resulta desconcertante. En muchas empresas hay más que una débil concientización de que la fase de auditoría del desempeño le dará un vuelco a muchos procedimientos, expondrá muchos puntos vulnerables y suscitará problemas relacionados con la puesta en evidencia de muchas "vacas sagradas" que gozan de una situación privilegiada. Sin embargo, resulta absolutamente necesario que en la mencionada fase haya honestidad e integridad. Si definir el futuro de alguien es un elemento crítico del proceso de planeación, otro es conocer el punto de partida.

Para el proceso de prever el futuro de la compañía resulta indispensable que el proceso del diseño de la estrategia del negocio se realice antes de este análisis profundo de su desempeño y capacidad actuales. De otra manera, la concientización de la situación actual puede limitar las opciones que considere el equipo de planeación. Una vez culmina la fase de diseño de la estrategia del negocio, es el momento de verificar estas visiones con respecto a la realidad. Las visiones sin una base de realidad son alucinaciones. La fase de auditoría del desempeño tiene como propósito evitarlas.

La auditoría del desempeño es de vital importancia en el proceso de planeación estratégica aplicada. La *creatividad encrusada*, que se estimula en el diseño de la estrategia del negocio, posiblemente ha generado algunas metas potenciales y estimulantes. El propósito de la auditoría del desempeño consiste en establecer el *bench mark* de la capacidad con respecto al cual estas metas pueden ser evaluadas. No realizar una adecuada auditoría del desempeño puede generar una falsa sensación de seguridad –una creencia de que la compañía es más capaz de alcanzar sus metas de lo que en realidad es. Esto podría representar graves errores en el proceso de establecer finalmente metas estratégicas y, quiza, no lograrlas. El objetivo de la auditoría del desempeño consiste en proporcionar los datos para llevar a cabo el aná-

lisis de brechas, es decir, determinar el punto en el cual el modelo de la estrategia de negocios es realista y funcional.

DOFA (DEBILIDADES, OPORTUNIDADES, FORTALEZAS, AMENAZAS)

La fase de auditoría del desempeño constituye un esfuerzo concertado para identificar "qué es", y dónde se encuentra la organización en la actualidad. Ello implica un estudio profundo y simultáneo tanto de sus *fortalezas* y *debilidades* internas como de aquellos factores externos significativos que pueden impactar su futuro en forma positiva o negativa, es decir, las *oportunidades* y *amenazas* externas que afronta la empresa. En estos términos, una evaluación realista del lugar donde se encuentra actualmente la organización constituye el punto crucial de la fase de evaluación del desempeño de la planeación estratégica aplicada.

Por lo general, la sigla DOFA se utiliza para referirse a estos cuatro factores internos y externos. Las *debilidades* y *fortalezas* de la empresa representan los elementos internos, y las *oportunidades* y *amenazas* que afronta constituyen los elementos externos. Todos estos factores se deben tener en cuenta en una auditoría del desempeño precisa. El análisis DOFA es una forma importante de validar el modelo de la estrategia de negocios. Se debe llevar a cabo un análisis de este tipo para cada una de las LDN reales y potenciales que la organización incluya en su modelo de la estrategia de negocios, y luego para toda la compañía como una forma de verificación final de la vitalidad que caracteriza dicho modelo. Existen otros elementos que también se deben incluir en el análisis del desempeño. Al llevarlo a cabo resulta útil considerar dos factores amplios: los internos y los externos.

Fortalezas y debilidades internas

El análisis interno es el proceso de examinar las debilidades y fortalezas internas de la empresa, primer y tercer elemento del análisis DOFA. El propósito de este esfuerzo consiste en identificar las debilidades que es necesario manejar o evitar cuando se formule el plan y, así mismo, las fortalezas que se

pueden aprovechar para lograr el futuro deseado. Muchas compañías experimentan algunos problemas al evaluar su situación interna. Estos problemas se pueden originar en la incapacidad para identificar con honestidad las debilidades y manejar las defensas que pueden circundarlas, una tendencia a exagerar las fortalezas, y/o la miopía general que surge al estar demasiado cerca de una determinada situación.

A pocas personas les motiva concentrarse en las debilidades, las cuales a menudo se asocian con la deficiencia o el fracaso, factores que no se premian en la mayoría de las empresas. Una debilidad específica se puede asociar con una persona en particular, o puede ser ese individuo. Este factor hace difícil identificar con claridad las debilidades o planear el futuro de la compañía a la luz de éstas. A menudo, un equipo de planeación subestimará las debilidades e incluso evitará identificarlas, generando así un defecto grave en el proceso de planeación. La revisión de las fortalezas también puede ser un asunto problemático si los miembros del equipo de planeación que no tienen una percepción clara de ellas, las subestiman o exageran. Se hace imprescindible llevar a cabo el análisis del desempeño interno en forma competente con una inspección minuciosa tanto de las fortalezas como de las debilidades. La auditoría del desempeño interno debe cubrir, por lo menos, cinco áreas clave:

1. El estado de cada una de las LDN actuales de la organización y sus recursos no aprovechados en relación con cualquier LDN que se pueda agregar. Esto se determina mejor al revisar la situación de los ICE con respecto a cada una de las LDN existentes.
2. El estado de sus sistemas de seguimiento, es decir, la disponibilidad de los ICE identificados en el diseño de la estrategia del negocio.
3. El perfil estratégico de la organización, en especial, sus niveles de creatividad, sus niveles usuales de toma de riesgos y su enfoque de la competencia.
4. Los recursos del sistema para ejecutar las diversas estrategias que la empresa ha escogido a fin de lograr su misión, incluida su estructura y talento administrativo.
5. Un análisis de la cultura organizacional actual, incluida su actual forma de realizar los negocios.

Las LDN

El primer paso en la auditoría del desempeño interno consiste en analizar cada LDN existente en el contexto de la organización total y para cada una de sus unidades separadas de negocios, si existen. Este análisis de las LDN existentes debe tratar de utilizar los ICE establecidos durante el diseño de la estrategia del negocio. Estos intentos permitirán que el equipo de planeación determine con rapidez si hay un sistema de seguimiento adecuado y planee uno en caso de que sea necesario.

El análisis de la Unidad Estratégica de Negocios (UEN) debe ser un componente importante del análisis LDN. Una unidad estratégica de negocios es una división, un departamento o una línea de producto que constituye un negocio dentro de la compañía; por ejemplo, las operaciones de banca minorista en una entidad bancaria internacional grande, la división de óptica en un gran almacén por departamentos o la división de excursiones en grupo de una aerolínea. El análisis UEN debe identificar los aspectos del negocio que están perdiendo dinero, la forma como se pueden reforzar las fortalezas, eliminar las debilidades, etc. La manera como esté organizado el negocio determinará si es necesario desempeñar un análisis LDN en una UEN. Habrá ciertas organizaciones en las cuales las UEN sólo tienen una LDN y otras en donde éstas poseen múltiples LDN y, en consecuencia, requieren análisis adicionales. Por ejemplo, si las UEN son entidades geográficas y cada una está envuelta en diversas actividades de negocios, será necesario efectuar un análisis LDN para cada una de éstas pero, si existe una organización funcional de UEN, ese podría no ser el caso.

Un ejemplo interesante acerca de la importancia de estos análisis lo proporcionó hace muy poco Sears Roebuck, antes la mayor cadena minorista de Norteamérica, y que se ha visto envuelta en graves dificultades financieras durante más de una década (Caminiti, 1991). Administrada en forma deficiente con débiles controles de costos, un sistema de distribución desactualizado y un inadecuado *know-how del merchandising*, su cadena de almacenes minoristas constituye una de sus UEN. Como parte de su proceso de planeación estratégica, la empresa clasificó esta UEN en siete LDN: electrodomésticos para el hogar, productos para el mejoramiento del hogar, suministros para automóviles, mobiliario para el hogar y vestuario para caballeros, damas y niños. Este enfoque le permitió realizar algo impo-

sible antes: determinar la rentabilidad de cada una de ellas. Sin embargo, el análisis exigió el desarrollo de nuevos procedimientos de contabilidad de costos que hicieron posible la asignación de costos reales frente a ventas actuales, en vez de utilizar una simple fórmula de asignación. Según un alto ejecutivo de la compañía: "Los resultados fueron abrumadoramente veraces, y descubrimos que muchos de los productos que vendíamos resultaron no ser tan rentables como creíamos". Estos análisis le permitieron a la compañía adoptar una nueva dirección estratégica, al concentrar su publicidad en el fortalecimiento de las LDN más rentables, como el vestuario para niños, mientras decidían qué hacer con sus líneas menos atractivas, como el vestuario para caballeros y los productos para el mejoramiento del hogar. Estas acciones no hubiesen sido posibles sin los análisis LDN.

Algunas compañías tienen problemas para identificar las debilidades

Con el fin de ayudar a redirigir parte de la energía relacionada con las percepciones de las fortalezas y las debilidades, la "Hoja de trabajo del análisis interno" que aparece en la figura 10-1 estimula a los miembros del equipo de planeación para que reflexionen acerca de cada componente clave en la organización bien sea una fortaleza o una debilidad. En lugar de caracterizar un área completa como fuerte o débil, los miembros pueden utilizar este sencillo formato para lograr una perspectiva más equilibrada, e información más detallada.

La hoja de trabajo del análisis interno invita a los miembros del equipo de planeación llevar a cabo dos acciones clave:

1. Revisar las fortalezas y las debilidades de un área e identificar las implicaciones en el proceso de planeación estratégica.
2. Si identifican patrones de debilidad o de fortaleza, determinar de qué manera desean utilizar estos datos a medida que avanza la planeación estratégica.

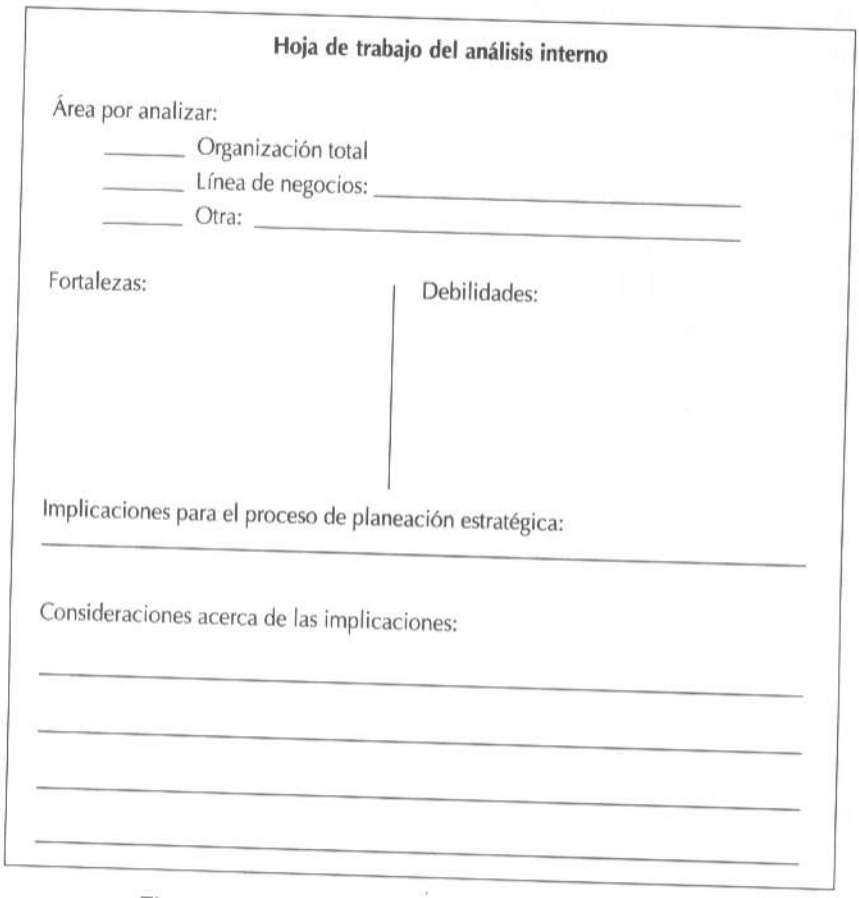


Figura 10-1. Hoja de trabajo del análisis interno

Los sistemas de seguimiento

La auditoría del desempeño interno, que requiere la compilación y estudio de una variedad de indicadores de desempeño, representa un examen general del desempeño *reciente* de la organización en términos de los índices básicos de desempeño: flujo de caja, crecimiento, modelos de contratación

de personal, calidad, tecnología, operaciones, servicio, utilidades, TIR, etc., que se hayan identificado como decisivos en el perfil estratégico. Una auditoría del desempeño interno completa es una actividad que requiere bastante tiempo. En organizaciones relativamente sencillas que mantienen mediciones de resultados fuertes y numerosos, se empleará el menor tiempo para recopilar los datos necesarios, pero incluso ese nivel de responsabilidad adicional puede ser dispendioso para las personas ocupadas. Las organizaciones más complejas invertirán más tiempo en la auditoría del desempeño, al igual que quienes deben crear o compilar datos no registrados previamente. Así mismo, el tiempo variará de acuerdo con la capacidad de los miembros del equipo de planeación para estar de acuerdo en el significado de los datos (un análisis propenso a la influencia de las posiciones defensivas individuales), la capacidad de los participantes clave para dar y recibir retroalimentación, y el asimiento para afrontar verdades no gratas. En la figura 10-2 se muestra un formato conveniente para que el equipo de planeación revise los diversos ICE existentes y su situación actual.

Instrucciones: Para dar comienzo a ese análisis, escoja una línea de negocios, luego elabore una lista en orden de prioridad de los indicadores de éxito que se hayan identificado durante el proceso de diseño de la estrategia del negocio. (Los números en la primera columna indican la prioridad). La columna "Estado actual" se debe completar después de esta sesión pero antes de la siguiente.

Línea de negocios: _____

	Indicadores de éxito decisivos	Estado actual
1.	_____	_____
2.	_____	_____
3.	_____	_____
4.	_____	_____
5.	_____	_____

Figura 10-2. Hoja de trabajo del análisis de las líneas de negocios

La mayor parte de los datos requeridos para la auditoría del desempeño interno se encontrarán disponibles en organizaciones que cuenten con buenos sistemas de información gerencial, incluidos los sistemas de reportes financieros. Además, aunque las bases de datos pueden estar disponibles (dentro o fuera de la organización), podría ser necesario que la empresa reasigne o contrate personal con conocimiento financiero para investigar, validar y analizar los datos. El manejo y la presentación de reportes acerca de la información genera un punto crítico en muchas compañías, en términos de tiempo, personal, experiencia. Sin embargo, es un paso decisivo que se debe dar de manera adecuada y oportuna.

El equipo de planeación también puede utilizar una variedad de herramientas para examinar a los empleados en relación con otros aspectos. La Hoja de trabajo del análisis interno que aparece en la figura 10-1 se puede modificar para satisfacer necesidades específicas de una organización en particular. En este formato, el equipo de planeación solicita a los individuos examinados concentrarse en toda la organización, en una línea específica de negocios u otro componente acerca del cual se busque información. Si se desea realizar una evaluación de las fortalezas y debilidades en toda la compañía, se les debe solicitar a los empleados que hagan sus comentarios de manera específica para que los encargados de la planeación identifiquen las áreas particulares involucradas. Al no hacerlo de este modo se presenta un aprovechamiento insuficiente de los datos, debido a que la mayor parte de éstos puede no ser interpretable.

Casi todo el análisis y la compilación de datos se efectuarán por fuera de las reuniones de planeación. Aunque el análisis en profundidad para interpretarlos se reserva mejor para las reuniones de planeación, su compilación y síntesis son tareas que se deben asignar. Si bien los miembros del equipo de planeación pueden desempeñar un rol activo en este proceso, se puede delegar a otros, en especial a los asistentes de planeación, si existen. En la figura 10-3 se presenta un formato que se puede utilizar como lista de verificación a fin de identificar cuáles datos deben compilarse, quién es la persona responsable y las fechas en las cuales se necesita esta información. Dejar de ser específico a medida que se hacen las asignaciones puede generar frustración, una compilación o distribución de datos al azar, pérdida de tiempo y una toma de decisiones menos fundamentada.

Se debe disponer del tiempo suficiente para reunir los datos, con el fin de permitir que esta cantidad considerable de trabajo se lleve a cabo antes de la siguiente reunión de planeación. Los datos deben estar listos cuando el equipo de planeación se reúna, y los individuos a quienes se les asignó esta tarea decisivamente importante tendrán la responsabilidad de cumplir sus deberes, de tal manera que las reuniones no se pospongan ni se desperdicie tiempo valioso del grupo. El formato que aparece en la figura 10-2 posibilitará que el equipo de planeación desarrolle una hoja de análisis para cada LDN y obtenga una perspectiva rápida y clara de su situación actual, información que se utilizará de nuevo durante la fase de análisis de brechas. Las primeras dos columnas de esta hoja de trabajo se pueden llenar al comienzo de la fase de auditoría del desempeño, y será necesario llenar la tercera columna después de reunir los datos adecuados. El formato de la figura 10-4 puede ayudar al equipo de planeación a identificar la posición actual de la compañía en relación con los ICE seleccionados en el diseño de la estrategia del negocio.

Datos a compilar *(sea específico)*	Persona responsable	Fecha límite

Figura 10-3. Hoja de trabajo para la compilación de datos

A menudo, se presenta una miopía general cuando los miembros de un equipo de planeación estratégica interna identifican fortalezas y debilidades. Esta falta de perspectiva surge al estar demasiado cerca de los puntos analizados. Las situaciones que han tenido lugar durante años se pueden soslayar o subestimar en relación con su impacto positivo o negativo. Se pueden pasar por alto áreas completas de debilidad o fortaleza. Éste es un punto en el cual el consultor externo se convierte en un activo invaluable para el equipo de planeación, lo que lo lleva a abordar áreas que se podrían descuidar en otras circunstancias. En este caso, se hacen necesarias la objetividad imparcial y la disponibilidad para evaluar de manera realista las fortalezas y las debilidades internas de la empresa, por muy difícil que pueda parecer el análisis.

Perfil estratégico

El siguiente paso de la fase de auditoría del desempeño consiste en evaluar el perfil estratégico actual de la organización. Por lo menos, es necesario incluir los siguientes cuatro factores en el perfil estratégico de la compañía:

1. El nivel de creatividad típico de la organización.
2. Su utilización previa en la construcción del futuro en forma proactiva
3. Su orientación hacia la toma de riesgos.
4. Su posición competitiva típica.

Cuando la compañía se fundamenta en estos factores –su perfil estratégico– proporciona un contexto para comprender cómo empezará a ejecutar cualquier plan estratégico.

¿Hasta qué punto la organización ha sido creativa al desarrollar sus LDN, productos, mercados, etc.? Las empresas varían en la medida en que den la bienvenida y apoyen la creatividad y la innovación. Por ejemplo, 3M Company exige que por lo menos una cuarta parte de los ingresos provenientes de cada LDN se genere de los productos que tengan menos de cinco años de existencia. Los indicadores de éxito decisivos en 3M reflejan esta preocupación por la innovación, y a los gerentes se les retribuye de acuerdo con ésta. Por otra parte, cada uno de nosotros puede pensar al menos en una organización en donde el elemento más importante en su manera de realizar

Instrucciones: Llene una copia de esta hoja de trabajo para cada uno de los indicadores de éxito decisivos seleccionados para el seguimiento.

Indicador	Nivel actual	Periodo reflejado	Comentarios/explicación	Nivel deseado

Figura 10-4. Análisis de la hoja de trabajo para los indicadores de éxito decisivos

los negocios sea hacer las cosas en la forma tradicional. Si el modelo de la estrategia del negocio en esa empresa implica dependencia de la creatividad, no existe probabilidad de que ésta se suprima por un tiempo prolongado. Una compañía no puede esperar un cambio metamórfico en 3M de la noche a la mañana.

La construcción del futuro en forma proactiva implica la actitud mental de la organización con respecto a que aquel se puede configurar mediante sus acciones y que puede lograrlo mejor que si espera pasivamente su llegada. Un proceso de diseño de la estrategia del negocio que requiera un cambio sustancial de la actitud mental pasiva a la proactiva es más difícil de lograr que uno en el cual simplemente se incremente o se mantenga la construcción del futuro en forma proactiva. Las habilidades en marketing y el nivel de comodidad para desplazarse a pesar de la ambigüedad necesarios para esta actitud proactiva, toman tiempo para desarrollarse y ese tiempo se debe incluir como factor en el proceso de planeación estratégica.

Los perfiles estratégicos deben ser evaluados

Con seguridad, la orientación al riesgo es el factor más importante en el perfil estratégico. Indudablemente, existen elementos en el modelo de la estrategia del negocio que involucran riesgos que quizá no se han evaluado en forma apropiada. Cuando se tienen en cuenta, éstos pueden no ser aceptables debido a que la organización puede tener un bajo nivel habitual de toma de riesgos, un nivel en el cual los miembros clave de la compañía se sienten cómodos. En consecuencia, estos hábitos establecen límites que es necesario considerar en el proceso de planeación.

La posición competitiva de la compañía también es habitual, y el asunto es si los elementos competitivos del modelo de la estrategia del negocio son congruentes con ese enfoque. Aunque evidentemente es posible que una organización cambie su enfoque de los competidores, así como puede modificar su orientación al riesgo, es difícil y requiere tiempo modificar dichas posiciones. Cambiar muchos de estos elementos en forma simultánea no es posible ni sensato, y el perfil estratégico proporciona un patrón para que el equipo de planeación juzgue el modelo de la estrategia de negocios a fin de determinar su factibilidad. También puede existir el riesgo de que modificar la posición competitiva de la organización genere dificultades al explotar su habilidad distintiva. Por ejemplo, si 3M tratara de convertirse en un productor a bajo costo en vez de ser un fabricante de productos exclusivos, es decir, si se alejara de su actual enfoque de diferenciación, entonces se perdería su

ventaja competitiva y terminaría sólo con productos "copiados" de los rivales, y afectando de manera seria a sus clientes.

Se podría argumentar que el perfil estratégico simplemente representa aspectos de la cultura de la organización. Aunque dicha visión puede ser correcta, éste se convierte en una forma de reflexionar acerca de compañía –cómo ha enfocado de manera típica su entorno y cómo ha logrado el éxito. Si bien la cultura de la compañía está involucrada, el perfil estratégico da la oportunidad necesaria en la planeación estratégica aplicada para considerar la organización en un nivel de macro sistema y éste constituye un elemento de la cultura que vale la pena considerar por separado, a partir del análisis cultural general.

No hay un proceso individual acordado para evaluar el perfil estratégico de la organización. Un enfoque consiste en que el equipo de planeación, con la ayuda del consultor, revise con atención la historia reciente de la organización, en especial la forma como se toman las decisiones y con qué fundamentos. Con frecuencia, este tipo de análisis es suficiente para desarrollar un perfil estratégico consensual. Los datos compilados durante las entrevistas individuales realizadas por el consultor como parte del proceso de planeación para planear también ayudarán a comprender dicho perfil. Compartir estas impresiones acerca de la creatividad, la proactividad, la toma de riesgos y los enfoques competitivos con el equipo de planeación ayuda a estimular y concentrar el análisis en estos puntos. Así mismo, el equipo de planeación ha sido un laboratorio viviente para evaluar estas impresiones. A menudo, proporcionar retroalimentación al equipo de planeación acerca de su propio comportamiento destaca e ilustra los mismos aspectos sometidos a análisis.

Análisis de los recursos

Una vez que el equipo de planeación tenga la certeza de que se implementó el sistema de seguimiento necesario para monitorear los análisis LDN ya terminados, puede concentrar su atención en los recursos del sistema general. Por lo común, el futuro deseado de la organización implica algunas actividades nuevas y diferentes, algunas LDN nuevas, o un novedoso enfoque de marketing, etc. La pregunta que se debe responder en primera instancia es: "¿cuáles son los recursos actuales del sistema?" Esta incluye qué tan compe-

tentes son los participantes actuales, incluido el equipo administrativo; dónde se hallan los vacíos que se deberán llenar y cómo hacerlo, cuáles son los recursos financieros para el crecimiento y cómo podrían aumentarse.

Uno de los problemas comunes descubiertos en esta parte de la auditoría del desempeño es que existen diversos participantes clave en la empresa cuyos cargos han aumentado más que su capacidad para manejarlos. Éste es un resultado natural del crecimiento organizacional. El tenedor de libros formado en la escuela secundaria a quien contrataron los dos empresarios como su primer empleado, realizó un trabajo sobresaliente pero puede no ser la persona apropiada para trabajar con este tipo de compañías que invierten, son capitalistas arriesgados.

Aunque puede no ser necesario que la organización prescinda de dichas personas, se requiere asignar los cargos a individuos que posean las habilidades necesarias y hallar otros roles útiles para aquellos cuyas capacidades ya no satisfagan los requerimientos de un rol más amplio. Se debe considerar cuidadosamente la manera como la empresa aborda estos problemas, debido a su impacto en la motivación y productividad generales de la compañía.

El análisis LDN también puede revelar que se le debe restar énfasis a ciertas líneas, o eliminarlas, y esto podría permitir que algunos recursos se transfieran a otras LDN. Por supuesto, se hace imperativo asegurarse de que estas personas e instalaciones puedan ejecutar las tareas necesarias en la nueva LDN o que se puedan reentrenar para tal fin. Si la situación es diferente, en el análisis de recursos se deben considerar los costos de separación tal como deberían ser los ahorros financieros derivados de su retiro.

Otro elemento organizacional por examinar como parte del análisis de los recursos es el sistema de administración del desempeño, en especial, sus elementos de evaluación y retribución. De nuevo se plantean dos preguntas: "¿qué comportamientos premia el sistema actual de evaluación del desempeño? y ¿esos comportamientos son congruentes con la misión de la compañía?" En otras palabras, ¿el sistema de evaluación y retribución de la organización obstaculiza o ayuda al logro de su misión? En el caso de la revitalización de British Airways (Goodstein & Burke, 1991), el CEO comprendió rápidamente que el sistema de BA premiaba la longevidad y la pasividad, mas no el servicio al cliente y la toma de riesgos, requesitos clave para el éxito de la misión. El cambio de los sistemas de evaluación y retribución del desempeño se convirtió en un ingrediente esencial para convertir a BA en un competidor

exitoso a nivel mundial. En el capítulo 14 (Imple-mentación) se retoma este importante tema.

Algunos interrogantes importantes en el análisis de los recursos de los sistemas se relacionan con la evaluación de la estructura actual de la organización: ¿es posible que la actual estructura organizacional sirva para apoyar el logro de la nueva misión y las LDN?, ¿la forma se ajusta a la función? Peters (1984) enfatiza que la estrategia sigue a la estructura, y no al contrario. No obstante, independientemente de cuál sea la causa y cuál el efecto, es evidente que debe haber una congruencia entre los dos elementos y la auditoría del desempeño constituye la fase para verificarla. Un enfoque para abordar este problema consiste en salir del equipo de planeación y, por ejemplo, solicitar una muestra a la gerencia y a los empleados de base acerca de lo que consideran como fortalezas y debilidades en la actual estructura organizacional. Las muestras pequeñas pueden permitir la realización de entrevistas individuales, mientras que las mayores pueden exigir la utilización de una breve encuesta por escrito o de un cuestionario preparado para tal fin.

Además del posible descubrimiento de asuntos no identificados previamente que involucran la estructura de la organización, un beneficio adicional de los datos proporcionados por los empleados es la identificación de los patrones de creencia en relación con los recursos internos, los cuales pueden señalar áreas de fortalezas y debilidades relativamente mayores. En el caso de una encuesta escrita, si se presenta en forma apropiada y los resultados se utilizan para retroalimentar a los empleados, éstos probablemente se sentirán más identificados con el proceso de planeación estratégica y sus resultados. En el capítulo 14 se abordará con más profundidad este tema.

Cultura organizacional

La fase de auditoría del desempeño constituye el punto en el cual el equipo de planeación tiene la oportunidad de examinar la cultura de la empresa, con todos sus defectos e imperfecciones. A esta altura del proceso, probablemente se ha generado una buena parte del análisis tanto de la cultura organizacional en general como de la cultura de la empresa en particular. La tarea, entonces, consiste en que los miembros del equipo de planeación tengan un conocimiento amplio de la cultura de esta organización. Como en el

caso de la revisión del sistema de evaluación y retribución del desempeño, la pregunta básica por responder es de qué manera la cultura de la empresa ayuda o interfiere en la ejecución de su misión.

Un método para organizar las diversas impresiones de la cultura de la empresa consiste en utilizar el modelo de Harrison & Stokes (1992) de cuatro culturas organizacionales, aquellas que se basan fundamentalmente en el *poder, el rol, el logro* y *el apoyo*, las cuales se analizan en detalle en el capítulo 3. Si se requiere mayor información acerca de la cultura de la organización y no se ha utilizado previamente el instrumento de Harrison & Stokes (1992) como parte del proceso de planeación estratégica, este es un momento apropiado para utilizarlo. De cualquier manera, este modelo de las cuatro culturas es razonable para que los miembros del equipo de planeación lo utilicen con el propósito de organizar su concepción de la cultura de la organización y ayudarse a decidir acerca de lo apropiado de ésta.

Consideraciones para su implementación

Además de identificar las fortalezas y debilidades como medios para establecer una imagen actual del proceso de planeación estratégica, el equipo de planeación estratégica aplicada comienza a utilizar esta información de inmediato. Aunque continúe el proceso de planeación, la empresa fomenta el no aceptar elementos débiles y más bien fortalecer rápidamente las ya existentes. Por ejemplo, si el sistema interno de informes fiscales se considera débil a causa de la demora en la presentación mensual de los reportes SIG (sistemas de información gerencial) a la gerencia, se deben hacer esfuerzos inmediatos para acelerar el procesamiento y la distribución precisa de esta información vital. En las organizaciones que funcionan cada vez más en entornos inflexibles, es necesario pero no suficiente identificar fortalezas y debilidades relativas. Históricamente, quienes se encargan de planear las aceptaron como realidades de planeación sin acción. En la actualidad, la mayoría de las organizaciones no se puede dar el lujo de permitir que esta exposición continúe sin acción durante meses o más tiempo, a medida que progresa la planeación.

Actuar de inmediato en las debilidades identificadas también transmite un mensaje poderoso a la organización, es decir, que la alta gerencia toma

con seriedad el proceso de planeación estratégica aplicada y que éste no es sólo otro ejercicio propuesto en un documento molesto. También indica que la compañía se compromete a invertir el tiempo necesario para analizar y aprender de sus errores anteriores. A este respecto, con frecuencia señalamos la manera como Joe Montana, el defensor estrella del equipo de los 49 de San Francisco, observa más de 100 veces cada una de las películas de sus partidos con el objetivo de detectar sus errores y corregirlos. Si el primer defensa de Norteamérica puede aprender de sus errores, cualquier organización que desee alcanzar el éxito en el turbulento entorno de hoy no puede darse el lujo de hacer menos.

Herramientas analíticas adicionales

Varios conceptos y herramientas analíticas pueden ayudar al equipo de planeación a comprender la situación actual de la organización y la manera como se efectúan los negocios. Resulta imposible que una empresa pueda o deba utilizar todos estos elementos en la fase de auditoría del desempeño, pero debe haber varias en el conjunto de herramientas del consultor y del equipo de planeación que se pueden utilizar si se hace necesario. Éstas incluyen análisis del ciclo de vida de los productos, análisis del portafolio, ventajas competitivas y tiempo de ciclo total.

Ciclo de vida del producto. Las líneas de productos o servicios determinados progresan a través de una serie de etapas identificadas como un ciclo de vida. Básicamente, las etapas son surgimiento, crecimiento, madurez y decadencia (*véase* figura 10-5). El concepto del ciclo de vida es útil en varios aspectos de la parte del análisis interno de los negocios correspondiente a la planeación estratégica aplicada. Resulta especialmente útil para identificar en cual etapa del ciclo se encuentra cada LDN y en cuál se hallan los productos o servicios clave.

La posición de una LDN en su ciclo de vida se puede analizar mediante la utilización del formato expuesto en la figura 10-6. En esencia, los datos relevantes de producción (ventas, clientes atendidos, etc.) se examinan con el propósito de determinar modelos históricos. Los miembros del equipo de planeación deben dar respuesta a las preguntas en forma independiente y luego trabajar para el logro de un consenso con respecto a dónde se localiza

cada producto o LDN en el ciclo de vida. Del mismo, se puede presentar una variación entre las LDN. Sería útil buscar asesoría de un consultor externo de marketing si se suscitan desacuerdos significativos en las discusiones de equipo. A menudo, una persona ajena, puede ayudar a identificar modelos difíciles de observar para quienes se encuentran dentro del equipo.

Descripciones	Etapa			
	Surgimiento	**Crecimiento**	**Madurez**	**Decadencia**
Tasa de crecimiento	Acelerada	Más rápida que el PIB	Igual o más lenta que el PIB	Declinante
Número de competidores	Se incrementa en forma rápida	Se incrementa; luego se modera	Estable	Declinante
Acciones en el mercado	Volátiles	Movimiento entre participantes del nivel superior	Fijas	Fijas (exceptuando las salidas)
Comportamiento del cliente	Ensayo de prueba	Prueba con base en los atributos de los productos	Consciente del precio; conocedor	Consciente del precio; conocedor
Rentabilidad	Baja	Alta	Alta	A menudo baja
Flujo de caja	-----	-----	------	Variable

Figura 10-5. Etapas e implicaciones del ciclo de vida del producto

Instrucciones: Elabore una copia de la presente hoja de trabajo para cada línea de negocios (LDN). Cuando trabaje, tenga en cuenta que algunas etapas podrían presentarse rápidamente, es decir, una LDN determinada se puede originar en la etapa de "Surgimiento", y pasar por las de "Crecimiento" y "Madurez" muy pronto.

Línea de negocios: _____

Resultados (Ventas, clientes atendidos, etc.) está:

_____ **Consolidándose**
_____ **Estancándose**
_____ **Declinando**

Si los resultados se consolidan, ¿esto sucede de manera rápida o lenta?

¿Qué modelos en los resultados describen el historial de esta LDN?

¿Cuál es la posición actual de esta LDN en su ciclo de vida?

_____ **Surgimiento** (nueva LDN / Nivel bajo de resultados/Consolidación de resultados)
_____ **Crecimiento** (los resultados se consolidan con rápidez)
_____ **Madurez** (tasa de crecimiento desacelerada de resultados estables/declinación ligera en los resultados)
_____ **Decadencia** (los resultados se reducen con cada periodo)

Figura 10-6. Ciclo de vida de una LDN

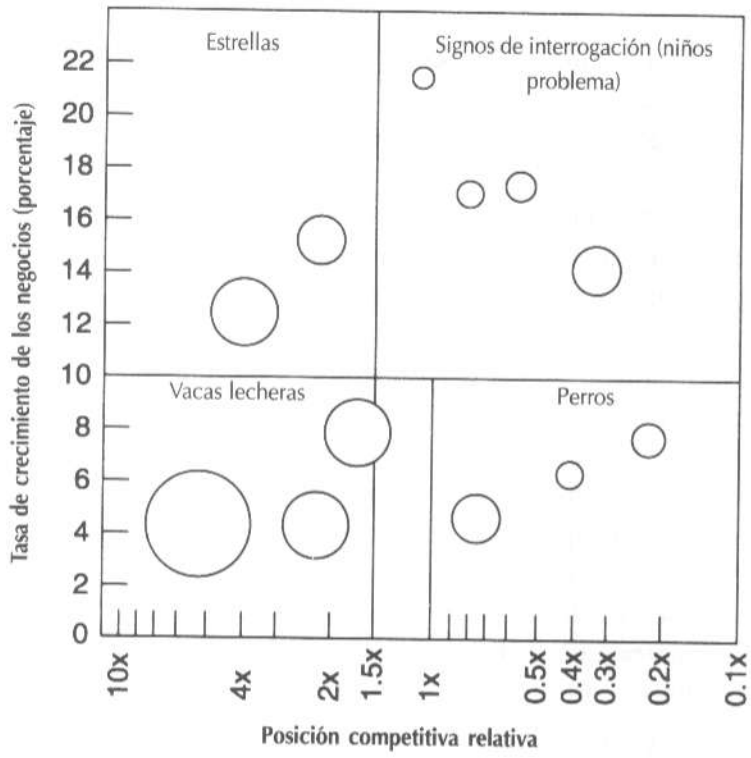
Una de las metas de la planeación estratégica debe ser el desarrollo de estrategias para ampliar el ciclo de vida del producto; la manera más común es a través del mejoramiento innovador de productos existentes como también mediante el desarrollo de otros nuevos. Obsérvese el negocio de accesorios para el baño, con seguridad un negocio maduro. ¿Qué se podría hacer para mejorar esa línea de productos? En la actualidad, la respuesta se encuentra en el "baño inteligente", ampliamente disponible en Japón. Este inodoro mantiene cálida la silla durante el invierno, cuenta con un sistema automático de limpieza después de cada uso, tiene un bidé incorporado ¡y

está en capacidad de ejecutar una serie de pruebas médicas estandarizadas! O por ejemplo, tómese el caso de la "bañera inteligente", que ya se encuentra disponible gracias a American Standard: una tina controlada mediante computador que espera al usuario con agua caliente cuando regresa de una sesión de planeación estratégica particularmente tensa. Aunque es evidente que estos mejoramientos de productos no son para todas las personas, ellos sugieren que crear un futuro proactivo a través de la visión puede modificar lo que, por lo general, se considera como la decadencia de los productos después de pasar por su fase de madurez.

Análisis de portafolio. Se han desarrollado varias herramientas a fin de permitir que una organización analice sus diversas líneas de negocios. El primer y más sencillo modelo es el desarrollado por Boston Consulting Group (BCG) (*véase* figura 10-7); en él, los círculos representan las unidades de negocios y el tamaño de éstos corresponde al volumen de ventas. El eje vertical representa la tasa de crecimiento del mercado general en el cual compite la unidad. El eje horizontal representa la participación relativa en el mercado (la participación de la unidad en el mercado dividida por la participación del mayor competidor). En consecuencia, sólo las unidades que sean líderes de mercado tendrán una participación relativa mayor que uno. El producto que se caracteriza por un bajo nivel de participación en el mercado existente y bajo potencial de crecimiento futuro se denomina "perro", y lo que se debe hacer con un perro viejo y enfermizo es sacarlo de su miseria. Los productos que tengan bajo potencial pero a su vez se desempeñen bien en la actualidad se denominan "vacas lecheras", y obviamente se les proporciona alimento con el fin de mantener su capacidad de producir leche ¡o para ordeñarlas hasta que se les seque! Se hace necesario desarrollar los productos que no se desempeñen bien pero tengan alto potencial; estos son los "signos de interrogación" o "niños problema". Aquellos productos que presenten un buen desempeño en la actualidad y se caractericen por un alto potencial constituyen "las estrellas". Resulta obvia la necesidad de exaltarlas y trabajar para convertir en "estrellas" a los "niños problema".

La figura 10-7 en realidad representa una modificación del modelo BCG desarrollado por el *staff* de planeación en General Electric Company. Ellos sustituyeron las gradaciones de ambos ejes por una sencilla dicotomía alto-bajo y, de igual manera, los tamaños relativos de los círculos son proporcionales a los tamaños relativos de la industria. El modelo BCG o su versión

corregida de GE es útil para ayudar a que la empresa comprenda cómo concentrar sus energías, en especial su marketing.



Tomado de "Strategy and The Business Portfolio" de B. Hedley en *Long Range Planning* (Febrero 1977), p. 12 Reimpreso con autorización.

Figura 10-7. La matriz de portafolio de BCG muestra por ejemplo una compañía

Ventaja competitiva. Casi todas la compañías funcionan en entornos competitivos. Para llegar al éxito –especialmente en comparación con otras que operan en el mismo mercado– una empresa debe desarrollar una ventaja competitiva o un conjunto de éstas que la diferencie de las demás. Identificar dicha habilidad o un conjunto de las mismas hace parte del proceso para formular la misión de la organización.

Sin embargo, como parte de la fase de auditoría del desempeño, es necesario determinar en qué medida la ventaja competitiva o el conjunto de éstas puede ser útil para la compañía cuando realiza su modelo de la estrategia del negocio. Las empresas que tienen claridad con respecto a sus ventajas competitivas y tratan de fundamentarse en ellas, tienen mayores oportunidades de lograr el éxito en su misión que aquellas que no prestan atención a estas ventajas. Por ejemplo, la claridad de Marriott acerca de sus ventajas competitiva le permitió deshacerse de sus negocios de cruceros y atención en los aviones y, de esta manera, liberar recursos de capital y administrativos para explotar sus ventajas competitivas en la construcción y manejo de hoteles y otras unidades de alojamiento.

Tiempo total del ciclo. La velocidad se convierte en un criterio competitivo decisivamente importante -la velocidad del desarrollo de los productos, su lanzamiento y distribución. En la actualidad, este concepto se conoce como *tiempo total del ciclo* (TTC) (Blackburn, 1990; Thomas, 1990). Existen beneficios externos e internos de reducir el TTC. Los beneficios externos incluyen productos competitivos que no se copien con facilidad, un incremento de la participación en el mercado, considerarse un innovador, y la oportunidad de bloquear los canales de distribución y utilizar nueva tecnología. Los beneficios internos incluyen reducir la curva de aprendizaje, permitir más lanzamientos de nuevos productos, disminuir los costos de inventario e incrementar el flujo de información a través de las unidades funcionales. Como ejemplo, la Buick Division de General Motors puede fabricar un automóvil con base en las especificaciones del comprador en menos de cinco días hábiles, a partir del momento en que éste exponga sus preferencias en la sala de ventas del distribuidor. Esta capacidad de satisfacer inmediatamente las necesidades o deseos de un comprador, le proporciona a Buick la ventaja competitiva sobre sus competidores. La capacidad para reducir el TTC se considera como uno de los factores competitivos emergentes importantes durante la década de 1990. La organización McKinsey sostiene que el TTC constituye una de las "megaestrategias" del siglo XXI. Incluso si esta evaluación entusiasta es un poco sobrecargada, el TTC continúa siendo un sólido factor competitivo y su importancia se incrementará durante la próxima década. En consecuencia, sería valioso considerar el examen del tiempo total del ciclo de la organización en la mayoría de las fases de auditoría del desempeño.

Oportunidades y amenazas externas

La fase de auditoría del desempeño también debe incluir información acerca de las fuerzas externas que puedan ejercer impacto en las metas de la organización. Estas fuerzas externas son las *oportunidades* y las *amenazas* del análisis DOFA. El equipo de planeación debe estudiar a competidores, proveedores, mercados y clientes, tendencias económicas, condiciones del mercado laboral y regulaciones gubernamentales, en todos los niveles que puedan influir en la empresa en forma positiva o negativa. Esta información debe incluir una consideración de las tendencias actuales y futuras -una perspectiva longitudinal. En el ajedrez, esta perspectiva se denomina "anticiparse a las jugadas del oponente"; en negocios, quienes se anticipan a los movimientos de los rivales afirman : "Si hago esto, mi competidor (o clientes, o proveedor, o entidad gubernamental, o cualquier otro) hará aquello, entonces, deberé hacer..."

De esta manera, el segundo aspecto importante de la fase de auditoría del desempeño es un examen del mundo externo de la organización. Ninguna empresa funciona en el vacío; ninguna compañía puede tener éxito sin compradores, clientes o consumidores de sus esfuerzos. Ninguna organización funciona sin cierto impacto de otras en la forma de competencia, colaboración o regulación. Aunque esto siempre ha sido cierto, nunca antes había sido tan penosamente obvio para las empresas como en la actualidad. Al mismo tiempo, los gerentes en la mayor parte de las compañías se concentran internamente y tienen una mayor comprensión de las fortalezas y las debilidades de la empresa que de las oportunidades y las amenazas que afronta. En consecuencia, se les debe orientar con tacto para que amplíen el alcance de su visión a través del proceso de planeación estratégica aplicada.

Por lo general, los cambios ocurridos en el mercado han exigido que las compañías concentradas a nivel interno sean orientadas por el mercado. Empresas aparentemente impenetrables como las de servicios públicos, hospitales, universidades y fabricantes de automóviles descubren que su futuro lo manejan fuerzas ajenas a sus propias estructuras. Para la mayoría de las entidades gubernamentales, los competidores –que en el pasado sólo eran otras entidades gubernamentales– en la actualidad también pueden ser empresas privadas.

Los individuos encargados de la planeación estratégica aplicada deben dedicar toda la energía posible al examen de fuerzas pertinentes en el entor-

no externo. No se debe desarrollar ningún plan sin el estudio cuidadoso de fuerzas externas como la desregulación, los cambios demográficos y los mercados cambiantes. Pocos planes funcionarán si no abordan las amenazas y las oportunidades que existen en el entorno dentro del cual debe funcionar la organización.

Se deben examinar las amenazas externas

En el proceso de planeación estratégica aplicada, el examen de las fuerzas externas debe formar parte del trabajo del equipo de planeación. Al igual que en el caso de la perspectiva interna, el equipo puede necesitar ayuda. Sin embargo, a diferencia del proceso interno, en el cual el equipo de planeación puede involucrar de manera activa a los empleados de la compañía en la compilación de datos, en el entorno externo se hace menos evidente a quién involucrar en el mencionado trabajo de compilación. Por lo común, las empresas tienen pocos datos –y menos comprensión– acerca del entorno externo, en comparación con el interno; y al igual que los datos internos, los externos pueden tener muchísimos sesgos.

