

PLANEACION ESTRATEGICA

Por: JORGE ENRIQUE BOTERO URIBE

PUBLICACION

No. 6

Cali, Mayo de 1.981

INSTITUTO COLOMBIANO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE INCOLDA

- I C E S I -

P R O L O G O

CAPITULO I

INTRODUCCION

- 1.1 CARACTERISTICAS DE UNA EMPRESA VIGOROSA
- 1.2 IMPORTANCIA DE LA PLANEACION
- 1.3 MODELOS DE SIMON Y ANTHONY

CAPITULO II

EL CONCEPTO DE PLANEACION ESTRATEGICA

- 2.1 RAZON DE SER DE LA PLANEACION ESTRATEGICA
- 2.2 COMPONENTES ESTRUCTURALES
 - 2.2.1 ESTRUCTURA INTERNA

- a. LA GENTE
- b. LOS OBJETIVOS
- c. LOS SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS
- d. LOS RECURSOS

- 2.2.2 EL ENTORNO Y EL MEDIO AMBIENTE
- 2.2.3 LAS UNIDADES ESTRATEGICAS DE NEGOCIO

- 2.3 EL CICLO BASICO DE PLANEACION
 - 2.3.1 FIJACION DE OBJETIVOS

- a. NIVEL EMPRESA - FORMULACION DE DIRECTRICES GENERALES
- b. NIVEL U.E. - FORMULACION DE PROGRAMAS GENERALES DE ACCION ESTRATEGICA.
- c. NIVEL EMPRESA - CONSOLIDACION DE PROGRAMAS DE ACCION

- 2.3.2 PROGRAMACION ESTRATEGICA

- a. NIVEL U.E. - GENERACION, EVALUACION Y SELECCION DE PROGRAMAS ESTRATEGICOS.

- i. EL CASO BASICO
 - ii. EL ANALISIS DE SENSIBILIDAD
 - b. NIVEL EMPRESA - CONSOLIDACION DE PROGRAMAS ESTRATEGICOS
- 2.3.3 ELABORACION DEL PRESUPUESTO
 - a. NIVEL U.E. - DESARROLLO DE PROGRAMAS TACTICOS Y PRESUPUESTO.
 - i. DEFINICION DE PROGRAMAS TACTICOS
 - ii. DEFINICION DE METAS
 - iii. PRESUPUESTO
- 2.3.4 EJECUCION Y CONTROL
- 2.3.5 EVALUACION

CAPITULO III

EL METODO DE LA PLANEACION ESTRATEGICA

3.1 ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

3.1.1 A NIVEL EMPRESA

- a. ESTUDIO DEL ENTORNO - IDENTIFICACION DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS.
- b. DIAGNOSTICO INTERNO - FORTALEZAS Y DEBILIDADES.
- c. OBJETIVOS DE LA EMPRESA
- d. IDENTIFICACION DE UNIDADES ESTRATEGICAS

3.1.2 A NIVEL DE UNIDAD ESTRATEGICA

- a. ANALISIS ESTRATEGICO
 - i. PARTE INTERNA
 - ii. ANALISIS DEL ENTORNO
 - iii. POSICIONAMIENTO DE LA U.E.
- b. PROYECCION
- c. PROGRAMA DE ACCION ESTRATEGICA

3.1.3 A NIVEL EMPRESA

3.2 PROGRAMACION ESTRATEGICA

3.2.1 GENERACION DE PROGRAMAS

3.2.2 EVALUACION

- a. EVALUACION FINANCIERA
- b. PLANEACION DE ESCENARIOS Y PLANEACION DE CONTINGENCIAS

CAPITULO V

COMENTARIO FINAL

PROLOGO

El presente escrito pretende ser una memoria breve y simplificada del Seminario de Planeación Estratégica organizada por INCOLDA, Centro de Desarrollo del Valle del Cauca, Colombia, en mayo de 1979. La dirección estuvo a cargo del profesor Arnoldo Hax, Ph.D., actualmente vinculado a MIT. El doctor Hax es, adicionalmente consultor de importantes empresas norteamericanas y europeas.

Por el carácter mismo del artículo, prácticamente todo lo aquí expuesto se basa en el material escrito entregado en el Seminario y en el tema de las charlas del doctor Hax. Por esta razón no se cita fuente bibliográfica distinta al Seminario mismo aunque se incluye al final una lista reducida de material útil mencionado por el conferencista.

Con miras a facilitar el proceso de puesta en marcha de la Planeación Estratégica, el autor hace un esfuerzo adicional y presenta un método y algunos criterios referentes al diseño de Unidades Estratégicas - Capítulo III.

Se espera, con este artículo, despertar el interés por un tema de suma importancia y que cada día que pasa tiene un mayor campo de acción en países como USA y el Japón. Se sabe ya que en Colombia al menos dos empresas han tomado la decisión política de incorporar la Planeación Estratégica a sus procesos administrativos.

Para la elaboración del artículo se contó con la activa participación de los doctores Sergio Alberto Ledesma Sandoval y Carlos Alberto Payán Navia, funcionarios de AI-Occidente S.A., quienes también concurren al Seminario.

Cualquier comentario sobre el presente artículo será agradecido y tenido en cuenta en futuras ediciones del mismo.

JORGE ENRIQUE BOTERO URIBE

CAPITULO I

1. INTRODUCCION

1.1 CARACTERISTICAS DE UNA EMPRESA VIGOROSA

Una empresa saludable y vigorosa es, en síntesis, una **empresa rentable** en el momento actual y que da seguridad de que en el futuro lo seguirá siendo. Se supone, lógicamente que esta rentabilidad para los dueños del capital se ha logrado sin haber pretermitido las obligaciones de la empresa para con sus clientes, sus proveedores, sus servidores, la comunidad y el Estado. Si la empresa no es rentable hay que buscar las causas que la están haciendo débil y enferma.

Una empresa vigorosa tiene necesariamente que mostrar un **crecimiento en el volumen de sus operaciones y de su penetración en el mercado.**

La alta dirección de una empresa vigorosa, o en vía de serlo, debe lógicamente preocuparse por adecuarla y dotarla internamente en la mejor forma posible. Sin embargo, todo cambio en la empresa debe ser el resultado de un permanente otear a su entorno. O sea que no puede haber una empresa exitosa sino cuenta con un **equipo gerencial que garantice su continuidad en forma permanente.**

1.2 IMPORTANCIA DE LA PLANEACION

De las relaciones Entorno-Empresa sólo cabe una de las dos alternativas siguientes:

Primera: La empresa es programada por el **medio**, en el sentido de que reacciona o actúa con base en cambios u oportunidades ya ocurridas en su entorno; y Segunda: La empresa es programada por su **alta dirección**, haciendo las adecuaciones necesarias para los cambios previsibles en el futuro del entorno.

En otras palabras, se trabaja con el día a día o se planifica en forma reflexiva previendo las mejores soluciones para afrontar los acontecimientos futuros. En el primer caso es muy probable que no haya mucho análisis, por la urgencia dentro de la cual se debe tomar la decisión. Esta sola situación, hace altamente recomendable que exista **Planeación** en la empresa - Nótese que no se habla de **presupuestación**

que como se verá, es otra cosa diferente. Sólo al haber podido reflexionar con profundidad sobre el futuro de la empresa se pueden tomar decisiones adecuadas; entre otras la de lograr un crecimiento armónico de sus objetivos, con sus recursos humanos y físicos y con sus sistemas y procedimientos. Todo ello concebido con la empresa inmersa en su torno.

1.3 MODELOS DE SIMON Y ANTHONY

Es importante complementar y reforzar lo expuesto anteriormente recordando los modelos clásicos de Simón y Anthony.

1.3.1 EL MODELO DE SIMON

Todo proceso decisorio debe seguir tres pasos en secuencia. Primero: La etapa de inteligencia en la cual se diagnostica, encuentra y define el problema. Segundo: etapa de diseño en la cual se generan alternativas de solución para el problema; puede ser que problemas a los cuales se les busca solución posiblemente no fueron definidos en la mejor forma y hay que redefinirlos. Tercero: etapa de selección en la cual se escoge la alternativa más conveniente.

1.3.2 EL MODELO DE ANTHONY

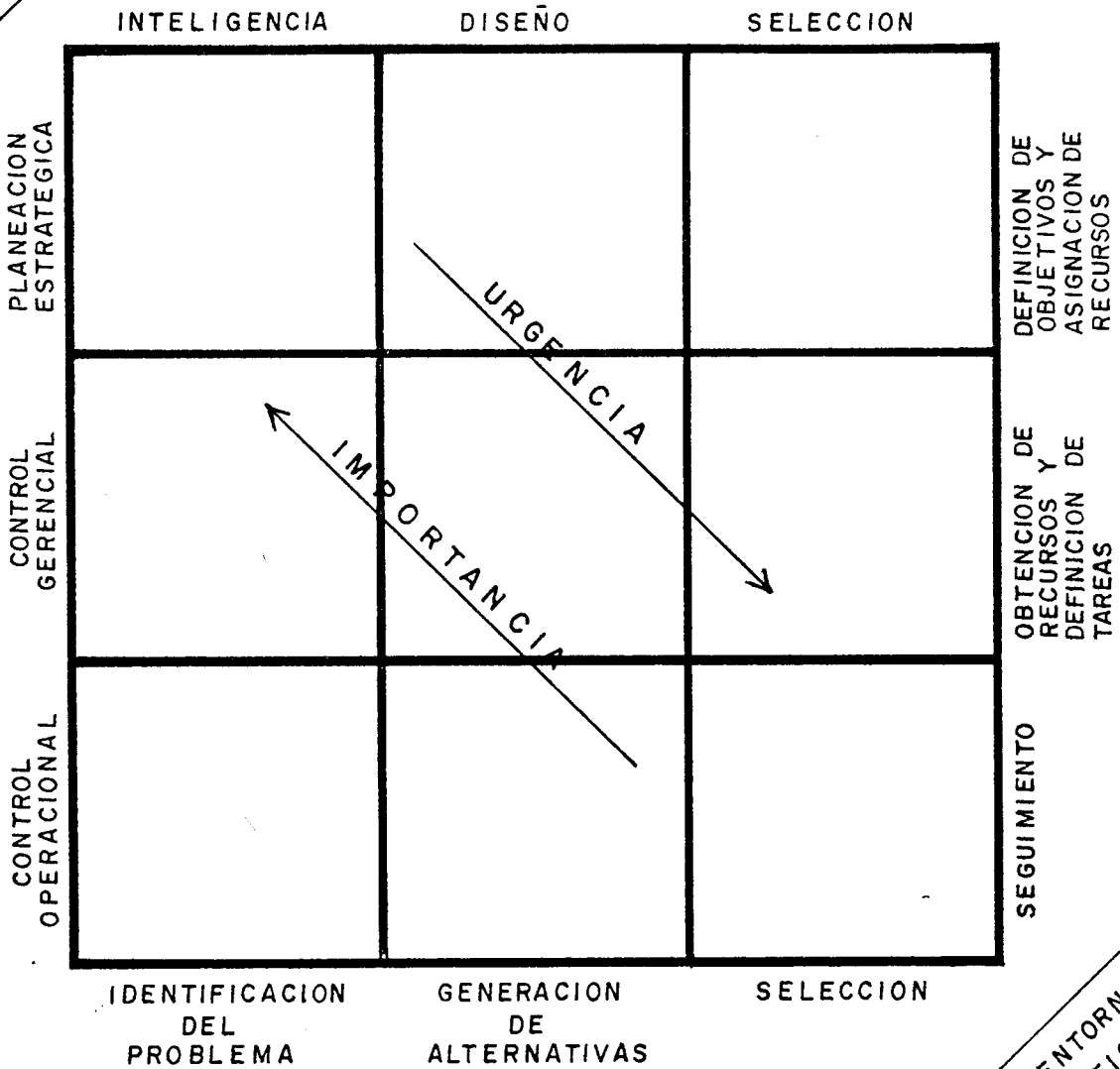
Todo proceso de **Planeación** supone un conjunto de tres pasos en secuencia. Primero: planeación estratégica, es decir, el proceso de fijar objetivos y asignar recursos. Segundo: control gerencial o sea, el proceso por medio del cual se obtienen los recursos necesarios y se definen las labores que aseguran el uso eficiente y efectivo de los mismos. Tercero: control operacional o en otras palabras, el proceso para asegurar que las labores se desarrollen eficiente y efectivamente.

Resulta claro que a cualquiera de las etapas del modelo de Anthony se le puede aplicar el modelo de Simón y de allí resulta la síntesis Simón-Anthony. (Ver figura No. 1). Es importante hacer notar que las empresas consumen la mayor parte de sus esfuerzos en la selección de controles operacionales, es decir, la casilla inferior derecha de la figura, que en otras

palabras, representa el manejo de todo lo urgente que se presenta en una empresa.

La gerencia de una empresa debe dedicar, en realidad tiempo a todas y cada una de las nueve casillas. Uno de los grandes méritos de la **Planeación Estratégica** es, precisamente, que obliga a la gerencia a recorrerlas en forma sistemática, contrarrestando la ley de menor resistencia que arrastra a la gerencia, un poco rutinizada, a ocuparse básicamente de lo urgente; descuidando, entre otras cosas, la identificación del problema.