Algunas empresas invierten bastante energía haciendo el seguimiento a problemas del entorno externo como las necesidades del cliente, las tendencias del mercado y la actividad legislativa relevante. Si este es el caso, los datos suministran un punto inicial excelente para la perspectiva externa. Los indi-

viduos a quienes se les asignaron las tareas de compilar datos se convertirán en verdaderos activos en el proceso de planeación; pueden representar ricas fuentes de información en áreas que trasciendan aquellas con las que normalmente tratan. De manera similar, las empresas con contacto significativo con el cliente pueden disponer de una óptima fuente de datos para trabajar. Por lo regular, se necesita un mecanismo sistemático para organizarlos y revisarlos con regularidad, y convertirlos en información. En casi todas las empresas, la mayor parte de esta organización y revisión se deja a los contactos informales. ¡La mayoría de las organizaciones necesita de un sistema!

Dentro de la organización, un grupo efectivo de marketing puede ser más útil para el proceso de planeación estratégica aplicada. Este grupo puede estar trabajando en el seguimiento de la actividad del competidor, la identificación de los deseos del cliente y la acumulación de datos sobre productos o servicios que se vendan bien para la organización. Infortunadamente, en muchas compañías el personal de marketing no se encuentra involucrado en el proceso de planeación estratégica. Aunque no defendemos el hecho de que la planeación estratégica esté dirigida por el marketing, definitivamente abogamos por la utilización de toda la experiencia disponible para maximizar la calidad de la toma de decisiones. No es prudente pasar por alto datos potencialmente pertinentes.

En la actualidad, las organizaciones que carezcan de recursos para compilar datos útiles a partir de fuentes externas, necesitarán conformar, tomar prestado u obtener estos recursos en forma rápida. Preferimos que el personal interno mantenga control del proceso, lo comprenda e interprete los resultados de la compilación de datos (con ayuda del consultor, si es necesario). El desarrollo de las habilidades y la orientación hacia el monitoreo del entorno debe formar parte de la política de la organización.

Un cambio en el entorno externo puede representar una oportunidad o una amenaza para la compañía, dependiendo de sus fortalezas y debilidades particulares. Por ejemplo, la bancarrota de un competidor puede representar la oportunidad para que una organización orientada al mercado y sólida en términos financieros considere la pérdida de un competidor existente como una maravillosa oportunidad para incrementar la participación en el mercado, al tomar los clientes del rival. Una empresa insegura y con problemas financieros podría percibir la misma situación como una amenaza; su carencia de recursos para incrementar sus clientes podría motivar a un fuerte

competidor a desplazarse allí y obtener esos clientes, debilitando más la posición competitiva de la compañía insegura. Así mismo, la quiebra podría presagiar estrictos controles de crédito por parte de las entidades bancarias, lo que apretaría aun más la situación financiera de la organización.

Por consiguiente, al considerar los cambios en el entorno, los individuos encargados de la planeación no pueden simplemente dividirlos en oportunidades y amenazas puesto que muchas de estas transformaciones se pueden presentar en una o ambas. Si la empresa puede reagrupar y desarrollar en forma rápida una estrategia inmediata para enfrentar el desafío del cambio, puede convertir una amenaza percibida en una oportunidad. De esta manera, en vez de discutir las oportunidades y las amenazas por separado, en esta sección se consideran muchos entornos diferentes y concurrentes en los cuales operan las organizaciones y la manera como proporcionan oportunidades y amenazas. Los entornos incluyen lo siguiente:

1. El entorno industrial.
2. El entorno competitivo.
3. El entorno general.
4. El entorno específico de la organización.

El entorno industrial

Una organización necesita hacer seguimiento a lo que está ocurriendo en el entorno de su industria en particular. Entendemos por "industria" un grupo de organizaciones que generan productos o servicios que constituyen sustitutos cercanos entre sí (Porter, 1980). Comprender estas tendencias de la industria le permite a una compañía entender lo que sucede en cualquier punto de esa industria que pueda afectar su vitalidad y éxito continuos. Por ejemplo, una empresa de telecomunicaciones necesita saber qué sucede en la industria de las comunicaciones; un sistema escolar debe conocer lo que ocurre en el campo de la educación y una cadena de restaurantes necesita enterarse de lo que acontece en la industria del servicio de alimentos. A medida que unas empresas ofrecen bienes o servicios que pueden sustituirse entre sí en el mismo mercado o para los mismos clientes y consumidores potenciales, otras se convierten en rivales. Sin embargo, el entorno competitivo se abordará más adelante en este capítulo. La presente sección se rela-

ciona con la manera como las organizaciones vigilan las tendencias que posiblemente afecten a toda la industria.

Los factores que se pueden considerar al hacer el seguimiento al entorno de la industria incluyen modificaciones potenciales en la estructura de la misma y, en la presencia del gobierno en ella, cambios en la tecnología industrial, la introducción de nuevos productos o servicios, el desarrollo de nuevas aplicaciones para productos o servicios existentes, la apertura de nuevos mercados, cambios en los métodos de financiación industrial, modificaciones en la disponibilidad de materias primas o partes y la posible sindicalización de una industria sin sindicatos.

A fin de comprender la manera como algunos de estos factores podrían ejercer impacto en una organización, considérese cómo cambiaría la estructura de una industria si las franquicias se convierten en un factor fuerte dentro de ésta, tal como ocurrió en la industria de alojamientos y en la del servicio de comidas rápidas. Así mismo, obsérvese la manera como la utilización masiva de tarjetas débito bancarias podría afectar la industria de servicios financieros y la mayoría de los comercios minoristas. Por ejemplo, si las leyes de impuestos sore la renta en EE.UU. y en el Reino Unido no permitieran deducciones por pago de intereses, excepto para vivienda, considérese el impacto en el mercado de viviendas para vacaciones y de bienes raíces en general. O, como un ejemplo real, considérese cómo el creciente precio del petróleo ha afectado la industria automotriz, la industria del petróleo, el precio de los productos que se deben transportar a grandes distancias a los minoristas y el modelo general de comportamiento del consumidor.

Galbraith & Nathanson (1978) suministran un ejemplo interesante de la forma como los cambios en el entorno industrial afectaron la industria aeroespacial. Durante la década de 1960, el desempeño técnico fue el criterio con base en el cual se otorgaron los contratos estadounidenses de defensa y el precio, por lo general, tenía una base real de costo más una cuota fija. Sin embargo, a mediados de esa década empezó a cambiar el entorno. Comenzaron a crearse fuertes presiones para reducir los costos de defensa, y la Secretaría de Defensa insistió en que el desempeño técnico se podía mantener a un costo reducido. Entonces, la efectividad de costos se convirtió en un criterio básico, y se otorgaron los contratos con base en los costos fijos con varios incentivos para su reducción. Durante los siguientes años se modificó el modelo general de administración en la industria aeroespacial, y

los gerentes de proyectos encargados del control de costos obtuvieron poder en la organización sobre los tradicionales gerentes de ingeniería, quienes se concentraban en requerimientos técnicos, una tendencia que seguramente continuará con la reciente reducción del énfasis en los gastos para la defensa.

Fuentes de datos. Debido a que los aspectos que necesitan monitorearse en el entorno industrial son tan específicos para la industria, no pretendemos presentar una lista de parámetros precisos para hacer el seguimiento a entornos industriales. Lo importante es que el equipo de planeación se dé cuenta de que el entorno industrial debe monitorearse como parte del proceso de planeación estratégica y como parte de las responsabilidades generales de la gerencia.

En cada industria, varios tipos de publicaciones, revistas y boletines proporcionan información útil acerca de lo que sucede en ella. Las exhibiciones y las convenciones comerciales constituyen otra fuente útil, en particular para recoger los rumores, suposiciones e hipótesis que rara vez encuentran salida en las publicaciones de la industria. Las oficinas federales (por ejemplo, Census, Economic Analysis, y Domestic and International Business Administration, todas a cargo del U.S. Department of Commerce; y Labor Statistics, a cargo del U.S. Department of Labor) publican muchos reportes que contienen información útil acerca de la industria. Varios grupos privados de investigación como la Conference Board, publican documentos ocasionales sobre diversas industrias. Puesto que no hay limitaciones de información acerca del entorno industrial, lo importante es desarrollar el compromiso organizacional de monitorear estos datos de una manera sistemática.

Diversas bases electrónicas de datos (como Economic Information Systems, subsidiaria de Control Data Corporation; Dataquest, que se concentra en la industria de computadores e Investex, publicada por Business Research Corporation de Brighton, Massachusetts) proporcionan información acerca de los ingresos en dólares de los competidores, su participación en el mercado, número de empleados, instalaciones industriales, etc. Estos servicios tienen un precio pero son fuentes legales de información. Una de estas fuentes es el programa PIMS, desarrollado por el Strategic Planning Institute de Cambridge, Massachusetts, que compara los índices estratégicos de una organización con los que se encuentran en una base de datos de dos mil compañías, proporcionando de esta manera datos comparativos acerca de las fortalezas y las debilidades estratégicas.

El entorno competitivo

De especial importancia para la viabilidad y el éxito organizacionales es el monitoreo del entorno competitivo, es decir, mantener el seguimiento de aquellas empresas que efectúen o puedan proporcionar bienes y servicios sustitutos al mismo mercado. Sin monitorear de manera sistemática y completa este entorno competitivo, las compañías se hallan en un riesgo directo. Por lo general, los competidores tratan de incrementar su participación en el mercado al tomar los clientes de otras empresas. Sin un sistema oportuno de alerta para detectar estas estrategias competitivas y sin las habilidades para desarrollar contraataques adecuados, las compañías pueden perder participación significativa en el mercado y recursos para su bienestar continuo o, inclusive su supervivencia.

Uno de los conjuntos de datos más importante es el análisis del competidor, el cual presenta el perfil de las organizaciones que se encuentran en el mismo negocio o se dirigen a los clientes o consumidores del mismo segmento del mercado. El análisis del competidor debe incluir *combinaciones creativas*: productos que se venden o servicios que se suministran por razones similares. Por ejemplo, uno de los principales competidores de los bolígrafos Cross durante las épocas de festividades no es otro fabricante de bolígrafos sino la industria de las billeteras pues, con frecuencia se compran juegos de lápiz y bolígrafos, y billeteras como obsequio para caballero. Las salas de cine compiten con la televisión por cable y los almacenes de alquiler de videos (Robert, 1990). Como, por lo general, el análisis del competidor exige cierta investigación y, como beneficio adicional, un mayor conocimiento del mercado, recomendamos que cada miembro del equipo de planeación análice de uno a tres competidores. Un análisis *general* del competidor podría ocultar más de lo que revela; por tanto, se *debe* realizar uno para cada LDN actual y potencial de la compañía. Como señala Robert (1990), resulta muy importante observar ampliamente a los competidores potenciales junto con sus estrategias y luego manejar la estrategia propia de la organización de acuerdo con lo observado.

Michael Porter (1980), el principal analista norteamericano de la estrategia competitiva, plantea que existen cinco fuerzas competitivas básicas que determinan la intensidad de la competencia en cualquier industria:

1. La intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes.
2. La amenaza de nuevos participantes.
3. El poder de negociación de los compradores.
4. El poder de negociación de los proveedores.
5. La presión de los productos o servicios sustitutos.

Aunque se deben tener en cuenta estas cinco fuerzas al monitorear el entorno competitivo, la mayor parte de las empresas tienden a considerar sólo una o dos. Puesto que su comprensión es esencial para la realización de un monitoreo exitoso del entorno competitivo, se examinará brevemente cada una de ellas.

Rivalidad competitiva. La competencia entre las organizaciones existentes, la que más fácilmente se reconoce y comprende de las cinco fuerzas que dirigen la competencia, por lo general adopta la forma familiar de guerras de precios ("¡Especial, únicamente por esta semana: nuevos precios rebajados!"), campañas de publicidad competitiva ("La calidad es la prioridad número 1!"), lanzamientos de nuevos productos ("El computador que usted ya sabe cómo utilizar"), y el incremento del servicio o garantías al cliente ("Sólo nuestros automóviles tienen un plan de protección de 7 años/70,000 millas"). A medida que se incrementa la rivalidad competitiva y los clientes se hacen más complejos, el servicio al cliente se convierte cada vez más en un factor en dicha competencia. Al comienzo, British Airways aprendió para su pesar que su deficiente calidad en el servicio al cliente era el principal factor del deterioro de su participación en el mercado, pero pudo incrementar ese servicio de tal manera que ahora representa una ventaja competitiva para la compañía (Goodstein & Burke, 1991). Medir el servicio y la satisfacción del cliente debe formar parte de toda fase de auditoría del desempeño, incluso en industrias que no están dedicadas a la prestación de servicios como la manufacturera. En efecto, el servicio al cliente se ha vuelto tan importante en la actualidad que *toda* empresa *exitosa* se encuentra en el negocio de servicios (Ross & Shetty, 1985).

La rivalidad se incrementa debido a que una organización siente presión para mejorar su posición o busca una oportunidad para hacerlo. En la mayoría de los casos, un movimiento competitivo realizado por una empresa precipita un contraataque por parte de las que se vean más amenazadas por esta acción. Esto, a su vez, pone de relieve un modelo de movimientos y

contraataques intensivos que suele dejar a todas las compañías de la industria en peores condiciones de las que previamente las caracterizaban.

Este efecto negativo de la creciente rivalidad es especialmente verdadero cuando la principal estrategia competitiva es la determinación de precios. Por lo general, los competidores también bajan los precios (considérense las guerras de precios en las industrias que carecen de controles en ese sentido, por ejemplo, el servicio telefónico de larga distancia, el transporte de carga interestatal y el transporte aéreo). Por el contrario, las guerras de publicidad y demás estrategias competitivas a menudo generan un incremento en la demanda del cliente y un beneficio para toda la industria.

Otro ejemplo de las guerras de precios se observa con gran regularidad en la industria del transporte aéreo. Una aerolínea –por lo regular la que experimente dificultades financieras– anuncia una nueva estructura de descuentos en sus precios. Los diarios publican avisos de página completa de esa compañía de transporte y, durante unos cuantos días, ésta obtiene una ventaja sobre la competencia. Aunque los competidores pueden cambiar sus precios de inmediato, pasan varios días antes de que puedan preparar su respuesta competitiva. Si bien es de conocimiento de la industria y la ventaja a corto plazo con frecuencia se ve más que compensada por los márgenes reducidos, esta práctica casi suicida ocurre con gran regularidad.

Participantes potenciales. La segunda fuerza competitiva es la que representan los participantes potenciales en la industria. Los nuevos participantes traen nuevo vigor, nuevos recursos y un fuerte deseo de obtener participación en el mercado. Pueden ser organizaciones nuevas pero, con más frecuencia, son grandes empresas que buscan nuevas oportunidades de crecimiento en un negocio relacionado (como Procter & Gamble cuando ingresó en la industria de pulpas de cítricos congeladas con su nueva marca Citrus Hill) o en un negocio no relacionado (como Mobil Oil cuando adquirió Montgomery Ward). Lo importante es reconocer que un competidor puede ingresar en el escenario en un trimestre inesperado, y el equipo de planeación necesita considerar las fuentes potenciales de nuevos participantes en la industria.

Al tener en cuenta estos participantes potenciales, el equipo de planeación necesita reconocer que existen barreras para el ingreso (véase figura 10-8), las cuales pueden hacer resistente la industria ante las incursiones de elementos externos. Esas barreras incluyen economías de escala, re-

querimientos de capital, diferenciación de productos, costos cambiantes, acceso a los canales de distribución, desventajas en costos y políticas gubernamentales. En general, las economías de escala para la fabricación, la operación, etc., son posibles sólo durante la fase de madurez del ciclo de vida del producto. Por consiguiente, comenzar es costoso y no es rentable, exige no sólo capital sino también perseverancia. La diferenciación de productos se enfrenta a las marcas establecidas y la lealtad del consumidor a la marca, lo que puede dificultar el cambio. Otras barreras para el ingreso son los costos adicionales en que incurrirían los compradores potenciales si se cambian a productos o servicios del nuevo participante. Por ejemplo, considérense el tiempo y los costos psicológicos al cambiar de médico, de odontólogo o de contador personal.

Además, otra barrera para el ingreso es el acceso a los canales de distribución. En ninguna parte es más evidente esto que en la mayoría de los negocios minoristas, donde el espacio en las primeras estanterías constituye el objeto continuo de la competencia impetuosa. También existen desventajas de costos que pueden superar cualquier economía de escala. La más importante es la curva de aprendizaje o de experiencia al operar un tipo específico de organización en una industria en particular. Los costos se reducen a medida que trabajadores y gerentes se hacen más eficientes, pero la carencia de esta experiencia es uno de los costos del ingreso. Otra barrera para la entrada puede ser la política gubernamental, en especial en aquellos negocios que están reglamentados en cierta medida por el gobierno.

		Barreras para la salida	
		Baja	Alta
Barreras para la entrada	Baja	Retornos bajos y estables	Retornos bajos y riesgosos
	Alta	Retornos altos y estables	Retornos altos y riesgosos

Figura 10-8. Barreras y rentabilidad

Además de las barreras para la entrada, existen las barreras para la salida: obstáculos que mantienen a las organizaciones en competencia aunque prefieran abandonar la industria. Estas barreras para la salida incluyen activos especializados, como fábricas o equipos que tienen bajo valor de liquidación; costos fijos de salida, como contratos de trabajo a término indefinido o subscripciones a largo plazo que se deben cumplir; las interrelaciones estratégicas entre la unidad de negocios y otras unidades en la compañía que proporcionan partes o materias primas, imagen, financiación, etc.; barreras emocionales que incluyen orgullo o lealtad; y restricciones gubernamentales o sociales para evitar el cierre.

Aunque las barreras para la entrada y la salida pueden ser independientes, se combinan para afectar el nivel de amenaza proveniente de los participantes potenciales. Cuando las barreras para el ingreso y la salida son bajas, siempre habrá un alto riesgo de participantes potenciales. Con barreras bajas para la entrada y barreras altas para la salida, habrá menos participantes potenciales pero no tan pocos como en el caso de que se presenten barreras altas para la entrada y barreras bajas para la salida. Por supuesto, el riesgo de participantes potenciales es menor, cuando las barreras para la entrada y para la salida son altas.

Poder de negociación de los compradores. Como señala Porter (1980), los compradores compiten con la industria al tratar de reducir los precios, exigir concesiones, insistir en una mayor calidad o servicios adicionales, y al hacer rivalizar a los proveedores entre sí. Todas estas actividades ejercen impacto en la rentabilidad de la industria. Por lo general, esta forma de competencia no la reconocen las empresas, aunque se convierte en algo muy importante cuando existe un comprador o un grupo de éstos a gran escala que representa una parte significativa de los ingresos de la compañía.

En EE.UU., el gobierno federal trata de incrementar su poder de negociación como el mayor comprador de servicios médicos a través de Medicare. Sears se caracteriza por su fuerte control sobre los fabricantes que producen mercancía con la marca privada de la compañía. El análisis de Porter sugiere de manera enfática que el monitoreo del entorno debe incluir una estrecha observación de los clientes de la organización y, en especial, de los cambios en los modelos del consumidor.

Poder de negociación de los proveedores. No sólo los compradores compiten con una industria; igual sucede con los proveedores. Ellos pueden

ejercer impacto al aumentar o amenazar con el incremento de los precios o al reducir la calidad o disponibilidad de bienes o servicios. Por supuesto, estos movimientos ejercen un fuerte impacto en la rentabilidad, en especial cuando la industria no puede aumentar los precios para cubrir el incremento en el costo. El impacto potencial de los proveedores en una industria aumenta cuando la oferta resulta dominada por unos pocos, cuando no existen muchos sustitutos de lo que se suministra o cuando la industria no constituye un cliente importante para dicho grupo. El impacto del cartel de la OPEP en las empresas que generan productos derivados del petróleo, por ejemplo los plásticos, es una muestra de la importancia de los proveedores como parte del entorno competitivo. Su comportamiento también exige una vigilancia rutinaria como elemento del monitoreo permanente del entorno.

Productos o servicios sustitutos. Todas las compañías compiten en cierta medida con las organizaciones que ofrecen productos o servicios sustitutos. El grado en el cual existen alternativas claras para los productos o servicios ofrecidos establece un tope en los precios que puede determinar una empresa para esos bienes o servicios. Un caso apropiado es el del incremento en las ventas de aves y pescado cuando el precio de la carne es "demasiado alto". La determinación de cuáles son los sustitutos razonables desde el punto de vista de los consumidores y su disponibilidad y precio relativos se deben considerar al monitorear el entorno competitivo.

A menudo, comprender la manera como los productos o servicios sustitutos pueden ejercer impacto en una empresa exige la utilización de fuentes humanas al igual que las usuales fuentes impresas. Consumidores, proveedores y distribuidores de los competidores representan excelentes fuentes de información acerca de las estrategias actuales y futuras de los competidores, igual sucede con sus agencias de publicidad. Otra fuente importante de información la constituyen los ex empleados. Algunas empresas acostumbran contratar nuevos empleados provenientes de sus principales competidores, fundamentalmente como fuente de información acerca de los planes futuros del rival. Un competidor importante de IBM se enorgullece de su reputación como hogar de "los desertores" de la empresa y siempre está contratando nuevas transferencias del "Big Blue".

"Ir de compras" donde la competencia es otra fuente de información útil e informal y puede incluir la compra de bienes de un competidor e involucrarse en una ingeniería "a la inversa" para aprender más acerca del

material y los métodos de producción del rival. Por ejemplo, las fuerzas militares de EE.UU. han comprado equipos militares rusos decomisados a las fuerzas de defensa israelí con el fin de efectuar estudios de ingeniería "a la inversa" y pruebas de campo. Como es obvio, es posible que muchas compañías no estén dispuestas a cooperar para compartir información estratégica con sus competidores y, constantemente, muchas pueden tratar de evitar que los rivales aprendan de sus estrategias presentes y futuras. No obstante, existen mecanismos para obtener una buena cantidad de información útil y pertinente sin recurrir a prácticas no éticas o ilegales.

El monitoreo del entorno competitivo es una tarea compleja, y existen aspectos de éste que con frecuencia se pasan por alto. El monitoreo general y profundo del entorno competitivo es una labor que debe tener prioridad en la lista de tareas de la gerencia, tanto para el proceso de planeación como para la administración cotidiana.

El entorno general

Las empresas funcionan en un entorno que con facilidad se puede dividir en dos:

1. El entorno económico, social y político general.
2. El entorno específico de la organización.

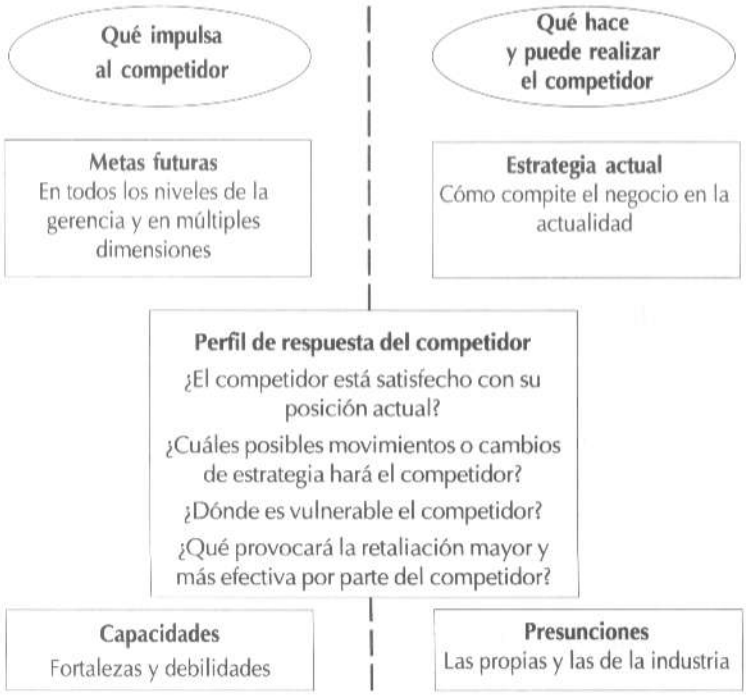
Ambos son decisivos para comprender las fuerzas externas que impactan la empresa. Aunque es importante ser consciente de las tendencias económicas y las políticas nacionales, también es valioso concentrarse en las tendencias económicas o socio culturales regionales. Por ejemplo, se puede hallar una compañía funcionando de manera simultánea en una economía nacional en la cual las tasas de interés sean moderadas, existan buenos negocios y las perspectivas sean optimistas, y en una región donde -debido a su enfoque agrícola- la economía esté en receso, el desempleo sea alto y se dificulte conseguir préstamos.

En la fase de auditoría del desempeño, el examen del entorno general tiene propósitos determinados: es un intento para comprender cuáles fuerzas importantes impactan la compañía en la actualidad y cuáles pueden hacerlo de manera significativa en el futuro. El equipo de planeación estratégica debe dirigir esas fuerzas con destreza y utilizarlas de manera efectiva en el

proceso de planeación. Estas acciones se pueden presentar sólo si las fuerzas se han identificado con claridad.

El entorno específico de la organización

Porter (1980) identificó tres formas distintas a través de las cuales la organización puede competir: diferenciación, costo y enfoque (o segmentación del mercado). A medida que avanza la auditoría del desempeño, es importante identificar la manera como la empresa enfrenta a la competencia. En la figura 10-9 se ilustran algunos elementos clave del marco teórico de cinco componentes para el análisis del competidor, desarrollado por Porter. Las preguntas que plantea pueden conformar la base para un análisis que se puede ajustar al universo competitivo de una organización en particular.



Reimpreso con autorización de The Free Press, división de MacMillan, Inc., tomado de *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Michael E. Porter. Copyright © 1980, por The Free Press.

Figura 10-9. Componentes del análisis de un competidor

Comprender el entorno competitivo es decisivo para lograr el éxito en la planeación estratégica aplicada porque proporciona la base para la identificación de oportunidades y amenazas; así mismo, suministra el fundamento para construir el plan y representa un telón de fondo de constante cambio con respecto al cual se debe ajustar el plan. Las condiciones particulares en el entorno competitivo imponen el éxito o el fracaso de ciertos movimientos tácticos.

Al utilizar el modelo de Porter para determinar dónde buscar la competencia, el equipo de planeación puede identificar a los competidores actuales y potenciales. Resulta decisivo que dicho equipo se enfoque más allá de la situación actual y comience a identificar la competencia dos, tres y cuatro años adelante en el plan.

Cuando se hayan identificado los competidores reales y potenciales, se les debe clasificar en amenazas altas, medianas y bajas. Esta clasificación le permite a la empresa invertir más energía y recursos en el estudio y seguimiento de los competidores potenciales más importantes. Se puede continuar con el seguimiento de los que representan amenazas medianas o bajas, a fin de mantener actualizados los datos y captar los cambios competitivos que puedan aumentar la importancia del rival.

Aspectos no competitivos del entorno industrial

Aunque resulta decisivo hacer un seguimiento constante a los competidores y a los nuevos participantes en el mercado, el análisis debe ser mucho más profundo cuando se aborda el entorno de la industria. Entre los aspectos que se deben estudiar como parte de la planeación estratégica se encuentran los siguientes:

1. El cliente.
2. La disponibilidad de materias primas clave.
3. La mezcla actual de marketing.
4. El ciclo de vida de la industria.

A medida que los miembros del equipo de planeación estudian a los competidores, los clientes, las tendencias económicas y la regulación guber-

namental, deben tener en cuenta que están tratando de identificar las amenazas y las oportunidades que la organización podría capitalizar. En si misma, la identificación de oportunidades ha demostrado ser difícil para muchos equipos de planeación. Por lo general, tienen mayor pericia para identificar las amenazas que las oportunidades del entorno. Se podría especular por qué se presenta esta situación, pero lo más importante es que el equipo de planeación puede tener una gran necesidad de asesoría por parte del consultor para abordar este punto.

Facilidad de salida

Al comienzo de este capítulo se analizaron los diversos grados de dificultad para entrar o salir de un mercado determinado con respecto a los competidores. El equipo de planeación también debe observar su propia organización en relación con la facilidad o la dificultad para salir de sus mercados particulares. Ello proporcionará información importante para la fase de auditoría del desempeño. Las preguntas pertinentes incluirían lo siguiente: ¿la empresa se encuentra en mercados de los cuales sería difícil salir?, ¿qué tan profundamente arraigada se encuentra la organización en los mercados actuales? Si la compañía saliera de un mercado determinado, ¿cuáles podrían ser las con ecuencias para su imagen, en cuanto a su confiabilidad, estabilidad, competencia, etc.?

PRODUCTO FINAL

La fase de auditoría del desempeño y el análisis posterior son algunos de los aspectos más específicos que demandan tiempo en el proceso de planeación estratégica. Sin embargo, sin esta importante información detallada, la base para la planeación es incompleta e incierta. Además, no se puede sobrestimar la necesidad de imparcialidad, apertura y actitud no defensiva durante la auditoría del desempeño. Una organización que no obre en forma inteligente durante dicha fase, con certeza se hallará con un plan no funcional. Obviamente, en tales circunstancias el tiempo y esfuerzo invertidos en el proceso de planeación estratégica darán como resultado una farsa.

El producto final de una fase de auditoría del desempeño de calidad es una revisión general de todos los sistemas desde una perspectiva macro. Crearlo requerirá tiempo, energía, paciencia y compromiso, pero sin fundamentar el proceso de planeación estratégica en la realidad actual de la empresa, el futuro no se construirá sobre una base sólida. En la figura 10-10 se presenta una lista de verificación para confirmar que se hayan dado todos los pasos necesarios en la fase de auditoría del desempeño.

RESUMEN

Antes de implementar cualquier plan detallado acerca de su viaje hacia el futuro, una organización debe determinar con precisión su ubicación actual. La fase de auditoría del desempeño tiene como propósito suministrar las coordenadas exactas de la ubicación de la empresa en lo importante, las dimensiones relevantes, incluidas sus fortalezas y sus debilidades internas junto con las oportunidades y las amenazas externas –el tradicional análisis DOFA. En este caso, el entorno externo incluye el entorno económico general, el entorno industrial, el entorno competitivo y el entorno específico de la organización.

A menudo, la auditoría del desempeño es difícil debido a que implica observar con atención la situación actual de la compañía, incluyendo el éxito de sus LDN actuales (al igual que los recursos para LDN nuevas o diferentes), la calidad de los sistemas de seguimiento para sus ICE (como también el desempeño actual de la empresa en cada uno de ellos), su perfil estratégico y su cultura organizacional actual.

___ Determinación de cómo se llevará a cabo la auditoría del desempeño en términos de tipos de datos, responsabilidades y proyecciones.
___ Identificación de las fortalezas y las debilidades organizacionales en relación con competidores directos, que se considerarán en la validación del modelo de la estrategia del negocio.
___ Identificación de oportunidades y amenazas dentro del entorno, las cuales se considerarán en la validación del modelo de la estrategia del negocio.
___ Medición del desempeño actual de la organización en relación con sus objetivos de desempeño, al establecer una brecha de desempeño.

Figura 10-10. Lista de verificación de los resultados necesarios a partir de la auditoría del desempeño

REFERENCIAS

Blackburn, J. D. (1990). *Time-based competition: the next battle ground in American manufactoring.* New York: Dow Jones-Irwin.

Caminiti, S. (1991, July 15). Sears need: More speed. *Fortune*, pp. 88-90.

Galbraith, J. R. & Nathanson, D. A. (1978). *Strategy implementation: the role of structure and process.* St. Paul, MN: West.

Goodstein, L. D. & Burke, W. W. (1991). Creating successful organization change. *Organizational Dynamics, 19*, 5-17.

Harrison, R. & Stokes, H. (1991). *Diagnosing organization culture.* San Diego, CA: Pfeiffer & Company.

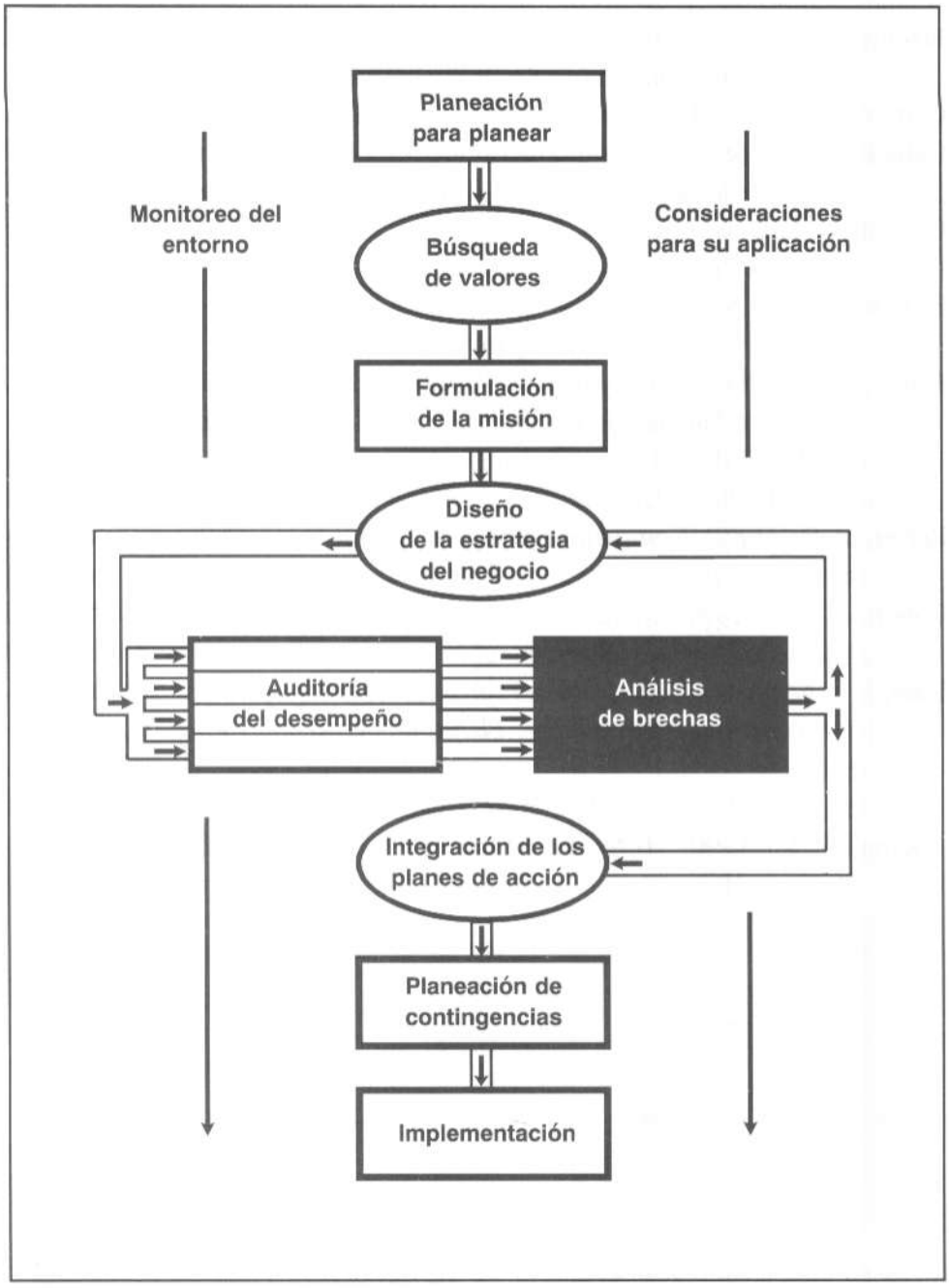
Peters, T. J. (1984). Strategy follows structure: Developing distinctive skills. *California Management Review, 26*(3), 111-125. Reprinted in J. W. Pfeiffer (Ed.). (1991). *Strategic Planning: Selected readings* (rev. ed.).San Diego, CA: Pfeiffer & Company.

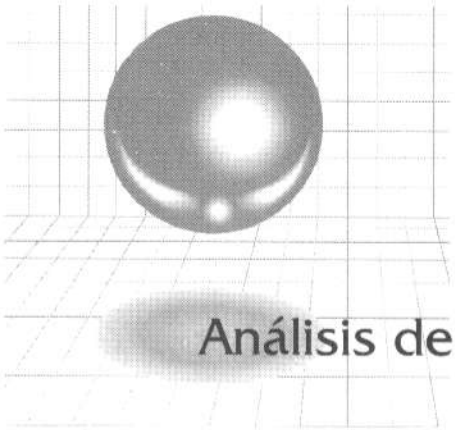
Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Tecniques for analyzing industries and competitors.* New York: Free Press.

Robert, M. M. (1990, March-April). Managing your competitor's strategy. *Journal of Business Strategy*, pp. 24-28.

Ross, J. E. & Shetty, Y. K. (1985, February). Making quality a fundamental part of strategy. *Long Range Planning*, February, 53-58. Reprinted in J. W. Pfeiffer (Ed.). (1991). *Strategic Planning: Selected readings* (rev. ed.).San Diego, CA: Pfeiffer & Company.

Thomas, P. R. (1990). *Total cycle time: An overview for CEOs.* New York: McGraw Hill.


Planeación para planear
Monitoreo del entorno
Consideraciones para su aplicación
Búsqueda de valores
Formulación de la misión
Diseño de la estrategia del negocio
Auditoría del desempeño
Análisis de brechas
Integración de los planes de acción
Planeación de contingencias
Implementación



Capítulo once

Análisis de brechas

> Un error es más peligroso cuando mayor sea la verdad que contenga.
>
> Henri-Frederic Amiel
> *Journal*, 1883

Aunque en cada fase de la planeación estratégica aplicada se presentan momentos difíciles, por lo general, el análisis de brechas constituye el "momento de la verdad"; un momento que puede trastornar y desanimar incluso a los miembros más impasibles del equipo de planeación. Después de efectuar la auditoría del desempeño, se hace necesario identificar las brechas entre el desempeño actual de la organización y el desempeño que se espera, con el fin de llevar a cabo en forma exitosa su modelo de la estrategia de negocios.

El análisis de brechas constituye una *evaluación de la realidad*, es decir, una comparación de la información generada durante la auditoría del desempeño con cualquier otra que se requiera para ejecutar el plan estratégico de la organización. Además, dicho análisis exige el desarrollo de estrategias específicas para cerrar cada brecha identificada. En efecto, si éste no revela divergencias perturbadoras entre las metas futuras de la compañía y su desempeño actual, entonces el proceso de planeación ha sido inadecuado; sim-

plemente, el equipo de planeación *no* logró llegar *suficientemente lejos* en sus procesos de previsión y diseño de la estrategia del negocio. Por consiguiente, todo análisis de brechas tendrá momentos difíciles.

El análisis de brechas es el paso verdaderamente decisivo en el proceso de planeación estratégica aplicada, cuando se haya evaluado la probabilidad de implementar con éxito el plan. Dicho análisis representa un proceso activo para examinar la magnitud del salto que se debe dar desde la situación actual hasta la deseada: un estimativo de qué tan grande es la "brecha". El "análisis" responde la pregunta de si las habilidades y recursos disponibles son suficientes para cerrarla, para lograr el futuro deseado dentro del periodo propuesto. Si el análisis sugiere que no se puede cerrar la brecha, entonces se debe llevar a cabo una acción apropiada con el propósito de reducirla. El rol del consultor consiste en asegurar que los datos se analicen en forma adecuada y se generen los planes de acción que convengan para cerrar la mencionada brecha.

El análisis de brechas constituye la época para una toma de decisiones cuidadosa y deliberada. Si la brecha entre la condición actual y la deseada parece demasiado grande para cerrarla, entonces se hace imprescindible redefinir el futuro deseado, con un reenfoque en aquellos aspectos del modelo de la estrategia de negocios que sean realizables, o se deben desarrollar soluciones creativas para cerrar ese vacío. Por cada brecha que no se puede cerrar mediante una estrategia rápida y evidente, el equipo de planeación debe *regresar* a la fase del diseño de la estrategia del negocio y volver a trabajar el modelo hasta que se pueda cerrar la brecha. Puede ser necesario repetir este proceso varias veces antes de poder cerrar las brechas observadas; del mismo modo, existe la posibilidad de tener que modificar la declaración de la misión. El ciclo se ilustra de manera gráfica en el modelo de la planeación estratégica aplicada con una flecha que retorna del análisis de brechas al diseño de la estrategia del negocio o, cuando estos vacíos finalmente son manejables, se dirige a los siguientes pasos del proceso de planeación.

EL ROL DEL CONSULTOR

En esencia, existen dos enfoques generales para reducir las brechas en el modelo de la estrategia de negocios de una organización: uno consiste en

modificar o reducir las metas, solución transaccional; el otro consiste en reducir los obstáculos identificados como responsables de la brecha, solución transformacional. Como acostumbra expresar un colega en la consultoría de planeación estratégica: "Las soluciones transformacionales exigen soltarse de la barra del trapecio". Por lo general, las empresas traen consigo sus preferencias habituales con respecto a un enfoque transformacional o uno transaccional del análisis de brechas, y es posible que el consultor necesite recordarle la otra opción al equipo de planeación.

El análisis de brechas tiende a ser un proceso relativamente directo. Sin embargo, cuando el equipo de planeación compara el proclamado "negocio en el que deseamos estar" con su situación actual, existe la tendencia a desarrollar un *pensamiento de grupo*; es decir, sus miembros se pueden volver excesivamente positivos y confabularse para pasar por alto brechas significativas entre la situación actual y la deseada, brechas que en realidad pueden no ser fáciles de cerrar. Por otra parte, el equipo puede observarlas y concluir que no se pueden cerrar, mientras el pensamiento creativo podría determinar formas para lograrlo. En este punto, un rol importante para el

Cerrar la brecha puede exigir una transformación

consultor consiste en ayudar a que el equipo de planeación evite una o ambas trampas en la planeación.

Cuando el equipo de planeación establece metas demasiado optimistas -metas que vayan más allá de la capacidad de la organización para lograrlas- se hace necesario repetir el ciclo hasta el diseño de la estrategia del negocio. Sin embargo, ese proceso puede ser frustrante para los miembros del equipo. Se puede generar un fuerte sentimiento de: "Ya habíamos hecho todo esto antes, y no funcionó; entonces, ¿por qué dará buenos resultados en esta ocasión?" No obstante, volver a trabajar el diseño de la estrategia del negocio resulta decisivo hasta que se puedan cerrar todas las brechas perceptibles. Por consiguiente, es el momento para que el consultor se muestre firme y haga regresar al equipo a los problemas que necesita resolver.

RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE BRECHAS

El resultado esperado del análisis de brechas es un plan estratégico que tenga una probabilidad razonable de éxito. El propósito de este análisis consiste en llevar la evaluación de la realidad actual a los sueños del mañana. Las prioridades se deben fundamentar en los límites normales de los recursos disponibles. En cualquier organización, los equipos, el personal, el dinero y otros recursos son finitos. Como resultado del análisis de brechas, estos recursos deben comprometerse de manera apropiada con el modelo de actividad que se haya determinado como el de mayor retribución organizacional.

Las limitaciones de recursos no son el único factor por considerar. Los elementos del diseño de la estrategia de negocios se ajustarán a la compañía en diversos grados. Algunos se asimilarán con facilidad en el interior de la empresa, su misión histórica, sus líneas de negocios y su cultura; con otros no sucederá lo mismo. El análisis de brechas debe considerar cada uno de los elementos del diseño de la estrategia de negocios tanto para la disponibilidad de recursos como para el ajuste a la compañía existente. Aunque con esto no se sugiere que se deben conservar sólo aquellos elementos que estén integrados con facilidad, tampoco se sugiere que se puedan transformar las organizaciones de la noche a la mañana. Lo que se requiere son acciones que amplíen tanto los recursos disponibles como el ajuste de la organización, y no actos heroicos propios de los kamikazes.

CÓMO ANALIZAR LA BRECHA

El análisis de brechas es el examen detallado de la distancia existente entre cada elemento del diseño de la estrategia del negocio y la situación actual de la organización revelada en la fase de auditoría del desempeño. De manera específica, este análisis plantea las siguientes preguntas:

1. ¿Cómo se compara el perfil estratégico deseado con el actual?
2. ¿Cómo se ajustan las LDN planeadas con las líneas de negocios existentes y con los recursos, tanto actuales como planeados, para su alineación?
3. ¿En que parte de los ICE actuales se halla la organización y qué significado tiene para su capacidad buscar otros nuevos?
4. ¿Cuáles son las estrategias actuales y qué significado tiene para la capacidad de la empresa ejecutar otras nuevas?
5. ¿Qué tan diferente es la cultura existente de la que se requiere?

El análisis de brechas también debe dar respuesta a estos interrogantes, no sólo plantearlos.