LA ALTA DIRECCION
PLANIFICA LA
EMPRESA



EL ENTORNO
PLANIFICA
LA EMPRESA

MODELO DE SIMON - ANTHONY

FIGURA No. 1

CAPITULO II

2. EL CONCEPTO DE PLANEACION ESTRATEGICA

2.1 RAZON DE SER DE LA PLANEACION ESTRATEGICA*

Con la P. E. se trata, en esencia, de dar a la organización y a cada uno de sus componentes, directivas de largo plazo. Desarrollar una labor gerencial dentro de un permanente diálogo entre la empresa y el medio ambiente; identificando, en aquella fortalezas y debilidades y, en éste, las amenazas y las oportunidades para la empresa.

La P. E. busca el logro de unos objetivos —de un desarrollo hacia el futuro— aprovechando las oportunidades que brinda el medio y esquivando o reaccionando contra las amenazas del mismo. Idealmente puede decirse que para tener éxito se debe gerenciar apoyándose para ello en los puntos fuertes de la empresa y supliendo, extirpando o mejorando aquellas áreas, estilos o funciones débiles de la organización. Es decir, que la empresa debe desarrollar internamente gran presteza para reaccionar ante las oportunidades y amenazas, ya sea mediante un adecuado grado de flexibilidad para adaptarse al medio, o teniendo con él suficiente capacidad negociadora, que le permita amortiguar los efectos negativos que puedan resultar.

Obsérvese que el concepto anterior es común a muchas formas de planeación. Sin embargo, la P. E. pretende diseñar y definir un conjunto factible de alternativas de acción que en la práctica pueden iluminar la gestión directiva.

Eventualmente, como esfuerzo último, está la selección de aquel plan de acción que parezca el más indicado para alcanzar los objetivos de la organización.

Téngase en cuenta que la P. E. no es un “medicamento” que se aplica a una empresa durante un lapso específico de tiempo con el fin de curar, cambiar o desarrollar

* La Planeación Estratégica se designará en el resto del artículo, por simplificación, con la sigla P.E.

un aspecto o aspectos de la misma. Es, por el contrario, un proceso sin término y que, por lo tanto, abarca más allá del ciclo típico de planeación anual; entre otras razones, porque de ser necesaria una modificación estructural de la empresa ésta sólo podría darse en forma parcial en un lapso tan corto. La P.E. es un estilo de administración de la empresa, un modo de vida de la misma por lo cual su adopción debe entenderse como una decisión de carácter permanente. La P.E. conlleva, por lo tanto, un proceso de tipo cíclico en el cual se está haciendo permanentemente una evaluación del mismo afinando las estrategias y las técnicas. Es, en resumen, un proceso permanentemente controlado y evaluado.

La P.E. conduce, por su misma concepción, a una racionalización en el uso del tiempo por parte del personal directivo de la organización, logrando contrarrestar la tendencia de la línea de menor resistencia, la cual distrae la administración en los problemas urgentes, en aquellos referentes a la supervisión operacional —es decir, en la toma de decisiones operativas del día a día— a costa del tiempo que debe dedicarse a la identificación de los problemas relacionados con la definición de objetivos y la asignación de recursos que constituyen los pasos importantes. (Ver figura No. 1).

2.2 COMPONENTES ESTRUCTURALES

Profundizando más en el concepto de P.E. es necesario identificar los componentes estructurales básicos, a saber:

1. La estructura interna de la organización.
2. El medio ambiente o entorno.
3. Las Unidades Estratégicas de Negocio* (El concepto de U.E. será explicado más adelante).

Los pilares básicos de la P.E. son precisamente los desarrollados a nivel de las U.E. respetando las políticas globales de la empresa y ajustados de acuerdo al potencial y debilidades de ésta y de las restricciones impuestas por el entorno.

* Se designarán como U.E. en el resto del escrito.

A continuación se definen los tres componentes estructurales básicos de la P.E. (Ver figura No. 2).

2.2.1 ESTRUCTURA INTERNA

Es elemental que cualquier esfuerzo de P.E. requiera un conocimiento de la organización para poder determinar los puntos débiles y fuertes de la misma. Los puntos débiles o fuertes de la empresa, pueden en algunos casos, determinarse en forma absoluta, especialmente los primeros. Sin embargo, en la mayoría de los casos estas determinaciones solamente constituyen medidas relativas a “algo”. En este caso ese “algo” es, indiscutiblemente, la competencia, y más específicamente, el competidor más importante de la industria o sector. Por lo tanto, el análisis de la estructura interna de la empresa tiene como objetivo fundamental el lograr, a través de un conocimiento a fondo de la organización determinar el grado de fortaleza interna ya sea de la empresa o de la U.E.

Aunque hay muchas formas para mirar internamente una empresa, no se puede omitir el análisis de:

a. LA GENTE

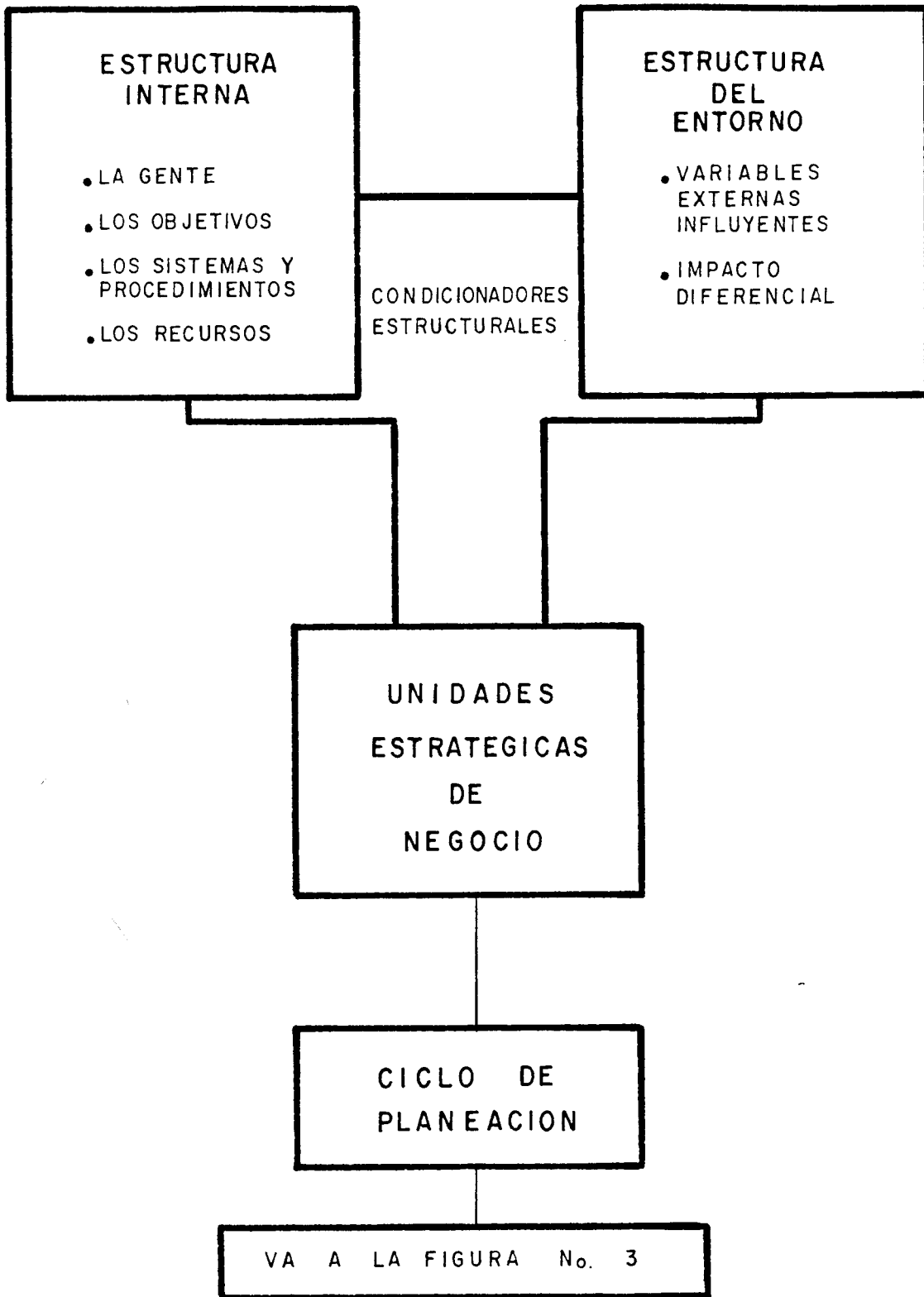
Grado de integración con la empresa, habilidades, conocimientos, actitudes, necesidades y capacidad de cambio.

b. LOS OBJETIVOS

Los explícitos y los implícitos, conflictos de intereses y políticas vigentes.

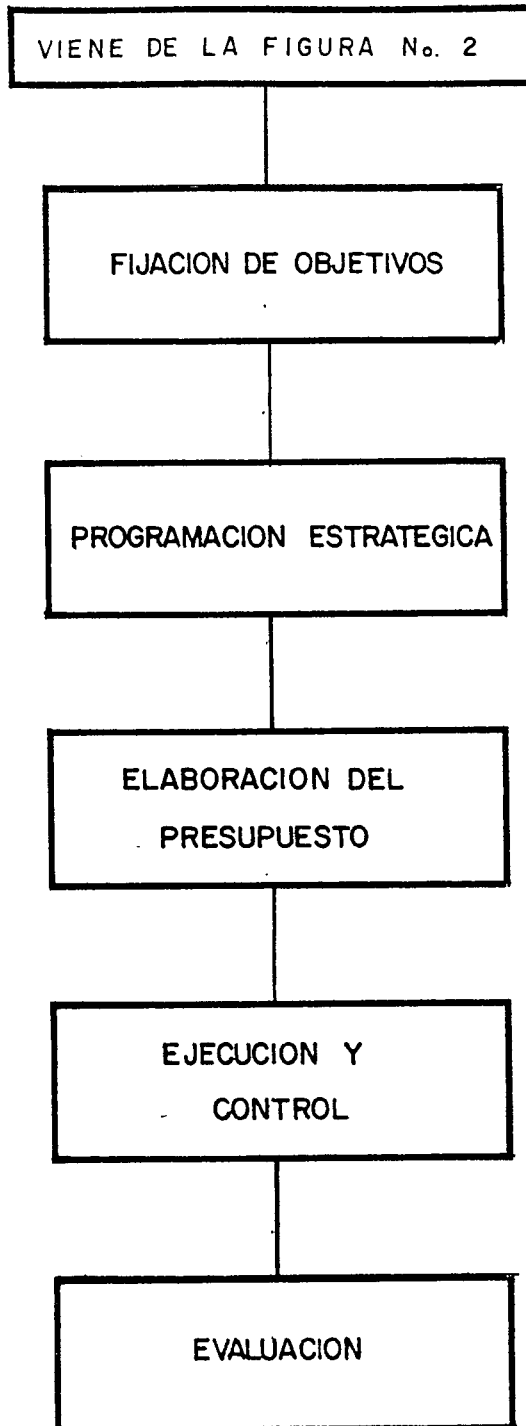
c. LOS SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS

La estructura jerárquica de la organización, el estilo gerencial, las comunicaciones formales e informales, la interacción entre grupos y personas, los procedimientos de las distintas áreas —Mercadeo, Producción, Personal y Finanzas— y finalmente la dimensión estratégica, es



COMPONENTES ESTRUCTURALES BASICOS

FIGURA No. 2



EL CICLO BASICO DE PLANEACION

FIGURA No. 3

decir, la cantidad de tiempo dedicado a planear versus la cantidad de tiempo dedicado a operar.

d. LOS RECURSOS

Su disponibilidad, calidad y grado de obsolencia.

Del análisis de la estructura interna debe resultar la identificación de los factores críticos - internos - explicativos del grado de desarrollo y de salud de la empresa.

2.2.2 EL ENTORNO O MEDIO AMBIENTE

El análisis del medio en el cual vive la empresa y del cual también se nutre, permite identificar las oportunidades y las amenazas, no sólo en el presente, sino también dentro de una perspectiva futura que de acuerdo a la posible evolución del medio se prevee encontrar.

El análisis del entorno debe primero identificar cuales son las variables externas influyentes en la industria o sector y particularmente en la empresa, y segundo, evaluar si ellas pueden producir algún impacto diferencial con relación a la competencia. Un aspecto fundamental de la proyección de los factores externos es su confiabilidad. Obsérvese que si se presentan grandes dificultades para predecir con cierta seguridad, ello sólo quiere decir que debe disminuirse el horizonte de planeación*, y mejorar la velocidad de respuesta. Adicionalmente, del análisis del entorno de la empresa se obtiene un primer vistazo a las opciones estratégicas.

2.2.3 LA UNIDAD ESTRATEGICA DE NEGOCIO - U.E.

La piedra angular de la P.E. es la U.E., la cual se define como “una unidad compuesta por un producto o línea de productos con independencia identificable en relación con otros productos o líneas en términos de compe-

* Se entiende por **horizonte de planeación**, aquella expectativa de tiempo —normalmente de mediano plazo— durante la cual se esperan obtener los principales logros de la P.E.

tencia, precios, grado de substitución, estilo, calidad e impacto en el retiro de productos”.

La U.E. es el resultado obtenido por la segmentación del negocio con miras a desarrollar estrategias más efectivas, comprensivas de acciones más especializadas y directamente relacionadas con los productos o líneas de productos o servicios. El método más lógico para identificar las U.E. resulta de la intersección de productos o servicios con los mercados a los cuales se pretende llegar. El método produce U.E. en dos dimensiones. Eventualmente pueden incluirse más dimensiones como, por ejemplo, la localización, quedando entonces las U.E. definidas en tres o más dimensiones. En el capítulo siguiente se incluye un ejemplo hipotético de segmentación.

Como se puede apreciar, el grado de segmentación a alcanzar es un problema complejo. Puede caerse en el exceso de definir un sinnúmero de mini-U.E. o por el contrario, quedarse en la mitad del camino definiendo U.E. demasiado amplias que no permitan optimizar la relación “esfuerzo estratégico versus resultados”.

Como criterios para calibrar el “tamaño” de una U.E. podrá decirse que debe ser lo más grande posible pero permitiendo aún una evaluación propia y efectiva de fortalezas y debilidades. Las U.E. deben también ser lo suficientemente grandes como para que sus gerentes puedan tener un cierto grado de independencia en su gestión.

Aunque el recurso humano se le considera generalmente, como externo a la organización, conformándose entonces el mercado de trabajo, en la práctica pueden encontrarse serias dificultades para contratar el adecuado número de personas que responden al perfil de gerente de una U.E. Igualmente, si se pretende que las U.E. tengan un alto grado de independencia, es necesario que estén dotadas de un personal gerencial competente lo cual, por razones de costo, hace que no se justifique tener U.E. muy pequeñas.

2.3. EL CICLO BASICO DE PLANEACION

Una de las características del diseño del ciclo básico de planeación es la economía

de tiempo. En sus primeras etapas se trabaja sobre aspectos generales, casi en forma tentativa, y sólo cuando se alcanza un consenso se inician las acciones a nivel de detalle. En otros sistemas de planeación, normalmente ocurre que cada segmento de la empresa presenta un estudio completo del presupuesto y de las estrategias, el cual al no ser aceptado hace necesaria la repetición de un gran volumen de trabajo.

El proceso de planeación requiere una interacción del nivel de empresa - Dirección General - y del nivel de U.E. en distintos momentos del proceso. En esta forma se va produciendo una serie de acuerdos entre los dos niveles de la organización en distintas etapas del proceso; se logra así que los acuerdos alcanzados se refieran a aspectos cada vez más específicos, concomitante con lo anterior, está el hecho de que el número de administradores de la empresa, involucrados al proceso de planeación, aumenta en cada paso. (Ver figura No. 4).

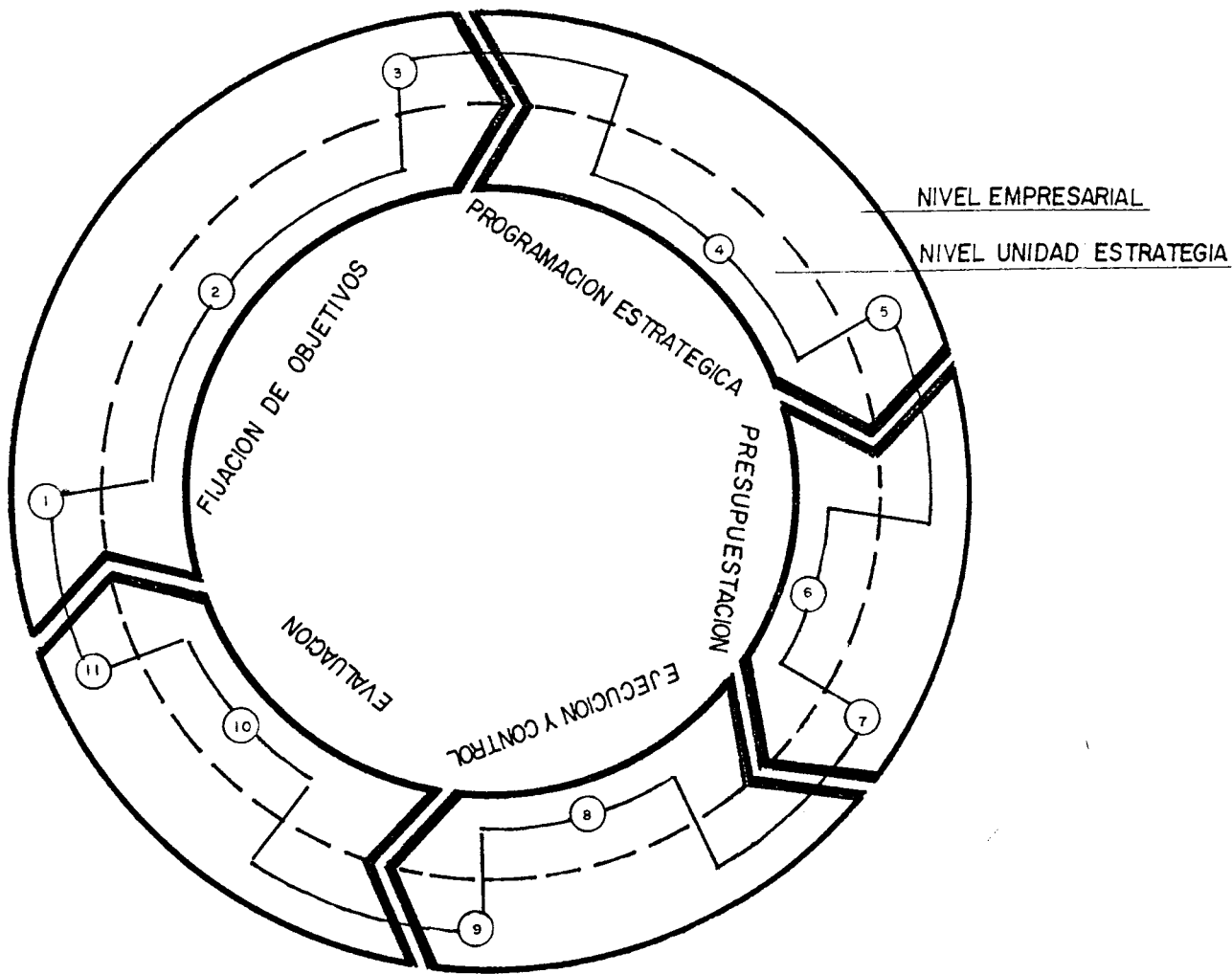
En la Figura No. 3 se presenta el Ciclo Básico de Planeación en forma estática. Apreciándose el análisis dinámico del proceso de planeación en la Figura No. 4.