Un ejemplo hipotético

Las brechas se pueden observar en respuesta a cada una de estas preguntas. Considérese el caso hipotético de Epsilon Company. Durante el diseño de la estrategia del negocio, el equipo de planeación de Epsilon pudo haber descrito la situación deseada en los siguientes términos medibles:

> En cinco años, Epsilon tendrá ventas anuales por US$30 millones distribuidos entre sus cuatro líneas (dos de las cuales serán nuevas). Tendremos una utilidad antes de impuestos de 15% con una tasa de crecimiento anual en ventas de 30%. A fin de lograr estas metas, nos proponemos mostrar una fuerte orientación a aceptar riesgos, lo cual se considera necesario a medida que nos desplazamos del desarrollo de equipos científicos para el campo profesional a líneas de productos electrónicos más orientados hacia el consumidor, un área que apenas comienza a crecer. Nuestro objetivo es tener éxito al convertirnos en un líder de bajo costo. Reduciremos los costos de fabricación y estableceremos fuertes controles para asegurar nuestras metas de competitividad en costos.

Nuestras prioridades son las siguientes: 1) crecimiento (aumento de la participación en el mercado), 2) sistemas interno con enorme efectividad para el control de costos y 3) rentabilidad.

Cuando el equipo de planeación de Epsilon termine la auditoría del desempeño, debe examinar su posición actual en cada una de las dimensiones clave del plan. Por ejemplo, supóngase que la "situación actual" rápida (e incompleta) de Epsilon indicó lo siguiente:

- Ventas anuales actuales, US$13.9 millones,
- Utilidad antes de impuestos, 4.6%.
- Tasa actual de crecimiento, 25%.
- Firma de propiedad familiar con historial conservador en la fabricación de equipos científicos profesionales y selectos.
- Ventas actuales de productos, con base en calidad excelente, para un grupo selecto de consultorios médicos, hospitales y laboratorios científicos.
- Líneas actuales de productos en etapas de madurez y decadencia de sus ciclos de vida.
- Fuerte lealtad entre los actuales clientes, quienes confían en Epsilon y sus productos.
- Grupo firme de R&D con plena libertad para explorar/desarrollar nuevos productos.
- Debilidades de la compañía: se requiere más tiempo para fabricar los productos y cuestan más de lo planeado en un comienzo.

El equipo de planeación de Epsilon necesitaría identificar y analizar una serie de brechas. Sería necesario considerar, entre otros, los siguientes factores:

- Tiempo disponible para hallar los ICE: cinco años.
- Meta general: desplazar la compañía de ser un especialista en R&D/fabricación de equipos científicos de calidad para convertirla en un fabricante competitivo de productos relacionados con la ciencia y orientados al consumidor.
- Incremento en ventas: de $13.9 millones a $30 millones.
- Mejoramiento de la utilidad antes de impuestos: de 4.6% a 15%.
- Mejoramiento en la tasa de crecimiento: del 25% anual (no ajustada por inflación) al 30% anual.

- Otros desplazamientos: del estilo de operación conservador a uno de operaciones con alto riesgo; de una posición competitiva tipificada por la "diferenciación" a una posición de "líder en costos bajos".

Aunque estas listas no constituyen todas las dimensiones del diseño de la estrategia del negocio ni todos los aspectos de la auditoría del desempeño, aquí se encuentra lo más relevante. El equipo de planeación estratégica procedería a estimar la dimensión de cada brecha, tratando de identificar si se puede cerrar con el paso del tiempo y con los recursos disponibles. Si es posible cerrar una brecha, el equipo la llevaría al plan estratégico tal como se plantea en el diseño de la estrategia del negocio, y luego se desplazaría a estudiar otra brecha. Si se percibe que una brecha en particular es demasiado grande para cerrarla o que no se cuenta con una estrategia claramente evidente para cerrarla, entonces el equipo de planeación, necesariamente, se desplazaría de nuevo a la fase de diseño de la estrategia del negocio con el propósito de efectuar un ajuste a ese elemento particular del modelo.

En el ejemplo de Epsilon, algunas de las brechas representan graves problemas. El propósito de pasar de un perfil conservador a uno de alto riesgo posiblemente choque con los valores principales de esta empresa familiar. A menos que el temor a la decadencia de las LDN actuales sea tan fuerte como para hacer caso omiso de estos valores tradicionales, no existe la posibilidad de que en esta compañía se presente un cambio en su orientación básica al mercado.

Las brechas pueden representar graves problemas

De igual manera, parece improbable el mejoramiento propuesto en la rentabilidad. Resulta difícil triplicarla mientras se presenta el desplazamiento hacia un mercado nuevo, quizá más intencional en costos bajos. Aunque luche para obtener una tasa de crecimiento anual del 30% y, al mismo tiempo, la relegue como prioridad de tercer orden, para la compañía sería imposible lograr el aumento. Existen costos de aprendizaje de un nuevo mercado - productos que no tendrán éxito, presiones competitivas no anticipadas, etc.- que no se incluyen en las proyecciones del equipo. Si la rentabilidad del 15% fuera importante para el crecimiento de los fondos, este elemento sería incluso más peligroso para el éxito general del plan de Epsilon.

Se podría plantear que el ejemplo de la mencionada compañía es demasiado extremo para ser realista. Sin embargo, el entusiasmo y optimismo de los miembros del equipo de planeación durante el diseño de la estrategia del negocio podría darles la posibilidad de generar un futuro ideal como el esbozado en esta parte lleno de grandes brechas, quizá masivas, que podrían no cerrarse. Con mucha frecuencia, el grupo de planeación es demasiado optimista -en especial cuando considera la posibilidad de ingresar en un mercado que todavía no comprende. Aunque el ejecutivo de Epsilon puede mostrarse muy elocuente durante horas acerca del porqué en su mercado actual era razonable una utilidad del 4.6%, simplemente conoce tan poco del mercado del consumidor, que ¡ese 15% parece muy probable! Nuestra experiencia indica que el caso Epsilon ilustra en forma clara y creíble las deficiencias que se pueden evitar a través de un análisis de brechas.

Aceptar simplemente que este resultado se puede alcanzar, en especial a la luz de los problemas expuestos, podría conducir a un desastre para Epsilon. El rol del consultor consiste en plantear estos temas y ayudar a que el grupo de planeación los aborde. Un consultor calificado ayudará a los miembros del equipo de planeación a mantener el entusiasmo mientras reconsideran el futuro, hasta que se puedan cerrar cada una de las brechas y se desarrollen los planes de acción necesarios.

Consideraciones clave

Cuando se examina una brecha, se debe plantear en forma real el interrogante de si es posible cerrarla. La pregunta en realidad es: ¿se puede cerrar esta brecha, dado todo lo que se pretende hacer? Así mismo, es posible que los

conocimientos adquiridos durante el análisis de brechas ocasionen que el equipo de planeación repita todo el proceso, incluyendo la declaración de la misión. Además, una brecha en una área puede conducir a la identificación de otras en campos distintos.

Otro aspecto significativo en el análisis de brechas es si existe alineación entre el modelo de la estrategia del negocio y la búsqueda de valores. Este tipo de comparación es necesario con el fin de asegurar que las acciones que propone la organización sean consistentes con su cultura. Como se anotó anteriormente, los planes que no tomen en cuenta la cultura de la empresa ni se basen en ella, posiblemente no tendrán éxito. Esta parte del análisis de brechas exige el mismo nivel de apertura, imparcialidad y confrontación que debió tipificar la búsqueda de valores original. El análisis de brechas es importante en este aspecto porque contrasta los deseos de la empresa con la realidad; de hecho, es el ancla que evita que el plan vaya en una mala dirección o que no cuente con ninguna.

Un elemento que, por lo regular, surge en la planeación del crecimiento organizacional es la manera como se logrará dicho crecimiento. Chandler (1962) identificó cuatro enfoques para el crecimiento que surgen de manera secuencial en el desarrollo de la compañía:

1. Expansión de volumen.
2. Dispersión geográfica.
3. Integración vertical.
4. Diversificación del producto o servicio.

En el capítulo 14 *Implementación* se describen estos enfoques con mayor detalle. No obstante, en el análisis de brechas es importante identificar cuáles de estos enfoques se han adoptado, en forma explícita o implícita, y luego determinar si la estructura actual de la compañía es adecuada para ejecutar de manera exitosa ese enfoque como parte del modelo de la estrategia de negocios. En otras palabras, ¿se ajusta la forma a la función? Sin este ajuste, resulta bastante improbable que la organización pueda tener éxito con su plan. Por ejemplo, el crecimiento dinámico que formaba parte del modelo de la estrategia de negocios en Epsilon requeriría una estructura menos jerárquica, una función de marketing separada y menos dependencia en la familia como fuente de experiencia. La forma de Epsilon evidentemente no se ajusta a su función recién planeada.

Las brechas también se presentan en los planes estratégicos de organizaciones sin ánimo de lucro. Por ejemplo, Regis University, una pequeña entidad educativa jesuita localizada en Denver, estuvo al borde de la ruina financiera cuando su nuevo presidente vio la necesidad de llevar a cabo la planeación estratégica. El análisis de brechas pronto reveló que su segmento común de mercado, los recién egresados de educación secundaria, se encontraba en decadencia y no se incrementaría en el futuro cercano. No obstante, la brecha se podía cerrar mediante el desarrollo de un nuevo mercado: educación para adultos. Regis desarrolló una estrategia de nicho de mercado altamente exitosa, que implicaba separar a los estudiantes adultos de los más jóvenes, quienes tendían a ser menos serios, y establecer programas de educación acelerada para obtener el título, en centros comunitarios, cerca de sitios en donde se concentraban negocios. Este cierre estratégico y exitoso de la brecha le permitió a la compañía incrementar sus inscripciones de 1,000 estudiantes a más de 8,000 y tener un superávit anual de presupuesto, a pesar del enorme y costoso esfuerzo para mejorar sus instalaciones.

ASPECTOS ADICIONALES DEL ANÁLISIS DE BRECHAS

A medida que una organización examina la factibilidad de las metas que establece durante el diseño de la estrategia del negocio, se pueden aplicar de manera efectiva diversas herramientas conceptuales. Aunque simples en su concepto, son útiles para estimar la cantidad de riesgo en un movimiento particular -un aspecto decisivo del análisis de brechas. Estas herramientas son el modelo "Y", el modelo "Z" y el análisis de las barreras para la entrada/salida.

El modelo "Y"

La primera de estas herramientas –el modelo "Y"– es una variación del sencillo modelo "a quién, qué, cómo y por qué" (*véase* figura 11-1), analizado en un comienzo en el capítulo 8 *Formulación de la misión*. Durante la fase de formulación de la misión del proceso de planeación estratégica aplicada, el equipo de planeación elabora una declaración de la misión al utilizar este modelo para describir su futuro deseado. En la fase de análisis de bre-

chas, el equipo debe desarrollar un diagrama de "a quién, qué y cómo" para cada LDN importante en el modelo de la estrategia del negocio, pero no existe razón para reexaminar el "por qué", es decir, las razones de la existencia de la compañía.

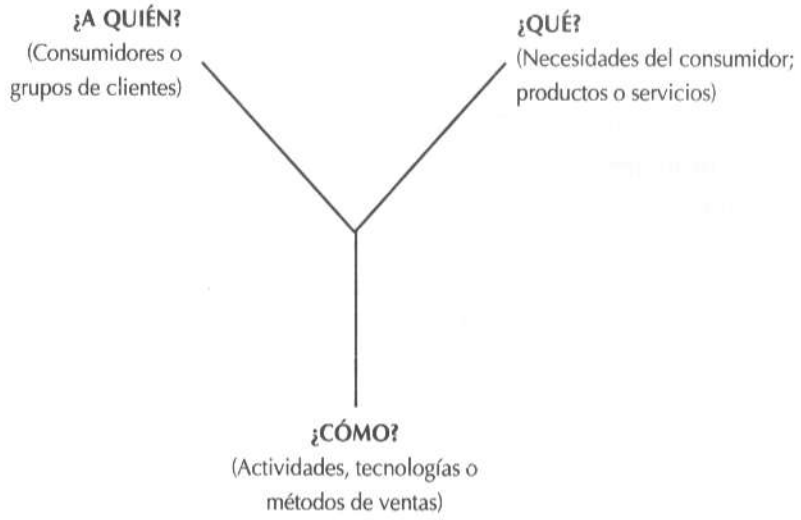


Figura 11-1. El modelo "Y".

Después de aplicar el modelo "Y" para cada LDN en el plan de negocios, el equipo hace sus comparaciones con lo desarrollado durante la formulación de la misión como forma de evaluar qué tan lejos se halla la LDN de la misión general. Las LDN proyectadas se deben comparar con cada LDN en el negocio actual, de tal manera que el equipo pueda determinar cuántas dimensiones se han modificado de las tres. Cambiar sólo una dimensión (con quién se hacen negocios, qué se vende o cómo se efectúa el negocio) acarrea mínimos riesgos. Modificar las dos dimensiones a la vez representa más riesgos y, en la mayoría de los casos, no es prudente. Un cambio en las tres dimensiones por lo general resulta aventurado, aún si la organización cuenta con grandes recursos para aprender de manera simultánea acerca de los clientes, los productos y el sistema de distribución nuevos. Modificar las tres dimensiones equivale, en efecto, a comenzar un nuevo negocio.

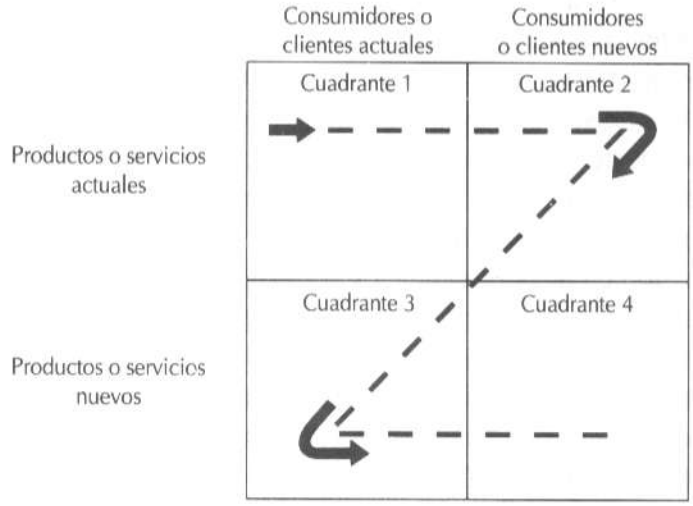
El modelo "Y" constituye una evaluación rápida para identificar de manera conceptual una brecha potencial. Se debe utilizar con el propósito de determinar problemas potenciales, suministrar la dirección al equipo con respecto a las áreas que exigen una investigación adicional y ayudarle a planear la reducción de una brecha potencial. Esta aplicación se analizará posteriormente en el presente capítulo junto con las formas de cerrar las brechas. No obstante, el equipo de planeación debe tomar precauciones para utilizar esta herramienta con sumo cuidado, debido a que claramente existen situaciones en las cuales cambiar una sola dimensión podría significar un desastre, mientras que hay otros casos muy específicos en los cuales modificar de manera simultánea las tres dimensiones podría llevar al éxito. En ocasiones es fácil convencer a otra persona de que los cambios serán menos traumáticos de lo que en realidad son. El rol del consultor es decisivo para mantener un análisis cuidadoso y abierto que conduzca a la aplicación de un buen criterio. Aplicar el modelo "Y" al plan de Epsilon sugiere la forma como podría ocurrir lo anterior. El plan de esta compañía implicó cambiar el producto (qué) y el mercado (a quién) –de productos científicos para profesionales a electrodomésticos- y el enfoque (cómo) –pasar de ser un líder en tecnología a un proveedor a bajo costo. En consecuencia, la utilización del modelo "Y" sugiere que adoptar el modelo de la estrategia del negocio de Epsilon implicaría un alto grado de riesgo, aún si los demás elementos del análisis de brechas no plantean problemas serios.

Así mismo, existen situaciones particulares en las cuales el producto es de tal calidad, el mercado se encuentra tan preparado y el nuevo sistema de distribución tan ajustado, que es posible modificar las tres dimensiones de manera simultánea y aún así lograr el éxito. La entrada de IBM al mercado de minicomputadores a finales de la década de los sesenta, con la introducción de su PC, es un ejemplo importante de este tipo de éxito. Un nuevo producto (un computador personal) se introdujo en un nuevo mercado (usuarios individuales en vez de organizaciones) mediante un nuevo método de venta (a través de almacenes minoristas en vez de utilizar representantes de ventas). De nuevo, un equipo de planeación en actitud de alerta puede estar en capacidad de descubrir este tipo de oportunidad independientemente de las advertencias que presente el modelo. Estas situaciones son bastante peculiares -más de lo que admitirían los campeones de nuevos productos más entusiasmados. Cualquier movimiento notable se debe examinar con atención a fin

de determinar si existen fallas. Antes de adoptar un enfoque de este tipo es necesario determinar si el resultado final tiene la misma magnitud del riesgo. Aunque el negocio IBM-PC implicaba un riesgo, IBM lo consideró moderado debido a sus enormes recursos. Una empresa más pequeña y menos dotada habría visto el riesgo de manera muy diferente.

El modelo "Z"

En la figura 11-2 se ilustra otro modelo útil (el modelo "Z"). En esencia, éste clasifica a los clientes y productos de acuerdo con las mismas dos dimensiones: actuales y nuevos. Según el modelo, existe menor riesgo de concentrar los esfuerzos organizacionales en el cuadrante 1, es decir, en vender más productos o servicios actuales a consumidores actuales. El siguiente en magnitud de riesgo es el cuadrante 2 (vender productos o servicios actuales a clientes nuevos); le sigue el cuadrante 3 (vender nuevos productos o servicios a clientes actuales). El más riesgoso es el cuadrante 4: vender nuevos



El modelo "Z" de riesgo incrementado lo desarrolló John M. Simonds de Martin-Simonds Associates, Seattle Washington. La matriz de "clientes actuales-servicios actuales" en un comienzo apareció en "Strategies of Diversification" de H.I. Ansoff en *Harvard Business Review*, September-October, 1957, págs. 113-124.

Figura 11-2. El modelo "Z" para la expansión de los negocios

productos o servicios a nuevos consumidores. La "Z" aparece cuando se traza una línea a través de cada uno de los cuadrantes de acuerdo con el grado de riesgo. Cuanto más lejano sea el recorrido que realice la organización a través de la Z, mayor será el riesgo.

Al aplicar el modelo "Z" a la estrategia propuesta de Epsilon se revela que ésta ubica a la compañía en el cuadrante inferior derecho de la "Z", lo cual indica el mayor riesgo posible. Si un riesgo de esta naturaleza es inevitable, la empresa debe reconocer abiertamente el nivel de peligro que ello implica y estar dispuesta a adoptar un enfoque de riesgo para la organización.

El riesgo que se presenta al proporcionar nuevos productos o servicios a nuevos clientes es una de las razones del alto fracaso en los nuevos negocios –que, por definición, están utilizando esta estrategia. Por otra parte, una línea de productos novedosa que llame la atención de una nueva base de consumidores podría presentar un nicho de mercado tan atractivo que se desearía seguir un curso de alto riesgo. El modelo permite que los miembros del grupo de planeación clasifiquen los factores de riesgo y les brinda la oportunidad de comparar la orientación al riesgo de la organización con los subcomponentes deseados del plan estratégico de negocios. Para involucrarse en una estrategia de más alto riesgo, la compañía debe contar con un estilo de disposición para asumir riesgos y la disponibilidad de recursos para apoyarlo.

Otra dimensión que se debe examinar en este punto es el grado en el cual se encuentran interrelacionadas las LDN y cómo se relacionan con los tipos de negocios que llevan a cabo. Con frecuencia, desarrollar las líneas de negocios que tengan un tema en común constituye una estrategia valiosa. Este tema puede incrementar la rentabilidad al brindar oportunidades para lograr economías de escala a través de la adquisición de bienes o servicios mediante las LDN. Las empresas tienden a ser más exitosas cuando operan con partes relacionadas o interrelacionadas. Las organizaciones que cuentan con líneas de negocios que se ajustan a un tema común tienen una gran posibilidad de lograr una sinergia a través de las LDN.

Barreras para la entrada/salida

Como se observó en el capítulo 10 *Auditoría del desempeño*, negocios diferentes poseen grados distintos de dificultad cuando se inician y se liquidan.

Por lo general, éstos se conocen como barreras para la entrada y la salida (véase figura 10-8). En el análisis de brechas, es necesario prestar atención a ambos tipos de dificultades con el fin de evitar que la organización se vea atraída excesivamente por oportunidades que tengan condiciones demasiado exigentes para la entrada o que puedan ser difíciles de abandonar si no llenan las expectativas.

Existen muchas otras barreras para entrar en negocios regulados; por ejemplo, no se puede dar inicio en forma sencilla a una estación de radio o de televisión. Se requiere una licencia gubernamental y existen muchos obstáculos que se deben superar antes de lograr la expedición siquiera de una. Inclusive en industrias desreguladas existen barreras para la entrada. Aunque en la actualidad cualquier persona que cuente con recursos suficientes, de por sí una barrera significativa, puede dar inicio a una aerolínea en EE.UU., la falta de pistas de aterrizaje en la mayoría de aeropuertos importantes representa otra barrera significativa para la entrada. La disponibilidad de ciertos recursos, instalaciones, equipo, personal entrenado y capital también pueden constituir barreras para la entrada.

Las dificultades para abandonar una LDN no se pueden pasar por alto. Por ejemplo, cuando la American Psychological Association adquirió la ahora desaparecida revista, *Psychology Today*, nunca se planteó el problema de las barreras para salir del negocio. Cuando se hizo demasiado excesiva la carga financiera por apoyar la revista, la obligación impuesta por las suscripciones prepagadas, más de US$8 millones, constituyó una barrera para la salida. A menos que la asociación pudiera hallar un comprador dispuesto, el cierre de la publicación acarrearía reembolsar a los suscriptores el valor cancelado por concepto de ediciones que no recibirían, una carga inaceptable. Ciertamente, analizar las barreras para la salida antes de entrar en esta LDN hubiese llevado a una decisión diferente acerca de la adquisición de la revista en la primera instancia.

Al analizar la brecha, el equipo de planeación necesita comprender y aplicar el paradigma de las barreras para la entrada/salida tanto para cualquier LDN que esté considerando como para cualquier LDN existente que desee abandonar. Este tipo de análisis le permitirá evaluar los riesgos potenciales implicados en estas acciones y así mismo el potencial retorno financiero.

FORMAS DE CERRAR LA BRECHA

Existen múltiples formas para cerrar la brecha entre la condición actual de la organización y la condición futura deseada. Por lo general, estas opciones se encontrarán bien sea en una categoría de crecimiento o de atrincheramiento, dependiendo de la relación entre la compañía actual y su futuro deseado. Si el crecimiento resulta necesario para lograr las metas del diseño de la estrategia de negocios, las opciones son la expansión interna, la puesta en marcha de un nuevo negocio, una adquisición, una fusión o una alianza estratégica. Si el diseño de la estrategia del negocio exige un atrincheramiento, las opciones son desistimiento, eliminación por fases, reducción gradual y retorno completo.

En este punto puede surgir una división ya que los miembros del equipo que se encuentran realizando esfuerzos orientados a los roles y a la protección de sus rangos de autoridad perciben implicaciones en sus áreas de responsabilidad. En lo posible, el consultor debe trabajar a fin de reconocer y manejar esta tendencia. La concentración en ese problema puede ser útil si no promueve la deshonestidad o el abuso, pues esta puede contribuir a un compromiso posterior con el plan, el cual sólo puede darse con una creencia honesta en la factibilidad y el deseo del plan.

Cierre de brechas producto de una orientación hacia el crecimiento

Existen diversas formas de cerrar las brechas producto de una orientación hacia el crecimiento.

Expansión interna. A menudo, la expansión interna se ve tipificada por un riesgo razonable y un crecimiento constante. El crecimiento significativo desde el interior exige una buena cantidad de recursos financieros y de otro tipo. Éstos se pueden identificar y comprometer a nivel interno, o pueden provenir del exterior de la organización –con frecuencia a costos significativos. La expansión interna constituye una forma razonable de cerrar la brecha si los productos o servicios son sólidos, la participación en el mercado parece estar sujeta a la expansión, y hay recursos disponibles. En el mercado debe existir la necesidad de adquirir los productos o servicios ofrecidos y –si

es posible– tienen que ser superiores desde el punto de vista tecnológico comparados con aquellos disponibles en el momento. Los individuos encargados de realizar la planeación deben tener en cuenta que los competidores actuales no considerarán favorable la expansión de la participación en el mercado y tendrán la tendencia a responder de manera agresiva. Este factor debe ser una consideración clave en la selección de esta estrategia.

Empezar nuevos negocios. Dar inicio a un nuevo negocio es una estrategia de crecimiento con un riesgo inherente relativamente alto. En el modelo "Z", éste corresponde al cuadrante 4 –vender nuevos productos o servicios a nuevos clientes. Si el nuevo negocio se halla completamente separado de las líneas actuales de negocios, el riesgo es mayor. Si está a tono con los negocios actuales, el riesgo se puede reducir, debido a que los productos o servicios actuales pueden ayudar a crear la preventa en el nuevo negocio. Por ejemplo, cuando Sears, Roebuck & Company, que tradicionalmente había sido una cadena de almacenes minoristas, agregó un negocio nuevo y gigante, los Sears Financial Network Centers, consideró que su experiencia con la subsidiaria Allstate Insurance le pondría a tono con su negocio actual. En consecuencia, adicionó Coldwell Banker Real Estate y Dean Witter, un importante corredor de bolsa, para que armonizara con su existente operación de seguros. Aunque muchas personas dudaban bastante acerca de la prudencia de esta estrategia, la década pasada demostró que en realidad fue una sabia decisión. En efecto, la Financial Network División de Sears es lo más rentable en la actualidad, mientras que los puntos de venta minorista, como se anotó anteriormente, se encuentran en decadencia.

El conocimiento de los intereses y necesidades de los consumidores o clientes también puede ayudar a disminuir el riesgo. Por ejemplo, Sears sabía que muchos de sus clientes de clase media y de edad madura estaban interesados en comprar acciones, bonos y otros títulos valores, pero se mostraban renuentes a acercarse a los corredores que los vendían. Entonces, de manera muy apropiada, determinó que sus clientes se acercarían a los corredores de bolsa con más familiaridad en los almacenes de la compañía. A pesar de la falta de credibilidad inicial por parte de la comunidad financiera, la conexión Sears-Dean Witter ha sido bastante exitosa, no obstante el desorden general de la industria financiera estadounidense. Sin embargo, el equipo de planeación debe tener mucho cuidado al escoger esta estrategia de crecimiento. Si se selecciona, el esfuerzo creativo debe constituir el medio para reducir el riesgo.

El nuevo negocio debe manejarlo un individuo que comprenda la puesta en marcha y tenga suficiente libertad para tomar las decisiones necesarias a fin de lograr el éxito; así mismo, se debe contar con una relación cuidadosamente diseñada y de apoyo con la organización matriz.

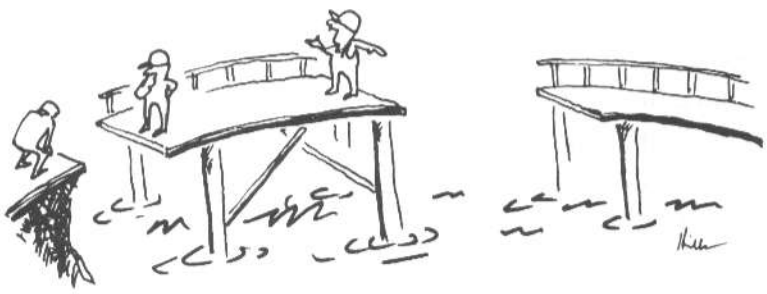
Adquisiciones y fusiones. Con frecuencia, estas son técnicas que aceleran el logro de las metas de crecimiento. Cuando se utilizan de manera apropiada, estos enfoques pueden cerrar una brecha con rapidez. No obstante, debe mostrarse el interés en examinar el valor de estas formas de crecimiento. Es posible cerrar una o dos brechas a través de una adquisición, pero fracasar en otras áreas de brechas identificadas. Por ejemplo, se podría presentar un crecimiento en las ventas totales y no lograr las metas de rentabilidad definidas en el modelo de la estrategia del negocio. La atención y la creatividad caracterizan la adquisición o fusión completamente exitosa. Este desplazamiento se debe hacer con una visualización específica de las metas de alta prioridad de dicho modelo.

De igual manera, debe darse especial atención al ajuste entre las culturas organizacionales de ambas partes. La mayoría de las adquisiciones y fusiones de negocios no resultan bien, y más de la mitad dan marcha atrás en un periodo de tres años. La razón principal de estos divorcios comerciales es la incompatibilidad entre las culturas de las dos empresas. La fusión de Fireman's Fund y American Express le dio sentido a todos sus tipos de negocios, pero la incompatibilidad entre los valores de las dos compañías, analizados en el capítulo 7, condujeron a un divorcio prematuro e infeliz. El equipo de planeación debe examinar las propuestas de adquisición y fusión con sumo cuidado, tanto desde la perspectiva de los negocios como desde la de compatibilidad.

Alianzas estratégicas. Uno de los principales cambios observados en el entorno estratégico de la actualidad es la cambiante visión de las relaciones de la organización con competidores, proveedores y clientes. Antes, estas relaciones necesariamente se consideraban antagónicas. Las empresas de hoy son mucho más abiertas para considerar una variedad de alternativas, en especial las alianzas estratégicas. Una alianza de este tipo es una relación mutuamente benéfica entre dos o más organizaciones para compartir información y recursos con el fin de lograr el progreso y desarrollo de las partes involucradas. Badaracco (1991) sugiere que la perspectiva tradicional de la organización como fortaleza medieval que inventa, posee, controla y finan-

cia todos sus activos estratégicos ahora es obsoleta. Por el contrario, ofrece la ciudad-estado italiana del Renacimiento como la metáfora más apropiada en estas épocas igualmente turbulentas, peligrosas y de confusión. Las ciudades-estado, como Milán, Venecia y Florencia, tenían fronteras abiertas y permeables, muy diferentes de la fortaleza. Estos límites exigen una red compleja y cambiante de alianzas estratégicas para la supervivencia. Esta nueva perspectiva ayuda a los gerentes a comprender que en el presente la colaboración es lo que cuenta y ellos deben desarrollar habilidades al fomentar y mantener estas alianzas; es decir, impulsar la diplomacia en vez de generar un espíritu bélico.

Una de las mayores sorpresas a comienzos de la década de 1990 fue la alianza estratégica entre IBM y Apple Computers, antes rivales enconados en el segmento de microcomputadores de esta industria. Aunque es demasiado prematuro determinar la factibilidad o los beneficios de esta alianza, permanece el interrogante de cómo pudo presentarse esta situación. Aunque Apple fue el pionero del microcomputador e IBM lo introdujo en el mundo de los negocios y lo convirtió en el gran negocio de la actualidad, tanto IBM como Apple han tenido tiempos difíciles. En el mercado organizacional, los compradores insisten en que los PC trabajan de manera conjunta en redes, independientemente de la fabricación o modelo. Esto ha afectado el software propietario de Apple, pero también le ha causado daño a IBM, cuando los compradores deciden comprar clones IBM a un costo muy reducido. La nueva alianza estratégica pretende desarrollar una nueva generación de software operativo que servirá para hacer funcionar los PC de IBM y Apple, lo



Una alianza estratégica es una relación mutuamente benéfica

que les permitirá formar parte de la misma red en una compañía. Aunque muchas personas dudan que pueda surgir algo importante a partir de esta alianza, su misma creación sugiere el potencial de estas alianzas como otra forma de cerrar una brecha.

Se ha establecido un conjunto diferente de alianzas estratégicas por parte de Procter & Gamble, durante mucho tiempo conocido como negociador bastante difícil, aunque algunas veces excelente, en el manejo de las relaciones con sus puntos de venta minoristas. Al reconocer la ventaja mutua que brindan los sistemas de inventario justo a tiempo, P&G cambió su actitud y conformó asociaciones con varias de las más importantes cadenas minoristas, como K-Mart y Wal-Mart, en un esfuerzo para reducir costos en las prolongadas trayectorias que se deben seguir para llevar los productos de los fabricantes a los consumidores. Los equipos interfuncionales de P&G y la otra organización –compuestos por expertos en procesamiento de datos y personal de marketing y ventas de ambas partes– trabajan de manera cooperativa para automatizar e integrar los registros de los pedidos y los de carácter financiero, lo que posibilita una reducción bastante considerable en los costos de almacenamiento y despacho. Procter & Gamble estima que una asociación de este tipo le puede ahorrar más de US$1,000 millones al año y lo mismo que a sus clientes más importantes.

Las organizaciones no necesitan tener la magnitud de IBM, Apple, P&G o Wal-Mart para llevar a cabo alianzas estratégicas. En Washington, D.C., nueve restaurantes de alta categoría, localizados en el centro de la ciudad y bastante competitivos, combinaron sus recursos para desarrollar A la Carte Express. La Express permite que las personas llamen a un número central para solicitar el despacho de comidas a domicilio o a la oficina provenientes de uno o varios de estos restaurantes, reduciéndole al vendedor los costos de tomar el pedido y prestar el servicio, y permitiendo una mayor variedad de opciones para el usuario.

Las oportunidades para las alianzas estratégicas se hacen cada vez mayores a medida que las compañías buscan reducir sus servicios de soporte que no tienen valor agregado. Por ejemplo, Commodore Computers cedió su función de servicio postventa dirigido al cliente a Business Logistics Services, una subsidiaria de Federal Express (Fed Ex), que proporciona una línea de ayuda las 24 horas a Commodore. Si el computador del cliente necesita un servicio, Fed Ex le envía de inmediato un remplazo, recoge el computador

dañado y con frecuencia lo repara en su centro de operaciones de Memphis. El cliente, impresionado por el servicio inmediato y confiable, nunca sabrá que está tratando con Fed Ex, excepto cuando llega la persona que hace la entrega. Commodore ahorra el 50% de sus anteriores costos por concepto de servicios. IBM ha desarrollado una relación similar con Fed Ex para manejar sus repuestos pequeños con el fin de proporcionar un mejor servicio y bajar costos. En ambos casos, la amenaza para una organización proporciona una oportunidad a la otra. Kanter (1989) presenta un modelo teórico y numerosos ejemplos adicionales de este tipo de alianzas que el lector interesado puede consultar como recurso adicional sobre este importante tema.

Existen otras alternativas para las relaciones potenciales entre una compañía y las demás localizadas en su entorno. El equipo de planeación, al considerar cómo cerrar las brechas en el diseño de la estrategia de negocios, necesita concientizarse de estas posibilidades y ser creativo cuando trate de desarrollarlas.

Tácticas para cerrar la brecha

Se deben considerar cuatro tácticas altamente específicas para cerrar las brechas existentes entre la condición actual de la organización y la deseada, cuando el equipo de planeación identifique aquellas que necesita cerrar y cuando el plan se encuentre con claridad en las formas de crecimiento:

1. Ampliar el marco de tiempo para cumplir con el objetivo. Esta táctica se debe considerar si la asignación de recursos actual es apropiada y si lograr estas metas agresivas tomará más tiempo del inicialmente planeado.
2. Reducir el tamaño o alcance del objetivo. Esta táctica se aplica cuando la visión es apropiada pero los objetivos menores o un poco modificados son más realizables e implican menos riesgo.
3. Reasignar recursos para lograr metas. Esta táctica es apropiada si las metas se pueden lograr sólo al reagrupar los recursos existentes que se han diseminado excesivamente.
4. Obtener nuevos recursos. Se debe considerar esta táctica cuando son necesarios nuevos talentos, productos, mercados o capital para lograr las metas deseadas.

Las decisiones relacionadas con la facilidad de cerrar una brecha no se deben tomar a la ligera. Es muy fácil afirmar: "Bien, ya hallaremos los recursos" o "Salgamos y contratemos el talento que necesitamos". Confiar en estas promesas a la ligera es más difícil. Por consiguiente, estas dificultades se *deben* incluir en el proceso de toma de decisiones.

La anticipación a las jugadas del oponente

Todos los movimientos tendientes a la expansión se deben hacer anticipándose a las jugadas del oponente: al examinar el impacto en el mercado y en los competidores que lo comparten. Puesto que se requiere tiempo para lograr un cambio de la participación en el mercado, se pueden presentar muchas cosas durante el proceso –la menor de las cuales podría ser el surgimiento de un competidor que planea ampliar su propia participación en el mercado. La anticipación a las jugadas del oponente le permite al equipo de planeación no sólo identificar la condición actual, sino anticiparse a la situación del mercado que se pueda presentar en el futuro.

Porter (1980, 1985) hace énfasis en la necesidad de planear la estrategia con cuidado alrededor de las realidades competitivas. Motiva a los encargados de realizar la planeación para que se anticipen a los factores importantes del mañana, y recalca que se debe esperar una retaliación. Así mismo, instruye a sus lectores en las tácticas necesarias para enfrentar cada uno de los diversos desafíos potenciales.

El cierre de brechas producto de una orientación hacia el atrincheramiento

Los mercados en los cuales operan todas las organizaciones, con ánimo de lucro o sin él, se transforman de manera constante. Aunque estos cambios algunas veces significan crecimiento y oportunidad, en otras ocasiones pueden representar decadencia en la magnitud del mercado y en las ventas potenciales. Identificar de manera apropiada un mercado que esté perdiendo su potencial y responder a esa situación es tan decisivo como visualizar un nuevo mercado y lanzarse a éste. Con frecuencia, el optimismo natural de la

mayoría de los gerentes y del personal de planeación interfiere con la identificación y respuesta oportuna a estos reveses. En efecto, una característica constante de la vida de los negocios es la "trampa de la expansión" (Thomsett, 1990), la creencia de que "cuanto más grande el mercado, siempre será mejor y mi brújula ciertamente nunca apuntará hacia el sur"; es decir, la convicción de que no existe un lado negativo para ningún mercado, negociación o industria.

Si la brecha impone un atrincheramiento como parte de la estrategia, se debe considerar un conjunto completamente nuevo de tácticas, como el *downsizing* (denominado en forma más apropiada *rightsizing*), el *desistimiento* y el *cierre*. Esas tácticas a menudo se consideran un punto altamente negativo debido a que, con frecuencia, se relacionan con el fracaso. Esta actitud podría conducir a serias demoras para actuar sobre la información necesaria. Los gerentes se muestran demasiado cautelosos para emprender acciones claras y directas a fin de solucionar estos problemas, y los consultores necesitan concientizarse de esta tendencia y hacer lo que sea necesario para lograr una solución.

La reducción de los mercados exige tácticas de retiro o reducción planeada del esfuerzo para mantener la rentabilidad y liberar recursos de inversión en mercados más prometedores. Las tácticas pueden ser graduales, como la eliminación por fases o la reducción gradual, las cuales constituyen una serie de movimientos para disminuir los gastos generales y ajustarlos con las ventas decrecientes con el propósito de mantener la rentabilidad en el mercado, siempre que sea posible. Cuando se presente la eliminación por fases de una línea de productos, de manera simultánea con una estrategia de crecimiento general, se presenta una oportunidad única. Los recursos humanos, físicos y fiscales comprometidos en la LDN que va a pasar por un proceso de eliminación por fases se pueden transferir de manera cuidadosa a una LDN creciente, reduciendo en consecuencia las pérdidas, los despidos de empleados y la desorganización.

El desistimiento de líneas de negocios -su liquidación- es más dramático. Aunque este tipo de movimiento puede causar gran desorganización interna, podría significar una venta mientras aún queden recursos para vender. Ésta puede ser una táctica astuta si las barreras para la salida (como aquellas debidas al capital invertido o a los contratos de trabajo) son muy altas, convirtiendo la eliminación por fases en un desastre potencial, como

fue el caso de *Psychology Today*. El desistimiento también libera en forma rápida el tiempo y otros recursos administrativos decisivos para el compromiso ante los mercados con mayor potencial.

Otras brechas

En algunas ocasiones las brechas se relacionan con el estilo de liderazgo y la cultura de la organización, pero éstos son transformables. El ejemplo de British Airways (BA), citado en el capítulo 3, demuestra la importancia de cambiar el liderazgo y la cultura de una compañía en decadencia. Aunque esto claramente se puede convertir en parte de un plan estratégico, modificar el liderazgo es más fácil que cambiar la cultura. En BA se requería un alto nivel de compromiso por parte del nuevo liderazgo y casi cinco años para lograr un cambio cultural real y mensurable.

Si se identifica una brecha en la orientación hacia los riesgos, el equipo de planeación debe examinar la factibilidad del cambio en esa orientación, y debe fundamentar el examen en la causa primaria de la orientación actual. La orientación hacia los riesgos debe estar restringida bien sea por la carencia de recursos o las difíciles condiciones del mercado. Estos factores causales pueden estar o no sujetos a cambio. Cuando la orientación hacia los riesgos se relaciona con mayor claridad con el estilo del CEO, la pregunta planteada es la siguiente: "¿Esta persona puede cambiar o se debe contratar un nuevo o nuevos líderes?" Independientemente de la dirección de cambio que se desee (pasar de una posición conservadora a una orientada hacia el riesgo, o viceversa), con frecuencia, estos estilos no son fáciles de modificar. ¡Si la organización no puede cambiar la forma de ser de la persona, debe cambiar a la persona!

Se hace imprescindible que el equipo de planeación analice cada brecha de manera individual, y halle algunas formas para cerrarlas antes de que se concentre en otros asuntos. Éste es otro momento de imparcialidad y honestidad. La confabulación por parte de los miembros del equipo de planeación al pasar por alto la realidad en esta etapa puede significar un error muy costoso. Después de que se haya cerrado cada brecha individual, el equipo debe reexaminar la brecha general entre la condición actual de la empresa y la deseada. Es muy posible que todas las brechas se puedan cerrar si se

analizan de modo individual, pero también que la empresa carezca de recursos suficientes para cerrarlas simultáneamente.

CUÁNDO NO PUEDEN CERRAR LAS BRECHAS

Si se evidencia que no hay posibilidad de cerrar una brecha, el equipo de planeación debe repetir el ciclo hasta el diseño de la estrategia del negocio y reexaminar el conjunto de metas en esta área. Con dicha revisión se puede identificar una forma creativa de cerrar la brecha. De no ser así, la meta en esa área se debe reelaborar hasta un nivel en el cual se pueda cerrar la brecha. Es posible que las metas de rentabilidad o crecimiento deban ser más conservadoras –un reajuste relativamente fácil. Por ejemplo, una meta del 25% de crecimiento anual podría reducirse al 20% –la tasa que se puede alcanzar. Otras metas que no son alcanzables, como el cambio de la orientación hacia los riesgos, no sólo podrían necesitar un replanteamiento, sino también podría impactar de manera significativa varias o todas las dimensiones restantes del modelo de la estrategia de negocios.

Si se hace evidente que cada brecha se puede cerrar en forma individual pero que en la realidad no es posible cerrarlas de manera simultánea, resulta necesario elegir varias alternativas. Estas elecciones deben ser relativamente fáciles, dado el trabajo previo de dar prioridad a los diversos aspectos del modelo de la estrategia del negocio. Puesto que estas prioridades se establecieron en congruencia directa con una declaración de la misión orientada por los valores, se debe tener cuidado de adherirse a los resultados de este trabajo previo. En el caso hipotético de Epsilon, al crecimiento se le dio la mayor prioridad. Por consiguiente, si las tácticas para lograr la rentabilidad redujeran el crecimiento de la compañía, sería necesario hacer refuerzos para mantener la meta de crecimiento. Esto podría significar la búsqueda de formas más rentables para lograr metas de crecimiento o reducir el objetivo de obtener utilidades.

Repetir el ciclo entre el análisis de brechas y la reelaboración del modelo de la estrategia del negocio son mecanismos que se deben continuar hasta que surja uno que lleve claramente al logro exitoso. Cuando esto suceda, se necesitan dos condiciones:

1. Desarrollar planes de acción para llevar el plan estratégico cuidadosamente definido al nivel operativo.
2. Desarrollar planes de contingencias para preparar la organización a fin de que se ajuste a los cambios potenciales significativos en el entorno interno o externo.

Estos dos pasos importantes se presentarán a continuación en la secuencia de la planeación estratégica aplicada. En la figura 11-3 se proporciona una lista de verificación para comprobar que se hayan completado los pasos necesarios en la fase del análisis de brechas.

_____ Identificación de las brechas entre el desempeño actual de la organización y el desempeño deseado definido en el modelo de la estrategia de negocios.
_____ Desarrollo de estrategias para cerrar cada brecha.

Figura 11-3. Lista de verificación de los resultados necesarios a partir del análisis de brechas

RESUMEN

El análisis de brechas constituye una fase decisiva en el proceso de planeación estratégica aplicada. Durante este análisis, el futuro deseado que se desarrolla durante el diseño de la estrategia del negocio se compara con la condición actual de la organización. Por lo general, las opciones para cerrar las brechas se encontrarán en una categoría de crecimiento o de atrincheramiento. Si la brecha entre la situación actual y la deseada parece demasiado amplia para cerrarla, entonces se debe redefinir el futuro deseado o desarrollar soluciones creativas para cerrarla.

REFERENCIAS

Badaracco, J.L., Jr. (1991). *The knowledge link*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.