Téngase presente que al hablar de dos niveles de planeación sólo se busca esquematizar, de una parte, la existencia de intereses que competen a toda la empresa y de la otra, de aquellos relacionados particularmente con cada una de las U.E.; debiendo ser éstos últimos consistentes con los de la empresa y enmarcados por sus políticas y objetivos generales.

De lo anterior se puede deducir que la P.E. no es un proceso de planeación de arriba a abajo, o viceversa, sino el producto de un diálogo oscilante entre los dos niveles esquemáticos mencionados. Las etapas del proceso de planeación son (Ver las figuras Nos. 4 y 5, que son equivalentes y en las cuales las cifras más numéricas que aparecen en círculos son correspondientes).

2.3.1 FIJACION DE OBJETIVOS

En esta parte del proceso se pretende alcanzar tres metas. La primera, desarrollar un conjunto de acuerdos entre los niveles empresa y U.E. acerca de la estrategia general y los objetivos; la segunda, mediante el proceso de segmentación identificar las U.E. y la tercera, proveer directrices para la siguiente etapa del proceso, es decir, la planeación a nivel de U.E. De estos



ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

- 1- FORMULACION DE DIRECTRICES GENERALES
- 2- FORMULACION DE PROGRAMAS GENERALES DE ACCION ESTRATEGICA
- 3- EVALUACION, SELECCION Y CONSOLIDACION DE PROGRAMAS GENERALES DE ACCION ESTRATEGICA

PROGRAMACION ESTRATEGICA

- 4- GENERACION, EVALUACION Y SELECCION DE PROGRAMAS ESTRATEGICOS
- 5- CONSOLIDACION DE PROGRAMAS ESTRATEGICOS

PRESUPUESTACION

- 6- PRESUPUESTACION A NIVEL DE UE
- 7- CONSOLIDACION DE PRESUPUESTO A NIVEL EMPRESA

EJECUCION Y CONTROL

- 8- A NIVEL DE UE
- 9- A NIVEL DE EMPRESA

EVALUACION

- 10- A NIVEL DE UE
- 11- A NIVEL DE EMPRESA

EL CICLO BASICO DE PLANEACION ESTRATEGICA

FIGURA No. 4

acuerdos resultarán los objetivos de la empresa, redacción de las directrices generales de acción para cada una de las U.E., es decir, de los marcos generales que orienten a los directivos de las U.E. en su intento de iniciar el proceso de planeación.

Los objetivos (Ver, R.F. Vancil) se consideran como afirmaciones generales que describen el tamaño, enfoque, y estilo de la empresa en el largo plazo. Ellos incorporan los valores y aspiraciones de la organización y de sus **administradores**, basados en la evaluación del entorno, del potencial y salud de la organización. Igualmente indican las razones para la existencia de la organización y las responsabilidades hacia los empleados, accionistas, comunidad y sociedad como un todo.

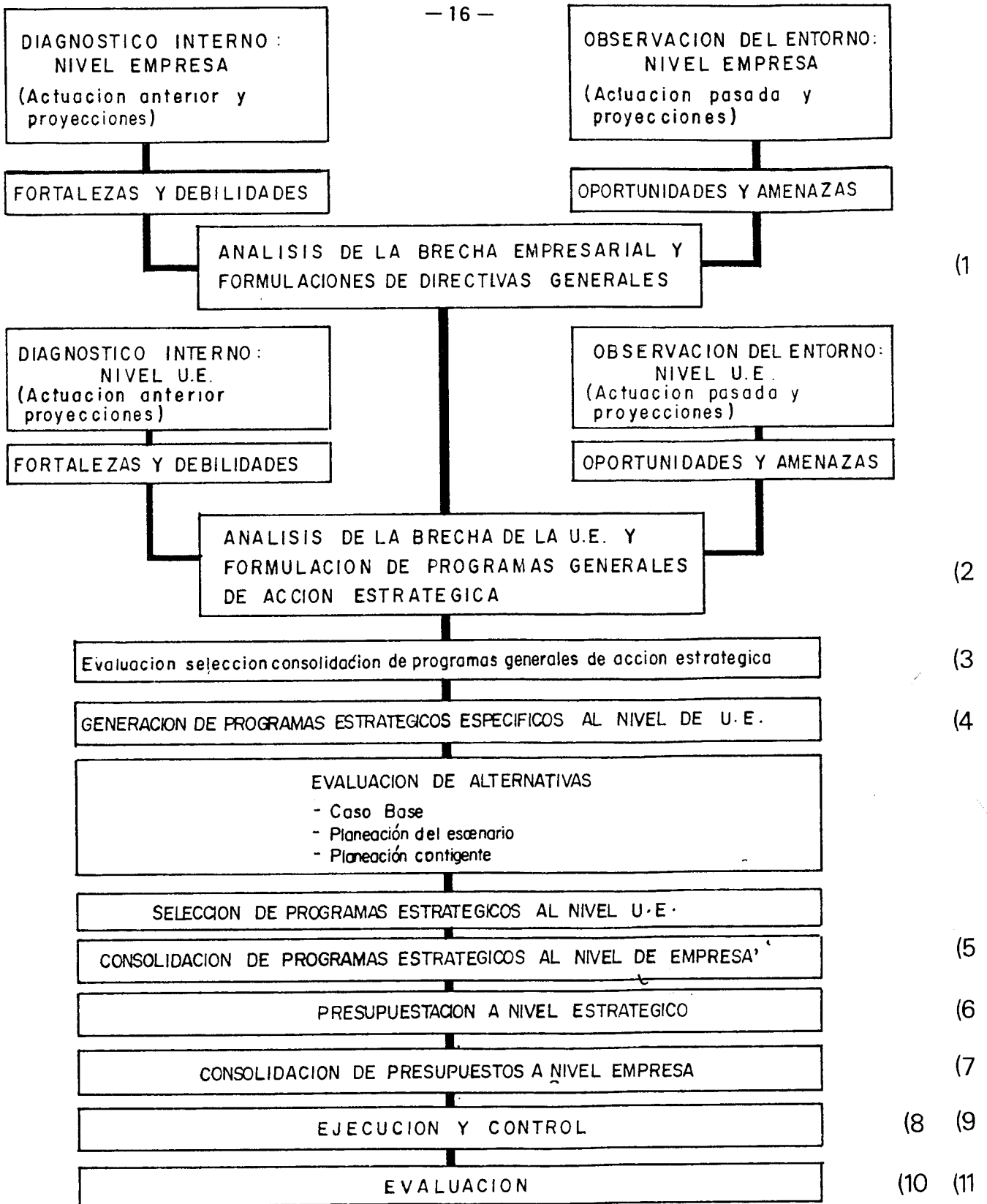
En vista de que más adelante también se hablará de metas es conveniente definir las en los términos que se les darán en este escrito. Las metas (Ver, R.F. Vancil) son afirmaciones más específicas de las realizaciones ya ubicadas dentro de la dimensión tiempo - determinación de metas a lograr dentro de ciertos plazos.

Se podría decir que, en cierta medida, los objetivos se asemejan al rumbo fijado a una nave, mientras que las metas se parecen a la distancia que, en cierto tiempo, debe recorrer dentro del rumbo preestablecido.

Las etapas de fijación de objetivos se logran mediante la realización de tres tareas:

a. A NIVEL EMPRESA - FORMULACION DE DIRECTRICES GENERALES

Al nivel de la empresa, y como resultado de un amplio diálogo entre los directivos de la Dirección General y de los gerentes de área referente a la empresa y su entorno, se llega a la definición de los objetivos de la sociedad, los cuales no deben expresarse necesariamente en términos cuantitativos. Este “ideario” empresarial debe explicar las políticas de



EL CICLO BASICO DE PLANEACION ESTRATEGICA

la compañía, los movimientos o flujos de los diferentes recursos entre las distintas dependencias, su posicionamiento deseable, el grado esperado de penetración en el mercado, los niveles de calidad y responsabilidad social pretendidos, etc. Consiste en cierta forma, en un borrador muy elaborado de la "Constitución" o "Carta Magna" de la Empresa.

b. A NIVEL U.E. - FORMULACION DE PROGRAMAS GENERALES DE ACCION ESTRATEGICA

Encausados y también limitados por la "Constitución" de la empresa, los directores de las U.E. concentran el análisis en la identificación de aquellos factores externos e internos que contribuyen a la fortaleza competitiva de su negocio en la industria o sector respectivo.

El proceso se inicia elaborando una lista de las dimensiones críticas internas -es decir, aquellas donde existe un aceptable grado de control por parte de la Gerencia de las U.E.- y otra lista semejante de las características del clima competitivo que impera sobre la U.E. Es, precisamente, de estas consideraciones que resulta el Programa Estratégico.

c. A NIVEL EMPRESA - CONSOLIDACION DE LOS PROGRAMAS DE ACCION

Con el criterio de no tener que desandar caminos, el punto anterior - la tarea b) - se debe realizar de manera general puesto que estos planteamientos se revisan nuevamente en esta etapa, en forma conjunta, a nivel de empresa. Se constata a este nivel si se respetaron los objetivos empresariales ya establecidos, cuáles U.E. contribuyen más efectivamente a su logro, cuáles complementan otras en término de flujo de recursos y también la detección de posibles incompatibilidades entre los programas estratégicos y aquellos de las distintas U.E. De este diálogo entre los principales directivos, y como producto de la negociación resultante, puede llegarse a que aún los mismos objetivos de la empresa sufran algunos cambios con el fin de que sean más consecuentes con la potencialidad de las U.E.

De la ejecución de esta tarea resultan entonces unos objetivos empresariales más decantados y firmes y unos programas compatibles con los objetivos de la organización.

Resumen: Se ilustró en este numeral, el 2.3.1, cómo se fijan los objetivos mediante la realización de tres tareas, a saber: a) Nivel Empresa - Formulación de Directrices Generales. b) Nivel U.E. - Formulación de Programas Generales de Acción Estratégica. c) Nivel Empresa - Consolidación de los Programas de Acción.

2.3.2 PROGRAMACION ESTRATEGICA

El trabajo de Programación Estratégica se realiza en primer lugar a nivel U.E.

Se entiende por Programación Estratégica, un conjunto coordinado de acciones muy bien definidas que exigen la movilización de recursos específicos a lo largo del tiempo. Los programas así definidos deben tener importancia funcional, haciendo que cada programa sea evaluado en términos de la contribución específica de cada área funcional. O sea, que la Programación Estratégica es el **mecanismo** por medio del cual un objetivo y unas metas a nivel de U.E. se traducen en algo significativo para cada una de las áreas funcionales de la U.E. tales como mercadeo, finanzas, producción y personal.

La Programación Estratégica requiere también un trabajo de grupo importante ya que los directivos de la U.E. deben lograr un acuerdo con los jefes de las áreas funcionales de la misma unidad, por lo que, a su vez, éstos se involucran en sus respectivas áreas. Tales funcionarios hacen grandes aportes en el sentido de afinar, de volver más efectiva y práctica la Programación Estratégica.

La Programación Estratégica es el resultado de la realización de dos tareas:

- a. NIVEL UE. - GENERACION, EVALUACION Y SELECCION PROGRAMAS ESTRATEGICOS.

En esta etapa del proceso ya es necesario avanzar en el sentido de realizar cada vez análisis más detallados. Se requiere, de una parte, cuantificar los programas, especialmente en sus aspectos financieros y, de la otra, manipular la incertidumbre y las probabilidades relacionadas con la planeación a largo plazo. Téngase en cuenta que el concepto de largo plazo dependerá de la posibilidad de visualizar un futuro, ya que mientras más difuso o impredecible aparezca éste, más, "corto" será el "largo plazo".

Lo siguiente debe entenderse claramente pues constituye la síntesis de cómo se realiza prácticamente la P.E..

I. EL CASO BASICO

El Caso Básico tiene dos componentes fundamentales. Los factores ambientales que son importantes a la U.E. y las variables internas que están relativamente bajo el control de la U.E.

El Caso Básico resulta de darle a las variables externas su valor más **probable** en el horizonte de planeación escogido, confeccionándose así un escenario o entorno futuro en el cual actuará la U.E. Se le asignan enseguida a las variables internas los valores más **deseables**, tal como se pueden apreciar en esta fase de la Programación Estratégica o sea las mejores galas que podrían adornar a la U.E. en su actuación en el escenario más probable. Lo cual no es cosa distinta al Programa Estratégico. Tal actuación redundaría hipotéticamente en el desarrollo de nuevos productos o servicios, mayor penetración en el mercado, unos flujos de efectivo, determinados valores presentes netos, etc., factores todos que sirven como indicadores de cuánto contribuye el programa diseñado al logro de los **objetivos** de la empresa y al cumplimiento de las **metas** de la U.E.