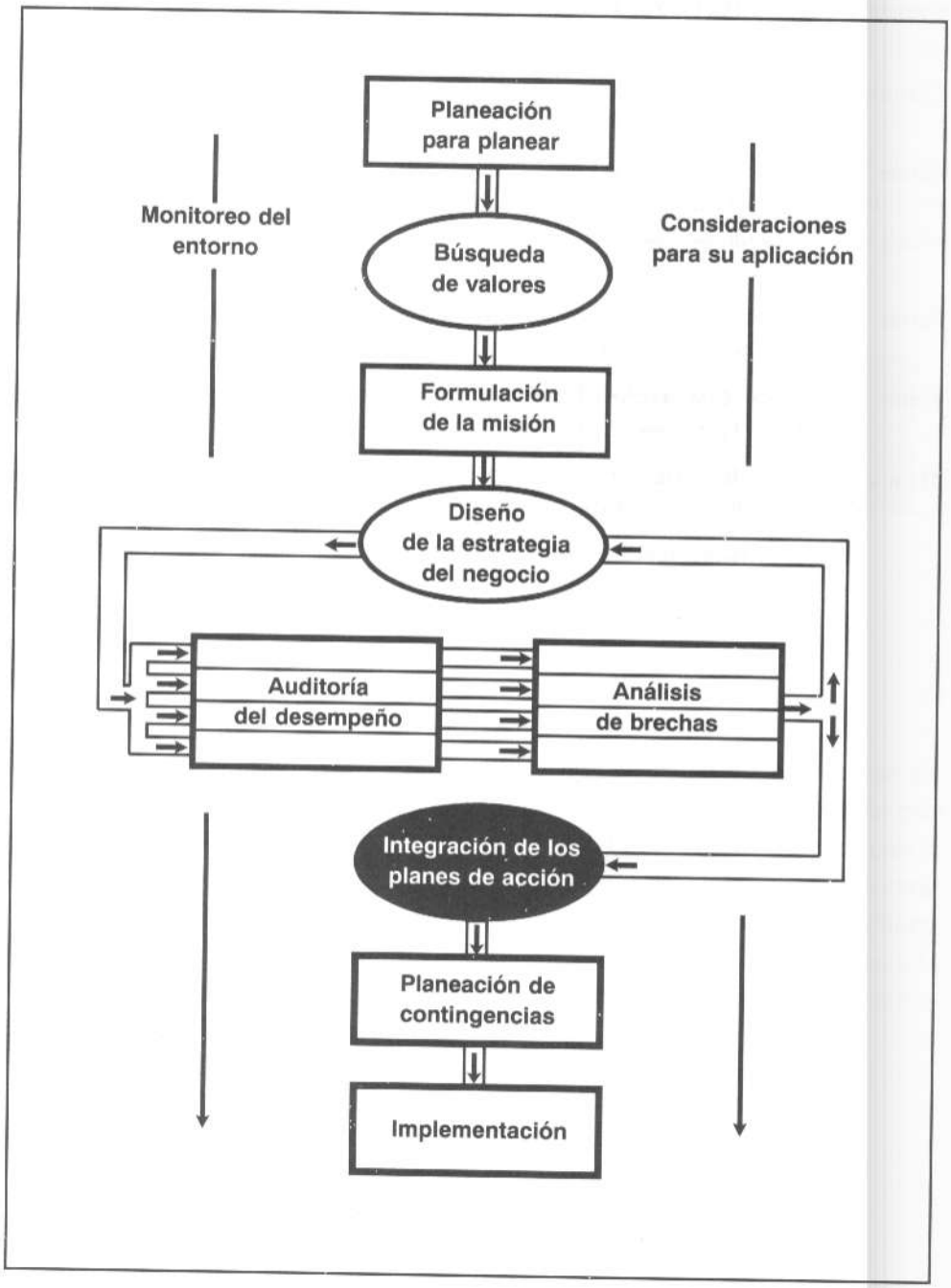
Chandler, A.D., Jr. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise*. Cambridge, MA: M.I.T. Press.

Kanter, R.M. (1989). Becoming PALs: Pooling, allying, and linking across companies. *Academy of Management Executive*, 3(3), 189-193. Reimpreso en J.W. Pfeiffer (Ed.). (1991). *Strategic planning: Selected readings* (rev. ed.). San Diego, CA: Pfeiffer & Company.

Porter, M.E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.

Porter, M.E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.

Thomsett, M.C. (1990). *The expansion trap: How to make your business grow safely and profitably*. New York: AMACOM.


Planeación para planear
Monitoreo del entorno
Búsqueda de valores
Consideraciones para su aplicación
Formulación de la misión
Diseño de la estrategia del negocio
Auditoría del desempeño
Análisis de brechas
Integración de los planes de acción
Planeación de contingencias
Implementación

Capítulo doce

Integración de los planes de acción, en forma horizontal y vertical

Uno de los mayores dolores para la naturaleza humana es concebir una nueva idea.

Walter Bagelot
Physics and Politics, 1867

Después de desarrollar y dar inicio a la implementación de las estrategias para el cierre de las brechas, reveladas en la fase de análisis de brechas orrespondiente al proceso de planeación, es necesario abordar dos aspectos mportantes. En primera instancia, cada una de las distintas unidades cons-tuyentes de la organización –de negocios y funcionales– necesita desarro-ar planes detallados en términos operativos o tácticos con base en el plan eneral de la compañía. Cada uno de estos planes debe reflejar la estrategia eneral e incluir presupuestos, planes de marketing y cronogramas. En se-undo lugar, después de desarrollarlos por separado estos planes se deben tegrar como un todo. En otras palabras, la primera tarea consiste en desa-ollar un plan operativo específico para cada elemento organizacional, lue-, la segunda tarea es integrarlos continuamente en forma holística.

Antes de desarrollar los planes de acción, la organización necesita determi-r prioridades. Entre los interrogantes comunes se incluyen los siguientes:

1. ¿Cuáles LDN llaman más la atención al comienzo de la implementación y cuáles se pueden abordar posteriormente?
2. ¿Son algunos ICE más importantes que otros?
3. ¿Se hará enfásis en algunas estrategias durante el próximo año o los dos años siguientes, mientras que otras se trabajarán posteriormente?

La razón principal para ampliar los horizontes de planeación (por ejemplo, a cinco años en el futuro) consiste en dar a la organización la posibilidad de utilizar el tiempo para tomar ventaja. Ello significa que no todo puede o debe hacerse durante el primer año o los dos primeros años. A menudo, los gerentes agresivos, hasta que se les orienta en otro sentido, tratan de hacer exactamente eso: intentan hacer todo a la vez.

Con el fin de evitar lo anterior y el desequilibrio y la creciente posibilidad de fracaso resultantes, el equipo de planeación debe establecer las prioridades a través de cada dimensión de su plan e informarlas con claridad a cada gerente que tenga como tarea desarrollar un plan de acción. Los miembros del equipo de planeación estratégica también deben insistir en la claridad de sus trabajos asignados. Hay que especificar de manera clara y con anterioridad la extensión, el formato y el contenido que se espera de cada plan de acción.

DESARROLLAR PLANES OPERATIVOS VERTICALES

En este momento resulta necesario desarrollar un plan operativo detallado y general para cada LDN –nueva y existente– que sobreviva al análisis de brechas. La acción combinada de estos planes separados representa la dirección estratégica recién establecida de la compañía. Desarrollar los planes operativos o de negocios será un trabajo relativamente directo en aquellas empresas con unidades estratégicas de negocios (UEN) separadas. *Véase* la figura 12-1 para consultar la representación gráfica de las UEN y otras estructuras organizacionales típicas. (Flamholtz, 1990, presenta un enfoque sencillo y potencialmente útil para comprender, por una parte, la relación apropiada entre estas diversas estructuras de compañías, y el desarrollo y la magnitud organizacional, según los ingresos anuales por ventas, por la otra). En general, cada una de estas UEN cuenta con una infraestructura, incluida la función de recursos

humanos, que tiene experiencia considerable en el desarrollo de estos planes de negocios. La diferencia más importante en este caso es que puede haber algunas nuevas LDN asignadas a la UEN con las cuales casi no existe familiaridad; de hecho, prácticamente no hay conocimiento de ellas en toda la organización. Estas son las nuevas LDN que se desarrollaron en el proceso de planeación estratégica aplicada. La elaboración de los planes de negocios u operativos para dichas LDN exigirá una cantidad razonable de investigación por parte de aquellos individuos a quienes se les asignó la tarea.

No obstante, surge un problema en el desarrollo de planes operativos o de negocios para empresas que aún se encuentran centralizadas sin una estructura tipo UEN. Por lo regular, resulta dispendioso exigir al *staff* de apoyo existente en una compañía que asuma la tarea de crear planes operativos detallados para las acciones que surjan a partir del proceso de planeación estratégica, fuera de sus demás responsabilidades permanentes. Esta situación resulta muy válida cuando se involucran nuevas LDN que requieren bastante investigación. La utilización de agrupación de fuerzas para este propósito, una por cada LDN –tanto para las existentes como para las nuevas– funciona bastante bien. Estas agrupaciones deben estar presididas por

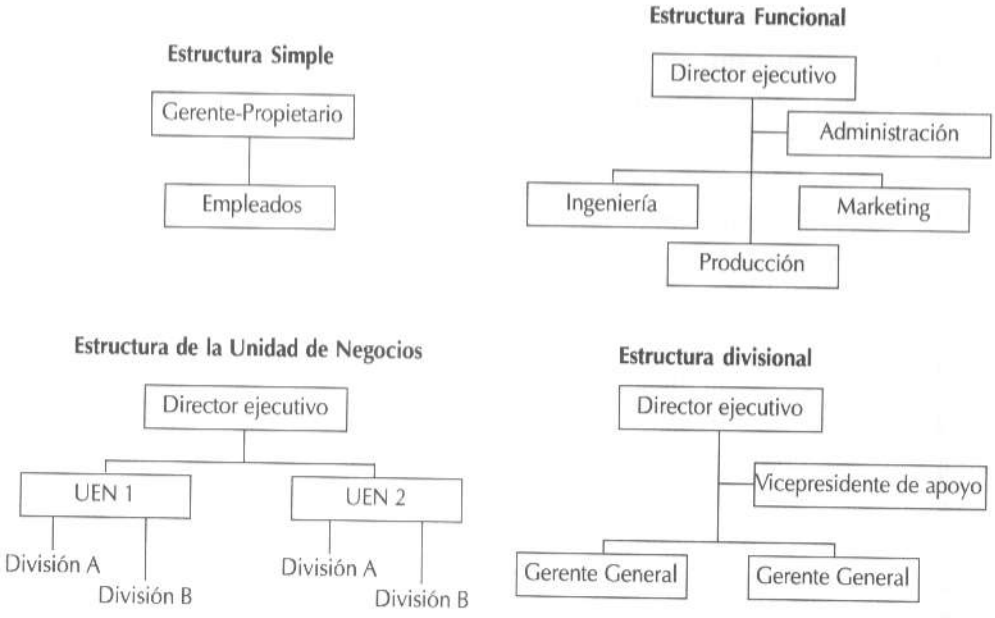


Figura 12-1. Cuatro estructuras básicas de organización

uno de los campeones de esa LDN particular e incluir experiencia técnica suficiente en presupuesto, fabricación, marketing, predicciones de ventas, etc. No se debe esperar que estos grupos reinventen la rueda o realicen algo que ya forme parte del repertorio de la organización.

Contenido del plan operativo

El plan de negocios para una LDN debe constituir un escenario claro y fácil de comprender acerca de cómo se desplazará la organización del punto A al punto B, es decir, los pasos necesarios involucrados en el lanzamiento de la nueva LDN. Aunque estos planes variarán enormemente, dependiendo de la LDN actual involucrada, deben estar presentes los siguientes elementos:

1. Una descripción clara del producto o servicio que se va a ofrecer.
2. El mercado objetivo deseado.
3. Los recursos necesarios para desarrollar, producir y distribuir este nuevo producto o servicio. Por lo general, estos recursos incluirán las instalaciones y la maquinaria necesarias para generar el nuevo producto, el personal (ingeniería, producción, ventas y marketing, administración, y otros) y el capital.
4. Un análisis financiero detallado y realista, en el cual se incluyan las proyecciones de ingresos y los costos fijos y variables. La asignación de gastos generales se debe dejar para la fase de integración y no pretender hacerlo en esta coyuntura.
5. Un cronograma para el proceso completo, desde el inicio hasta la condición de operación completa.
6. Un completo plan de marketing.

Como es obvio, la magnitud, los detalles y la complejidad de los planes operativos dependerán de la naturaleza de la nueva LDN. En una firma de abogados que creó una nueva LDN de leyes ambientales, el plan era breve y sencillo. Necesitó contratar dos abogados de alto rango con experiencia en leyes ambientales; a cada uno se le permitió contratar varios asociados júnior y *staff* de apoyo; fue necesario ampliar la oficina para acomodar a los recién llegados, comprar muebles y equipos de oficina, agregar varios servicios de recuperación de datos en línea a los existentes, y comercializar esta nueva

LDN ante los clientes existentes. La implementación del plan, desde el inicio hasta lograr la condición de operación plena, requeriría 10 meses y se proyectaba que la LDN haría una contribución significativa para el logro de utilidades en 18 meses.

Compárese ese ejemplo con el desarrollo de una nueva LDN para un fabricante importante de químicos, en el que la adquisición de la sede de la planta, la elaboración de informes sore el impacto ambiental, la generación de fondos para la construcción de la planta a través de una oferta adicional de acciones, la construcción y el equipamiento de la misma, el proceso de reclutamiento, contratación y entrenamiento de la fuerza de producción tomarían más de cinco años y no se esperaría ninguna contribución para el logro de utilidades durante cuatro años adicionales. Es difícil considerar comparables estos dos planes en formas diferentes a las de propósito y formato.

En el sector sin ánimo de lucro también es importante desarrollar dichos planes de implementación. Por ejemplo, una entidad internacional encargada del control de la natalidad decidió agregar un implante no quirúrgico (NorPlant) a sus métodos anticonceptivos ya existentes. NorPlant se inserta en el antebrazo de la mujer para evitar el embarazo durante cinco o seis años. La organización concentra sus actividades dirigidas al control de la natalidad en países en vía de desarrollo, donde cualquier procedimiento debe ser sencillo y fácil de explicar, con poco o ningún tipo de seguimiento requerido para el paciente. Las condiciones de vida de las usuarias impiden el uso de píldoras, diafragmas y otros dispositivos de anticoncepción utilizados en los países más industrializados. Al planear esta nueva LDN, los aspectos involucrados en el plan operativo eran la disponibilidad y el costo de los implantes de NorPlant, la capacitación del personal necesario para explicar su utilización, el desarrollo de estrategias y materiales de marketing en diversos idiomas, la obtención de permisos emitidos por los Ministerios de Salud en los países afectados, etc. Todo ello se logró en diez meses desde el inicio hasta la condición de operación plena.

Planes de marketing

Uno de los elementos del plan operativo que resulta más fácil de pasar por alto es el desarrollo de un plan de marketing para una LDN particular. Kotler

(1980) indica que las dos actividades principales que se requieren para la supervivencia de la organización son la evolución de un plan estratégico y la creación de un proceso de marketing. Este proceso siempre debe derivarse del plan estratégico y reflejar las decisiones de la empresa acerca de cuáles LDN se conformarán ("estrellas"), mantendrán ("vacas lecheras"), alimentarán forzadamente ("niños problema"), o eliminarán ("perros"). Dentro de este contexto estratégico, el proceso de marketing involucra cuatro pasos característicos:

1. Identificar y analizar las oportunidades de mercado.
2. Segmentar y seleccionar los mercados objetivo.
3. Desarrollar una estrategia de mezcla de marketing.
4. Diseñar e implementar sistemas de control de gestión de marketing.

Identificar y analizar las oportunidades de mercado

Aunque el primero de estos pasos –identificar y analizar las oportunidades de mercado– constituye propiamente una parte de las fases de diseño de la estrategia del negocio y auditoría del desempeño, los otros pasos en el análisis de Kotler son aspectos decisivos de la fase de integración. A pesar del hecho que la identificación y el análisis de las oportunidades de marketing se deben llevar a cabo en las primeras fases del proceso de planeación estratégica, vale la pena recapitular los puntos expuestos por el autor acerca de este primer paso en el contexto de su posición general. Kotler hace una diferenciación importante entre oportunidades *del entorno* y *organizacionales*: las primeras se convierten en las últimas sólo cuando existe una correspondencia entre las oportunidades que la organización aprovecha y sus ventajas competitivas. En otras palabras, hallar oportunidades en el entorno que sean incompatibles con lo que la empresa hace mejor simplemente es una pérdida de tiempo; pero, si las ventajas competitivas de la compañía superan las de sus competidores, la empresa tendrá una *ventaja diferencial* sobre sus rivales. Por tanto, para Epsilon Company (ejemplo presentado en el capítulo 11) no fue útil determinar que existía una necesidad de mercado para ciertos tipos de electrodomésticos, debido a que fabricar o comercializar estos productos no constituía una de sus ventajas competitivas. De otra parte, si la compañía hubiese determinado que existía una profunda necesidad de con-

tar con algún nuevo instrumento científico en su mercado existente, se hubiese presentado el caso contrario.

Segmentar y seleccionar mercados objetivo

La selección de un mercado objetivo implica identificar clara y detalladamente a los clientes potenciales cuyas necesidades planea satisfacer la compañía. La selección del mercado involucra de manera invariable su segmentación y la subsegmentación para determinar qué productos son más atractivos y prometedores, y en cuáles segmentos o subsegmentos del mercado. Por ejemplo, en la industria bancaria, Citicorp, la entidad más grande de su género en Norteamérica, segmenta su mercado en tres divisiones importantes: internacional, institucional y minorista. Dentro de cada segmento, y los diversos subsegmentos en los cuales se puede dividir cada uno, existen varios productos que poseen atractivos distintos. Con el fin de clarificar la

Figura 12-2. Red de producto/mercado para un banco internacional

forma como la segmentación puede ayudar al equipo de planeación a determinar el mercado objetivo, Kotler sugiere utilizar una red de producto/mercado similar a la presentada en la figura 12-2. En el análisis hipotético de grandes entidades bancarias internacionales expuesto en esa figura, los préstamos a largo plazo para desarrollar la infraestructura de una nación se dirigen con claridad a la división internacional, mientras que las tarjetas de crédito se ofrecen a los clientes institucionales y minoristas del banco. Los préstamos para la construcción y el desarrollo urbano resultan atractivos para los segmentos minorista e institucional, las líneas de crédito interesan a todos los segmentos, etc.

En forma similar, Marriott Corporation divide su mercado en cuatro subsegmentos, con base en un sistema de clasificación en múltiples niveles desarrollado por los gerentes de viajes corporativos para los empleados, desde los trabajadores de rango inferior hasta el CEO. Marriott ofrece cuatro niveles de hospedaje que varían según el grado de comodidad y el precio:

1. Fairfield Inns, con las menores comodidades y el precio más bajo.
2. Courtyard Inns, con unas cuantas comodidades más y un precio ligeramente mayor.

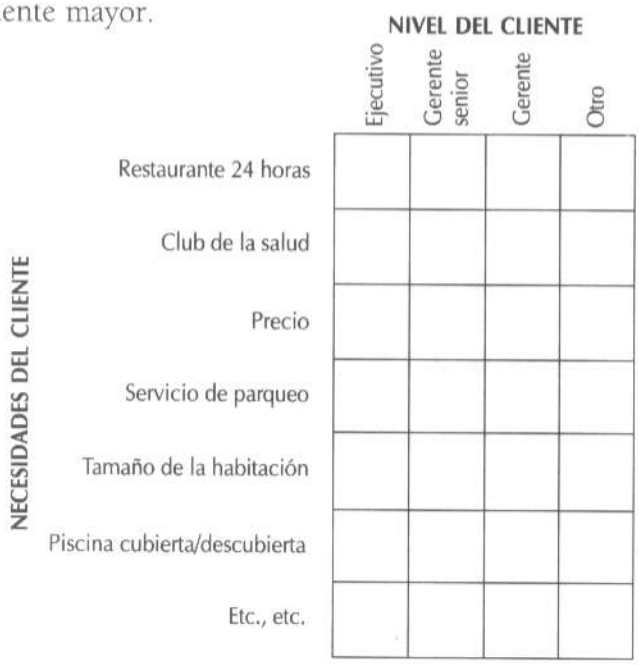


Figura 12-3. Red tipo nivel del cliente/necesidades del cliente para el segmento de viajes de negocios en la industria de hospedajes

3. Residence Inns, un poco más lujoso y a un precio superior.
4. Marriott Hotels, Suites, and Resorts, el más lujoso y de más alto precio.

El propósito de Marriott era atender diversos viajeros con necesidades distintas y posibilidades económicas diferentes. Cuando se aprueba este tipo de subsegmentación, se necesita desarrollar una red tipo nivel del cliente/necesidades del cliente (tal como aparece en la figura 12-3) para cada segmento de mercado identificado. El ejemplo hipotético en la figura 12-3 muestra la manera como las diversas necesidades del cliente se pueden considerar en función del nivel del cliente comercial en su organización. Se pueden realizar redes similares para tamaño del cliente/uso del cliente, etc.

Estos análisis le permiten al equipo de planeación decidir cuál de las siguientes cinco estrategias de mercado tiene mayor posibilidad de generar éxito para las nuevas LDN:

1. *Concentración producto/mercado*, que implica concentrarse en un producto dentro de un nicho de mercado (por ejemplo, en la industria bancaria, proporcionar maquinaria y equipo mediante *leasing* únicamente al segmento de mercado institucional).
2. *Especialización de producto*, que consiste en suministrar un producto a todos los segmentos de mercado (por ejemplo, proporcionar préstamos para construcción a todos los clientes).
3. *Especialización de mercado*, que implica satisfacer una variedad de necesidades en un segmento particular de mercado (por ejemplo, cubrir por completo el mercado minorista y desconocer los demás).
4. *Especialización selectiva*, en la cual la compañía explota de manera individual subsegmentos de mercado atractivos, sin considerar si se relacionan entre sí, ofreciendo en consecuencia productos sobre una base *ad hoc* siempre que se identifique una necesidad.
5. *Cobertura total*, que implica satisfacer las necesidades de todos los segmentos del mercado. Ésta es la estrategia de mercado del Citibank, o por lo menos así era antes del cierre en la década de los ochenta, cuando su división internacional sufrió enormes pérdidas debido a los incumplimientos en muchos de los préstamos que otorgó a los países en vía de desarrollo. Su estrategia de marketing durante la década de los noventa parece ser una concentración en los otros dos

segmentos de mercado y una concentración internacional enormemente reducida, a excepción de sus esfuerzos institucionales y minoristas fuera de EE.UU.

En la fase de integración de la planeación estratégica aplicada, el equipo de planeación debe identificar con claridad cuál de estas estrategias de marketing se ve involucrada en cada LDN. Cuando se llega a la integración general de las diversas LDN, posteriormente en esta fase, resulta imperativo integrar las diversas estrategias de marketing en un todo coherente.

Desarrollar una estrategia de mezcla de marketing

El tercer paso en el proceso de marketing implica desarrollar una estrategia efectiva de *mezcla de marketing*, con base en la posición competitiva que la organización desea ocupar en su mercado objetivo. La mezcla de mercado se determina al escoger el plazo, precio, producto y promoción -las denominadas "cuatro P": cuáles productos se ofrecen, a qué precio, dónde y a través de qué medios. Por ejemplo, una cadena hotelera puede ofrecer instalaciones similares a las que ofrecen sus rivales pero a un precio menor –un "producto copiado" del rival que compite con base en el precio– o puede desarrollar un producto único que satisfará las necesidades de mercado hasta que sus competidores lo copien. El desarrollo de las "oficinas para huéspedes" que permitió a los hoteles ofrecer *suites*, no simples habitaciones, representa un ejemplo de un *producto* único. Entonces, tendría que determinarse en qué lugar se construiría (sitio), cómo se haría la publicidad (promoción) y cuáles serían las tasas (precio). Es necesario abordar estos tipos de preguntas detalladas para cada LDN nueva.

Diseñar e implementar sistemas de control de gestión de marketing

Finalmente, se debe diseñar y poner en práctica un sistema general de control de marketing, el cual debe incluir un sistema de planeación y control de marketing, un sistema de información de marketing y un sistema de organi-

zación de marketing. El equipo de planeación puede concluir que estos mecanismos de información y control se desarrollan mejor después de que se realicen los diversos planes de LDN o transferir este asunto al grupo de marketing como parte de la integración de su plan funcional. En cualquier caso, es esencial que dichos mecanismos de control se encuentren en funcionamiento a fin de asegurar el desarrollo e implementación de un proceso apropiado de marketing para cada LDN nueva.

Grandes estrategias

Una gran estrategia consiste en un enfoque amplio y general que guía las acciones de una LDN. Las grandes estrategias (se puede adoptar más de una en forma simultánea) indican la manera como se pretenden lograr los planes estratégicos de cada LDN. Pierce & Robinson (1991) identifican 12 grandes estrategias, algunas de las cuales son más apropiadas para las LDN existentes y otras para las nuevas. Esas estrategias son las siguientes:

1. *Crecimiento concentrado* o concentrarse en un sólo producto que haya sido el soporte rentable de la organización. Wrigley Company ha seguido con bastante éxito esta gran estrategia durante más de 90 años. La goma de mascar es su único producto y Wrigley controla casi la mitad del mercado minorista norteamericano de gomas de mascar que asciende a los US$2,500 millones, duplicando el de su competidor más cercano.
2. *Desarrollo del mercado*, es decir, agregar nuevos consumidores a los mercados relacionados. La expansión geográfica, a través de operaciones de sucursales o franquicias, constituye el enfoque más común para el desarrollo del mercado. Como prueba de ello se puede citar el éxito fenomenal de Domino's y otros productores de comidas rápidas localizados en EE.UU.
3. *Desarrollo de productos*, es decir, crear productos nuevos y relacionados que se puedan vender en los mercados existentes. MCI y Sprint, en competencia directa con AT&T, ofrecen servicio telefónico de larga distancia ligeramente mejorado a un precio un poco mayor y han crecido de manera considerable desde su fundación.

4. *Innovación* o generación de productos tan novedosos y superiores que los existentes se vuelvan obsoletos. Es difícil hallar un mejor ejemplo de esta gran estrategia que el de 3M, donde el 25% de todos sus productos tiene menos de cinco años y el desarrollo de productos innovadores constituye un requerimiento fundamental de sus gerentes.
5. *Integración horizontal*, es decir, adquirir o fusionarse con una organización similar para reducir la competencia. La reciente oleada de fusiones y adquisiciones en las industrias bancaria y de transporte aéreo de Norteamérica, así como la adquisición de American Motors por parte de Chrysler, son ejemplos de esta gran estrategia.
6. *Integración vertical*, es decir, desarrollar una red interna de suministro (integración vertical hacia atrás) o desarrollar un sistema de distribución interna que acerque más la compañía a sus usuarios finales (integración vertical hacia adelante). La adquisición de Dome Petroleum por parte de Amoco es un ejemplo de integración vertical, mientras que la adquisición de Kentucky Fried Chicken, Pizza Hut y Taco Bell por parte de Pepsico constituye un ejemplo de integración combinada horizontal y vertical. Mediante estas adquisiciones, Pepsico aseguró una enorme cantidad de agencias minoristas para sus bebidas refrescantes (integración vertical hacia adelante) y se expandió en el negocio general de comidas rápidas (integración horizontal).
7. *Joint venture* o hacer equipo con otra organización para desarrollar un nuevo producto o mercado. La *joint venture* Apple-IBM, analizada anteriormente, constituye un ejemplo de esta gran estrategia.
8. *Diversificación concéntrica*, es decir, adquirir o fusionarse con otras empresas que sean compatibles con la tecnología, mercados o productos de la empresa. La adquisición de Columbia Motion Pictures and Records por parte de Sony ejemplifica esta estrategia.
9. *Diversificación*, es decir, adquirir o fusionarse con una compañía que equilibre sus fortalezas y debilidades. La adquisición de una compañía de procesamiento de pulpa y papel por parte de Time representa esta estrategia.
10. *Atrincheramiento* o reversar las tendencias negativas en las utilidades mediante una variedad de métodos de reducción de costos. Dada

la recesión de la década de los noventa, la mayoría de las compañías grandes en EE.UU. dependen de esta gran estrategia, por lo menos hasta cierto punto.

11. *Desistimiento*, es decir, vender por completo o cerrar definitivamente un segmento de la organización. El desistimiento de Fireman's Fund Insurance Company por parte de American Express (analizado en el capítulo 3) constituye un ejemplo de este enfoque.
12. *Liquidación* o venta total de la compañía de acuerdo con sus activos tangibles y cierre definitivo. Los ejemplos son tan numerosos y obvios que no parece necesario agregar ilustraciones específicas. Éstos van desde el gigante Eastern Airlines hasta la interminable serie de fracasos en cualquier cadena de tiendas de vecindario.

Una parte importante de la planeación estratégica aplicada consiste en seleccionar las grandes estrategias que mejor se ajusten a las LDN individuales y a toda la organización para lograr sus metas. La pregunta en relación con cada LDN es: "¿qué combinación o mezcla de grandes estrategias permitirá que esta LDN sea viable?" Cuando el equipo de planeación integre final-

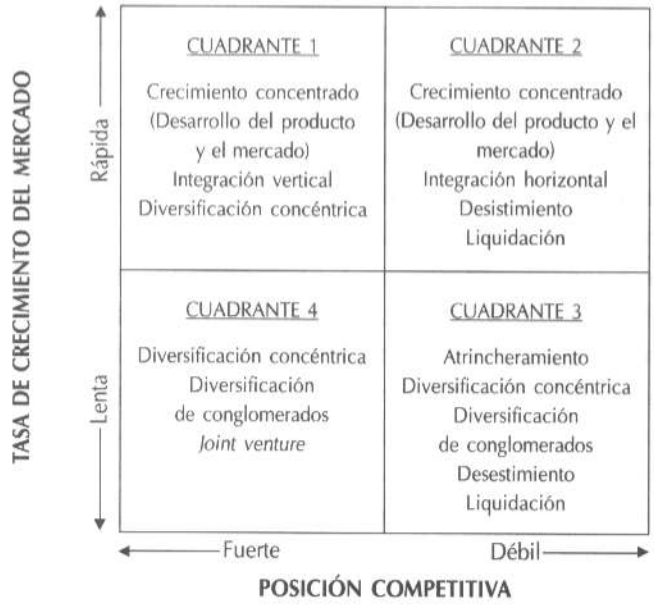


Figura 12-4. Matriz de elección de grandes estrategias (de acuerdo con Pierce & Robinson, 1991)

mente los planes generales de acción vertical, tiene particular importancia que se comprenda y articule con claridad una gran estrategia coherente. En la figura 12-4 se ilustra la relación entre la gran estrategia general y dos factores adicionales: la tasa de crecimiento del mercado y la fortaleza de la propia posición competitiva de la organización. Una vez que la compañía se localiza en uno de los cuatro cuadrantes de la matriz, se hacen evidentes las grandes estrategias generales preferidas, es decir, aquellas que presentan el menor riesgo y la mayor retribución, por lo menos, según lo que afirman Pierce & Robinson (1991). En cualquier caso, la matriz proporciona una forma conveniente de iniciar un análisis profundo de las grandes estrategias generales de la empresa y su conveniencia.

DESARROLLAR PLANES DE ACCIÓN FUNCIONALES HORIZONTALES

Además de los planes de acción vertical que implican las LDN, es necesario desarrollar e integrar planes de acción para las funciones usuales de la organización. Por lo general, este paso se presenta después de que se han desarrollado los planes de acción vertical para las LDN. En el nivel funcional, los planes de acción por lo regular deben incluir planes financieros, de ventas y marketing, de recursos humanos y de capital, etc. Comúnmente, éstos no se pueden desarrollar hasta que haya un acuerdo claro en el equipo de planeación acerca de la forma del plan general de acción vertical.

Por ejemplo, en un plan de recursos humanos, las necesidades actuales y futuras de contratar un *staff* para los niveles gerencial, de supervisión, técnico, de producción y administrativo se desarrollarían durante el periodo del mismo, con base en el plan de acción vertical acordado plenamente. En éste, se tendrían en cuenta la rotación de empleados, las necesidades de *staff*, los programas de reclutamiento y capacitación, los costos e incluiría planes de contingencia.

Cada plan que desarrolle un grupo funcional o unidad de negocios en la compañía también lo deben comprender y apoyar los demás grupos funcionales de ésta. Este proceso a menudo es difícil, pues una vez que se desarrolla el modelo y se hacen los planes, cada parte de la organización comienza a competir por los recursos limitados con el fin de lograr sus objetivos, lograr

el crecimiento planeado, etc. Diversos departamentos pueden requerir de manera simultánea los servicios del departamento de gráficas, necesitar un nuevo programa de computador o producir algo que requiera el soporte del personal de ventas o del departamento de correspondencia. Así mismo, todas estas acciones tienen implicaciones de tiempo y presupuesto. Es imprescindible que cada una de las unidades funcionales dentro de la organización comprenda el impacto de esta competencia y esté de acuerdo con la asignación planeada de recursos tanto para sí misma como para las demás unidades funcionales.

El proceso de integración cambia en forma considerable con el paso del tiempo. Durante el primer intento de la organización dirigido a la planeación estratégica aplicada, la integración muy a menudo implica un tipo de proceso de "recorte y pegue". No obstante, éste se aligera a medida que el equipo de planeación y los demás comienzan a comprender el proceso de integración y a percibir que éste implica determinar responsabilidades, recursos, cronogramas, etc. Después de que los gerentes operativos en las compañías alcanzan este nivel de comprensión, con frecuencia se convierten en individuos que apoyan el proceso con entusiasmo y lo visualizan como una ayuda para realizar sus labores cotidianas. Ello crea un contexto para lo que realizan y establece con claridad sus prioridades, recursos y cronogramas.

El equipo de planeación identificará las brechas en el interior y entre estos planes funcionales combinados, y además determinará cómo se pueden cerrar y cuál podría ser el impacto de aquellas en la ejecución exitosa del modelo de la estrategia del negocio. La integración de los planes funcionales horizontales con los planes verticales (es decir, LDN, UEN, planes divisionales u otros) implica reunir *todas* las piezas para asegurarse de si funcionará el plan de acción general y de qué manera, y dónde se encuentran los puntos de dificultades potenciales. La mayoría de estos problemas de integración se deben solucionar durante el proceso presupuestal.

Cada plan constituyente se debe verificar en relación con la búsqueda de valores organizacionales y la declaración de la misión, a fin de determinar si las acciones y direcciones propuestas son consistentes con lo que la organización manifestó que deseaba ser. Este chequeo puede revelar la necesidad de realizar una aclaración posterior de los valores, la cultura, la misión y el modelo estratégico de los negocios de la compañía, de manera que todos los planes se desarrollen con base en los mismos objetivos y presunciones generales.

Asignación de recursos

Los planes funcionales se integran entre sí y dentro de la organización mediante la práctica tradicional de la asignación de recursos (distribución del presupuesto) entre las diferentes áreas funcionales. La transferencia de la planeación estratégica aplicada hacia dimensiones a corto plazo constituye el proceso en dos pasos de la planeación y la presupuestación funcionales, que sencillamente son aspectos diferentes de la asignación de recursos. La prueba de la efectividad de estos aspectos es el grado en el cual sirven de apoyo para el modelo de la estrategia del negocio. Si los gerentes responsables de las diversas áreas funcionales comprenden y apoyan las metas estratégicas, sus respectivos planes funcionales demostrarán esa comprensión y apoyo.

Antes de la reunión del equipo de planeación para trabajar en la integración de los planes funcionales, todos los gerentes funcionales deben preparar planes similares a los expuestos en la figura 12-5. Estos planes ampliamente descriptivos los debe integrar el equipo de planeación y se deben aprobar de manera específica antes de dar inicio al proceso de presupuesto.

Entonces, se requiere que cada unidad funcional, como ingeniería, marketing, finanzas y recursos humanos (*véase* figura 12-6), desarrolle planes detallados para aquella función que tenga en cuenta las restricciones identificadas en cuanto a los recursos humanos o financieros de la organización. Estas informaciones detalladas proporcionarán la razón fundamental para los planes detallados de presupuesto que se presentarán posteriormente en el proceso. Se hace necesario prestar particular atención a la integración de los planes de marketing y los planes de recursos humanos pues éstas son dos áreas en las cuales la mayoría de las organizaciones alcanzan o exceden su capacidad actual con mucha rapidez. Resulta esencial completaar e integrar estos planes funcionales antes de comenzar el ciclo de presupuesto del año fiscal.

En este punto es aconsejable un cambio en la forma como funciona el equipo de planeación, tal como se analizó en el capítulo 5 (Planeación para planear) y se ilustra en la figura 12-7. Es casi predecible (y natural) que los gerentes funcionales cambien la perspectiva de la organización como una totalidad, que sostuvieron durante las primeras sesiones de planeación, a enfoques basados fundamentalmente en los elementos constituyentes que

Realización de publicaciones:

Nuestro énfasis se ha concentrado en la modernización de los sistemas y en el aprendizaje para trabajar en equipo de tal manera que con el personal existente se pueda manejar un incremento esperado en los pedidos. Para este fin, los funcionarios encargados del ingreso de datos y del servicio al cliente se están entrenando en programas de ingreso de pedidos; varias personas dentro de la organización pueden remitir la correspondencia; el personal de depósito puede recibir y diligenciar solicitudes para el cambio de inventario; etc. Ha comenzado a conformarse un verdadero equipo de trabajo, y la comunicación mejora cada día. (Otra ventaja consiste en evitar las crisis cuando los empleados se hallan enfermos o están de vacaciones).

Un síntoma positivo de cómo se sienten las personas al trabajar para esta compañía es que tres miembros productivos de nuestro departamento han hallado oportunidades para hacer carrera al permanecer en la empresa, debido a las transferencias laterales, de tal modo que no estamos perdiendo su experiencia y no tendremos que contratar y entrenar miembros externos para que ocupen los nuevos cargos que se hayan creado.

Parte de nuestro personal está interesado en aprender más acerca de los computadores personales, y otras personas serán entrenadas en programas de procesamiento de palabras.

Se han entrenado más operadores clave para el manejo de las máquinas fotocopiadoras, y se han enviado otros individuos para que tomen cursos sobre técnicas de oficina y redacción de documentos comerciales.

Se creó un cargo de medio tiempo para ocuparse de las solicitudes de catálogos y otros asuntos, que ahora tienen un promedio de XXX por semana, un XX % superior con respecto a la última temporada de verano.

Los miembros del *staff* para la realización de publicaciones se encuentran más calificados y dispuestos a ampliar su capacidad en comprobación con la reputación que tenían en el pasado.

Servicio al cliente:

Toda esta área se encuentra en un modo *reactivo* de tal naturaleza que es difícil hallar tiempo para efectuar cambios o configurar los sistemas. El soporte de computación parece inadecuado, de tal manera que hace poco buscamos la ayuda del departamento de sistemas para ajustar los programas. Esta última función es vital, debido a que todos los registros se realizaban en forma manual y la actualización se hacía imposible. Hasta 20 horas a la semana se invertían en la máquina fotocopiadora, lo que hacía parecer como si no tuviésemos suficientes empleados. Estas horas se pueden invertir con *mucha* mayor rentabilidad al mantener los archivos actualizados y conservar los libros en el archivo de clientes en orden alfabético.

Facilidades:

Ahora con una división clara entre las responsabilidades del *arrendatario* y las responsabilidades del *propietario*, planeamos dar inicio a un sistema para manejar reparaciones menores. Delegar al gerente del depósito la responsabilidad de aspectos como la reparación del montacargas y la máquina franqueadora, mantener un control óptimo clave, chequear y monitorear los costos telefónicos y abrir archivos de tal manera que el próximo empleado pueda explicar qué sucedió en el pasado.

Varios:

Con ayuda de una secretaria de medio tiempo, el gerente de departamento debe liberarse de muchas tareas rutinarias y poder concentrarse más en aspectos importantes de las operaciones. Deseamos mantener el departamento de operaciones abierto al cambio y siempre funcionando con base en la modernización de los sistemas. Tratamos de ser flexibles y no gastar más dinero y tiempo para hacer realidad las cosas.

Figura 12-5. Muestrario de planes funcionales para el departamento de operaciones de una editorial

manifiestan comentarios como: "No me puedo comprometer si no me van a dar los recursos necesarios". Si se supone que el diseño de la estrategia del negocio es por lo menos moderadamente agresivo, se descubre que la competencia es inevitable entre las diversas funciones operativas debido a los escasos recursos de la organización. Aunque esta competencia se debe considerar natural y sana, el CEO debe manejarla con cuidado.

Los gerentes funcionales cambian a enfoques basados en grupos votantes.

Figura 12-6. Combinación de los planes funcionales en el plan general de una compañía

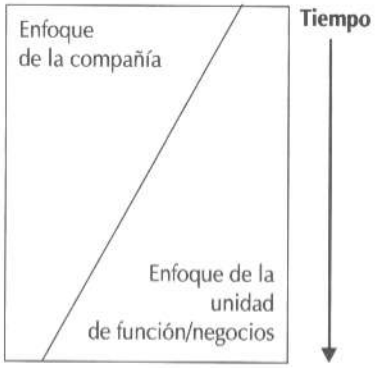


Figura 12-7. Índice de grupos comitentes o ejecutivos para la planeación estratégica aplicada.

El rol del CEO en la integración

El rol del CEO en esta etapa consiste en monitorear los planes y presupuestos funcionales a fin de asegurar que tengan un alto grado de fidelidad con respecto a las metas estratégicas. Además, en esta etapa es relativamente común tener planes funcionales que entren en conflicto entre sí o, como se mencionó, que se encuentren en directa competencia por los recursos organizacionales finitos. La responsabilidad del CEO es ver que se resuelvan todos los conflictos en los planes o presupuestos funcionales, es decir, establecer las prioridades en la integración de estos planes funcionales. Éste es un proceso que, con frecuencia, implica tomar decisiones difíciles al tener que escoger entre algunos proyectos importantes y valiosos porque los recursos de la organización sencillamente imposibilitan hacerlos al mismo tiempo. Así mismo es importante implementar los planes y presupuestos funcionales. Debe haber una regla categorica en cuanto a que los gerentes de funciones no pueden alterar planes y presupuestos que apoyen de manera directa o indirecta las metas estratégicas.

En la mayor parte de las empresas, los gerentes cuentan con experiencia en alguna forma de proceso de presupuestos que funciona más o menos satisfactoriamente para la compañía. Esto significa que, desde la perspectiva

de los consultores, puede haber una necesidad limitada de su involucramiento en esta fase del proceso de planeación. Sin embargo, existen dos recomendaciones acerca de la elaboración del presupuesto que se deben aplicar en la mayoría de las organizaciones: Una se concentra fundamentalmente en el monitoreo de las metas de utilidades establecidas en el modelo de la estrategia del negocio; y la otra se encuentra más concentrada en cumplir metas de crecimiento, en particular si son de carácter moderadamente agresivo (es decir, 15% o más).

Aparte de las limitaciones obvias inherentes a los recursos financieros que enfrentan la mayoría de las compañías, la mayor restricción para el crecimiento planeado (e incluso para una circunstancia fortuita) es la planeación inadecuada de los recursos humanos. Para ayudar a evitar esta deficiencia de planeación y suministrar un modelo para toda la planeación a nivel funcional, ofrecemos el siguiente enfoque para la planeación de los recursos humanos.

UN ENFOQUE PARA LA PLANEACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

"La planeación efectiva de recursos humanos es un proceso de análisis continuo de las necesidades de recursos humanos de la organización, en medio de las condiciones cambiantes y el desarrollo de las actividades nece-

La planeación de recursos humanos es un proceso de dos partes

sarias para satisfacerlas" (Walker, 1980). Básicamente, esta planeación es un proceso dividido en dos partes: la primera consiste en pronosticar qué recursos humanos la organización y cuáles va a necesitar anualmente para satisfacer las metas esbozadas en el plan estratégico. La segunda parte, en términos más sencillos, consiste en desarrollar un plan funcional para cerrar la brecha identificada en la primera parte, en forma oportuna y eficiente en cuanto a costos.

En las figuras 12-8 a 12-11 se presenta un modelo para la planeación de recursos humanos, el cual comienza con "el pronóstico del recurso humano" (figura 12-8) en donde anualmente se identifican con sumo cuidado los recursos humanos necesarios para la ejecución de los diversos aspectos del plan estratégico. Aunque el ciclo de planeación de cinco años es común en este tipo de planeación funcional, el ciclo real podría ser más corto o más largo. Entonces, las necesidades identificadas cada año se deben corregir al agregar al requerimiento de recursos humanos los remplazos necesarios ocasionados por jubilaciones, rotación de personal, promociones y otros cambios en los patrones relacionados con el *staff*.

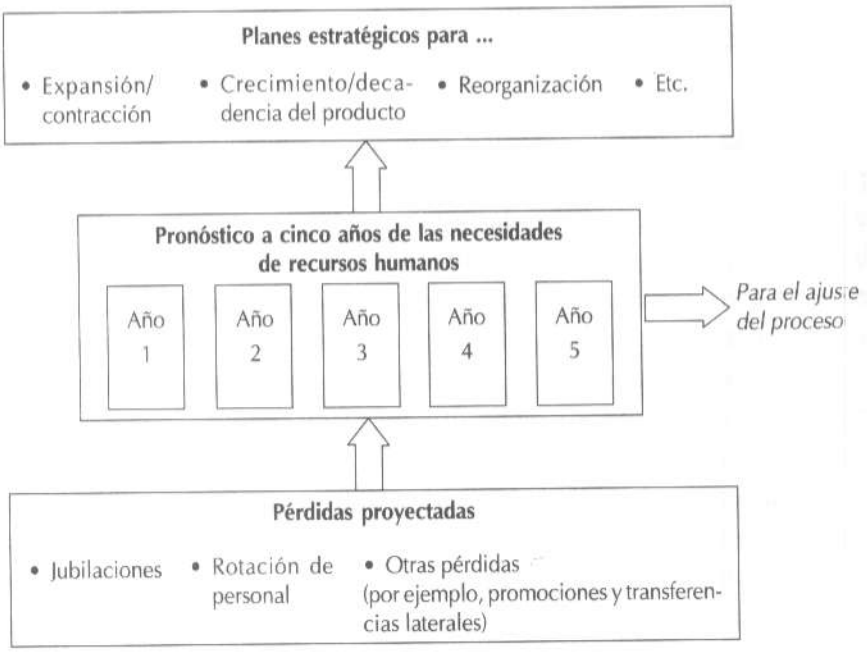


Figura 12-8. El pronóstico de recursos humanos

El siguiente paso (figura 12-9) consiste en efectuar un inventario cuidadoso de los actuales recursos humanos de la organización sobre una base individuo por individuo: cuáles son los intereses con respecto a la carrera y el trabajo de cada persona, en especial en la medida en que éstos ejerzan impacto en la compañía, y de qué manera se compara el desempeño real de cada individuo con sus intereses y aspiraciones. Estas comparaciones deben ser el punto de concentración de los análisis regulares de desempeño/desarrollo entre los empleados y gerentes con el involucramiento de los especialistas en recursos humanos.

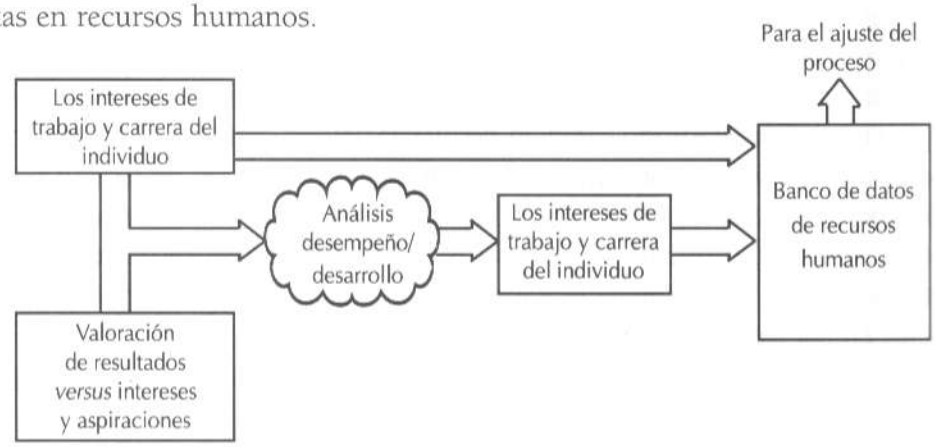


Figura 12-9. El inventario del recurso humano.

Resulta necesario que estos análisis se concentren en las oportunidades potenciales que existen para el individuo, producto del proceso de planeación estratégica, y lo que éste y la organización necesitan realizar con el fin de lograr que estos planes den fruto. Estos pasos pueden incluir cursos de entrenamiento, tutorías, reentrenamiento, etc., y todos tienen como propósito facilitar y mejorar la evaluación del potencial de progreso, el cual se debe almacenar en el banco de datos de recursos humanos. Si se utilizara la tecnología de computadores se tendría más fácil acceso a la información proveniente de este banco de datos.

Una vez que la organización identifica su oferta y su demanda de recursos humanos para el marco de tiempo de la planeación estratégica, es necesario ajustarlas e identificar los desequilibrios (*véase* figura 12-10). La oferta de los recursos humanos actuales puede no ser adecuada para satisfacer la demanda de la organización, en especial en periodos de rápido crecimiento, o puede ser demasiado amplia en periodos de *right sizing* o atrincheramiento.

Existen circunstancias en las cuales se presentan ambas condiciones al mismo tiempo; por ejemplo, cuando productos o servicios obsoletos se encuentran en un proceso gradual de discontinuidad, se introducen nuevos productos o servicios y el suministro de lo nuevo exige habilidades novedosas y diferentes que no puede aprender la fuerza laboral actual. Evidentemente, la introducción de la robótica en las organizaciones fabricantes, y de computadores en las industrias de servicios está generando este tipo de condición. El proceso de ajuste identifica los desequilibrios que se deben abordar y resolver.

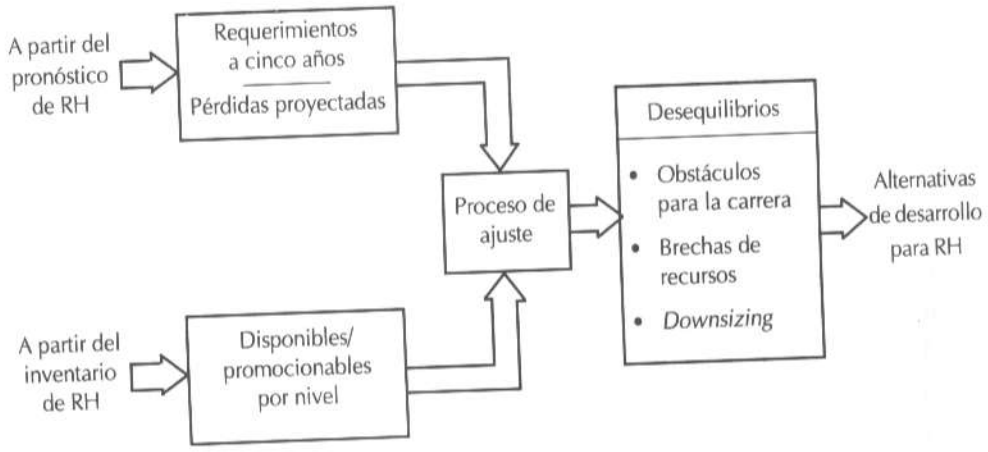


Figura 12-10. El ajuste de la oferta y la demanda de recursos humanos

En la figura 12-11 se sugieren algunas alternativas para tener en cuenta sobre una base de sistemas cuando la demanda de recursos humanos de la organización exceda su oferta en cualquier nivel de la misma. Se deben desarrollar planes similares para el *staff* técnico y otras necesidades de recursos humanos. El potencial para satisfacer las necesidades mediante estas diversas alternativas de desarrollo se debe evaluar en forma realista si se desea satisfacer las necesidades de recursos humanos de la compañía.

Con mucha frecuencia se confiesa muy poco de los requerimientos de recursos humanos para ejecutar este elemento del plan estratégico. Cuando no hay capital suficiente o los equipos son inadecuados para la ejecución, los planes se vuelven a evaluar pero, muy a menudo,en esta etapa se presta poca atención a los requerimientos de recursos humanos, los cuales se deben analizar con sumo cuidado.

Figura 12-11. Alternativas de desarrollo para recursos humanos

Planeación de sucesión

La parte más difícil de este proceso, y una que a menudo se toma con negligencia o se evita, es la planeación para la sucesión en los niveles senior de la organización. La sucesión es un tema que con frecuencia se evita en muchas organizaciones o –al punto que se ha analizado– tiende a tener una orientación ante todo de conversaciones casuales y no la que conviene a un tema de esta importancia.

La prueba inevitable para promover a alguien consiste en formular dos preguntas. La primera es: "¿La persona propuesta para la promoción puede desempeñarse en el cargo, dadas algunas restricciones tradicionales?" Por lo general, la respuesta es sí. La segunda es: "¿la persona propuesta ha preparado a alguien para que asuma su cargo?" Con mucha frecuencia, la respuesta es tan enfáticamente negativa que no se puede promover al candidato potencialmente exitoso.

Aunque, por lo general, la sucesión en el caso de lo imprevisto se cubre en la fase de planeación de contingencias, es rara la compañía de tamaño pequeño a mediano que asocia la planeación para la sucesión al desarrollo de la carrera. No obstante, un plan funcional de recursos humanos debe incluir los planes específicos de sucesión para todos los gerentes senior, en especial el CEO. Si la sucesión no puede surgir desde el interior, como ocurre con frecuencia en el caso de los Chief Financial Officer (CFO) y los gerentes

senior de procesamiento de datos, un plan para la sucesión se puede preparar a través del establecimiento de una descripción laboral bien realizada y un plan claro de dónde buscar el potencial empleado nuevo.

La dimensión más compleja de este problema apremiante es la sucesión del CEO, en particular en compañías estrechamente cerradas en las cuales éste es el empresario/fundador o el hijo o hija del empresario/fundador. Bennis & Nanus (1985), en un resumen detallado de entrevistas a fondo realizadas con 90 líderes importantes, acerca de todos los aspectos de la vida norteamericana, llegaron a la conclusión de que "la falla común casi universal de los empresarios/fundadores es que no preparan un plan exitoso para su sucesión".

BÚSQUEDA INTERNA

Durante la fase de integración de los planes de acción, la concentración debe cambiar en forma considerable de la búsqueda externa a la interna. En primera instancia (es decir, en relación con el monitoreo de las metas de utilidades establecidas en el diseño de la estrategia del negocio), todos los gerentes responsables de las líneas de presupuestos –ingresos, costo de los bienes o gastos– por lo general necesitan reunirse cada mes para revisar, renglón por renglón, el presupuesto frente a las cifras reales del mes anterior y del año fiscal a la fecha.

Para que sea efectiva, la planeación estratégica aplicada debe monitorearse con frecuencia a fin de asegurar que se sincronice la implementación del plan con las metas específicas manifiestas en el modelo de la estrategia del negocio y los ICE que se desarrollaron para rastrear su progreso. El monitoreo mensual del estado de los resultados de operación (pérdidas y ganancias) también se debe revisar cuidadosamente en relación con cualquier nivel activador establecido en el proceso de planeación de contingencias, el cual se analizará con mayor detalle en el capítulo 13 *Planeación de contingencias*. Por lo regular, esta función contable mensual se debe realizar dentro de los primeros diez días hábiles del mes siguiente. Si toma mayor tiempo del recomendado, los gerentes se enfrentarán a un retraso exasperante para poder tomar las decisiones necesarias a fin de mantenerse en el curso establecido por el modelo de la estrategia del negocio.

Como consultores, algunas veces recomendamos -en particular cuando se buscan niveles de crecimiento moderados a altos- el establecimiento de un proceso renovable de presupuesto trimestral. Por lo general, este proceso exige: a) una revisión, si es necesaria, del presupuesto para los tres trimestres siguientes, y b) un nuevo presupuesto para el cuarto trimestre que se halla un año después del trimestre que se acaba de terminar. Si se suponen habilidades moderadamente buenas para la elaboración del presupuesto y un negocio razonablemente complejo, recomendamos que este proceso se efectúe dentro del mes siguiente al cierre del trimestre, es decir, dentro de los diez días hábiles de la reunión que se realiza al final del trimestre para efectuar el monitoreo real del presupuesto. Adicionalmente, acostumbramos recomendar que se efectúen reuniones trimestrales para revisar en su totalidad las cuentas de activos y pasivos del balance general. Ante la ausencia de un proceso no usualmente complejo que se pueda diseñar para monitorear los presupuestos originales y actualizados, la compensación depende de cuál de los siguientes puntos es más importante para la organización: a) saber qué precisión tienen los gerentes con respecto al ciclo anual de presupuestación, o b) saber cuál es la imagen más precisa que se puede desarrollar con relación a dónde se encontrará la compañía dentro de ocho a once meses en el futuro. Estamos muy convencidos de que el último punto de vista es más importante aunque recomendamos seguir ambos, si es posible.

Los gerentes que se encuentran totalmente involucrados en el monitoreo mensual del estado de resultados de operación y en la renovación de presupuestos trimestrales observan el valor pragmático del proceso cuando lo comparan con el típico ritual del presupuesto anual. Puesto que se mantienen concentradas estas habilidades de monitoreo/presupuesto, el proceso trimestral del presupuesto sólo toma cerca de 50% más del tiempo que el método tradicional de una vez al año: "No puedo recordar cómo hicimos esto la última vez".

En ocasiones, cuando los cambios en las condiciones externas obligan a hacer ajustes en los planes de acción o en los presupuestos, todos los gerentes responsables de funciones importantes se deben reunir para realinear sus posiciones con respecto a las cambiantes condiciones externas y a las respuestas correspondientes por parte de otros individuos con responsabilidades funcionales. De manera adicional, los patrones predeterminados de respuestas ocasionados por la activación de sucesos cubiertos por la

planeación de contingencias, requerirán una realineación funcional inmediata. Es responsabilidad absoluta del CEO asegurar que los ajustes realizados por los gerentes funcionales se sincronicen con las metas estratégicas de la organización.

Las metas funcionales a corto plazo con mayor frecuencia se deben planear con un horizonte mínimo a tres años y actualizar cada año. El presupuesto se debe efectuar anualmente, y recomendamos bastante realizar una renovación de actualizaciones trimestrales. Las compañías deben adoptar marcos de tiempo que sean consistentes con sus negocios. Los planes funcionales se deben sincronizar con mucha meticulosidad entre sí e integrarse plenamente en los planes estratégicos. Como mínimo, se debe exigir que los planes funcionales a corto plazo, que a menudo se conocen como planes tácticos (u operativos), se transfieran a los estados de pérdidas y ganancias *pro forma*; y éstos se deben chequear en relación con el modelo general de la estrategia de negocios. Adicionalmente, la transferencia a los balances generales *pro forma* puede proporcionar una verificación adicional con respecto a los patrones del plan estratégico.

Las dimensiones que se pueden incluir son productos, fijación de precios, programas de ventas, métodos de fabricación, instalaciones de almacenamiento y distribución, equipos y maquinaria, requerimientos de localización y espacio, organización y personal, procedimientos financieros y de control, procesamiento de datos, mantenimiento de registros y compras. También puede ser necesario incluir el desarrollo de nuevos productos, marketing, adquisiciones y gastos de capital requeridos.

Dependiendo de la naturaleza del negocio, una función individual con frecuencia impulsará a las demás. Por ejemplo, marketing a menudo genera (o impone) necesidades de producción y personal, y producción puede ocasionar gastos de compras y capital. En las compañías intensivas en capital, las instalaciones (o la capacidad) pueden constituir el punto central a partir del cual se desarrollen otros planes funcionales. Debido a la naturaleza intensamente compleja de la interacción entre los diversos planes funcionales, puede ser aconsejable o necesario que el CEO apruebe un documento maestro que se incorpore como elemento de consulta para los jefes de funciones.

Una decisión que se debe tomar es el grado de rigidez que se requiere entre el plan estratégico general y los diversos planes de acción. Esto incluye horizontes de tiempo para la planeación y un nivel de detalle. Si se requiere

un alto grado de detalle o de rigidez, el proceso se puede hacer demasiado pesado y reducir el impulso de planeación y ejecución. Por el contrario, si la relación es demasiado laxa, el proceso puede llegar a no tener sentido. Sólo puede ser necesario integrar las funciones clave. Los planes se deben mantener relativamente sencillos, breves (unas cuantas páginas) y limitados a acciones de alta prioridad, evitando en consecuencia los peligros latentes de una simple extrapolación lineal.

En la figura 12-12 se proporciona una lista de verificación para asegurar que se hayan abordado los elementos clave de integración de los planes de acción.

_____ Consideración de una apropiada estructura organizacional para apoyar la dirección estratégica.
_____ Identificación de las funciones que deben someter a consideración los planes de apoyo.
_____ Compilación, revisión e integración de los planes de acción por parte de los gerentes de funciones y de línea.
_____ Compilación, modificación y aceptación de presupuestos consistentes con los planes de acción.

Figura 12-12. Lista de verificación para los resultados generados a partir de la integración de los planes de acción

RESUMEN

La integración de los planes de acción es aquel aspecto de la planeación estratégica aplicada en el cual se desarrollan en primera instancia planes de acción detallados para cada una de las líneas de negocios nuevas y existentes y, luego, se integran en un todo coherente. Después, las tradicionales funciones organizacionales horizontales desarrollan sus planes de acción detallados, producto de los planes de acción vertical. Es especialmente importante atender el desarrollo de los procesos de marketing y los planes de recursos humanos, los dos aspectos de la planeación estratégica que tienen mayor probabilidad de ser tratados con negligencia. A menudo, el CEO tendrá que adoptar una serie de alternativas difíciles entre las prioridades que se hallan en competencia.

REFERENCIAS

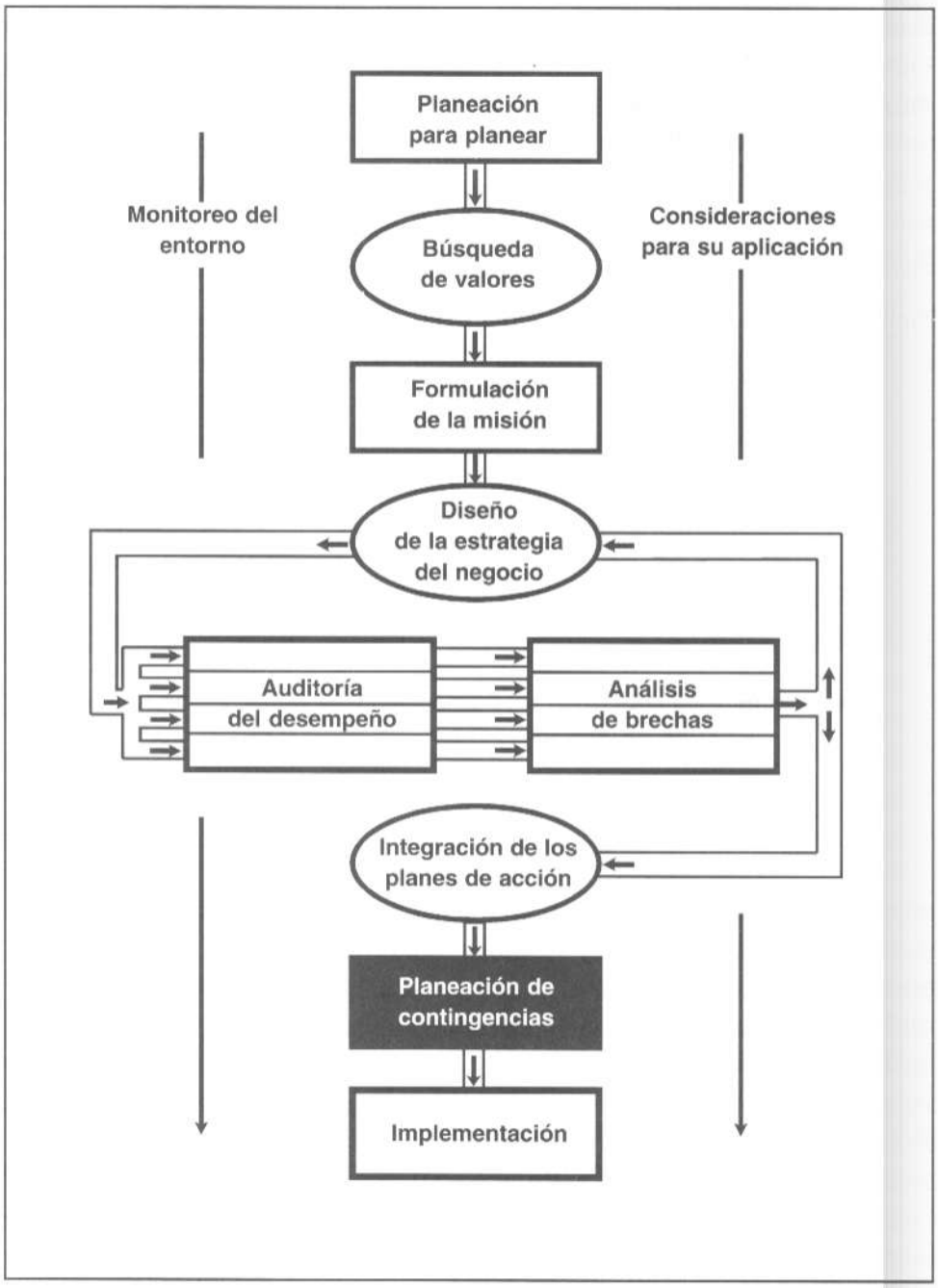
Bennis, W.G., & nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper & Row.

Flamholtz, E.G. (1990). *Growing pains: How to make the transition from entrepreneurship to a professionally managed firm*. San Francisco: Jossey-Bass.

Kotler, P. (1980, May-June). Strategic planning and the marketing process. *Business*, pp. 2-9.

Pierce. J., & Robinson, E. (1991). *Strategic management*. Homewood, IL: Irwin.

Walker, J.W. (1980). *Human resource planning*. New York: McGraw Hill.


Planeación para planear
Monitoreo del entorno
Consideraciones para su aplicación
Búsqueda de valores
Formulación de la misión
Diseño de la estrategia del negocio
Auditoría del desempeño
Análisis de brechas
Integración de los planes de acción
Planeación de contingencias
Implementación

Capítulo trece

Planeación de contingencias

A menudo, los mejores proyectos para los ratones y los hombres pierden su rumbo.

Robert Burns
"To a Mouse", 1785

La capacidad de los seres humanos para controlar su propio destino no ha cambiado mucho desde la observación que realizara Burns hace más de dos siglos. Los sucesos nunca se presentan tal como se anticiparon; no obstante, es necesario desarrollar planes estratégicos. El proceso típico de planeación se concentra, de manera apropiada, en los hechos de mayor probabilidad, pero dicha concentración puede generar un conjunto incompleto de planes. Como manifestó George Steiner (1979), uno de los padres de la planeación estratégica: "Los planes de contingencias representan la preparación para realizar una(s) acción(es) específica(s) cuando se presenta un hecho en el cual no se realizó planeación durante el proceso formal". La planeación de contingencias implica el desarrollo de una acción(es) específica(s) cuando se presentan situaciones con poca probabilidad, pero sólo para aquellas que tengan consecuencias importantes para la organización.

IMPACTO Y PROBABILIDAD

Los dos conceptos clave en la planeación de contingencias son la probabilidad y el impacto. En otras palabras, los planes de contingencias implican sucesos de alto impacto potencial que no tienen la *más alta* probabilidad de ocurrir. En la figura 13-1 se muestra de manera gráfica cómo se ajusta la planeación de contingencias a los otros procesos de planeación. La planeación estratégica aplicada se concentra básicamente en el cuadrante 2, mientras la planeación de contingencias se concentra en el cuadrante 1. Como es obvio, ningún tipo de planeación estratégica seria se debe concentrar por mucho tiempo en los demás cuadrantes, a menos que existan circunstancias especiales que justifiquen una inversión de esa naturaleza.

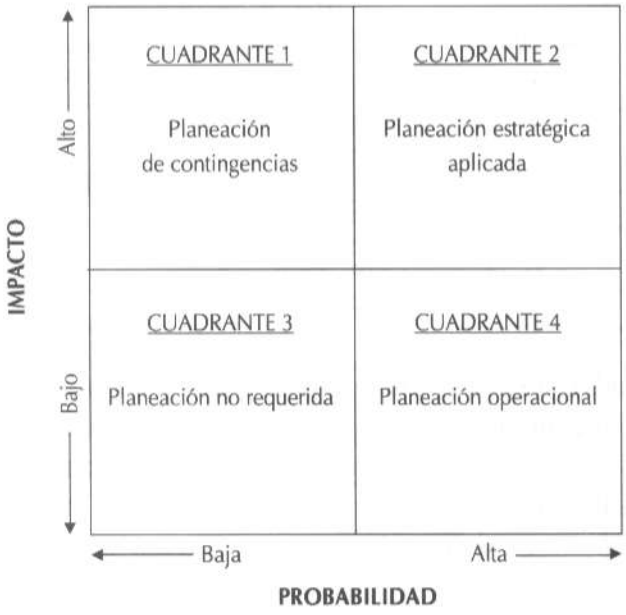


Figura 13-1. Matriz de impacto-probabilidad

La contribución más importante que puede hacer la planeación de contingencias a una organización es el desarrollo de un *proceso* para identificar y responder ante sucesos no anticipados o con muy poca probabilidad de ocurrir. Es imposible que una compañía clasifique todos los hechos de me-

nor probabilidad que pudieran tener un impacto significativo en ella misma y desarrolle planes detallados para responder ante ellos. Cualquier empresa que trate de hacerlo desperdiciaría todo su tiempo en el proceso de planeación y nunca tendría el necesario para lograr su misión. No obstante, un proceso de planeación de contingencias serio y minucioso debe ayudar a la organización a desarrollar un sistema de rastreo más completo (que proporcione los primeros signos de advertencia sobre las modificaciones que puedan presentarse) para monitorear los cambios que ocurran en las fortalezas y las debilidades internas y en las amenazas y las oportunidades externas. El proceso de planeación de contingencias también debe proporcionar un modelo de cómo utilizar un proceso de planeación para desarrollar una respuesta rápida ante aquellas modificaciones emergentes, bien sean de carácter interno o externo. A este respecto, la mayoría de los equipos de planeación se reúnen con un nivel de entendimiento común acerca de la necesidad de realizar cierta planeación de contingencias para hacer frente a las *amenazas*, pero rara vez piensan en la necesidad de también hacer planear para aprovechar las *oportunidades*.

CONTINGENCIAS ESPECÍFICAS PARA LA ORGANIZACIÓN

Fuera de las amenazas externas "universales" como la guerra o el colapso económico y las oportunidades externas "universales" como el colapso o la desaparición de un competidor importante, todos los tipos de organización están sujetos, a un conjunto específico de contingencias propias de su naturaleza, para las cuales se debe realizar una planeación. Por ejemplo, los productores de materiales para construcción se ven bastante influenciados por nuevas construcciones de vivienda, que a su vez, están en función de las tasas de interés y las condiciones económicas generales. Al desarrollar su diseño de la estrategia del negocio, estos productores pueden identificar varios futuros alternativos, cada uno basado en distintos volúmenes de construcción de vivienda. Se pueden desarrollar escenarios para cada posibilidad importante. A su vez, una variedad de acciones gubernamentales influyen en las construcciones de vivienda, por ejemplo, la eliminación de deducciones hipotecarias a partir de los impuestos al ingreso personal (que en la actualidad se permiten tanto en EE.UU. como en el Reino Unido) representaría

una amenaza para la construcción de vivienda, mientras que un amplio programa gubernamental para subsidiar hogares con un solo padre como cabeza de familia ofrecería una oportunidad. En el diseño de la estrategia del negocio correspondiente al productor de materiales para construcción se supondría que ninguno de estos dos hechos tiene alta posibilidad de ocurrir, colocándolos en el cuadrante 1, pero en cualquier caso se deben desarrollar los planes de contingencias.

El análisis DOFA, realizado como parte de la auditoría del desempeño, proporciona la base para la planeación de contingencias, y deberá identificar las fortalezas y debilidades internas de la organización y las oportunidades y amenazas que se vislumbran en su entorno externo. Al realizar la planeación con base en el primer análisis DOFA, la planeación de contingencias implica: a) identificar las amenazas y las oportunidades internas y externas más importantes, en especial aquellas que implican otros escenarios diferentes de los más probables; b) desarrollar puntos críticos a fin de dar inicio a las acciones realizadas para abordar cada contingencia, y c) acordar los pasos que se darán para cada uno de los puntos críticos.

Las amenazas internas que suelen identificar los equipos de planeación son la muerte o incapacidad severa de un miembro clave e "irremplazable" del *staff* -el director de investigación y desarrollo o el solista principal de una orquesta, o la destrucción de una instalación clave –como la planta de producción o el centro de sistemas– o una huelga prolongada, etc.

Entre las oportunidades internas se incluirían la situación no anticipada de comercializar una invención casual o una inyección de efectivo al finiquitar un pleito iniciado mucho tiempo atrás, mientras las oportunidades externas comprenderían una apertura repentina de nuevos mercados –lo sucedido en Europa Oriental– o la disponibilidad de nueva tecnología y equipo. Ciertamente, no se podrían prever todas estas contingencias pero prestar bastante atención a los primeros signos de advertencia de cambios importantes puede significar una voz de alerta para la organización, en cuanto a la necesidad de realizar una planeación de contingencias efectiva.

La planeación de contingencias se fundamenta en el supuesto de que la habilidad para pronosticar con exactitud los factores significativos que afectarán la organización es limitada, hasta cierto punto, especialmente en términos de las variaciones en aquellos factores. No obstante, el equipo de planeación debe tener la capacidad de identificar factores como las tasas de

interés, el empleo, las construcciones de vivienda, las tarifas postales y las tasas de cambio de divisas, y de desarrollar planes alternativos con base en las posibles variaciones que se presenten en estos factores. En consecuencia, la planeación de contingencias debe proporcionar a la organización una variedad de estrategias para el diseño de los negocios, que se pueden utilizar con varios escenarios, cada uno de los cuales se puede evaluar y planear.

PUNTOS ACTIVADORES O CRÍTICOS

La planeación de contingencias también debe identificar varios indicadores clave que generen una concientización acerca de la necesidad de reexaminar la suficiencia de la estrategia que se sigue en la actualidad. Un *punto activador o crítico* puede ser el incremento actual o anticipado en el precio de una materia prima o combustible importante o en la tasa de interés, o podría ser un severo y positivo cambio inesperado en la economía, que ofrezca la posibilidad de expansión y crecimiento. Cuando se identifica el logro de un punto crítico, se deben presentar dos niveles de respuesta:

1. *Monitoreo de alto nivel.* No se debe llevar a cabo una acción precipitada; de hecho, no es necesario realizarla en forma inmediata. Sin embargo, resulta importante destacar la posible necesidad de cambio en las presunciones de la línea principal, y observar los indicadores.
2. *Acción.* A este nivel, se toma la decisión de que las condiciones son diferentes y se implementa cierto plan de contingencias o se modifica determinado aspecto de una estrategia.

A finales de 1990 y comienzos de 1991 se vio un rápido incremento en el precio del petróleo, la amenaza y luego la realidad de la guerra en el Golfo Pérsico mientras la economía mundial experimentaba una recesión, lo que tuvo consecuencias profundas para las aerolíneas, tanto domésticas como internacionales. Si estas organizaciones hubieran tenido planes adecuados de contingencias con cualquiera o todas estas variables como puntos críticos, habrían llevado a cabo acciones oportunas y más funcionales, evitando que muchas de ellas tuvieran que buscar la protección contra la bancarrota.

La conclusión acerca de los problemas que se le presentaron al financista Donald Trump en 1991 es que se originaron, por lo menos parcialmente,

por no haber desarrollado un plan de contingencias. Sólo comenzó a tratar de hacerlo cuando determinó que no le podía cumplir a sus acreedores con los pagos de interés corriente. Para ese entonces había perdido el control de los procesos de planeación y quizá, a largo plazo, su imperio financiero. La lección es clara: se debe pensar en lo que podría estar errado en el plan. ¡En realidad es posible!

Los planes de contingencias deben incluir puntos críticos

En los sectores sin ánimo de lucro y público también se presentan necesidades similares de planeación de contingencias. El cambio demográfico en el condado de Los Ángeles (en especial, el flujo de familias con varios hijos menores), la crisis fiscal que ejercía impacto en el condado, y la constante necesidad de reajustar la capacidad y concentración de sus cerca de 100 bibliotecas comunitarias eran parte de la planeación de contingencias realizada por Los Ángeles County Public Library. Uno de los mayores obstáculos para la planeación de contingencias efectiva en el sector sin ánimo de lucro es la falta de voluntad general por parte de muchos burócratas de nivel senior para tomar con seriedad la idea de que se puede presentar algún cambio o que incluso, si ocurriera, podría ejercer impacto en la entidad. Incluso ello puede ser más real en las empresas cuando están organizadas alrededor de una profesión como bibliotecología o medicina.

La planeación apropiada de contingencias incrementa de manera significativa la viabilidad y el crecimiento continuos de toda organización. Repre-

senta el neumático de repuesto, el gato y el taco de la planeación estratégica aplicada. La planeación de contingencias coloca a los gerentes en una mejor posición para abordar lo inesperado, al obligarlos a explorar escenarios diferentes de los más probables. A menudo se dice que un problema es "una oportunidad confusa". Puesto que exige aplicar el tipo de pensamiento de anticiparse a las jugadas del oponente, la planeación de contingencias reduce en forma dramática los retrasos de tiempo al responder ante las amenazas o emergencias y/o rápidamente abrir paso a la oportunidad. En estas épocas turbulentas se requiere una vasta aplicación de esta clase de pensamiento.

El personal encargado de la planeación debe tener en cuenta que la planeación de contingencias constituye una parte integral del proceso general de planeación estratégica aplicada. Como dicha planeación equivale a la preparación para alternativas futuras, cuanto más turbulento sea el entorno económico, más atención se le deberá prestar a las contingencias. Por ejemplo, las industrias de microelectrónica y confecciones necesitan y de hecho prestan más atención a la planeación de contingencias que las industrias de enseres o autopartes.

EL CONTENIDO DE LA PLANEACIÓN DE CONTINGENCIAS

Aunque con frecuencia no es necesario desarrollar planes muy detallados, en la planeación de contingencias resulta imprescindible identificar los entornos básicos que se deben monitorear y asegurarse de que estén establecidos los puntos críticos, que los sistemas adecuados de monitoreo sean operativos, de tal manera que se encuentre disponible la información para poner en funcionamiento los mencionados puntos, y que se haya establecido un proceso ampliamente definido para responder al funcionamiento de éstos, inclusive si no es más que un llamado urgente para una reunión del equipo administrativo. No obstante, puede ser necesario realizar una planeación de contingencias más detallada si la naturaleza de la organización implica un prolongado tiempo de ejecución o un riesgo, como la energía nuclear, la industria pesada o la militar. Por lo general, en los intentos iniciales de la planeación estratégica aplicada, la de contingencias es en gran parte una idea tardía, pero a medida que el proceso de planeación se repite con el paso del tiempo, cada vez se dedica más tiempo y atención a la planeación de contin-

gencias cuando el equipo de planeación comienza a ver la importancia del tipo de pensamiento de "qué sucedería si ...".

LA TECNOLOGÍA DE LA PLANEACIÓN DE CONTINGENCIAS

Al llevar a cabo la planeación de contingencias resultan útiles los siguientes cinco conceptos o procedimientos clave:

1. *Matriz de planeación de contingencias*, la cual ayudará a que una compañía tenga la seguridad de que se presta atención adecuada a sus vulnerabilidades y oportunidades desde las perspectivas internas y externas, durante la fase de planeación de contingencias del proceso de planeación.
2. *Taxonomía de status organizacional*, que permite a una organización desarrollar un indicador sencillo pero el que, a la vez, es más descriptivo de la capacidad fiscal de la organización.
3. *Índices macroeconómicos*, los cuales se encuentran disponibles en el entorno y se determina que son los más significativos para la organización o -donde sean aplicables- para las líneas de negocios (LDN) compuestas.
4. *Índices de expansión de negocios*, a los cuales se les realizará monitoreo por parte de las diversas LDN, UEN, departamentos, divisiones, etc.
5. *Indicadores compuestos de la variación del presupuesto*, que proporcionan un indicador de una cifra acerca de la exactitud acumulada del presupuesto para el año actual, con un indicador de varianza ponderada que se puede introducir en los activadores de oportunidades y vulnerabilidades de los planes identificados en la planeación de contingencias.

La matriz de planeación de contingencias

Como en el análisis DOFA, la planeación de contingencias se puede dividir en dos categorías importantes: fortalezas y debilidades internas, y oportuni-

dades y amenazas externas. La mayoría de las organizaciones están más acopladas a la planeación de contingencias internas que a la de contingencias externas. Pueden tener planes de sucesión, contra incendios y otros desastres, pero muy pocas cuentan con planes para nuevas tecnologías, cambios repentinos en las tasas de interés y otros. De manera similar, cuando los gerentes consideran contingencias de negocios, enfatizan demasiado en las vulnerabilidades y desestiman las oportunidades.

En la figura 13-2 se ilustran los aspectos de enfoque y los de énfasis que se deben considerar en la planeación de contingencias. Si las cuatro celdas se abordan por igual durante la fase de planeación de contingencias, el equipo de planeación puede estar seguro de que se evitarán puntos débiles mutuos.

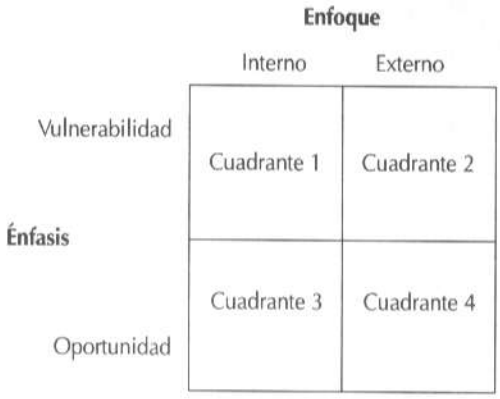


Figura 13-2. Matriz de planeación de contingencias

En ninguna parte de la literatura existente o en la práctica de la planeación estratégica es menos conocedora "la sabiduría convencional" que en el tema de la planeación de contingencias. Una serie de entrevistas realizadas a cincuenta y ocho ejecutivos (O'Connor, 1978) indican que la organización típica realiza planeación para media docena de sucesos o contingencias críticas. Steiner (1979) sugiere que se efectúe planeación para una cantidad igual (o menor) con el propósito de no "generar pesimismo excesivo en el equipo de planeación". Nuestra experiencia indica que las contingencias típicas examinadas por un equipo de planeación incluyen posibilidades como éstas:

Las debilidades internas necesitan planes de contingencias

1. El computador "se come" todos los datos.
2. El fuego consume el depósito/las instalaciones.
3. Los empleados clave se retiran para trabajar con los competidores.
4. Un gerente clave permanece hospitalizado durante un periodo prolongado.

Facilmente se puede ver que estas contingencias son vulnerabilidades, y –con referencia a la figura 13-2– probablemente pertenecen al cuadrante 1 (es decir, vulnerabilidades internas). Como se explicará posteriormente, existe mucho más en cuanto a la planeación de contingencias comparado con lo que simplemente se identifica en el cuadrante 1.

El plan básico de la planeación estratégica aplicada construye un modelo organizacional con base en la serie de resultados que tenga la mayor probabilidad de ocurrir. En consecuencia, si el mundo se comporta como el equipo considera que lo hará, la planeación resulta óptima. No obstante, la planeación de contingencias va más allá: examina las veces que el mundo se comporta en forma diferente de la que se esperaba en el plan estratégico base. Dada la relativa baja precisión de la mayoría de las presunciones basadas en el plan, la organización puede llegar a un punto en el cual la planeación

de contingencias remplace el plan base. Un *punto activador o crítico* es un conjunto de circunstancias observables que indican que el plan base no procede como se anticipó y que se debe poner en acción el plan de contingencias. Resulta necesario *predefinir* los puntos críticos con sumo cuidado a fin de determinar en qué momento ya no son válidas las presunciones del plan base y cuándo se requieren otras nuevas. Se deben establecer los planes de contingencias (junto con los puntos críticos) para cada uno de los cuadrantes de la figura 13-2.

Las contingencias que corresponden al cuadrante 1 deben incluir el desarrollo de estrategias preventivas ante la pérdida de personal clave, la reducción de la capacidad productiva o de los instalaciones de almacenamiento, y problemas similares. En el cuadrante 2 se deben incluir planes alternativos para asegurar recursos importantes, la llegada de competidores no anticipados, y otros similares. El cuadrante 3 implica considerar la nueva aplicación de un producto existente, el desarrollo inesperado de un producto novedoso, el desarrollo de nuevos y significativos procesos para la reducción de costos, etc. El cuadrante 4 debe involucrar la consideración de adquisiciones y fusiones potenciales, la disponibilidad repentina de materias primas y otros recursos, etc.

Cuando se identifica un elemento como contingencia, se hace imprescindible: a) generar y monitorear datos de manera oportuna, y b) establecer puntos activadores o críticos específicos. Una de las trampas de administrar en buenas épocas es que las utilidades relativamente altas pueden disfrazar niveles declinantes de productividad. Sí, por ejemplo, al monitorear el índice entre el ingreso y la remuneración total para los empleados, un CEO descubre que ésta última es igual a US$2,000,000 sobre las ventas anuales de US$10,000,000 (un índice de 0.20), entonces los puntos críticos para la relación salario-ingreso se pueden establecer en dos niveles: una declinación del 0.21 (+ 5%) puede indicar una situación de alerta (por ejemplo, todos los gerentes deben aumentar su control sobre los problemas de productividad), pero en 0.22 (+ 10%) se deben establecer planes específicos de acción (por ejemplo, una congelación en las contrataciones). En 0.23 o 0.24 (+ 15% o + 20%) existiría una emergencia y el plan de acción exigiría medidas más drásticas, como despidos.

Se pueden establecer puntos críticos similares para otros índices clave, como la relación ingreso/ventas o ingreso/costos parciales (tasa). Los índices

clave generados en la fase de diseño de la estrategia del negocio deben estar limitados por acciones específicas de contingencias relacionadas con puntos críticos particulares y predeterminados.

De igual manera, es importante hacer énfasis en las demás celdas de la figura 13-2. Por ejemplo, si las ventas de un nuevo producto o servicio exceden las proyecciones en 15%, el plan de contingencias puede exigir la acelerada realización de marketing, incursión en nuevas áreas geográficas, o una agresiva introducción de subproductos o servicios. Contar con planes específicos para las oportunidades externas es tan importante como tenerlos para las vulnerabilidades internas.

La cantidad de aspectos clave por monitorear debe estar entre ocho y doce (de dos a cuatro en cada cuadrante), con por lo menos dos en las cuatro celdas. Una de las funciones del CEO es hacer que se generen datos exactos y oportunos de manera que pueda monitorear personalmente todos los índices. Aunque es aceptable el hecho de delegar acciones preplaneadas a los gerentes, no se puede delegar el monitoreo de los índices.

El estatus operativo de la organización

Un aspecto importante de la planeación de contingencias consiste en poder definir el status operativo de la organización en cualquier punto en el tiempo. Para este fin, consideramos útil establecer la definición de una taxonomía operativa en siete niveles, como se ilustra en la figura 13-3. Aunque esta figura presenta en detalle el procedimiento recomendado para que el equipo de planeación defina los niveles de taxonomía, en este punto es importante comprender la potencia de un sólo indicador del estatus organizacional que se presenta de manera prominente en las oficinas de los gerentes, las salas de reuniones y –se esperaría– en los salones de empleados y/o las áreas de trabajo.

Resulta importante distinguir este indicador del estatus organizacional a partir de los indicadores de variación de presupuesto expuestos en la figura 13-5. Es imaginable que la precisión del proceso de presupuesto puede ser muy alta mientras de manera simultánea la organización se acerca confusamente hacia el fracaso. De igual manera, las utilidades pueden estar muy por debajo de las expectativas presupuestales aunque la compañía sea solvente,

rentable y cuente con bastante efectivo. El indicador del estatus organizacional refleja la salud básica de la organización, mientras los indicadores de variación presupuestal (que en breve se revisarán con más detalle) reflejan la exactitud del proceso de presupuesto.

La gerencia senior, bajo la dirección del CEO, debe estar en capacidad de lograr consenso en cuanto a la forma del estatus organizacional de la empresa e invocar acciones relacionadas con los puntos críticos establecidos para cada manera. Esto ayudará a monitorear el comportamiento expansión-contracción necesario para evitar las formas de sobre-expansión y supervivencia definidas en el capítulo 6 (Monitoreo del entorno y Consideraciones para su aplicación) e ilustradas en las figuras 6-2 y 6-3.

Nivel	Definición	Estatus actual
7.	*Desempeño extraordinario:* industria que supera el desempeño, largo plazo, contratos rentables, profundo compromiso por parte del *staff* clave, abundante efectivo, etc.	_____
6.	*Desempeño sobresaliente:* líder industrial, varios contratos importantes, *staff* altamente motivado y competente, excelente efectivo y líneas de crédito, etc.	_____
5.	*Desempeño muy bueno:* desempeño sólido, perspectivas futuras razonables, *staff* bien entrenado y bastante interesado, buen efectivo y acceso a líneas de crédito, etc.	_____
4.	*Buen desempeño:* desempeño promedio; fortalezas y debilidades equilibradas en cuanto a productos, servicios, base de clientes y *staff*; estatus de mezcla de efectivo y nivel de la línea de crédito, etc.	_____
3.	*Desempeño justo:* por debajo del desempeño promedio; hay más debilidades que fortalezas en productos, servicios, base de clientes y *staff*; no hay un acceso claro hacia el efectivo y el crédito necesarios para la supervivencia y el crecimiento, etc.	_____
2.	*Desempeño débil:* bastante inferior al promedio; debilidades obvias en casi todas las áreas, dificultades serias en el reclutamiento del *staff*, problemas graves de efectivo y crédito, etc.	_____
1.	*Crisis de desempeño:* desempeño bastante inadecuado, insolvente; operación con base en el crédito; puede operar por menos de tres meses sin inyección de efectivo o un contrato importante; etc.	_____

Figura 13-3. Hoja de clasificación del estatus operativo

Índices macroeconómico y de expansión de negocios

Los índices macroeconómicos (como los cambios en el producto interno bruto o la oferta monetaria) y los índices de inflación se deben definir como indicadores relevantes para cada organización o, donde sea importante, para cada LDN. Por ejemplo, una depresión económica general se puede definir como la declinación de dos o más puntos de porcentaje en el producto interno bruto durante tres trimestres consecutivos. Este indicador debe servir como elemento que pronostica los patrones de compras futuras a corto plazo de los clientes de una organización, y ésta debe ajustarse de manera apropiada.

De manera adicional, resulta importante monitorear presiones inflacionarias que se puedan definir como tres trimestres con incrementos anuales en el índice de precios al consumidor del 8% o más. Este patrón puede activar un cambio en las revisiones trimestrales (o incluso anuales) que se hacen en los precios, pasando a una frecuencia mensual. Quizá las revisiones anuales fueron adecuadas en una época y las mensuales se consideraban una molesta pérdida de tiempo, pero las épocas cambian y las viejas soluciones ya no son adecuadas.

Los índices importantes para cualquier organización en particular, por supuesto, variarán ampliamente. Por ejemplo, las organizaciones relacionadas con la construcción pueden monitorear las construcciones de vivienda; las industrias que requieren un gran volumen de mano de obra pueden monitorear la bolsa de empleos a través de la tasa de desempleo local; y las ventas a crédito para el consumidor se pueden monitorear a través de la tasa de interés preferencial.

Indicadores compuestos de la variación del presupuesto

Los indicadores de la variación del presupuesto tienen como propósito ser un punto crítico clave en la matriz de planeación de contingencias. Aunque en la figura 13-4 se muestra un modelo de negocios básico para una compañía fabricante que se toma como muestra, se puede adaptar con facilidad a cualquier organización. En la figura 13-5 se muestran indicadores compuestos de la variación del presupuesto (por ejemplo la compañía de la figura 13-4) durante el mes más reciente y cifras acumulativas para el año fiscal. Según

nuestra definición, una organización se halla fuera de los límites de su plan estratégico (plan base de la planeación estratégica aplicada) cuando la variación ponderada para un periodo de tres meses excede el 10%. Este debe ser un nivel activador de algunas contingencias en la matriz de alerta ante la variación presupuestal, como se ilustra en la figura 13-6.

Figura 13-4. Modelo básico de negocios (compañía fabricante)

Las variaciones ponderadas para un periodo de tres meses que excedan niveles de activación del 10%, en distintos niveles de necesidades, deben ser motivadores de otras contingencias contempladas en la matriz. Aunque estos niveles de alerta se expresan en horizontes a tres meses, no queremos decir que el proceso requiera sólo atención trimestral. El CEO debe monitorearlos mensualmente con el fin de dirigir intervenciones tácticas/operativas que puedan aminorar o mejorar las tendencias mensuales. Nuestro punto es que el horizonte a tres meses elimina el problema del dominio táctico/operativo, y mediante los parámetros de alerta ante la variación presupuestal lo lleva al campo estratégico.

	Presupuesto	Último mes (junio)	Variación	Tres últimos meses (abril a junio)	Variación	Promedio ponderado del año fiscal a la fecha (enero a junio)	Variación
Ingreso total	100%	96%	-4%	91%	-9%	89%	-11%
Costos directos de los bienes	25%	27%	+8%	26%	+4%	24%	-4%
Gastos en marketing y ventas	25%	30%	+20%	28%	+12%	29%	+16%
Gastos generales y administrativos	35%	36%	+2.8%	38%	+8.6%	38%	+8.6%
Utilidad antes de impuestos	15%	7%	-54%	8%	-47%	9%	-40%

Figura 13-5. Muestra de indicadores compuestos de la variación del presupuesto

Acumulado a tres meses		
Nivel de alerta 3 (> 10%, < 15%)		Se requiere una determinada acción.
Nivel de alerta 2 (> 15%, < 20%)		Se requiere una acción inmediata.
Nivel de alerta 1 (> 20%)		Se requiere una acción de emergencia.

Figura 13-6. Parámetros de alerta para la variación del presupuesto

En la figura 13-7 se proporciona una lista de verificación para asegurarse de que se hayan abordado ciertos elementos clave de la planeación de contingencias.

_____ Identificación de las vulnerabilidades internas y externas más importantes y probables, y de las oportunidades para la organización.

_____ Identificación de los puntos activadores con los cuales se da inicio a la acción en cada contingencia.

_____ Acuerdo sobre las acciones por adoptar en cada punto activador identificado.

Figura 13-7. Lista de verificación de los resultados necesarios a partir de la planeación de contingencias

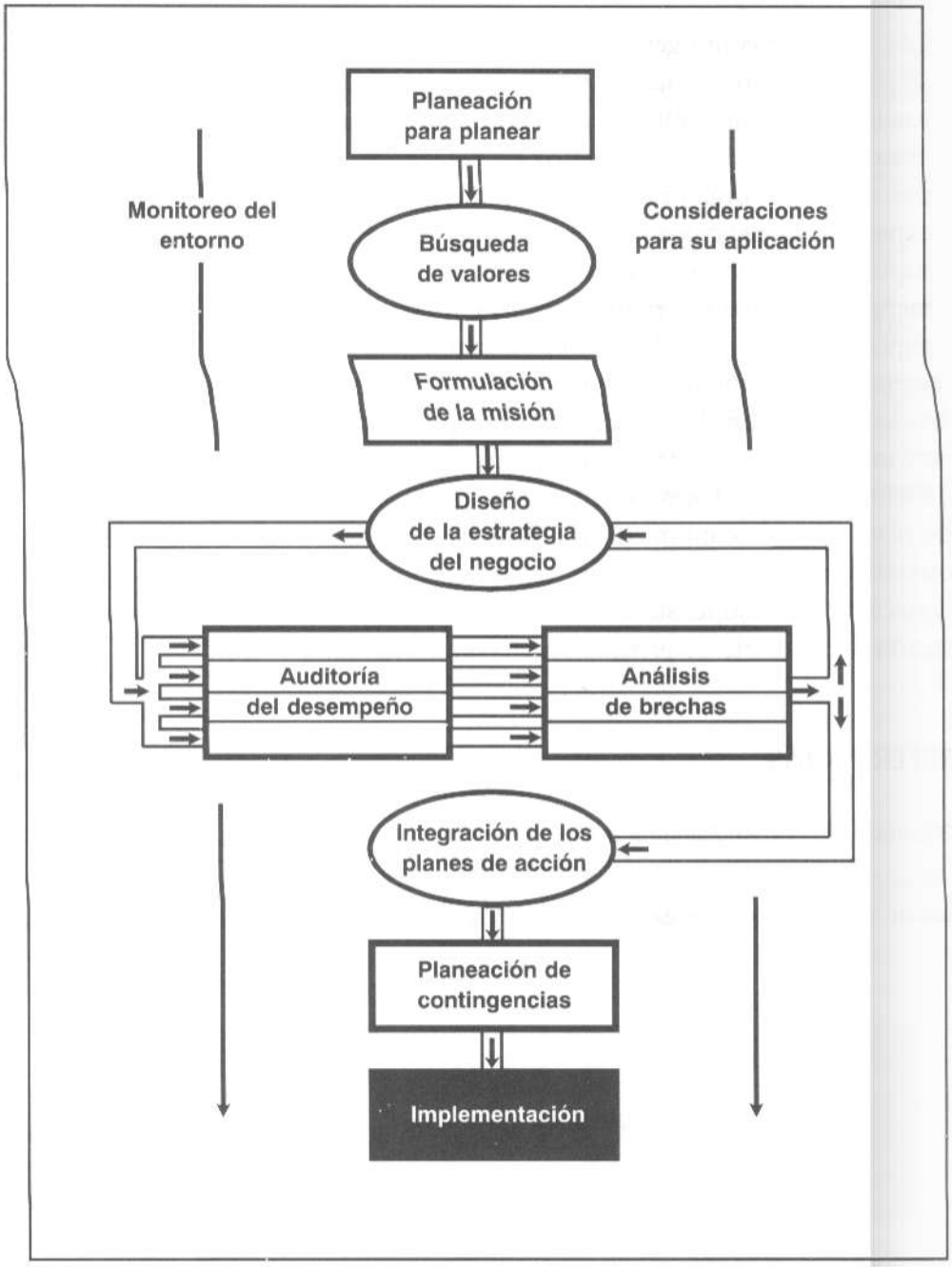
RESUMEN

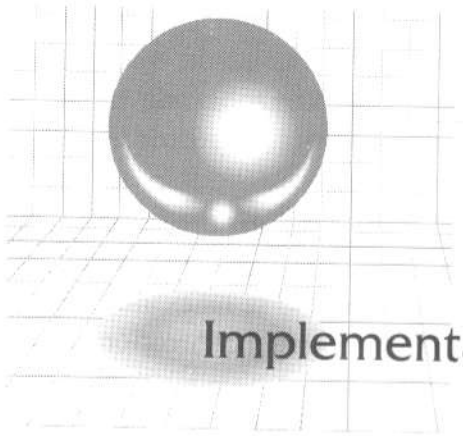
Los planes de contingencias son preparaciones para acciones específicas que se puedan adoptar cuando ocurran sucesos para los cuales no se haya efectuado planeación. En la planeación de contingencias se deben considerar cinco conceptos clave: la matriz de planeación de contingencias, el indicador de estatus organizacional, los índices macroeconómicos, los índices de expansión de negocios y los indicadores compuestos de la variación del presupuesto. No obstante, la planeación de contingencias casi no tiene valor a menos que constituya parte integral de un buen proceso de planeación estratégica aplicada. La planeación de contingencias se puede dividir en dos categorías importantes: vulnerabilidades/oportunidades internas y vulnerabilidades/ oportunidades externas. Aunque la mayor parte de las compañías son más conscientes de las contingencias internas que de las externas, se deben establecer planes de contingencias para cada cuadrante de la matriz de planeación de contingencias. Resulta importante poder definir el estatus operativo de la organización en cualquier momento. Los indicadores de la variación del presupuesto tienen como propósito ser un punto clave de activación de la matriz de planeación de contingencias.

REFERENCIAS

O'Connor, R. (1978) *Planning under uncertainty: Multiple scenarios and contingency planning.* New York: Conference Board.

Steiner, G. A. (1979). *Strategic Planning: What every manager must know.* New York: Free Press.


Planeación para planear
Monitoreo del entorno
Búsqueda de valores
Consideraciones para su aplicación
Formulación de la misión
Diseño de la estrategia del negocio
Auditoría del desempeño
Análisis de brechas
Integración de los planes de acción
Planeación de contingencias
Implementación



Capítulo catorc

Implementación

La planeación debe formar parte de la actitud mental de la compañía. Nuestro personal piensa en ello todo el tiempo. No realizan una asamblea anual con el fin de improvisar formas de planear el futuro. La planeación forma parte de la identidad, los valores y la visión de la compañía, principios que puede citar cualquiera de los empleados de Apple.

John Sculley
1987
(*Odyssey: Pepsi to Apple... A Journey of Adventure, Ideas, and the Future*, p. 296).

La planeación estratégica, en y por sí misma, constituye una búsqueda ac démica de poca utilización directa por parte de cualquier organizació Sus resultados se hallan en su aplicación, en la ejecución y en la implementaci del plan estratégico. En esta parte es que se comienza a observar el impac sistémico a largo plazo de la planeación estratégica aplicada. Galbraith Nathanson (1978) hacen énfasis en los aspectos de la implementación cuand definen la estrategia como "acciones específicas que se derivan del proceso d formulación de la estrategia". El propósito de la planeación estratégica consi te en desarrollar un mejor mapa guía que oriente a la organización, y el proc so de planeación fracasará a menos que este mapa en realidad sirva para gui

la toma de decisiones organizacionales. En el presente capítulo se abordan las decisiones para implementar el plan estratégico.

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

La *dirección estratégica* se define como el manejo de una organización con base en un plan estratégico explícito. Todas las organizaciones tienen una estrategia, pero a menudo se encuentra implícita y no se ha examinado con atención. En estas instancias no se debe utilizar el término dirección estratégica para identificar los procesos administrativos que utiliza la organización. La dirección estratégica involucra la ejecución de un plan estratégico explícito que haya captado el compromiso del personal encargado de ejecutarlo; este proceso es coherente con los valores, las creencias y la cultura de las personas que cuentan con la competencia requerida para ejecutarlo (Peters, 1984).

El propósito consiste en desarrollar un mapa vial óptimo

En un estudio realizado con 94 CEOS pertenecientes a una amplia variedad de empresas, Reid (1989) halló que rara vez se presentaba esta integración de la planeación estratégica con las operaciones de sus organizaciones, lo que hacía estéril el proceso de planeación. Identificó tres razones impor-

tantes para la falta de implementación del resultado del proceso de planeación:

1. Estos funcionarios y sus subordinados directos casi no se sentían involucrados en el proceso de planeación.
2. El proceso de planeación no era continuo y se consideraba un ejercicio ocasional y semiacadémico sin relación con las operaciones del negocio.
3. El proceso de planeación no estimulaba en forma adecuada el pensamiento estratégico.

Aunque el modelo de planeación estratégica aplicada reduce o elimina estas causas del fracaso, el punto importante por anotar en este caso es que menos de la mitad de los CEO en este estudio habían intentado implementar los planes que se habían desarrollado. En realidad, para estos funcionarios se trató de un ejercicio académico.

La prueba ácida para cualquier proceso de planeación estratégica es el grado en que ejerce impacto sobre el comportamiento vigente de la organización. El gran énfasis en las consideraciones del proceso y en las acciones concretas en el diseño de planeación estratégica aplicada tiene como propósito hacer posible que las organizaciones que sigan este modelo hallen consecuencias obvias en el comportamiento de toda la compañía, en especial a nivel gerencial. Por ejemplo, la "calidad" es un componente clave del plan estratégico perteneciente a Hoechst Celanese Corporation. Los empleados, incluidos los altos gerentes, lucen distintivos de HCQ (Hoechst Celanece Quality) en las solapas, en las plantas poseen afiches acerca de que la calidad se encuentra en todas partes, los empleados conocen las estadísticas sobre calidad y a todos se les evalúa con base en criterios de calidad como parte de sus valoraciones rutinarias de desempeño.

La necesidad de un sentido de pertenencia o de propiedad, por lo menos en forma psicológica, es muy importante para la implementación. Considérese la siguiente metáfora, sencilla aunque verdadera. ¿Alguna vez ha alquilado un automóvil en un sitio dedicado a este negocio? ¡Por supuesto! Pero, ¿alguna vez ha tenido que llevar personalmente el automóvil alquilado para que lo laven, pagando el servicio con dinero de su propio bolsillo, aunque éste lo necesitara? Probablemente no. Nuestro estudio informal en esta materia revela que sólo unas cuantas personas han tomado esta medida, aun-

que casi todas están de acuerdo en que con frecuencia lavan sus propios automóviles o han tenido que mandarlos lavar. ¿Cuál es la diferencia? ¡La propiedad! Si un equipo de planeación desea ver implementados sus planes estratégicos, debe asegurarse de que las personas de quienes se espera que los implementen posean un sentido real de propiedad *antes* de que comience la fase de implementación.

La implementación final del plan estratégico involucra la iniciación de diversos planes de acción diseñados a nivel de unidad y de funciones y su integración en la línea superior de la compañía. Por ejemplo, esto puede involucrar una nueva construcción, iniciación de desarrollo gerencial o entrenamiento técnico, incremento en investigación y desarrollo o comercialización de nuevos productos o servicios. Todas las partes de la organización deben sentir que existe actividad en todos sus niveles, lo cual generará la culminación exitosa de su misión. En la fase de implementación, todos los grupos de interés necesitan saber que el plan estratégico se está implementado ahora y estar de acuerdo en apoyar dicho proceso.

Esta implementación del plan estratégico involucra la iniciación *concurrente* de diversos planes tácticos u operativos en una variedad de niveles diferentes de la compañía y en distintos segmentos. Resulta imperativo manejar estos cambios con sumo cuidado en el nivel superior de la organización. Con el fin de lograrlo, se deben poner en práctica los cambios en el sistema de control gerencial, el sistema de información y la cultura organizacional, necesarios para monitorear y apoyar la implementación del plan estratégico. Si la situación es diferente, entonces se debe considerar seriamente un aplazamiento de la fase de implementación.

Un reto clave durante la implementación consiste en mantener involucrado e interesado al equipo de planeación estratégica, aunque no se debe permitir que tome la función de manejo de la organización. El equipo de planeación no puede y no debe remplazar la estructura para la toma de decisiones de la compañía, constituida en forma apropiada. Si se considera que dicha estructura no puede manejar apropiadamente la implementación del plan estratégico, entonces, por supuesto, se hace imprescindible llevar a cabo los cambios apropiados. Sin embargo, sólo debe hacerlos el CEO, con nitidez y con plena conciencia de lo que se hace y el porqué. El riesgo está en que el equipo de planeación pueda asumir las funciones administrativas de la organización en una forma lenta e imperceptible si no se maneja como es

debido. En esta coyuntura, el CEO se debe reunir con el equipo a fin de analizar los aspectos involucrados en la implementación y de manera clara, aunque gentil, asegurarle que el proceso de implementación lo manejará, y así debe ser, la gerencia de la empresa. El rol del equipo de planeación continuará en función de vigilar todo el proceso. Una tarea importante que se le puede delegar es que se reúna periódicamente y evalúe el proceso de implementación. Luego, sus informes sobre el progreso se pueden compartir con el equipo administrativo y el resto de la empresa. Esta retroalimentación no sólo es de carácter informativo, también puede motivar a la organización para asumir con mayor empeño la tarea de implementación. En otras palabras, el equipo de planeación es el responsable de formular el plan estratégico; el equipo administrativo tiene la responsabilidad de su ejecución.

No obstante, la evaluación más importante de la implementación es el grado en el cual los miembros organizacionales, en especial los gerentes, integran el plan estratégico a sus decisiones administrativas cotidianas. Un plan estratégico se implementa cuando la respuesta inicial de un gerente que afronta un problema es considerar si la solución se halla en el plan estratégico de la empresa. Aunque el proceso de planeación no proporcionará los parámetros para cada decisión, la consideración del plan como el primer paso en la toma de decisiones constituye la mejor evidencia de su implementación. Una vez más, en Hoechst Celanese es raro asistir a una reunión de planeación de negocios en donde las personas presentes no se refieran al plan estratégico de su división o unidad operativa como el modelo con base en el cual se evalúa la decisión que se va a tomar.

Se puede afirmar que una organización orientada por un plan estratégico fundamentado de manera sólida en el monitoreo del entorno se encuentra *alineada* con éste. Sin dicho plan, la compañía estaría *desalineada* con su entorno, tal como aparece en la figura 14-1; ésta muestra de manera esquemática que, sin una misión común, ni la empresa ni sus miembros saben hacia dónde se dirigen y, por consiguiente, son incapaces de desplazarse en una forma coherente e integrada. En la figura 14-2 se muestra de manera esquemática lo que sucede cuando una organización tiene un plan estratégico que intenta alinear con su entorno pero no ha tenido éxito en comunicarlo a sus miembros; en ella, aunque la energía de algunos de los miembros se dirige a una meta común, la de otros busca metas distintas. Esta carencia de

alineación interna limita el progreso de la compañía en el logro de sus metas. No obstante, en la figura 14-3 se sugiere lo que puede suceder cuando hay alineación tanto en la compañía como en todos sus miembros. Ello significa que existe una amplia comprensión y aceptación de su misión y estrategia, al igual que del compromiso con ésta, y que las decisiones importantes tomadas por la organización se derivan de esa estrategia. La meta de la planeación estratégica aplicada es este tipo de alineación.

LOS ASPECTOS ESTRUCTURALES DE LA IMPLEMENTACIÓN

En la planeación estratégica de casi todas las organizaciones, la supervivencia a largo plazo de la compañía es una meta explícita o determinada. Esa supervivencia depende de la respuesta positiva de la empresa frente a las oportunidades de crecimiento apropiado para satisfacer las crecientes demandas del mercado. Resulta imposible que una organización mantenga una condición estable durante un periodo ampliado. Como la demanda por sus productos o servicios pueden sufrir altibajos, ésta debe crecer o reducirse en respuesta a dichas modificaciones; además, no sólo debe cambiar el tamaño de la organización, también su estructura. La estructura que funcionó con determinada magnitud ya no puede ser apropiada para un tamaño nuevo o planeado.

Uno de los pensadores iniciales e influyentes de la planeación estratégica, Alfred D. Chandler (1962), identificó cuatro estrategias de crecimiento clave (*véase* figura 14-4) que suelen emplearse de manera secuencial a fin de asegurar la supervivencia, y sugirió estructuras apropiadas para cada condición en el desarrollo de la organización. Sus cuatro estrategias son: 1) expansión de volumen, 2) dispersión geográfica, 3) integración vertical y 4) diversificación de productos o servicios. Chandler demostró que cada una de estas estrategias representaba problemas administrativos diferentes y, por consiguiente, tendía a llevar estructuras organizacionales distintas. Fue el primero en plantear y probar la necesidad de un "ajuste" a la estructura de una organización para implementar en estrategia a fin de lograr el éxito. Por consiguiente, una de las formas importantes para implementar un plan estratégico sería diseñar la compañía que se "ajuste" a ese plan; es decir, asegurarse de que la estructura siga la estrategia.

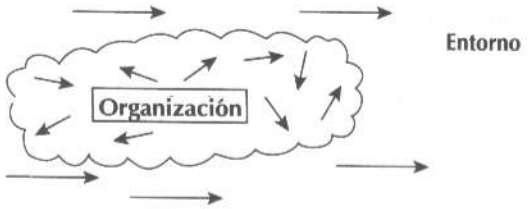


Figura 14-1. Organización a desalineada sin un plan estratégico

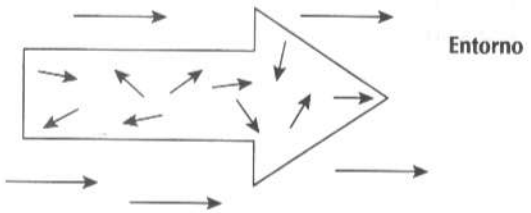


Figura 14-2. Organización que cuenta con un plan estratégico pero sus miembros no se encuentran alineados con el plan

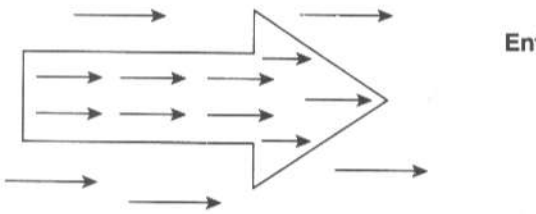


Figura 14-3. Organización que posee un plan estratégico y sus miembros se encuentran alineados con éste.

En efecto, si no se presta atención a estos aspectos estructurales, puede resultar imposible implementar la estrategia. Considérese cada una de las estrategias clave de crecimiento propuestas por Chandler a la luz de los aspectos estructurales organizacionales que surjan de cada una. La primera estrategia es la *expansión de volumen* o incremento de las ventas en un nuevo mercado o en mercados existentes. En la mayoría de los casos, una organización comienza con una sola unidad –una planta, un hospital, un

almacén, un depósito o una entidad educativa. Cuando se presenta el crecimiento, se requiere que dicha unidad desarrolle un brazo administrativo para que maneje aquellas funciones que no se encuentren directamente involucradas en los principales procesos organizacionales. A medida que la fábrica produce cada vez más artefactos, el hospital atiende más pacientes, etc., existe mayor necesidad de mantener registros, realizar administración financiera, atender pedidos, etc. Por consiguiente, la expansión de volumen crea la necesidad de desarrollar servicios administrativos separados; y cuando un proceso de planeación estratégica de la organización conduce a tener como enfoque principal el volumen, se debe prestar la atención apropiada para contar con la estructura administrativa necesaria para apoyar el incremento en el volumen. De lo contrario, el plan fracasará.

1. Expansión de volumen
2. Dispersión geográfica
3. Integración vertical
4. Diversificación del producto o servicio

Figura 14-4. Estrategias clave de crecimiento

La segunda estrategia de crecimiento es la de *dispersión geográfica*, que crea múltiples unidades de campo en la misma función o industria pero en diferentes localidades geográficas. Esta expansión puede proporcionar un contacto más cercano con los clientes o la base de éstos perteneciente a la organización, ampliar el suministro de bienes o servicios, incrementar el volumen de producción y la penetración en el mercado, sin someter a la organización a un conjunto limitado de recursos o de clientes, etc.; sin embargo, surgen problemas de coordinación, especialización y estandarización entre las unidades, los cuales se deben solucionar, por lo general, mediante el desarrollo de departamentos funcionales como producción, marketing y ventas. A menudo, estos problemas surgen de manera sorpresiva para aquellas personas involucradas y, debido a una planeación inadecuada, la compañía carece de la comprensión o los recursos para desarrollar los departamentos funcionales que puedan solucionar estos problemas. Su desarrollo se suma a los gastos generales de la organización, con frecuencia, en formas imprevisibles; no obstante, dejar de solucionar estos problemas de coordinación

podría evitar la implementación exitosa de un plan estratégico con base en la expansión geográfica.

La tercera estrategia de crecimiento es la de *integración vertical*; es decir, la empresa permanece en el mismo negocio pero desarrolla o adquiere funciones relacionadas. Estas funciones pueden preceder su función actual: *integración hacia atrás* o tardía, o seguirla: *integración hacia adelante o precoz*. Por ejemplo, en la integración hacia atrás, un fabricante de computadores podría desarrollar la capacidad de fabricar sus propios chips, como lo ha hecho Digital Equipment, al menos parcialmente. Esta integración podría incluso extenderse a las materias primas requeridas para generar sus productos; por ejemplo, las procesadoras de papel podrían comprar bosques. En la integración hacia adelante, los fabricantes pueden desarrollar sus propios centros de distribución o sus fuerzas de ventas, como alguna vez lo hizo Boise Cascade con sus centros de productos para el mejoramiento del hogar.

Los problemas que surgen en la estrategia de integración vertical tienen que ver con equilibrar el movimiento secuencial de bienes, servicios y personal a través de las diversas funciones interdependientes de la organización. Por ejemplo, para una compañía puede ser necesario tratar con una unidad de manufactura de subemsamblaje que produzca más de lo que la planta principal necesita en el futuro inmediato. Por lo general, el manejo de este problema se hace mediante el desarrollo de procedimientos de pronóstico exacto, programación y técnicas de equilibrio de capacidades. Una compañía que contemple la posibilidad de adoptar una estrategia de integración vertical necesita determinar la manera como se desarrollarán estos mecanismos de coordinación. A finales de la década de los ochenta, la integración vertical se consideró desfavorable como estrategia de crecimiento cuando las organizaciones descubrieron las deseconomías de escala, los costos y los lentos tiempos de respuesta de grandes sistemas burocráticos que se desarrollaron como mecanismos de coordinación. Recuérdense los casos de Commodore Computers e IBM explicados en el capítulo 11 ("Análisis de brechas") en relación con el desistimiento de sus funciones de servicios y almacenamiento, respectivamente.

La cuarta estrategia de crecimiento propuesta por Chandler es la de *diversificación de productos*. En ésta, las organizaciones se desplazan hacia nuevos negocios con el objetivo de utilizar sus recursos existentes, incluidos los físicos, humanos y de capital, cuando maduran o declinan sus mercados.

Los problemas que surgen con esta estrategia son de valoración y evaluación de divisiones de nuevos productos, cada una de las cuales debe considerarse como una decisión de inversión que requiere tiempo para poderla tomar. De igual modo, la empresa debe continuar atendiendo sus mercados existentes. La solución típica para estos problemas ha sido el desarrollo de la estructura multidivisional, en la cual cada división rinde informes a la dirección general corporativa. Esta estructura se fundamenta en consideraciones temporales; la dirección general tiene que ver con las decisiones de carácter estratégico a largo plazo, y las divisiones de productos tienden a interesarse en las decisiones de carácter operativo a corto plazo. Así mismo, lo típico de esa estructura son los gerentes generales, a menudo ejecutivos del grupo autorizado, de quienes se espera relacionen la dirección estratégica establecida por la dirección general con el manejo interno de las divisiones de productos.

Independientemente de la estrategia que se seleccione, se debe prestar bastante atención a los aspectos de la estructura organizacional. Si no se tienen en cuenta al comienzo de la planeación estratégica aplicada, se deben abordar durante la fase de implementación.

Ejemplo

Chandler (1962), Kotler (1980) y otros especialistas han suministrado fuerte apoyo empírico al concepto de que la ejecución exitosa de la estrategia de una organización exige que ésta tenga en funcionamiento la estructura apropiada para esa estrategia o desarrolle de manera rápida dicha estructura. Por ejemplo, Galbraith (1971) descubrió que los cambios ocurridos durante una década en la estructura de la división de aviación comercial de Boeing Company estaban en función de los cambios presentados en la estrategia de la división. En un comienzo, el 707, la versión civil de la nave de transporte militar KC-135, le proporcionó a la empresa un medio para ingresar en el mercado de aeronaves comerciales.

Boeing "creó un mercado" para los jets comerciales en el que antes sólo se encontraba la aeronave de propulsión a chorro. La compañía construyó un prototipo, lo mostró a las aerolíneas y tomó los respectivos pedidos por parte de los impresionados funcionarios pertenecientes a éstas. El éxito del 707 generó el desarrollo de una competencia (DC-8 y Convair 880) para el

mercado de aeronaves intercontinentales. En seguida, la empresa "creó un mercado" al introducir el 727 para vuelos intermedios. La estrategia fue la misma del 707. Boeing desarrolló y probó con sumo cuidado un modelo que le llevó a tomar pedidos antes de comenzar su producción. Todo esto se logró con una organización funcional tradicional.

El negocio de aeronaves comerciales cambió en forma considerable a mediados de la década de los sesenta. Douglas, en vez de desarrollar un competidor para el 727, creó el DC-9, una aeronave para efectuar recorridos cortos. Posteriormente, esto subdividió el mercado y pronto aparecieron múltiples competidores. Luego, en lugar de poder "crear un mercado", Boeing tuvo que afrontar el hecho de que existía el mercado y que debía ingresar en éste de inmediato. Su estrategia inicial (es decir, desarrollar lenta y cuidadosamente un nuevo modelo y querer monopolizar el mercado de manera temporal como consecuencia de su innovación tecnológica) ya no era funcional. Tuvo que desarrollar nuevos modelos en forma inmediata (nuevas versiones del 727, el 737 de recorridos cortos y el jumbo 747) y comercializarlos frente a los rivales. La combinación de competencia, demandas internas de diversos recursos y un marco de tiempo bastante reducido ocasionó serios problemas internos que hicieron ver a la alta gerencia de la compañía que la anterior organización funcional ya no era adecuada para solucionar estos problemas emergentes.

Su respuesta consistió en reorganizar la división de aeronaves comerciales en una estructura multidivisional. Se creó una división para cada una de las principales líneas de productos junto con una división de fabricación central. Una vez que se implementó con firmeza esta estructura, la compañía pudo solucionar sus problemas internos de manera exitosa y reanudar su trayectoria rentable. Una estructura divisional le permitió adaptarse con mayor prontitud a su nuevo mercado, sus diversas líneas de productos y la creciente competencia.

Tiempo total del ciclo

En épocas más recientes, la creciente competencia y la reducción de la participación en el mercado han obligado a muchas otras organizaciones a reconsiderar la manera como sus estructuras habituales les impedían res-

ponder al mercado en forma inmediata -prontitud en el desarrollo de productos, lanzamiento de productos, servicio al cliente, etc. La edición de diciembre de 1990 de la publicación *Planning Review* se dedicó a "TIME: The New Strategic Frontier" y una serie de artículos de destacados planeadores estratégicos quienes plantean que el tiempo se ha convertido en un arma estratégica y que una estrategia basada en él puede dar a la organización una ventaja competitiva. En el capítulo 10 (Auditoría del desempeño) se presentó el concepto de tiempo total del ciclo (TTC) como una ventaja competitiva que se debía evaluar como parte de la auditoría del desempeño (*véase* Thomas, 1990).

El tiempo de ciclo total se ha convertido en un arma estratégica

Los ejemplos del tiempo como ventaja competitiva se están multiplicando casi con demasiada rapidez para que la mayoría de nosotros no se quede atrás. Como ilustración de esta tendencia creciente, Toyota, al reducir su tiempo de desarrollo de modelos de cinco a tres años, ha podido llegar a ofrecer más estilos e incorporar los últimos desarrollos tecnológicos en sus automóviles. Buick, analizado en el capítulo 11, todavía lucha denodadamente para reducir a cuatro años el tiempo que le toma llevar un nuevo modelo de la fase de conceptualización a la de producción. La reducción de Toyota en TTC le ha representado incrementar su participación en el mercado y la lealtad de sus clientes como líder en tecnología y calidad. El siguiente es otro ejemplo de una industria bastante diferente: Citibank ha podido re-

ducir el tiempo de aprobación para los créditos hipotecarios de un mes a diez días. Como todas las partes involucradas en esta transacción: el corredor hipotecario, el comprador, el vendedor y sus corredores de bienes raíces valoran dicha reducción en el tiempo de aprobación, Citibank ha podido utilizar el tiempo como arma competitiva y adueñarse del 10% de la participación en el mercado nacional hipotecario para vivienda. En un ejemplo más general, Procter & Gamble (una de las más exitosas organizaciones de marketing de Norteamérica) pudo acelerar su desarrollo de productos y el ciclo de lanzamiento. Esta empresa reveló varios de sus nuevos productos, como el Ivory Shampoo y el Liquid Tide, desde el mercado de prueba hasta la distribución nacional en menos de cuatro meses, a diferencia de los tres o cuatro años que se requerían anteriormente.

En Japón, Panasonic puede producir bicicletas a la medida del cliente de un día para otro. Para hacerlo, un cliente se dirige a uno de los almacenes que vende bicicletas Panasonic y se sienta en una especial, que se "ajusta" a sus medidas. Una vez que se logra el ajuste y se hace la selección de color y otras características, el vendedor activa el módem interno en la bicicleta especial, la cual envía por computador las mediciones a la fábrica de Panasonic donde se programa para la producción del día siguiente. Lo interesante de este ejemplo es que la compañía ha tenido que "madurar" sus bicicletas durante varias semanas, debido a que los clientes simplemente se negaban a aceptar la entrega al día siguiente a fin de obtener en lo posible un producto verdaderamente individualizado. En apariencia, el TTC adopta cierta preparación externa del mercado al igual que las modificaciones en la estructura interna de la organización. El caso de Panasonic es un ejemplo de cómo la prontitud de la respuesta, el ingrediente clave del TTC, puede enviar el mensaje equivocado al cliente.

No obstante, en todos estos ejemplos, las compañías han utilizado el TTC -bien sea en el desarrollo o distribución de productos- como ventaja competitiva para despojar a sus competidores de la participación en el mercado. Lograrlo no es fácil; por lo general, exige un cambio sustancial en la estructura y en la función de la organización. En el caso de Toyota, requirió una mayor integración de marketing con sus grupos de ingeniería de diseño y de producción. En el caso del Citibank, fue necesario el desarrollo de equipos multifuncionales y la delegación de poder para la toma de decisiones a los niveles más bajos de la empresa. En el caso de P&G, exigió contar

con una realineación de sus estructuras de marketing y manejo de productos y el *staff*. Evidentemente, una organización que intente utilizar el TTC como herramienta competitiva necesitará examinar su estructura y procesos de trabajo a fin de indagar dónde existen obstáculos para dar una respuesta inmediata y luego disponerse a eliminarlos.

Estos bloqueos para el TTC se pueden clasificar en tres grupos importantes:

1. La cultura organizacional.
2. La estructura y los sistemas existentes.
3. El modelo de flujo de trabajo existente.

En lo que respecta a la cultura organizacional involucrada, la pregunta central es hasta qué punto la aceleración ha constituido parte de la estructura de la empresa. Se puede pensar en organizaciones que premian la precisión por encima de la prontitud, situación en la cual se podría perecer mientras se espera una respuesta organizacional. Insistir ahora en un cambio considerable en el enfoque puede representar una brecha demasiado grande para cerrar, por lo menos dentro de un marco de tiempo razonable.

En relación con los problemas estructurales y de sistemas, el equipo de planeación debe considerar qué tan jerárquica es la estructura y dónde reside el poder para la toma de decisiones. Con el fin de que el TTC funcione como estrategia, se requiere mayor *empowerment* en los niveles más bajos de la organización. En forma similar, los equipos de trabajo multifuncionales, en los cuales se hallan presentes toda la experiencia y las habilidades necesarias, son esenciales para que el TTC funcione de manera efectiva.

Finalmente, la mayoría de las organizaciones invierten una buena parte de tiempo y energía en la simple asignación de trabajo de una persona a otra, de un equipo a otro, etc. Por ejemplo, en el caso de la operación de trámite para crédito hipotecario del Citibank, un grupo manejaba la información de clasificación del crédito, otro las valoraciones, uno distinto se encargaba de la información de títulos, etc. Cada grupo realizaba su parte del trabajo en una secuencia y una demora en cualquier punto de ésta simplemente detenía el avance del caso a través del sistema. La diferenciación de esfuerzo produjo técnicos altamente eficientes en las diversas fases del proceso para crédito hipotecario pero retardó bastante el resultado de la solicitud diligenciada. Este tipo de diferenciación de tareas, una fuerza tan poderosa

en el desarrollo del modelo industrial, ahora se ha vuelto obsoleto. Como se expresó en el párrafo anterior, la utilización de equipos de trabajo multifuncionales que lleven a cabo la mayor parte de las tareas, si no todas, constituye un ingrediente esencial del tiempo total del ciclo.

Las estrategias basadas en el tiempo se han convertido en una parte sumamente importante de las opciones estratégicas para las organizaciones en la década de los noventa. No obstante, su implementación no ha sido fácil. Las dificultades que hemos mencionado como obstáculos para adoptar el TTC como parte del enfoque de una organización a fin de implementar la estrategia, o como parte de su estrategia principal, se deben abordar y resolver en forma directa; resolverlos con el mismo grado de vigor que debe caracterizar el resto de los esfuerzos de planeación estratégica aplicada de la empresa.

No obstante, el tiempo puede proporcionar una ventaja competitiva sólo si se sostiene un diferencial basado en éste y si el cliente valora el tiempo. Ello significa que la meta debe ser reducción continua en el TTC; el líder que se basa en el tiempo nunca puede dejar de mirar el reloj. En palabras del inmortal beisbolista Satchel Paige, "Nunca mire hacia atrás. ¡Ellos le pueden ganar!" Además, una ventaja competitiva basada en el tiempo sólo se puede sostener en una cultura organizacional que premie la innovación, la agilidad de acción y la rapidez de respuesta, junto con la tecnología que permita implementar estos valores mediante la combinación de los aspectos difíciles y fáciles de la administración.

Evidencia de la investigación

Si se examina con mayor detalle la naturaleza de los mecanismos utilizados por las organizaciones para implementar los planes estratégicos, la investigación de Galbraith (1973) resulta instructiva. Comparó tres industrias que diferían bastante en la introducción de nuevos productos durante dos décadas. La industria de envases y recipientes no introdujo nuevos productos durante ese periodo, pero los nuevos bienes lanzados por la industria de alimentos contabilizaron el 15% de todos sus productos, mientras que los nuevos productos de la industria de plásticos contabilizaron el 35%. Las tres industrias utilizaron cuatro mecanismos comunes de integración y control:

reglamentaciones, autoridad jerárquica para solucionar conflictos, establecimiento de metas y contacto directo entre diversos elementos para la solución de problemas. Sin embargo, la industria de alimentos también utilizó agrupación de fuerzas con funciones cruzadas o interfuncionales y gerentes de producto que atendían la función integrada de desarrollo del producto; la industria de plásticos utilizó equipos integrados interfuncionales de múltiples niveles, al igual que un porcentaje mayor de gerentes de productos integrados.

Galbraith concluye que estos mecanismos adicionales para la coordinación permitieron que las industrias de alimentos y de plásticos fueran innovadoras y desarrollaran nuevos productos. Manifiesta que los gerentes de productos atienden una función administrativa general necesaria para coordinar el trabajo interfuncional que se requiere para desarrollar nuevos productos. Se exigía que este elemento estructural agregado ejecutara los planes estratégicos para la innovación de productos que tipificaron las industrias de plásticos y de alimentos. Esto no fue necesario en la industria de envases y recipientes más predecible y menos diversa; sin embargo, los cambios registrados en la industria de envases y recipientes altamente innovadora, desde el estudio de Galbraith, indican que esto ya no se aplica.

Por ahora, debe haber claridad en cuanto a que cualquier proceso de planeación estratégica aplicada debe involucrar un análisis profundo para saber si la estructura de la organización se ajusta o no a su plan estratégico.

El plan se debe anunciar con pompa y ceremonia

En caso negativo, se hace necesario revisar la estructura o el plan. No obstante, la estructura por sí misma no es suficiente para garantizar la implementación del plan estratégico; resulta imprescindible considerar varios factores funcionales.

LOS ASPECTOS FUNCIONALES DE LA IMPLEMENTACIÓN

Una vez establecido el plan estratégico, junto con la estructura organizacional que se ajuste a éste, es necesario que se convierta en el mapa guía a través del cual se desplaza la organización, el modelo frente al cual se toman las decisiones organizacionales, la escala según la cual se hacen las asignaciones de recursos, el foco de energía organizacional, etc. Sin embargo, si estas descripciones del plan estratégico simplemente se consideran clichés, el plan nunca se implementará. De otra parte, aunque el equipo de planeación y la alta gerencia estén comprometidos con el plan y su éxito, permanece el interrogante de cómo puede el plan estratégico llegar a ser parte vital de una organización.

Si se ha seguido el proceso de planeación estratégica aplicada, entonces la empresa está más que casualmente consciente del proceso de planeación. Esta concientización se intensificará si el equipo de planeación presenta reportes periódicos a los empleados acerca de los avances de la planeación y el punto donde se encuentra en el proceso. El anuncio y la presentación final del plan se deben llevar a cabo con la pompa y la ceremonia que caracterizan un evento importante en la vida de la empresa. Todas las reuniones de personal, lanzamientos especiales de boletines y presentaciones en vídeo constituyen formas distintas de alertar o involucrar a los trabajadores de la línea inferior de la organización. En la figura 14-5 se proporciona una lista de ideas para comunicar el plan estratégico final al resto de la organización en esta etapa del proceso de planeación. El esfuerzo en esta presentación consiste en celebrar la creación de un plan con un amplio sentido de pertenencia: ¡es el plan de la organización, no el plan del equipo de planeación!

El proceso mediante el cual los empleados se adhieren y se comprometen con el plan estratégico no se detiene con la introducción de éste. Un plan estratégico no es un momento, sino un proceso, y para la mayoría de las organizaciones debe ser permanente. Para que este proceso "tome fuerza" los

gerentes, en particular la alta gerencia, deben estar claramente comprometidos con el plan estratégico y necesitan utilizarlo en distintas formas. Cuando se toma una decisión con base en una consideración estratégica, es importante comunicar de manera explícita y completa la base de esa decisión a quienes se encuentren involucrados. Cuando los subordinados solicitan que se tome una decisión, es necesario que los gerentes analicen la forma como el plan estratégico de la compañía puede guiar esa decisión. Incluso con decisiones operativas que no tengan peso en la ejecución del plan estratégico, el compromiso de la gerencia con el plan amplía su credibilidad en toda la organización.

- Plan impreso distribuido con una carta explicativa.
- Reunión de los gerentes de toda la organización para que escuchen directamente al director ejecutivo y otros miembros del equipo de planeación.
- Reuniones de todos los empleados de las divisiones para escuchar los interrogantes y respuestas e inquietudes con respecto al plan.
- Talleres de dos días para aprender sobre planeación estratégica, analizar el plan estratégico y elaborar planes de soporte a nivel de unidad o individual.
- Afiches que presenten temas de planeación.
- Tarjetas individuales con la declaración de los valores, la misión y los ICE.
- Videocasetes del director ejecutivo u otros funcionarios que expliquen la visión de la organización y las estrategias para lograrla.
- Historias en boletines internos o memorandos/cartas en las que se presente el plan (general, y posteriormente una parte cada vez).
- Presentaciones de noticias y caracterización de historias especiales ante el público.
- "Tarjetas de reportes" cada trimestre.
- Copias de la información disponibles para todos los empleados en lugares convenientes.

Figura 14-5. Ideas para comunicar los planes estratégicos

El rol del CEO en la dirección estratégica

No se puede exagerar el rol del CEO en la implementación del plan estratégico. Él debe liderar y comprometerse totalmente con ese esfuerzo. El compromiso va más allá de las charlas anuales ante los empleados y los informes

para los accionistas o la junta directiva. La implementación del plan estratégico de una compañía exige una *interiorización* emocional del plan por parte del CEO. Este funcionario debe sentir el deseo de efectuar los cambios que requiere el plan estratégico, y sus acciones deben indicar que existe una profunda y fuerte convicción en lo que está haciendo. Una vez que el CEO y quienes le rinden informe directamente a él interiorizan la estrategia, ésta guía todas las decisiones operativas y se convierte en la fuerza conductora para la organización.

La importancia del rol del CEO se encuentra más documentada en un informe reciente de Sellers (1991); él preguntó a los funcionarios de las diez compañías mejor dirigidas de Norteamérica cuáles consideraban los elementos críticos de su trabajo. Hubo un amplio consenso en tres elementos:

1. El establecimiento de la estrategia corporativa.
2. La alineación de los empleados con ésta.
3. La preparación de un sucesor.

El primero de los puntos no significa que estos CEO consideren que deban establecer personalmente la estrategia corporativa, sino que necesitan asegurarse de que se inicie un proceso de formulación de estrategias y que ellos participen en ese proceso. La alineación de los empleados en torno a la estrategia es lo que se ha destacado en este capítulo y en el libro. Poseer una estrategia sin alinear a los miembros de la organización con ella (*véase* figura 14-2) es un ejercicio inútil. La tarea final de desarrollar un sucesor constituye un tema para escribir otro libro, pero en realidad es importante. Lo evidente a partir del trabajo de Sellers es que si las compañías mejor manejadas en Norteamérica ven la necesidad de establecer e implementar una estrategia, ¿las demás deben tratar de lograr algo menor?

El rol del presupuesto en la dirección estratégica

Algunos elementos funcionales de apoyo ayudan a incorporar el plan estratégico a las actividades de una organización; el más importante de ellos es el presupuesto. Como se observó en el capítulo 12 *integración de los planes de acción*, resulta necesario integrar los presupuestos de las unidades funcionales de la compañía en un solo presupuesto organizacional que constituya la

personificación de su plan estratégico. El proceso mediante el cual la dirección de la empresa revisa las variaciones del presupuesto, positivas y negativas, es la forma más obvia y clara de identificar el grado al cual se ejecuta el plan estratégico. El presupuesto se puede considerar como las tácticas del navegante para llevar la embarcación a su destino; y las variaciones presupuestales, en especial las más serias, sugieren que el arribo al puerto de destino se puede retrasar o quizá no ocurrir nunca.

En esta coyuntura vale la pena recordar que es común subestimar los verdaderos costos de implementar el modelo de la estrategia de negocios. En el capítulo 9 (Diseño de la estrategia del negocio) se señaló cómo se subestiman los costos de acciones estratégicas como la globalización y la automatización. Cuando se subestiman estos costos se puede sobrepasar el presupuesto rápidamente y es posible que el proceso de implementación se tenga que retrasar, con consecuencias negativas tanto para la integridad del proceso de planeación como para el desarrollo de la empresa. Con el fin de evitar estos retrasos, resulta imprescindible contar con una apropiada planeación del presupuesto y un estricto monitoreo de éste.

La utilización del presupuesto para poner el funcionamiento el plan estratégico y la aplicación del proceso de revisión del presupuesto como medición constante del éxito de la compañía en la ejecución de su plan estratégico no sólo da vida a sus procesos de presupuestos, sino que también exige un fuerte compromiso con la utilización del presupuesto en forma permanente. Cuando no se cumplen los pronósticos de ingresos, los gastos exceden los límites presupuestales y los recursos se asignan fuera de línea, se tiene una evidencia clara de que el plan estratégico no se va a ejecutar.

Los ICE y la dirección estratégica

Así mismo, se hace necesario incluir otros índices en la evaluación del grado al cual se implementará el plan estratégico. Los indicadores críticos de éxito (ICE) desarrollados en el diseño de la estrategia del negocio deben ser esos índices. Los ICE deben establecer los estándares de desempeño en cada una de las áreas del funcionamiento organizacional que sean importantes a nivel estratégico. Estos ICE deben dirigir el proceso de implementación; la tarea de la gerencia consiste en medir continuamente el desempeño real en estas áreas

e identificar cualquier desviación de estos estándares predeterminados de desempeño. Una organización que haya incrementado la participación en el mercado como aspecto importante de su plan estratégico, debe haber desarrollado un ICE de la participación en el mercado en su proceso de diseño de la estrategia del negocio. El *staff* ejecutivo de la empresa debe monitorear el ICE con regularidad y aplicar correctivos si éste no obtiene o proporciona retribuciones a quienes se encuentran involucrados en el logro exitoso del ICE. En forma similar, una empresa que considere la calidad como parte de su plan estratégico necesita incluir una variedad de ICE de calidad como una tasa residual, llamadas para prestar servicios de garantía y quejas de los clientes. No obstante, ninguna de éstas debe tomar el lugar del presupuesto como la principal medición del éxito de la organización al ejecutar su plan estratégico.

No obstante, la implementación del plan estratégico exige más que la adhesión a un sistema presupuestal adecuado y el compromiso emocional y psicológico de la gerencia. El plan estratégico necesita incorporarse en los sistemas de administración del desempeño y de valoración del mismo en la organización. El sistema de administración del desempeño concentrado en la estrategia es una de las herramientas clave de la dirección estratégica. En un plan de este tipo, las valoraciones del desempeño de todos los miembros de la organización incluyen una evaluación de la manera como su trabajo, desde revisiones anteriores, ha ayudado a desarrollar el plan estratégico de la empresa. En otras palabras, cada miembro de la organización debe poseer un conjunto personal de ICE que se derivan de los ICE de la compañía. Por consiguiente, el desempeño de un operario en una línea de producción no se mide solamente con base en los resultados, también con base en la manera como el resultado de su trabajo (o calidad, etc.) ha ayudado a la empresa a lograr sus objetivos.

Una de las razones importantes para el éxito de British Airways en el logro de la misión de convertirse en la "aerolínea favorita del mundo" fue la inclusión del servicio al cliente como factor en el sistema de valoración del desempeño. Todos sus empleados, desde la alta gerencia hasta las tripulaciones y los empleados encargados de hacer las reservaciones, son evaluados con respecto a sus actitudes y el desempeño en el servicio al cliente. La implementación de dicho sistema de administración del desempeño no es fácil; implica cierta imaginación y un alto nivel de compromiso con la implementación total del plan estratégico.

Responsabilidades

Con el fin de que el proceso de planeación estratégica aplicada se continúe considerando vital para el futuro de la compañía, los diferentes enfoques utilizados por ésta para hacer responsables a las unidades y al personal *deben* reflejar los elementos del plan estratégico. Un proceso para tal fin implica, en primera instancia, el desarrollo de ICE específicos fundamentados estratégicamente para cada miembro del equipo de alta gerencia; luego, cada miembro del equipo sigue el mismo procedimiento con sus subordinados y así sucesivamente, hacia abajo en toda la estructura de la empresa. Luego, el sistema de administración del desempeño de la organización debe hacer responsable a cada uno de sus miembros del logro de sus ICE, asegurando de esta forma que se implemente el plan estratégico o, por lo menos, que se haga un serio esfuerzo para el logro de esa meta.

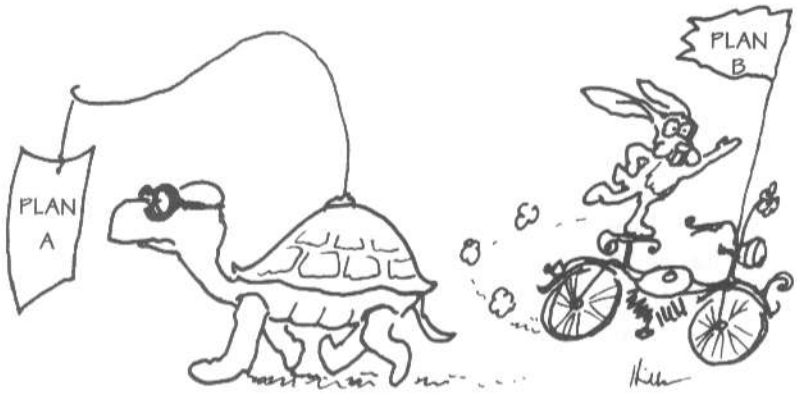
Si existe un plan de bonos, por ejemplo, éste debe vincularse al plan estratégico. Los bonos se deben basar en el logro de los ICE establecidos por el proceso de planeación estratégica. Si existe un programa de administración por objetivos (APO), éstos se deben seleccionar a partir de los ICE en el plan estratégico. Si se utiliza un sistema de pago por desempeño, el desempeño por el cual "se paga" debe tener un efecto en el plan estratégico. En otras palabras, debe existir una estricta alineación del sistema de pago con la estrategia de la organización (Lawler, 1990). La idea fundamental en este análisis es que para que el proceso de planeación estratégica tenga el impacto requerido en la empresa, debe hacer responsables a las personas del esfuerzo necesario para su implementación.

De igual manera, se necesita que este control de responsabilidades ocurra en el sector sin ánimo de lucro. En la County of Los Angeles Public Library, la estrategia y los ICE para el año siguiente se vinculan a las metas de pago por desempeño del CEO, el bibliotecólogo del condado. Luego, estos ICE se difunden hacia abajo a través de varios niveles administrativos a medida que a cada persona se le asigna su parte de cada indicador crítico de éxito.

Reconocimiento, agradecimientos y celebraciones

Cada vez que se alcance un hito significativo en la implementación, se debe celebrar. Las organizaciones que con frecuencia prestan atención a estos

logros mediante elogios verbales, distintivos de reconocimiento, almuerzos campestres, bonos y otras actividades similares, demuestran a sus empleados dos hechos: el compromiso de la empresa frente al logro del plan estratégico y su concientización con respecto a que lograr el plan exige involucramiento y trabajo arduo por parte de todos.



Un plan de calidad "B" implementado en una forma "A" superará el desempeño de un plan de calidad "A" implementado en una forma "B".

La implementación exitosa de un plan estratégico no constituye un logro pequeño. Exige la creatividad y la energía iniciales para desarrollar el plan, el coraje y el compromiso para introducirlo, y la persistencia y el cumplimiento para observarlo en toda su implementación. Sin un proceso sólido para asegurarlo, existe poca o ninguna razón para desarrollar un plan estratégico. Un estudiante de planeación estratégica anónimo lo expresó de esta manera: un plan de calidad "B" ejecutado en una forma "A" siempre superará el desempeño de un plan de calidad "A" ejecutado de una forma "B"

EXPLORACIÓN DEL ENTORNO

El hecho de que se haya dado comienzo al desarrollo del plan estratégico "final" y que se encuentren en marcha los primeros pasos para su implementación, no exonera a la organización de monitorear continuamente sus entornos, tanto internos como externos. El medio donde halla la empresa está en proceso

de cambio *continuo*; y la gerencia debe estar alerta ante cualquier modificación que se presente en su entorno externo, la industria o sus competidores, o en su entorno interno, y que pueda amenazar la implementación exitosa de su estrategia. En especial, el monitoreo es importante durante las primeras etapas de implementación, cuando la compañía se halla absorta y puede descuidar el monitoreo del entorno para luego dejar de retomarlo -con la esperanza, si no con la convicción, de que todo lo que se debía llevar a cabo ya se hizo.

A este respecto, las decisiones estratégicas se fundamentan en presunciones acerca de mercados, productos, recursos internos, etc., y se requiere verificar que las presunciones hechas durante el proceso de planeación continúen siendo verdaderas. Por ejemplo, como parte de su proceso de planeación, uno de nuestros clientes supuso que a mediados del siguiente año presupuestal estaría en completo funcionamiento una nueva planta de producción y muchas de las nuevas LDN dependían de este incremento en la capacidad. Poco después de comenzar el año presupuestal se descubrió que el fabricante no entregaría parte del equipo que se utilizaría en la planta debido a una inesperada huelga de trabajadores. La presunción acerca de la capacidad ya no era viable y el cliente se vio forzado a adoptar uno de sus planes de contingencia. Sin monitorear la posibilidad de este suceso ni tener en cuenta de inmediato el cambio supuesto, sin duda el impacto negativo en la organización hubiese sido mucho mayor que lo ocurrido.

Un ejemplo de las consecuencias de este proceso se puede hallar en el caso de General Motors, que a finales de la década de los setenta diseñó un plan estratégico bastante ambicioso y muy sofisticado para recuperar su antigua superioridad como fabricante de automóviles. Mediante la utilización de la mejor información disponible, GM desarrolló modelos complejos por computador para hacerse comparable con los japoneses. Invirtió US$40,000 millones y muchos años en un plan que implicaría un reprocesamiento de sus plantas de producción mediante tecnología avanzada, mientras rediseñaba en forma simultánea tanto la estructura de la organización como los vehículos que producía. En 1990, se habían invertido más de US$60,000 millones, pero la calidad de GM continuaba siendo desigual, sus ventas muy débiles, con una gran pérdida de dinero a pesar del cierre de muchas plantas y, durante varios años a finales de la década de 1980, Ford superaba en ventas a GM y hacía más dinero. ¿Cómo pudo suceder esto? Lanzó un plan con base en las "verdades" de 1979-1980; cuando cambiaron estas condiciones, no reajustó

su plan. Así mismo, la compañía se excedió en un 50% en cuanto al gasto del presupuesto y durante 1988, produjo un millón de automóviles más de lo que necesitaba el mercado. Supuso que durante el tiempo que se encontraba mejorando sus propias instalaciones y procesos, los fabricantes de automóviles japoneses permanecerían constantes. Por supuesto, nada podía estar más lejano de la verdad; durante esa época los fabricantes japoneses se hallaban igualmente ocupados en un proceso de mejoramiento, aunque mucho menos dispuestos a invertir las sumas de dinero que gastó GM. Como resultado, aunque esta última había reducido la brecha entre sus productos y los japoneses, siguieron existiendo brechas considerables que han continuado ejerciendo un impacto negativo en la participación en el mercado de GM. La moraleja de esta historia tiene dos partes: hay que verificar siempre los supuestos propios y ajustar el plan a medida que éstos cambian; y siempre hay que adelantarse a las jugadas del oponente.

De igual manera, se han desarrollado estrategias con la expectativa de cerrar las brechas identificadas en el análisis correspondiente. Por lo general, llenar los vacíos o cerrar las brechas no constituye un proceso instantáneo sino uno que requiere tiempo. Sin embargo, la implementación exitosa de la mayoría de las estrategias en realidad depende de cerrar la brecha o por lo menos de tener un progreso considerable en el logro de dicho objetivo. Ello exige que el equipo de planeación monitoree con regularidad el entorno interno de la organización para verificar que realmente se logre el progreso en la reducción de la brecha. Por ejemplo, en BA el vacío en el servicio al cliente era considerable, y se reconoció que incluso no podría demorarse una implementación parcial de la estrategia hasta cerrar la brecha de servicio al cliente. No obstante, esto significó que existía una necesidad continua de que el equipo de planeación y la alta gerencia monitorearan el progreso en el cierre de esta brecha particular y lucharan para que hubiese un progreso cada vez mayor. De lo contrario, nunca se lograría esa meta.

Así mismo, se debe prestar atención al *control del indicador*, es decir, si los ICE importantes dirigen el comportamiento en la dirección deseada y no conducen al abuso. Por ejemplo, considérese el caso de una compañía que desarrolló una serie de ICE a fin de reducir su TTC. Un abuso potencial de estos ICE podría generar una disminución en calidad. En otras palabras, los empleados -en su deseo de abrirse paso por el sistema- podrían caer en terrenos cenagosos en relación con la calidad de su producto, un riesgo inhe-

rente en la adopción del enfoque TTC. Resulta necesario monitorear el impacto de los ICE con respecto a sus efectos planeados y no planeados en el comportamiento, si la organización desea tener éxito en la implementación de la estrategia.

La planeación estratégica, incluso la aplicada, no necesariamente conduce al éxito. El caso de Edsel representa el monumento al fracaso del proceso de planeación estratégica, uno de los intentos más recientes de la industria petrolera (o de energía) para obtener petróleo a partir de la pizarra bituminosa como fuente importante de combustible. En esos casos de fracaso, la razón simplemente fue que no había manera de conocer (hasta después de los hechos) si se encontraban presentes los ingredientes necesarios. Se requieren: las presunciones apropiadas, la prueba continua de éstas, la sofisticada supervigilancia del entorno, un alto grado de competencia organizacional, y sólo un poco de suerte.

El manejo estratégico exige tiempo, esfuerzo y recursos. En American Airlines, todos los lunes, el CEO Robert Crandall y su equipo gerencial senior emplean todo el día en la realización de sesiones de dirección estratégica. A Crandall se le cita por expresar que ese *no* es tiempo suficiente, dada la turbulencia de la industria de transporte aéreo, pero es todo lo que pueden sustraer de sus preocupaciones operativas. Sin embargo, esta forma evidentemente constituye una gran diferencia del modelo administrativo típico, caracterizado por no invertir casi tiempo para abordar asuntos estratégicos.

Sin embargo, la medición real del éxito de la planeación estratégica aplicada no tiene lugar hasta el segundo o tercer año del proceso. Muchas organizaciones "hacen un plan"; comprometen el tiempo y la energía en un esfuerzo de planeación con el cual esperan establecer la dirección de la organización para los próximos tres a cinco años. Instituyen el plan y esperan que funcione. Nuestro modelo de planeación estratégica aplicada exige una dirección estratégica continua y una vigilancia permanente de los entornos apropiados. Los resultados de este esfuerzo no se hacen evidentes en forma inmediata. Por lo general, deben transcurrir varios años para que el impacto de incluso el esfuerzo óptimo de planeación genere frutos, y ese resultado sólo se presenta mediante un esfuerzo diligente y mediante correcciones regulares a mitad de camino, necesarias en la ejecución de cualquier plan. El proceso de planeación estratégica aplicada se debe repetir con regularidad. En el capítulo 15 se retoma el proceso de repetición del ciclo de la planeación estratégica aplicada.

En la figura 14-6 se proporciona una lista de verificación conveniente para que el equipo de planeación confirme que se hayan dado todos los pasos necesarios involucrados en la implementación.

_____Creación de un plan de acción para comunicar y reforzar el plan estratégico a todos los grupos de interés.

_____Identificación de las modificaciones necesarias para que los sistemas de control gerencial apoyen el plan estratégico.

_____Identificación de las modificaciones necesarias para que los sistemas de motivación y retribuciones apoyen el plan estratégico.

_____Identificación de las modificaciones necesarias para que los sistemas de información apoyen el plan estratégico.

_____Identificación del entrenamiento y las herramientas permanentes necesarias para proporcionar a los empleados la capacidad de manejarse en forma estratégica.

Figura 14-6. Lista de verificación de los resultados específicos requeridos en la fase de implementación

RESUMEN

El resultado de la planeación estratégica se encuentra en la implementación del plan estratégico. La prueba ácida para cualquier proceso de planeación estratégica es el grado al cual ejerce impacto en el comportamiento permanente de la empresa. La implementación no sólo constituye la fase final del modelo de planeación estratégica aplicada, también es un proceso permanente en las demás fases. Con el objetivo de tener éxito, la estructura de la organización debe ajustarse a la estrategia de ésta. Existen cuatro estrategias típicas de crecimiento: 1) expansión de volumen, 2) dispersión geográfica, 3) integración vertical y 4) diversificación del producto o servicio. Cada una de estas estrategias se debe considerar a la luz de los aspectos de diseño organizacional que surjan de ellas. Los aspectos de implementación variarán en forma considerable de una estrategia a otra. Resulta necesario que el plan estratégico se convierta en un mapa guía a través del cual la organización haga sus recorridos y el modelo con base en el cual se tomen las decisiones organizacionales. El anuncio y la presentación finales del plan se deben hacer con la pompa y ceremonia que caracterizan un suceso importante en la vida de la organización.

rente en la adopci... pacto de los ... comporta... de la ...

Implementación

411

...ación conveniente ...ado todos los ...

...*icture*. Cambridge, MA: M.I.T. Press.

...tion design. *Business Horizons*, 14, 29-40.

...*plex organizations*. Reading, MA: Addison-Wesley.

... (1978). *Strategy implementation: The role of structure* West.

Kotler, ... egic planning and the marketing process *Business*, pp. 2-9. Reimpres... eiffer (Ed.). (1991). *Strategic planning: Selected reading* (rev. ed.). San Diego, ...A: Pfeiffer & Company.

Lawler, E.E., III. (1990). *Strategic pay: Aligning organizational strategies and pay systems*. San Francisco: Jossey-Ba.

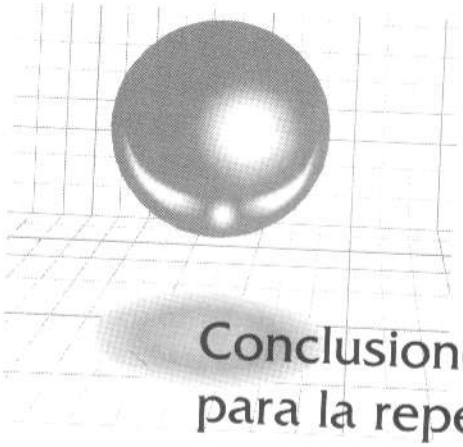
Peters. T.J. (1984). Strategy follows structure: Developing distinctive skills *California Management Review*, 26(3), 111-125. Reimpreso en J.W. Pfeiffer (Ed.). (1991). *Strategic planning: Selected reading* (rev. ed.). San Diego, CA: Pfeiffer & Company.

Reid, D.M. (1989). Operationalizing strategic planning. *Strategic Management Journal*, 10, 553-567.

Sellers, P. (1991, April 22). Does the CEO really matter? *Fortune*, pp. 80-94.

Thomas, P.R. (1990). *Total cycle time: An overview for CEOs*. New York: McGraw Hill.

TIME: The new strategic frontier. *Planning Review*, 18, 1-48.



Capítulo quince

Conclusiones y consideraciones para la repetición del ciclo

No hagas planes pequeños...pues no tienen el poder de hacer hervir la sangre de los hombres.

Nicolás Maquiavelo
El príncipe, 1514

Este capítulo concluyente se divide en tres secciones principales: inicia con un análisis de algunos de los peligros latentes que existen en la planeación estratégica y las formas como se pueden evitar. Al análisis le sigue una lista de verificación que resume los resultados de cada fase de la planeación estratégica aplicada, necesarios para el logro del éxito. Posteriormente, se analizan algunos aspectos importantes involucrados en la repetición regular del ciclo del proceso de planeación estratégica aplicada.

CÓMO EVITAR LOS PELIGROS LATENTES

Cada proceso, en especial el de planeación estratégica, implica algunos peligros latentes potenciales. La concientización acerca de éstos y de dónde se encuentran puede ayudar al equipo de planeación y a su(s) consultor(es) a

evitarlos. Stringer y Uchenick (1986) identifican 15 de estos peligros o trampas constantes en la planeación estratégica. Argumentan que la mayoría de ellas se presentan en la implementación del plan, no al formularlo. No obstante, señalan que el mayor obstáculo común para una buena implementación es la concentración en el *contenido* del plan durante el proceso de planeación, con un consecuente descuido del *proceso* de planeación estratégica, un defecto que el modelo de planeación estratégica aplicada aborda en forma directa. Como revisión adicional de la calidad del modelo de planeación estratégica aplicada, posteriormente se presentan en lista las 15 trampas específicas definidas por Stringer y Uchenick y se examina el grado al cual las aborda la planeación estratégica aplicada.

1. Cuanto más grande mejor.
2. Extenderse mucho debilita demasiado.
3. Estancarse en el medio.
4. No estar orientado hacia el cliente.
5. Cuanto más económico mejor.
6. Subestimar nuestra competencia.
7. Si no se ha roto, no hay que repararlo.
8. Lo que no sepan no les afectará.
9. Comunicación falseada.
10. La elocuencia lo es todo.
11. No aumentar la exigencia.
12. Detenerse en las cifras.
13. Un buen atleta puede manejar cualquier negocio.
14. Parálisis del análisis.
15. Pasar por alto la cultura corporativa.

Consideramos que las primeras siete trampas pueden presentarse en las fases de formulación y, con frecuencia, las primeras tres surgen a partir de los ingenuos intentos de la organización para ampliar el negocio. La primera, "Cuanto más grande mejor", proviene de la creencia de que siempre existen economías de escala significativas. Aunque en algunas ocasiones es verdad, esta creencia se convierte en una trampa cuando hay factores diferentes de las utilidades que ejercen impacto en el volumen, especialmente el tiempo de manejo y la atención. Analizar de qué manera responde cada componente de la base de costos a la escala como parte de la planeación

puede ayudar a evitar esta trampa. Otra trampa potencial involucrada en el crecimiento rápido es "Extenderse mucho debilita demasiado", que surge cuando los esfuerzos de la organización exceden su capacidad, por ejemplo, cuando no reconoce las diferencias en sus mercados, no identifica el(los) mercado(s) objetivo(s) y no puede desarrollar un sistema de distribución eficiente. En un esfuerzo por atender un mercado bastante amplio, la empresa termina por no atender bien ninguno. Evitar esta trampa implica generar compensaciones, las cuales requieren fuerte disciplina en el proceso de planeación. El tercer peligro latente que proviene del crecimiento es la clásica trampa de la estrategia descrita por Porter (1980), donde no existe una clara elección de una estrategia de marketing. Puesto que no puede ser un líder de bajo costo y un diferenciador al mismo tiempo, la empresa puede quedar "estancada en el medio" si no elige con claridad la estrategia de marketing antes de que se asignen los recursos para cualquier alternativa. Al revisar estas tres potenciales trampas estratégicas, nos damos cuenta de que ya habíamos planteado estos problemas en los primeros capítulos del presente libro, al menos hasta cierto grado. No obstante, es útil retomarlos en este último capítulo.

Esta es una trampa común

Las siguientes cuatro trampas se presentan en la formulación de la estrategia pero surgen de los problemas de aumentar la rentabilidad en vez del crecimiento. La trampa relacionada con "no estar orientado hacia el cliente" aparece cuando el área de marketing no constituye una fuerza conductora de alta prioridad en la organización. En ese caso, los productos, la tecnología, u otro elemento, impulsa las decisiones en la planeación estratégica. (Por ejemplo, la superproducción por parte de General Motors de un millón de automóviles en 1988). La falta de identificación de las necesidades del mercado sólo se puede evitar prestando mucha atención a lo que nuestros clientes tengan que decir. El enfoque "cuanto más económico mejor" sencillamente no presta atención incluso al concepto más importante: el "valor agregado". La tentación consiste en determinar el precio de los productos con base en el costo en vez del beneficio potencial para el consumidor. Evitar este peligro latente implica tomar decisiones de determinación de precios dentro del contexto social más amplio posible, caracterizado por prestar bastante atención al mercado y a la forma como el producto o servicio satisface las necesidades de éste. Es muy fácil que las compañías terminen "subestimando su competencia", suponiendo que sus rivales continuarán respondiendo al mercado en la misma forma y que no se verán igualmente forzados por las circunstancias a cambiar y adaptarse. Un tipo de pensamiento fresco y analítico como el de anticiparse a las jugadas del oponente ayudará a evitar este peligro latente. La trampa de formulación final es "Si no se ha roto, no hay que repararlo". Los individuos encargados de la planeación, atrapados en esta trampa, suponen que aquello que dio resultado a la organización en el pasado y en la actualidad: productos, segmentación del mercado, calidad, etc., también funcionará bien en el mañana. Puesto que dichas estrategias todavía *dan* resultado, puede ser difícil eliminar ese tipo de costumbre. El proceso de prever el futuro con el fin de crear el mejor futuro posible para la organización en forma regular es la mejor y única forma de eliminar este peligro potencial.

Las ocho trampas que se presentan en la implementación de la estrategia se dividen de manera conveniente en tres subconjuntos:

1. No comunicar en forma adecuada la estrategia de la organización.
2. No cambiar el sistema de administración del desempeño.
3. Descuidar los aspectos intangibles de la organización.

No comunicarse

El primer subconjunto implica la trampa de suponer que "Lo que no sepan no les afectará". Durante mucho tiempo ha tenido vigencia la idea de que *sólo* los gerentes senior de la organización necesitan conocer y comprender el plan estratégico, lo cual ha acarreado consecuencias enormemente negativas. Como se ha destacado a lo largo del presente libro, una comprensión amplia de la estrategia de la compañía representa el mejor mecanismo para evitar esta trampa y asegurar un compromiso entusiasta con la estrategia. En la trampa "comunicación falseada" está involucrado el hecho de no comunicar un sentido de dirección claro. Stringer y Uchenick recomiendan de manera correcta la utilización de un enfoque ampliamente participativo para la formulación de la estrategia como forma de evitar que surja dicha trampa. "La elocuencia lo es todo" es una trampa que aparece cuando un pequeño equipo de altos funcionarios formula la estrategia considerando que independientemente de las limitaciones en el proceso, ésta se puede vender al resto de la organización a través de la elocuencia. No obstante, como se ha señalado en repetidas ocasiones a lo largo de esta obra, la amplia participación en el proceso de planeación es el *sine qua non* del éxito.

No cambiar el sistema de administración del desempeño

Las nuevas estrategias exigen nuevos estándares de desempeño; bajo este subconjunto, Stringer y Uchenick incluyen dos trampas potenciales. La primera es "no aumentar la exigencia" que se refiere a que comúnmente la alta gerencia no exige más a la organización para poder implementar la nueva estrategia. Se deben comunicar esos mayores estándares y reforzar en forma rigurosa con el propósito de evitar este peligro latente. "Detenerse en las cifras" es una trampa relacionada con el hecho de que la gerencia se halla concentrada en lograr las metas financieras a corto plazo, en vez de implementar el plan estratégico a largo plazo. Banks y Wheelwright (1979) también presentan varias sugerencias valiosas acerca de cómo abordar la continua presión en los gerentes para atender objetivos a corto plazo en vez de las metas estratégicas a largo plazo. Como se sugirió anteriormente, vincular el sistema de administración del desempeño a los ICE del plan estratégico tiene un impacto

positivo en la implementación, lo cual indica que este libro en realidad ha abordado el tema de cómo evitar estas dos trampas.

Descuidar los aspectos intangibles

Los tres peligros latentes finales de Stringer y Uchenick se incluyen en el subconjunto correspondiente al manejo de los aspectos intangibles de la organización; el primero de éstos es "Un buen atleta puede manejar cualquier negocio". Esta trampa aparece cuando existe un ajuste deficiente entre los talentos, las actitudes y el estilo de un gerente y la estrategia organizacional de la cual es responsable. La estrategia para convertirse en un líder de bajo costo exige un tipo de gerente disciplinado, estructurado y paciente, una persona muy diferente de aquella creativa, intuitiva y receptiva ante las condiciones del mercado, necesaria para implementar una estrategia impulsada por el mercado. En Herbert y Deresky (1987) se encuentra un análisis adicional acerca de la necesidad de que los gerentes se ajusten a las estrategias. Esta trampa potencial se puede evitar con facilidad al asegurar el ajuste del cargo y la persona. La trampa "parálisis del análisis" se presenta cuando la organización no puede defenderse para formular un plan estratégico y comienza a implementarlo. Establecer un calendario bien definido para la formulación y la implementación y basarse en él, evita caer en la trampa. Aunque en el presente libro se ha abordado de manera continua la necesidad de evitar la parálisis del análisis, deseamos hacer enfásis en este punto sobre la importancia que el gerente se ajuste a la estrategia. Abordar el problema en esta parte debe poner en estado de alerta a los lectores acerca de los riesgos que implica no atender esta trampa potencial. La trampa potencial final se presenta por "pasar por alto la cultura corporativa", la más crítica de estas trampas en el área intangible. No obstante, en vista de todo lo que se ha expuesto en este material acerca de la cultura corporativa, sencillamente no hay nada más que se pueda agregar al respecto.

La aplicación concienzuda del modelo de planeación estratégica aplicada recorrerá un largo camino al ayudar a que cualquier organización evite caer en las trampas estratégicas descritas por Stringer y Uchenick. Aunque ningún proceso de planeación deja de tener sus propios problemas, demostramos haber superado con éxito este conjunto en particular.

RESULTADOS DEL PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA

El modelo de planeación estratégica aplicada debe implementarse en forma rigurosa si se busca su efectividad, y si se desean evitar las trampas y peligros latentes analizados anteriormente. Las diversas fases de dicho proceso se deben culminar casi en el mismo orden presentado en este libro, debido a que cada fase depende en gran medida de la anterior. Puesto que cada una de ellas tiene un número de resultados discretos, específicos, asociados con el proceso, en la figura 15-1 se presenta una lista de verificación que los enumera. De igual forma, se proporciona una lista amplia para complementar las listas de verificación presentadas en los demás capítulos.

Planeación para planear:

____ Identificación de los miembros del equipo de planeación y sus roles.
____ Clarificación del contrato, compromiso individual, calendario de planeación, localizaciones.
____ Consideraciones de los grupos de interés identificados claramente e involucramiento definido.
____ Concientización del entorno competitivo y horizonte de planeación preferido.
____ Concientización del modelo y el proceso de planeación estratégica aplicada.
____ Consideración de los factores que apoyan una planeación estratégica exitosa.
____ Determinación de las intervenciones organizacionales para incrementar el esfuerzo de planeación.

Búsqueda de valores:

____ Comparación de los valores individuales.
____ Acuerdo sobre los valores organizacionales compartidos.
____ Declaración de los valores organizacionales.
____ Comprensión de la cultura de la organización.

Formulación de la misión:

____ Identificación del producto, servicio o función básica de la organización.
____ Identificación del mercado objetivo o base de clientes de la organización.
____ Identificación de la técnica básica de la organización para proporcionar el producto, el servicio o la función al mercado objetivo o base de clientes.
____ Identificación de las razones que tiene la organización para su existencia.
____ Acuerdo sobre la declaración de la misión de la organización.
____ Acuerdo sobre la ventaja o las ventajas competitivas.

Diseño de la estrategia del negocio:

____ Identificación del perfil estratégico de la organización, en el que se incluyen la innovación, la orientación al riesgo, la construcción del futuro en forma proactiva y la posición competitiva.
____ Acuerdo sobre las principales líneas de negocios o áreas de programa de la organización.
____ Identificación de los indicadores críticos de éxito para la organización.

___ Determinación de las acciones estratégicas necesarias.
___ Especificación de la cultura necesaria para que la organización logre su misión.

Auditoría del desempeño:

___ Determinación de la forma como se realizará dicha auditoría en términos de tipos de datos, responsabilidades y proyecciones.
___ Identificación de las fortalezas y debilidades organizacionales, en relación con los competidores directos, que se han de considerar en la validación del modelo de la estrategia de negocios.
___ Identificación de las oportunidades y amenazas dentro del entorno, que se han de considerar en la validación del modelo de la estrategia del negocio.
___ Medición del desempeño actual de la organización en relación con sus objetivos de desempeño, al establecer una brecha de desempeño.

Análisis de brechas:

___ Identificación de las brechas entre el desempeño actual de la organización y el deseado, definido en su modelo de la estrategia del negocio.
___ Desarrollo de estrategias para cerrar cada brecha.

Integración de los planes de acción:

___ Consideración de una estructura organizacional apropiada para apoyar la dirección estratégica.
___ Identificación de funciones que deban someterse a los planes de apoyo.
___ Compilación, revisión e integración de los planes de acción por parte de los gerentes funcionales y de línea.
___ Compilación, modificación y aceptación de presupuestos consistente con los planes de acción.

Planeación de contingencias:

___ Identificación de las vulnerabilidades internas y externas más importantes y probables, y de las oportunidades para la organización.
___ Identificación de los puntos críticos en los cuales se inicia la acción sobre cada contingencia.
___ Acuerdo sobre las acciones a realizar para cada punto crítico identificado.

Implementación:

___ Creación de un plan de acción para comunicar y reforzar el plan estratégico con todos los grupos de interés.
___ Identificación de las modificaciones necesarias a fin de que los sistemas de control gerencial apoyen el plan estratégico.
___ Identificación de las modificaciones necesarias a fin de que la motivación y los sistemas de retribución apoyen el plan estratégico.
___ Identificación de las modificaciones necesarias a fin de que los sistemas de información y compensación apoyen el plan estratégico.
___ Identificación de las herramientas y entrenamientos permanentes necesarios para proporcionar a los empleados la capacidad de manejar los procesos en forma estratégica.

15- 1. Lista de verificación de resumen de los resultados específicos requeridos para cada fase de la planeación estratégica aplicada

Esta lista de verificación se debe utilizar a medida que el equipo de planeación se desplaza a través del proceso de planeación estratégica aplicada. No sólo presenta la verificación de que se hayan dado en forma satisfactoria todos los pasos necesarios en cada una de las fases; sino que marcar cada ítem a medida que se cumple tiene un efecto motivacional fuerte y positivo en el equipo de planeación cuando pasa por dicho proceso, realizando un registro tangible de sus logros. La pregunta básica por responder para cada ítem es si se tomó una decisión clara y hay consenso con respecto a cada uno de ellos. Una manera efectiva de utilizar la lista consiste en comenzar cada sesión con la revisión de los logros de la sesión anterior y preguntar si hay alguien que desee retomar cualquiera de los resultados de esa sesión. Como se mencionó anteriormente, este tipo de reunión "de segunda oportunidad" ayuda a preservar la visión de la planeación estratégica aplicada como un proceso abierto y permanente.

La planeación estratégica aplicada comienza con un proceso de previsión que se *basa en el futuro*, lo cual genera una estrategia conceptual, fundamentada en los valores para lograr un futuro deseado. Al proceso de previsión del futuro le sigue uno de planeación que se *basa en los problemas*, el cual produce un conjunto estructural y detallado de planes tácticos para el logro de esa condición futura deseada. Después del proceso de planeación mismo sigue una fase de implementación que se *fundamenta en la acción*, la cual da como resultado un conjunto de pasos y procedimientos operativos y asegura que la condición futura deseada produzca los resultados esperados. Finalmente, existe una fase de aseguramiento cuando la planeación estratégica aplicada se institucionaliza como un proceso de administración permanente basado en el futuro, que implica la repetición del ciclo de todo el proceso. Ahora, concentremos nuestra atención en dicho proceso de repetición del ciclo.

REPETICIÓN DEL CICLO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA

Como se mencionó varias veces en este libro, la planeación estratégica aplicada significa un proceso permanente. En la mayoría de las organizaciones, éste implica un ciclo de planeación anual en el que los individuos encargados de la toma de decisiones clave de la organización se reúnen durante

varios días para reexaminar su condición ideal y su condición real. En otras palabras, cuando un equipo de planeación ha culminado un ciclo de planeación estratégica aplicada, da comienzo al siguiente. Se espera que este procedimiento anual asegure que el proceso de planeación estratégica aplicada continúe siendo la fuente de la dirección de la compañía. Además, le facilita mantener el énfasis en una dirección orientada hacia el futuro, y pensar y manejar los procesos en forma estratégica.

Cuando la organización culmina su ciclo inicial de planeación estratégica aplicada y se desplaza a su segundo y tercer año del proceso, la planeación se hace más apasionante y compleja. La emoción se debe a que el equipo de planeación se ha desplazado de una fase de aprendizaje inicial a una forma de operación más sofisticada en la que hay más *empowerment*. Independientemente del grado de apoyo que haya tenido la planeación estratégica aplicada durante el primer año, no hay forma de evitar el hecho de que se empleó gran cantidad de energía en aprender a trabajar unidos y a utilizar el modelo. Los siguientes años tienden a estar menos sobrecargados con el proceso de aprendizaje y, en consecuencia, hay mayor probabilidad de generar mejores resultados potenciales. Ahora se pueden considerar en profundidad los temas y aspectos que no se percibieron o se dejaron de lado debido

La planeación estratégica aplicada es un proceso permanente

al afán de culminar el primer ciclo del proceso de planeación y se pueden examinar por completo las dificultades que se pasaron por alto.

El segundo año de planeación estratégica aplicada y los posteriores también difieren del primero en varios aspectos. Es común que el tiempo empleado en las diversas fases de la planeación estratégica aplicada sea distinto de un año a otro desde el inicial. Por ejemplo, en un año posterior el equipo de planeación puede decidir invertir bastante tiempo y energía en volver a realizar la búsqueda de valores y revisar sólo de manera breve la declaración de la misión, o viceversa. Estas elecciones están determinadas por el grado de conformidad que tenga el equipo de planeación con los resultados del trabajo previo en cada faceta del proceso de planeación y lo que haya ocurrido en la organización durante el año intermedio.

Inclusive, si los miembros del equipo han empleado de 12 a 16 días en reuniones durante el proceso de planeación inicial, es común que se sientan insatisfechos con algún elemento del trabajo y deseen volver a emplear cierto tiempo para estudiar la calidad en cada fase. La necesidad de pasar a la siguiente fase en el proceso de planeación, manteniendo de esta manera el proceso según el calendario, sencillamente evita la búsqueda de respuestas completamente satisfactorias para algunas de las preguntas que se generaron, áreas importantes de discusión que se podrían explorar y alternativas importantes que se pueden desarrollar con posterioridad. Todos estos potenciales se deben captar en un archivo contemporáneo denominado "notas para el próximo año", mantenido por un miembro del equipo de planeación. La fase de planeación para planear de cada año posterior debe comenzar con un análisis amplio y la determinación de prioridades de los puntos existentes en este archivo. Una forma de concentrar el programa de actividades para el año siguiente consiste en determinar cuáles fases del proceso de planeación tienen el mayor número de problemas importantes no resueltos que se deban abordar y hacer el presupuesto del proceso de planeación en forma apropiada. Aunque se debe retomar cada una de las fases del modelo, incluso brevemente, al grupo de planeación se le debe dar poder para determinar en qué fases decide emplear todo su tiempo y específicamente sobre qué problemas en esa fase. De igual manera, por supuesto, durante un año se habrán presentado bastantes hechos en la vida de la organización desde que el equipo de planeación desarrolló y publicó su plan estratégico. Aunque el proceso de dirección estratégica debe rastrear el progreso de la implementación del plan

en forma cotidiana, la repetición anual del ciclo brinda la oportunidad de hacer una amplia revisión, más completa y profunda de lo que sería posible en otras circunstancias.

La complejidad de la dirección estratégica se incrementa a medida que el equipo de planeación llega al segundo año de trabajo. Esta complejidad se encuentra en función de la exigencia de llevar a cabo varias tareas y que sus correspondientes ICE se mantengan desde el primer año del ciclo de planeación, además de la realización de una serie de tareas nuevas más los ICE que surjan a partir del segundo ciclo. Durante la fase de integración del segundo ciclo, el equipo de planeación necesita estar particularmente atento a este aspecto y asegurarse de que exista claridad con respecto a las prioridades y los calendarios para ambos conjuntos de órdenes de ejecución, y que se hallen verdaderamente integrados. Este problema de traslapar e incluso entrar en conflicto con las órdenes de ejecución surgirá en cada repetición de ciclo del proceso de planeación. Se deben hacer compromisos a la luz de las múltiples exigencias hechas a cada miembro del equipo.

Nivel de unidad

En el nivel de unidad de la organización puede surgir otro conjunto de problemas. Dado que muchas compañías tienen divisiones, oficinas, plantas y otras subunidades incluidas en sus estructuras y que cada una puede desarrollar sus propios planes derivados del plan estratégico general, los gerentes de aquellas unidades pueden estar involucrados en la planeación a tres niveles diferentes:

1. Se hallan implementando y rastreando de manera continua los indicadores críticos de éxito de su propia unidad.
2. Se encuentran en la mesa de planeación trabajando en el próximo ciclo de planeación estratégica aplicada para toda la organización.
3. Se encuentran en su propia área funcional de responsabilidad trabajando de manera ardua en el desarrollo de un plan funcional detallado para marketing, finanzas, producción o cualquier otra área.

Aunque en ocasiones este enfoque cambiante puede resultar más que un poco confuso para el gerente, se deben llevar a cabo todos estos procesos

y, con frecuencia, deben hacerlo muchas de las mismas personas. No obstante, ninguno debe pesar más que los otros en énfasis o apoyo. Otra consideración es la manera como estas personas ocupadas pueden hallar el tiempo para realizar su trabajo. El proceso de dirección estratégica implica hacer estas tareas en una forma efectiva y coordinada, y consta de un proceso de planeación constante y una implementación diaria y efectiva de ese plan en partes iguales. Ello implica claramente unir las visiones estratégicas y tácticas del futuro: la visión y el sentido práctico para lograr ese futuro.

Cambiar a los miembros del grupo

Cuando el grupo de planeación pasa a realizar el trabajo del siguiente año, por lo general, sus miembros cambian en cierto grado. En la mayoría de las organizaciones no es importante conservar los mismos miembros del equipo de planeación año tras año, y existen múltiples razones para cambiarlos. Un mensaje que no debe enviar la compañía es que el proceso de planeación estará en manos de las mismas personas por siempre. Tal mensaje reduciría la posibilidad de una amplia pertenencia organizacional del proceso de planeación. La participación lleva al compromiso tanto en la planeación como en las demás formas de vida organizacional. Aunque un pequeño núcleo del equipo de planeación –el CEO, el director financiero o Chief Financial Officer CFO y otros miembros guía clave de la organización– debe permanecer constante a fin de que el proceso de planeación estratégica aplicada continúe siendo vital para el futuro de la compañía, otros se pueden y se deben remplazar por nuevos miembros. Sin embargo, si estos miembros guía clave de la organización abandonan el proceso o comienzan a faltar a muchas de las reuniones, el proceso de planeación pronto se convierte en un ejercicio que a largo plazo tendrá poca importancia para la compañía.

Se deben rotar con regularidad otros miembros del equipo de planeación estratégica que se seleccionaron al comienzo debido a su experiencia, rol o estatus en la estructura de poder informal de la empresa o por su capacidad para pensar en forma estratégica. Además, cuando se invite a participar a dichos miembros se les debe decir que su cooperación será temporal y que se les puede remplazar después del primer ciclo con el fin de darle la misma oportunidad a otros. Resulta importante escoger a las personas que han de

actuar como sustitutos por sus habilidades personales y profesionales, así como por su rol formal en la organización. En el proceso de repetición del ciclo, es importante escoger a los miembros que han de actuar como remplazos con base en criterios evidentes que reconozcan y respeten los demás miembros de la organización. Después de todo, nadie desea confiar su futuro a alguien que no respete. El CEO debe tomar y anunciar la decisión actual, bien sea impuesta o consultada, con respecto a los miembros que harán parte del grupo. Bajo ninguna circunstancia se debe dejar la decisión al equipo de planeación, de tal manera que no pueda ser acusado de perpetuarse simplemente sin considerar las necesidades reales de la compañía.

A pesar de lo dicho, la rotación de los miembros fuera y dentro del equipo de planeación se debe manejar en una forma inteligente y diplomática. A quienes lo abandonen se les debe hacer sentir que su salida no es una reflexión sobre la calidad de sus contribuciones sino que más bien representa las necesidades del equipo en cuanto a nuevas perspectivas y un enfoque fresco. La participación en el proceso de planeación es bastante emotiva para la mayoría de las personas, inclusive en empresas pequeñas. Tienen un alto grado de influencia en el futuro de la organización, cuentan con acceso a información que muchos otros individuos no poseen, y armonizan con la estructura formal de poder de la organización. Incluso cuando alguien sabe que su estadía en el equipo es limitada, le es difícil desprenderse del estatus que le proporciona la pertenencia al equipo de planeación. Una forma útil de facilitar el proceso de salida sería la realización de una ceremonia apropiada con cierta retribución tangible por el servicio prestado. Del mismo modo, existen formas muy útiles y creativas de utilizar a miembros antiguos del equipo en rondas posteriores del proceso de planeación, como participar en diversas agrupaciones de fuerzas cuando se necesite trabajar en un proyecto.

El tiempo para cambiar los miembros del equipo de planeación también es un aspecto importante. Para ser efectivo al máximo, un miembro tiene que experimentar el ciclo completo desde el comienzo del proceso hasta su fase de implementación. Debido a esta consideración, varias organizaciones optan por hacer de la pertenencia al equipo de planeación un periodo de dos años, en vez de uno. El primer año implica bastante aprendizaje para todos aquellos involucrados en el proceso de planeación. Durante el segundo año, existe una gran oportunidad de aplicar ese aprendizaje y hacer una contribución real al proceso. En esencia, durante el segundo año, cada miembro del

equipo se convierte en la tasa interna de retorno sobre la inversión hecha en él durante el primer año de pertenencia al equipo de planeación.

Rol del consultor

Cuando el grupo de planeación pase del primer año al siguiente ciclo, el rol del consultor tendrá un cambio sutil pero claro. El rol general del consultor consiste en maximizar la calidad del trabajo realizado por el grupo de planeación estratégica aplicada. Por necesidad, en consecuencia, durante el primer año del ciclo el consultor asume una importante responsabilidad educativa, de entrenamiento y dirección. Por lo general, durante el primer año el grupo depende bastante del consultor para que lo guíe a través de este proceso de alguna manera extraño. A medida que el grupo conoce más el proceso, cada vez existe menos necesidad de que el consultor le ayude a comprender el proceso de planeación estratégica aplicada, dejándole para su desempeño básicamente los roles de facilitador y quizá de estratega, como los principales para que el consultor cumpla sus metas.

Esto no quiere decir que desaparezcan los roles educativo y de entrenamiento. El grupo como tal continuará aprendiendo más sobre el proceso de planeación y puede continuar beneficiándose de los conocimientos compartidos del consultor, pero esto se hará cada vez menos frecuente en el segundo año y los siguientes del ciclo de planeación permanente. El consultor también desempeñará un importante rol al trabajar con miembros nuevos que se unan al grupo de planeación después del primer año. Estos nuevos miembros necesitarán aprender el modelo de planeación estratégica aplicada al mismo tiempo que participan en este proceso con otros que hayan pasado por él por lo menos una vez antes. Una forma ideal para suplir esta necesidad es que los consultores internos y externos se unan y realicen sesiones intensas de tutoría para los nuevos miembros. Por lo general, el grupo no desea reducir su ritmo de trabajo para ayudar a que los nuevos miembros aprendan el modelo haciendo, en consecuencia, un poco difícil el proceso de entrada de estos últimos. Los miembros que continúan en el equipo de planeación sencillamente están ansiosos de seguir adelante con su trabajo y les urge abordar los problemas que hayan identificado como importantes, e integrar a los nuevos miembros no es precisamente uno de ellos. El consul-

tor puede desempeñar un rol clave al facilitar la integración de nuevos miembros al grupo mientras, al mismo tiempo, les enseña los detalles del modelo de planeación y comparte con ellos fragmentos de la historia del grupo. Esto puede implicar reuniones individuales y de pequeños grupos entre los nuevos miembros y el(los) consultor(es), interno y/o externo. El proceso de planeación estratégica aplicada también se apoya con materiales de lectura diseñados para acelerar y apoyar este proceso de aprendizaje del enfoque.

El consultor también puede tener un involucramiento más significativo con algunas de las subunidades de la organización a medida que las diversas unidades funcionales y de otro tipo tratan de hacer su propia planeación utilizando el mismo modelo. Por lo general, requieren los mismos tipos de ayuda que necesitó el equipo original de planeación la primera vez que pasó por el proceso. Necesitan aprender y aplicar el modelo. Deben examinar y evaluar su trabajo en grupo, lo que requiere facilitación. Tienen que explorar sus valores, elaborar una declaración de la misión, hacer el diseño del negocio, etc., para lo cual se necesitan el entrenamiento, la facilitación y la elaboración de estrategias por parte del consultor. En organizaciones muy grandes y complejas, este proceso puede ser incluso más detallado y emplear más tiempo que el primer ciclo en el nivel corporativo. En efecto, algunas de estas divisiones son más grandes que muchas compañías de gran tamaño y exigen más tiempo y energía en su proceso de planeación que las pequeñas compañías en su planeación corporativa. No obstante, en otras organizaciones las subunidades esencialmente sólo necesitan planeación táctica establecida dentro del contexto del plan estratégico general. El consultor debe dedicar bastante tiempo para comprender la estructura y la cultura corporativa generales con el fin de determinar qué tipo de planeación estratégica se requiere en el nivel de subunidad, en cada una de las organizaciones en las cuales esté involucrado.

Tiempo involucrado

A menudo, los líderes organizacionales conscientes de la importancia del tiempo y orientados a las tareas sueñan y esperan que la planeación estratégica se pueda hacer en menos tiempo del que realmente se necesita. Cuando el equipo de planeación pasa del primer año al primer ciclo de repetición,

éste es el caso que se presenta con mayor frecuencia. Si la organización ya ha empleado 12 a 16 días en el ciclo inicial de planeación estratégica, concluyen, este ciclo ciertamente debe tomar mucho menos tiempo. No obstante, con frecuencia no ocurre así. En efecto, varias de nuestras organizaciones cliente han empleado más tiempo durante el segundo año que en el primero, puesto que pueden ver el resultado del tiempo empleado en este trabajo. Aunque, como se indicó antes, la proporción de cómo se emplearán estos días cambiará de un año a otro, existe poca reducción en el tiempo requerido para realizar una repetición de ciclo adecuada hasta que la organización haya avanzado bastante en ese proceso, lo cual sólo sucede si el crecimiento de ésta es estático y su entorno es casi estable (algo que no es una descripción probable en estas épocas). Si la gerencia senior realiza su trabajo en forma competente, una parte significativa del tiempo de todos los gerentes estará comprometida con una visión estratégica a largo plazo de la organización y su trabajo. Si ésta es la situación, entonces el tiempo requerido para la planeación estratégica aplicada no se debe ver como una intromisión en el trabajo del gerente; se verá *como* el trabajo de éste (recuérdese el ejemplo presentado en el capítulo 14 acerca de la visión de la alta gerencia de American Airlines con respecto a este asunto).

El consultor debe tener en cuenta que las múltiples agendas que aparecen durante los años posteriores en el ciclo, pueden exigir que la organización comprometa tiempo adicional en la planeación y los procesos de administración estratégica. Ese tiempo es necesario a fin de recuperar e integrar los datos requeridos para rastrear el progreso del plan desde el año anterior y/o apoyar o guiar el proceso de planeación táctica que debe estar dirigiendo la implementación del plan estratégico general.

Ampliación continua del plan

A medida que se repite, la planeación estratégica aplicada constituye un proceso de constante "renovación del plan" dirigido un año más hacia el futuro: futuro que nunca es alcanzable. Si un equipo hace planeación para un periodo de cinco años, en realidad desarrolla un plan de renovación a cinco años. Si el horizonte es más amplio o más corto, puede tener un marco de tiempo de tres o diez años de renovación para el proceso de planeación. Por lo

general, el margen de tiempo mínimo debe ser de tres años y el máximo de diez. Gran parte del trabajo de una organización exige, por lo menos, tres años para cambiar los planes ya puestos en marcha, de tal manera que no es aconsejable un margen de tiempo menor.

A medida que el equipo de planeación busca renovar el plan para otro año, es importante recordar que la diferencia clave entre la planeación estratégica y la planeación a largo plazo es que la primera implica prever el futuro de la organización y luego examinar la brecha entre ese futuro y su realidad actual con el fin de determinar qué se debe hacer para lograrlo. La planeación a largo plazo sencillamente implica extrapolar la realidad actual de la compañía en el futuro. Se hace imprescindible que la organización no pierda esta distinción en la siguiente repetición del ciclo.

Ello significa que el equipo de planeación no puede simplemente agregar nuevos elementos a su plan del primer año. Por el contrario, en cada año posterior se debe crear un nuevo futuro ideal y evaluarlo en relación con la nueva realidad actual; de ahí la necesidad de rejuvenecer al equipo de planeación mediante la inclusión de nuevos miembros, si se desea que el proceso de previsión del futuro no se convierta en un ejercicio anticuado. A través de la búsqueda continua del mañana ideal de la compañía, ésta mantiene su vitalidad y el proceso de planeación estratégica aplicada se encarga de dicha conservación. Este proceso es muy diferente de aquel que consiste en sólo ajustar el plan estratégico aplicado, creado durante el primer año.

Con el paso del tiempo, la emoción que genera el proceso de planeación estratégica aplicada en una organización debe ser obvia a partir del análisis anterior. Permite que la compañía trabaje para desechar sus limitaciones actuales y se transforme en la mejor organización posible. Es un proceso particular de *empowerment* para sus miembros, puesto que tiene como presunción esencial que la organización puede –y debe– influir en su propio futuro y que no necesariamente se encuentra atrapada entre su pasado y su presente. La clave del éxito de cualquier proceso de planeación no es la elegancia del proceso ni el plan final, es la implementación de ese plan. El modelo de planeación estratégica aplicada tiene como enfoque un amplio involucramiento organizacional en el proceso. Durante 75 años de investigación en ambientes de laboratorio y de campo, se ha sustentado fuertemente la conclusión de que la participación en cualquier proceso de planeación lleva a un gran compromiso con la ejecución del plan que surja de ese proce-

so. En una investigación reciente realizada por Woolridge y Floyd (1990) se extendió este cuerpo de investigación al proceso de planeación estratégica y la forma como la participación afecta el desempeño organizacional. Su estudio realizado en 20 organizaciones (once bancos y nueve compañías de manufactura), indicó que involucrar gerentes de nivel medio en el proceso de planeación llevaba a un mejoramiento en el desempeño organizacional medido por el desempeño financiero total y varios otros factores más subjetivos. Seguramente nadie esperaría mejor soporte para nuestro continuo destacamiento de la importancia de hacer de la planeación estratégica un proceso con amplio involucramiento organizacional.

La planeación estratégica aplicada también es un proceso que -a través de su diseño- disminuye los riesgos presentes en la planeación ocasional o por episodios. La constante exploración del entorno y el proceso anual de planeación reducen la necesidad de que cualquier persona sea omnipotente en la organización. Puesto que es evidente que nunca nadie podrá tener un ajuste perfecto con el futuro, la constancia y regularidad implicadas en este proceso de planeación disminuyen la necesidad de que cualquier persona sea perfecta al proyectar condiciones futuras. La planeación estratégica aplicada también genera un incremento continuo en la sofisticación y comprensión de las condiciones del mercado, el análisis del competidor, la innovación y la creatividad organizacionales y, lo más importante, la efectividad organizacional. Para la salud a largo plazo de la compañía es decisivo incrementar su capacidad a fin de comprender y adaptarse a las cambiantes condiciones del mercado mientras mantiene su búsqueda del futuro ideal. Un modelo de planeación estratégica aplicada bien realizado le da a la organización las herramientas para identificar y lograr su futuro ideal.

RESUMEN

La planeación estratégica implica algunos peligros latentes o trampas potenciales y la planeación estratégica aplicada aborda las 15 trampas expuestas por Stringer y Uchenick. Las primeras siete se pueden presentar durante la etapa de formulación de la planeación estratégica; las otras ocho durante la implementación. Con el propósito de ser efectivo y evitar estas trampas, se debe aplicar con rigor el modelo de planeación estratégica aplicada. Las fases

del modelo deben culminarse casi en el mismo orden que aparece en el modelo. Cuando haya culminado el ciclo del primer año de la planeación, este proceso permanente debe comenzar de nuevo. En el segundo año y los siguientes, el marco de tiempo para cada fase puede variar a partir del año anterior pero rara vez debe disminuir el tiempo total. Excepto para los altos funcionarios encargados de tomar decisiones, la pertenencia al equipo de planeación debe variar de un año a otro. La estadía óptima para la mayoría de los miembros es de dos años. Los consultores pueden desempeñar un rol importante al traer nuevos miembros para que se pongan al ritmo de los otros.

COMENTARIOS CONCLUYENTES

Después de diez años de involucramiento en el desarrollo y la aplicación de nuestro modelo de planeación estratégica aplicada, consideramos con firmeza que este proceso, en el que los miembros guía clave de la organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias con el fin de lograrlo, es válido para el logro de la vitalidad y el crecimiento organizacionales, especialmente en el turbulento entorno mundial de la actualidad.

Nuestro enfoque de la planeación estratégica puede dar a los líderes organizacionales la capacidad de formar el futuro de su organización. La planeación estratégica aplicada puede proporcionar a los gerentes y otros empleados el sentido de control que lo es todo pero se halla ausente en muchas compañías. Este sentido de control proviene de la ejecución evidentemente excelente de una estrategia sólida que tenga la concentración total de los recursos limitados de la organización en sus metas estratégicas clave (Yee, 1990).

La planeación estratégica aplicada proporciona un modelo para transformar las organizaciones y contiene los siete ingredientes necesarios para tales transformaciones. Es decir,

1. Se encuentra enfocada en el futuro.
2. Está impulsada por el liderazgo, no por un líder.
3. Proporciona un alto nivel de involucramiento organizacional.
4. Produce un plan totalmente comprendido y aceptado.
5. Genera un plan muy completo y detallado.

6. Es un modelo que se puede aplicar de manera rigurosa.
7. Proporciona la fuerza energizante para impulsar la transformación.

Si se aplica con inteligencia, compromiso y convicción, la planeación estratégica aplicada permitirá que una compañía construya y logre su futuro ideal.

La planeación estratégica aplicada proporciona la fuerza energizante para impulsar la transformación

REFERENCIAS

Banks, R.L., & Wheelwright, S.C. (1979, May-June). Operations vs. strategy: Trading tomorrow for today. *Harvard Business Review*, pp. 112-120. Reimpreso en J.W. Pfeiffer (Ed.). (1991). *Strategic planning: Selected reading* (rev. ed.). San Diego, CA: Pfeiffer & Company.

Herbert, T.T., & Deresky, H. (1987). Should general managers match their business strategies? *Organizational Dynamics*, 15(3), 40-51.

Porter, M.E. (1980). *Competitive strategy*. New York: Free Press.

Stringer, R.A., Jr., & Uchenick, J. (1986). *Strategy traps and how to avoid them*. Lexington, MA: Lexington Books.

Woolridge, B., & Floyd, S.W. (1990). The strategy process, middle management involvement, and organizational performance. *Strategic Management Journal*, 11, 231-241.

Yee, D.K. (1990, May-June). Pass or fail? How to grade strategic progress. *Journal of Business Strategy*, pp. 10-14.

Índice analítico

A

Aaker, D. A., 156
ABI/Inform, 151
Abilene, Paradoja de 178
Aburdene, P., 144
Acciones estratégicas, 26, 59, 242, 253-258, 261
Ackoff, Russell, 5, 54, 237
Administración del desempeño, sistema, 417-418
Adquisiciones, 326
Agenda, 122
Argyris, C., 106
A la Carte Express, 328
Alcoa, 210
Allstate Insurance, 325
Alta gerencia
  compromiso de, 5, 13-14, 114, 118
  consultores y, 85-86, 89, 101, 120
  declaración de la misión y, 219
  en empresas de un solo dueño/familiares, 116-118
  entrenamiento organizacional y, 124-125
  evaluación, 114-116
  implementación y, 9
  importanica de, 113-114
  liderazgo estratégico y, 115-116
  planeación de contingencias y, 363, 383
  responsabilidades, 118-119, 363
American Airlines, 210, 410
American Express, 47, 169, 326, 349
American Motors, 348
American Psychological Association, 323
American Standard, 287
Amiel, Henri-Frederic, 309
Amoco, 348
Amenazas. *Véase* DOFA
Análisis competitivo, 296
Análisis de brechas, 11, 34-36, 233, 259, 272, 309-334
  anticiparse a las jugadas del oponente en, 330
  descrito, 313-318
  modelo "Y", 318-321
  modelo "Z", 321-322
  pensamiento de grupo en, 311
  resultado de 312
  rol del consultor en, 310-312
  solución transaccional en, 311
  solución transformacional en, 311
  tácticas de cierre, 329-330
Análisis de la unidad estratégica de negocios, 33
Análisis de los grupos de interés, 21-22, 190-194
Análisis de portafolio, 287-288
Análisis de recursos, 280-282, 305
Análisis DOFA, 31, 40, 269-306, 370-371
Análisis del campo de fuerzas, 119
Análisis del competidor, 15, 31
Análisis financiero, 90
Anticiparse a las jugadas del oponente, 10, 32, 97, 101, 257, 290, 330
Anthony, W.B., 105
Apple Computer, 47, 57, 97, 232, 257, 327-328, 348, 385
Aprendizaje de ciclo doble, 94
Aprendizaje de ciclo sencillo, 94
Aprestamiento, 110-112
Asignación de recursos, 6, 35, 37-38, 86, 96, 212, 352-354
A. T. Kearney, Inc., 106
Atrincheramiento, 37, 331, 348-349, 358
AT&T, 208, 214, 347
Auditoría del desempeño, 245, 251, 267-306
Avis, 199

B

Badaracco, J. L., 326
Banks, R. L., 230, 417
Barker, Joel A., 47, 57-58
Barreras para la entrada, 235, 299-300, 322-323
Barreras para la salida, 235, 300, 305, 322-323
Battelle Northwest Labs, 224
Ben & Jerry's Icea Cream Company, 244
Bennis, W. G., 46, 361
Bishop, J., 45
Blackburn, J. D., 152, 269
Boeing, 394
Boise Cascade, 393
British Airways, 65-67, 80, 208, 258, 281, 297, 332, 405
Browning-Ferris, 69-70

Bruno, A. V., 247
Buck, J. D., 219
Bunker Hill Mining y Smelting, 201
Burke, W. W., 66, 281, 297
Burns, Robert, 367
Business Logistics Services, 328
Business Research Corporation, 295
Búsqueda de valores, 17-22, 167-194
Búsqueda interna, 361-364
Byrd, R. E., 236
Byrne, J. A., 57

C

Cafeterías Automat, 222
Calendario, 94, 97-98, 109, 130-132
429-430
Calingo, L. M. R., 50
Cambio, 65-67, 78, 98, 258
Cambio transformacional, 115
Caminiti, S., 271
Campeón, 85-89, 244
Canadian Pacific Railroad, 7
Canon, 58
Carroll, Lewis, 3, 6
Celebraciones, 406-407
Center for Creative Leadership, 25, 205, 207
CEO. *Véase* Director ejecutivo (CEO)
Cetron, M. J., 144
Cultura del trabajo arduo, 73
Chandler, Alfred D., Jr., 317, 390-395
Chicago Cubs, 202
Chrysler, 256, 348
Ciclo de negocios, 145-147
Ciclo de vida del producto, 284, 287
Ciclo más rápido (CRM), 152
Cierre definitivo, 331
Citibank, 345, 396
Citicorp, 343
Clarificación de valores, 17-18, 95-96, 168
Club of 1000, 150
Coca-Cola, 235, 243
Coldwell Banker Real Estate, 325
Columbia Motion Pictures and Records, 348
Compromiso, 5, 13, 14, 30, 71, 94, 295
evaluación del, 114-115
involucramiento y, 123-124
Comodore Computers, 328, 393
Compañías en *Fortune 223*
Compaq, 254
Compartimiento de beneficios, 81
Competidores, 9, 296-302
Conference Board, 295
Congruencia de valores, 169
Conners, Kathryn, 90
Consenso, 95, 218, 224
Consideraciones para su aplicación, 14-17,
139-140, 162-169
diseño de la estrategia de negocio, 260-261
formulación de la misión y, 216-217
planeación para planear y, 134-136
valores organizacionales y, 179-180
Construcción del futuro en forma proactiva,
231, 237-238, 277, 278, 287
Consultor. *Véase* consultor de planeación
estratégica
Consultor de planeación estratégica, 20, 79,
83-105, 427-428
búsqueda de valores y, 171, 175, 186
como entrenador, 93-95
como estratega, 101-103
como facilitador, 91-92, 95-98
como formador o experto en contenido,
98-101
como mediador, 89-93
como patrocinador o campeón, 85-89
en la planeación para planear, 111-112, 123,
129-130, 133
externo, 103-104
formulación de la misión y, 217-218
problemas con los roles y, 103
y análisis de brechas y, 311-312
Consultor externo, 83, 103-104, 153
Consultor interno, 83. *Véase también*
desarrollo de recursos humanos
planeación estratégica
profesionales (DHR); consultor de
Contingencias, 38-41, 116, 369-371
Contratación, 110, 129-134
Control Data Corporation, 295
Control de responsabilidades, 406
Convair, 394
Courtyard Inns, 344
Crandall, Robert, 410
Crear o reformar, 46
Creatividad, 105, 232
Creatividad concentrada o encrusada, 30, 232, 268
Creatrix Inventory, 236-237
Crecimiento
adquisiciones y fusiones, 206, 326, 348
concentrado, 36, 347
dispersión geográfica como, 317, 390
diversificación como 317, 348, 390
expansión de volumen como 317, 390
integración vertical como, 317, 348, 390
Véase también grandes estrategias
versus utilidad, 201
"Credo de Johnson & Johnson", 181, 183

CSX, 210
Cultura del crecimiento, 69
Cultura del logro, 75
Cultura machista, 73
Cultura organizacional, 20-21, 65-81, 186-190
acciones estratégicas y, 28
análisis DOFA y, 269
auditoría del desempeño y, 282
cambios en, 65-67, 76, 258-260
definida, 20, 68-69
determinación, 28-29
diseño de la estrategia del negocio y, 242, 258-260
efectividad organizacional y, 80-81
efectos en la planeación, 77-80
empleados y, 188
en el análisis de brechas, 313
falta de relación y, 69-70
impulsada por el mercado, 66
modelos, 72-77
orientada a la calidad, 79-80
orientada al servicio, 66
reducción en costos, 79
tiempo total del ciclo, 395-399
valores y, 70-72
Cultura de poder, 74
Cultura de proceso, 73
Cultura del rol, 74-75
Cultura del apoyo, 75-76
Cultura machista, 73, 77

D

Daimler-Benz, 213
Dataquest, 295
David, F., 223
Davidson, B., 47
Davies, O., 144
Davis, S. M., 69, 167
Davis, S., 47
Deal, T., 68, 73, 77
Dean Witter, 325
Debilidades. *Véase* DOFA
Decisiones consultadas, 118
Decisiones impuestas, 1118
Decisiones participativas, 118
Declaración de la misión, 163, 198-208
criterios de evaluación, 220-221
diseño de la estrategia del negocio y, 229-230, 244, 261-262
elemento "a quién", 203-204
elemento "cómo", 205-206
elemento "por qué", 206-207
elemento "qué", 199-203
impacto de, 223-224
lemas y, 208-209
preexistente, 208
unidad, 217-219
Declaraciones de la misión de la unidad, 217-219
Declaraciones preexistentes de la misión, 208
Denison, D. R., 81, 187
Department of Veterans Affairs, 210
Deresky, H., 418
Desarrollo del producto, 36, 347
Desarrollo de mercado, 36, 347
Desarrollo de recursos humanos profesionales (DHR), 83-103
Desarrollo organizacional (DO), 110, 134
Desposeimiento/desistimiento, 37, 331, 348
Detroit Edison, 81
Diferenciación, 238-239
Digital Equipment Company, 210, 393
Director ejecutivo (CEO), 13-14, 113-119, 356
Véase también Alta gerencia
Dirección estratégica, 5, 9, 386-390, 403-404
Diseño de la estrategia del negocio, 25-30, 229-264
declaración de la misión y, 229, 261-262
elementos, 242-261
filosofía de operaciones y, 261-262
monitoreo del entorno y, 269-270
valores y, 261-262, 317
Dispersión geográfica, 317, 390, 392-393
Diversificación, 37, 317, 348, 390, 393
DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas), 31, 86, 141, 153
Dome Petroleum, 348
Domino's, 347
Douglas, 395
Dow Chemical, 207, 209
Drucker, Peter, 204

E

Eastern Airlines, 349
Eastman Kodak, 214, 257
Economic Information Systems, 295
Edsel, 410
Efecto paradigma, 58
Empezar nuevos negocios, 325
Empleado
alternativas accionarias, 81
expectativas, 188
involucramiento, 81
reconocimiento, 406-407
satisfacción, 154
Empleados marginales, 185
Empresas de un solo dueño, 116-118
Empresas familiares, 116-118
Entorno

competitivo, 15, 90, 123, 153, 293, 296-302
específico de la organización, 293, 303-304
externo, 6, 7, 97
general, 293, 302-303
industrial, 15, 152-153, 293-295, 304-305
interno, 15, 153
macro, 15, 143-152
Entorno competitivo, 15, 90, 123, 153, 296-297
Entorno específico de la organización, 303-304
Entorno general, 302-303
Entorno industrial, 15, 152, 163, 293-295
Entorno interno, 15, 154
Entrenador, 93-95
Equipo de planeación. *Véase* equipo de planeación estratégica
Equipo de planeación estratégica, 96-98
educación, 111, 123-125
entrenamiento, 124
expectativas de tiempo y, 130-132
implemenatación y 387-390
miembros del, 425-426
selección, 14, 110, 119
Equipos de trabajo por autogestión, 75, 81
Estratega, 101-103
Estrategia competitiva, 238
Estrategia de concentración, 238-240
Estrategia de mezcla de marketing, 346
Evaluación de la realidad, 34, 309
Expansión de volumen, 317, 390-392
Expansión excesiva, 145-147
Expansión interna, 324-325
Expansión, 254-255. *Véase también* Crecimiento
Expectativas en tiempo. *Véase* Calendario
Experto en contenido, 98-101
Exploración del entorno, 407-411
Exxon, 257

F

Facilitador, 91, 95-98, 177
Fairfield Inns, 344
Fatjo, Tom J., 69
Federal Aviation Administration Academy, 241
Federal Express (Fed Ex), 24, 203, 328
Fedro, 71
Filosofía de operaciones, 18, 180-186
Filosofía operativa, 18-20, 180-186 198, 218, 261-262
Financial Management Service (FMS), 214
Finkelstein, C., 159
Fireman's Fund Insurance Company, 169, 326, 349
Fisher-Price, 209
Flamholtz, E. G., 338
Floyd, S. W., 431
Ford, 408
Formador, 98-101, 116
Formulación de la misión, 22-25, 197-226
como proceso, 221-223
en segmentos organizacionales, 217-219
Fortalezas y debilidades, internas, 269-290
Véase también DOFA
Frito-Lay, 243, 257
Fuerzas conductoras 155-156, 209-212
capacidad a bajo costo, 210
capacidad de operaciones, 210
en la declaración de la misión, 218
gran estrategia como, 255-257
impulsada por el producto, 209
impulsada por la tecnología, 210
impulsada por la utilidad, 211
mercado atendido, 209, 237
metodo de distribución/venta, 210
recursos naturales, 210-211
Fusiones, 326
Futuro diferente del pasado, 53, 57

G

Galbraith, J. R., 294, 385, 394, 399-400
General Electric, 121, 160, 210, 256, 287
General Motors (GM), 24, 53, 204, 209, 216, 239, 243, 289,
Gerencia. *Véase* alta gerencia
Gerencia senior. *Véase* Alta gerencia
Gerencia y/o Administracion de la Calidad Total, 152, 242
Globalización, 146, 253-255
Goodstein, L. D., 66, 87, 93, 114, 124, 281, 297
Grandes estrategias, 36-37, 255-258, 347-350
Grove, Andrew, 88-89
Grupo consultor de Boston (BCG), 287-288
Grupos de interés, 89-93
definición, 126, 190-191
en la planeación para planear, 109-110, 119-120
Gulf, 201
Gup, B. E., 6, 201

H

Hamel, G., 51, 56, 58, 214
Hanover House, 222
Harrison, R., 73, 76, 283
Harshbarger, D., 71
Harvey, J., 178
Hegel, Georg William Frederich, 167
Herbert, T. T., 418
Heréticos, 71

Hertz Car Rental Company, 201
Hoechst Celanese Corporation, 182, 257, 387-389
Honeywell, 219
Horn & Hardart Company (H&H), 222
Hughes Aerospace, 243

I

Iacocca, Lee, 256
IBM, 160, 239, 257, 301, 320, 327, 328, 329, 348, 393
Impacto, 368-369
Implementación, 41-42, 162, 385-411
  aspectos estructurales, 390-401
  aspectos funcionales, 401-402
  auditoría del desempeño y, 284
Indicadores compuestos de la variación del presupuesto, 374, 380-382
Indicadores críticos de éxito (ICE), 27, 119, 242 261, 270, 313, 338, 404-405
Indicadores no cuantificables, 250
Índices de expansión de negocios, 374
Índices macroeconómicos, 374, 380
Industria automotriz, 204, 408-409
Industrial Technology Institute, 207
Industrias japonesas, 204, 237, 397
Innovación, 37, 205, 232-233, 348
Integración de los planes de acción, 11, 36-38, 337-363
Integración hacia adelante, 393
Integración hacia atrás, 393
Integración horizontal, 37, 348
Integración vertical, 37, 244, 254, 317 348, 390, 392
Intel, 88
Interiorización, 403
Internal Revenue Service (IRS), 250
Investex, 295
Involucramiento, 123
IT&T, 210

J

Jackson, S. E., 90
Jobs, Steven, 47, 52
Johnson & Johnson, 181-182, 186
Johnsonville Sausage Company, 25, 207
Joint venture, 37, 348
Jones, J. E., 110
Junta directiva, 127-128

K

Kanter, R. M., 219, 329
Kastens, M. L., 4
Katz, M., 187
Kennedy, A., 68, 73, 77
Kentucky Fried Chicken, 243, 348
King, Martin Luther, 45, 46, 52
Kiser, K J., 242
K-Mart, 257, 328
Kotler, P., 341-342, 394
Kouzes, J. M., 46
Krantzberg, K., 139
Kroeger, O., 105

L

Labich, K., 65
Lands End, 210
Lawler, E. E., III, 406
Leidecker, J. K., 247
Lemas, 208-209
Levering, R., 187
Levitt, T., 7, 23, 199
Lewin, K., 119
Liderazgo, 47-52, 74, 115-116, 256
Liderazgo en costos, 238-239
Liderazgo estratégico, 115-116
Líneas de negocios (LOB), 27
  análisis, 36, 271-272, 275, 284-286
  en el análisis de brechas, 313
  en el diseño de la estrategia del negocio 242-247, 260
  planes de acción, 36, 338-339, 346-347
Liquidación, 37, 349
Liz Claiborne, 90
Localización, 132-133
Los Angeles County Public Library, 207, 372, 406
Los cinco principios de Mars, 18-19, 181, 184, 188

M

Macroentorno, 15, 143-152
  aspectos económicos, 145-147
  aspectos políticos, 148-149
  aspectos sociales, 149-150
  aspectos tecnológicos, 147-148
  datos actuales, 150-152
Maddox, E. N., 105
Maquiavelo, Nicolás, 413
Máquinas FAX, 237
Marco de tiempo. *Véase* Calendario
Marriot Hotel Corporation, 150, 188, 213, 289, 344
Marriot, J. W., Sr., 188
Marriot, J. Willard, Jr., 213
Mars, 181, 186, 188, 257
Mars, Forrest, 188
Marshall, Sir Colin, 65-67, 258

Mary Kay, 210
Matriz de planeación de contingencias, 374-378
MCI, 347
McNeil Consumer Products, 182
Medtronics, 81
Mercado Común Europeo, 40, 50, 148-149
Merck, 213
Miembros desviados, 71
Minnesota Mining and Manufacturing Company (3M), 210, 213, 239, 277, 278, 279, 348
Mintzberg, H., 50
Miopía del marketing, 7-9, 199
Mobil Oil, 298
Modelo de planeación estratégica aplicada, 11-42
Modelo "Y", 318-321
Modelo "Z", 321-322
Monitoreo del entorno, 15-16, 139-161
  diseño de la estrategia del negocio y, 269-270
  lograr la seguridad y, 257
  observación efectiva, 159-160
  organización de la información, 156-159
  proceso y alcance, 141-155
  y fuerzas conductoras, 155-156
Montanan, Joe,. 284
Montgomery Ward, 298
Moskowitz, M., 187

N

Naisbitt Group, 150
Naisbitt, J., 144
Nanus, B., 38, 361
Nathanson, D. A., 294, 385
New York State Board of Equalization and
Nivel de unidad, 424-425
Nolan, T. M., 93, 114, 124
Normas organizacionales, 71
Norplant, 341

O

Observación del entorno, 159-160
O'Connor, R., 375
OPEP, 263, 301
Oportunidades y amenazas, externas, 48, 50
  115-116, 290-306
  Véase también DOFA; análisis DOFA
Organización McKinsey, 289
Organizaciones del sector público, 94, 211, 243
Organizaciones sin ánimo de lucro, 11, 19, 23, 24,
  93, 185, 203, 205-207, 211, 241, 243
Organization Survey Profile (OSP), 80
Orientación al crecimiento, 324-330
Orientación al riesgo, 201, 234-237, 259
  277, 322, 332

P

Paige, Satchel, 399
Panasonic, 387
Paradigma, 57-58
Patrocinador, 85-89
Pauling, Linus, 229
Pavlov, Ivan, 267
Pearce, J. A., 223
Peligros latentes, 413-418
Pensamiento de grupo, 311
Pepsico, 348
Pepsi-Cola, 235, 243
Perfil estratégico, 26, 231-241, 270
  277-280, 313
Peters, T. J., 212, 254, 282, 386
Pfeiffer, J. W., 87, 93, 110, 114, 124
Philip Morris, 235
Philips, 213
Philips, Harry, 69
Pierce, J., 36, 347, 350
Pitney Bowes, 160, 201, 223, 262
Pizza Hut, 243, 348
Planeación, 5-6, 77-80 (*veáse también* Planeación
  estratégica aplicada; planeación estratégica
  y tipos de planeación
Planeación a largo plazo, 3, 5, 25, 30, 54, 230
Planeación de contingencias, 38-41, 334, 367-383
  contenido, 373-374
  impacto, 368-369
  probabilidad, 368-369
  puntos críticos, 371-373
  tecnología, 374-383
Planeación de recursos humanos, 356-361
Planeación estratégica
  aprestamiento, 110-112
  como ejercicio para la alta gerencia, 3-4
  definición, 8
  evaluación del riesgo, 10
  literatura, 104
  meta y objetivos, 8
  publicaciones periódicas, 104-105
  razones para, 9
  rol del CEO en, 113-119
Planeación estratégica aplicada, 3-45, 109-138
  contratación, 129-130
  costos, 133-134
  expectativas de tiempo, 130-132
  localización, 132-133
  necesidades de compilación de datos, 134

necesidades de entrenamiento, 134
Planeación inactiva, 28, 54
Planeación operacional, 6, 35, 41
contenido, 340-341
estatus operativo, 378-379
funcional horizontal, 350-355
vertical, 338-350
Planeación para la sucesión, 360-361
Planeación para planear, 13-14, 93-136
aprestamiento para la, 110-112
contratación, 110, 129-134
equipo de planeación, 110, 119-123
grupos de interés, 110, 119-123
implementación, 134-136
rol del CEO, 113-118
Planeación preactiva, 55, 56
Planeación proactiva, 55, 56-57
Planeación proactiva, 55, 56
Planeación reactiva, 54-55
Planeación táctica, 6, 41
Planeación transformacional, 54
Planes de acción, 334, 337-364
Planes de acción funcionales horizontales, 350-356
Planes operativos verticales, 338-349
Poder de negociación, 300
Pople Express Airlines, 81
Porter, Michael E., 238, 293, 296, 300 303, 330, 415
Posición competitiva, 238-241, 277
Posner, B. Z., 46
Potencial de mercado, 90
Presunciones, 58, 67, 170-171, 186
Presupuestos, 403-404. *Véase también* Asignación de recursos
Previsión del futuro, 45-61
acción con base en, 421
diseño de la estrategia del negocio y, 229-231
futuro con base en, 421
problemas con base en, 421
proceso, 50-52
razones para, 5, 6, 48-50
resistencia a, 57-60
transformación organizacional y, 53-54
Problema de nueve puntos, 58-59
Pronóstico, 9-10, 370
Propiedad, 52, 387
Productos substitutos, 301-302
Puntos activadores o críticos, 39, 371-373
Prahalad, C. K., 51, 56, 58, 214
Probabilidad, 368-369
Procter & Gamble, 57, 81, 155, 209 237, 257, 298, 328, 397
Psychology Today, 323, 332

R

Raison d'etre (razón de ser), 198, 206
Reconocimiento, 406-407
Reconocimiento, 406-407
Regis University, 318
Reid, D. M., 386
Repetición del ciclo, 421-424
Residence Inns, 345
Resistencia al cambio, 98
Reunión de segunda oportunidad, 246
Rightsizing, 331, 358
Rivalidad competitiva, 297-298
Robert, M. M., 213, 231, 296
Robinson, E., 36, 347, 350
Robinson, James D., III, 47, 52
Rogers, D., 256
Rokeach, M., 17, 172
Ross, J. E., 297
Rouse Company, 208
Ruckelshaus, William J., 69

S

Sashkin, M., 242
Satisfacción del cliente, 154
Sculley, John, 57, 232, 237, 238, 385
Schein, E. H., 20, 68, 71, 78
Scherer, J., 175
Schon, D., 94
Schuler, R. E., 90
Schwartz, H., 69, 167
Sears, Roebuck & Company, 208, 271-272, 300, 325
Segmentación del mercado, 15, 24, 203 240, 342
Sellers, P., 403
Seven-Up, 235
Shakespeare, W., 197
Shell Oil, 210
Shetty, Y. K., 297
Sistema de búsqueda de información estratégica (SBIE), 156-158
Sistemas de seguimiento, 273-277
Sistema de valores, 172
Situación de contracción, 146-147
Situaciones de expansión, 146-147
Situaciones de supervivencia, 145-147
Smith, R. A., 48, 209
Social Security Administration, 243
Sony, 231, 348
South, S. E., 209
Southland Company, 210
Sprint, 347

Staff de planeación, 121-122
Stanley Works, 149
Steiner, George A., 113, 367, 375
Stokes, H., 73, 76, 283
Strategic Planning Institute, 295
Stringer, R. A., Jr., 414, 418
Sueños, 45, 46, 69 *Véase también* previsión del futuro
Sun Oil, 207
Survey of Organizations (SOO), 80

T

Taco Bell, 243, 348
Tendencias, a largo plazo, 90
Taxonomía del estatus organizacional, 374
Texas Commerce Bancshares, 81
Thomas, P. R., 289, 396
Thomsett, M. C., 254, 331
Thuesen, J. M., 105
Tiempo total del ciclo (TTC), 289, 395-399
Time Inc., 245
Tobia, P. M., 48, 209
Toma de decisiones dirigida por los valores, 111, 180
Townsend, Robert, 199
Toyota, 396
Trampas, 414-418
  del desempeño, 417-418
  en el sistema de administración
  falta de comunicación, 417
  intangibles organizacionales, 418
Transformación organizacional, 53-54
Transporte, 7, 53, 55, 199-200
Tregoe, B. B., 48, 209, 211
Trump, Donald, 371

U

U. S. Department of Commerce, 295
U. S. Department of Labor, 295
U. S. Postal Service, 160
Uchenick, J., 414, 448
Ulrich, D., 170
UMI/Data Courier, 151
Unidad estratégica de negocios (UEN), 243, 271, 338, 339
United Airlines, 201

V

Valores
  adoptados *versus* reales, 176
  decisiones de negocios y, 167
  declaración de la misión y, 198
  definidos, 17-18, 172
  diseño de la estrategia del negocio y, 261-262
  en la cultura organizacional, 68, 70-72
  en la filosofía operativa, 18-19, 180-186
  organizacionales, 18, 179-180
  personales, 17-18, 173-178
"Valores Hoechst Celanese ", 181-182
Ventaja competitiva, 212-216, 218, 221, 257, 281, 288-289
Visión. *Véase* previsión del futuro

W

Walker, J. W., 357
Wal-mart, 155, 210, 213, 239, 257, 328
Warner-Lambert, 206
Welch, Jack, 256
Westin Hotel, 201
Westley, F., 50
Weyerhauser, 70, 210
Wheatley, W. J., 105
Wheelwright, S. C., 230, 417
Widdis, W., 4
Wiersma, M. F. 170
Woolridge, B., 431
World Future Society, 150
Wrigley Company, 202, 257, 347
Wrigley Field, 203

X

Xerox, 58

Y

Yankelovich, Clancy Shulman, 151

Z

Zimmerman, J. W., 48, 170, 209, 211

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA

Un libro que se aplica en el mundo real, ¡no sólo en teoría!
A continuación presentamos lo que piensan de esta obra importantes gerentes y CEO's:

"Hemos utilizado el proceso de planeación estratégica aplicada en MagneTek Electric, con el propósito de ayudarnos a crear nuestra visión del futuro y tener una guía para lograrlo antes que nuestros clientes y competidores. Recomiendo ampliamente leer este libro y seguir el proceso a aquellos gerentes que tomen con seriedad la planeación estratégica".

-Nick Aversa, Vicepresidente senior y gerente general
MagneTek Electric Inc.

"El proceso de planeación estratégica es tan particular para cada organización como la huella dactilar de una persona. Este texto proporciona un mapa guía bastante flexible muy funcional para las empresas que necesitan desarrollar su propio proceso de planeación. Deben leerlo quienes tienen la responsabilidad de conducir sus organizaciones hacia el futuro".

-Tomas W. Morgan, Presidente
Hartson Medical Services

En la biblioteca hemos hecho de la planeación estratégica aplicada una forma de vida. Durante años nos ha ayudado a planear, analizar y manejar los procesos en forma estratégica en nuestro constante esfuerzo por lograr nuestra visión. Este es un libro sobre administración bastante diferente que trasciende la simple explicación de cómo producir un plan estratégico. Proporciona al lector un mapa guía efectivo para canalizar los rápidos cambios que enfrentan en la actualidad los gerentes de los sectores público y privado".

Sandra Reuben, Directora
County of Los Angeles Public Library

"La planeación estratégica aplicada puede representar un catalizador para transformar la organización en un equipo ganador. El modelo se aplica tanto a la educación y al gobierno como a los negocios. Lo más importante es que los efectos colaterales pueden ser tan valiosos como el proceso".

-Werner Rogers, Ed. D., Superintendente Estatal de Escuelas
Departamento de Educación de Georgia

ISBN 13: 978-958-600-706-1
ISBN 10: 958-600-706-5
9 789586 007061

Mc Graw Hill