II. EL ANALISIS DE SENSIBILIDAD

Lo anterior es suficiente. ¿Qué pasaría, por ejemplo, si el entorno pronosticado finalmente no ocurre? Es necesario saber qué

pasaría al desempeño de la U.E. si el escenario empezase a sufrir modificaciones. ¿Será acaso la U.E. capaz de “arrancar” igual número de aplausos que en el escenario anterior? Probablemente no. Es por tanto necesario que se diseñen para los diferentes escenarios posibles (es decir, para otros valores de las variables externas que tipifiquen el entorno), otros programas estratégicos que permitan aprovechar al máximo la potencialidad de la U.E. para el nuevo escenario dado.

Queda, sin embargo, por investigar el análisis de los resultados de un Programa Estratégico desarrollado en un escenario distinto, donde el resultado será posiblemente inferior al óptimo. Habrá, es claro, un Programa Estratégico que parezca ser más consistente y efectivo que los demás en relación con los distintos escenarios proyectados.

b. A NIVEL EMPRESA - CONSOLIDACION DE PROGRAMAS ESTRATEGICOS

Esta tarea que se realiza a nivel empresa, tiene por objeto aprobar las mejores alternativas estratégicas para cada una de las U.E., desde la perspectiva del conjunto de inversiones de la empresa. Es necesario realizar una serie de compromisos con el fin de equilibrar el conjunto de inversiones, las cuales deben responder a los objetivos empresariales preestablecidos.

2.3.3 ELABORACION DEL PRESUPUESTO

Un presupuesto es un plan expresado usualmente en términos monetarios*, el cual cubre un período específico de tiempo, regularmente de un año. Cada programa se traslada, en el proceso de elaboración del presu-

* Se dice también que un presupuesto no es otra cosa que la expresión monetaria de un objetivo.

puesto, a los términos que responden a áreas funcionales y/o centros de responsabilidad de aquellos gerentes que han sido encargados de la ejecución del programa o parte de él.

a. A NIVEL U.E. - DESARROLLO DE PROGRAMAS TACTICOS Y PRESUPUESTOS

Se compone esta parte de tres pasos principales a saber:

I. DEFINICION DE PROGRAMAS TACTICOS

En esta etapa del proceso de planeación se agrupan las actividades a ser ejecutadas durante el primer año del Programa Estratégico seleccionado, en términos de algún criterio homogenizante; dando así lugar al nacimiento de los distintos programas tácticos. En el caso de una empresa o corporación distinta a las grandes corporaciones multinacionales, es posible que cada U.E. no pueda contar, dentro de sí misma, en razón del costo, con todas las áreas funcionales. En este caso particular los programas pueden ser realizados, o apoyada su ejecución, por departamentos a nivel corporativo.

Este sistema de paquetes de actividades se conforma, lógicamente, de acuerdo con la estructura organizacional de la empresa; es posible que en algunas oportunidades sea necesario modificar parcialmente la estructura si las agrupaciones factibles de actividades difieren de la estructura actual.

II. DEFINICION DE METAS

Con el ánimo de poder observar y controlar la ejecución de un programa táctico, es necesario abstraer las características esenciales del mismo por medio de la identificación de los factores **críticos del éxito**. Las medidas de desempeño de cada factor son las **variables claves** que, de ser posible, deben poder medirse. La meta cuantitativa se define en términos del resultado deseable para cada variable clave.

Es necesario, tener en cuenta los siguientes problemas. Primero, que las metas puedan ser numerosas y conflictivas entre sí (lo mismo puede suceder con los objetivos) y, segundo, que las variables claves, y por lo tanto las metas, no sean indicadores fieles de los objetivos y entonces el alcanzar la meta no asegura necesariamente el logro del objetivo. No existe, para estas inquietudes, una solución concreta. Sin embargo, ayudan parcialmente los compromisos entre las distintas metas. Adicionalmente, se puede utilizar gran número de indicadores que conjuntamente midan el logro del objetivo.

III. PRESUPUESTO

Una vez especificado un programa táctico, y su conjunto de metas, debe elaborarse el respectivo presupuesto, el cual servirá para comunicar, realizar o coordinar las decisiones programáticas.

2.3.4 EJECUCION Y CONTROL

La adecuada ejecución de los Programas Estratégicos dependerá, en gran parte, de las habilidades de coordinación necesarias, así como del aporte oportuno de los recursos necesarios, del grado de entrenamiento del personal y de su motivación.

En cuanto al control sólo se dirá que el desarrollo de incentivos o sanciones ligados directamente con el logro de las metas genera un efectivo sistema de autocontrol.

2.3.5 EVALUACION

Aquí se tratará de identificar los obstáculos y las respectivas acciones correctivas que permitan alcanzar las metas fijadas, o cambios en los programas tácticos o estratégicos para hacer más posible el logro de los objetivos. La evaluación puede, eventualmente, llevar a cambiar la estrategia de la U.E. y aún a hacer ajustes en los objetivos estratégicos de la organización.

Con lo anterior se termina el Ciclo de Planeación. En teoría se inicia nue-

vamente otro para el período siguiente aprovechando la experiencia alcanzada en el primero. Téngase en cuenta que después del primer ciclo, y mientras se ejecuta el programa táctico del enésimo ciclo, se está preparando simultáneamente la iniciación del ciclo siguiente. Cada ciclo aporta algo al objetivo empresarial, aunque los cambios reales sólo se producirán después de varios ciclos. Para ese entonces los objetivos, muy posiblemente ya serán otros; lo que lleva a concluir que la P.E. es un proceso dialéctico de permanente mejoramiento de la organización y de sus posibilidades de subsistencia.

CAPITULO III

3. EL METODO

Se pretende, en el presente capítulo, proporcionar una guía práctica para adelantar el proceso de P.E. y por lo tanto, es complementario del Capítulo II en donde se adelantó el esbozo conceptual.

Es necesario, para adelantar en su empresa el proceso de P.E. que previamente a la iniciación del proceso, los ejecutivos más importantes conozcan a fondo tanto el concepto como el método. Por lo cual es necesario que como primer paso se lleve a cabo una campaña motivacional y se discuta, ojalá en discusiones de grupo, todo lo referente al proceso.

Para lograr mejor comprensión es recomendable que al leer cada numeral del presente Capítulo se tenga muy presente su correspondiente en el Capítulo anterior.

3.1 ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

Tal como se dijo en el numeral 2,3, el establecimiento de objetivos es un diálogo oscilante entre los dos niveles esquemáticos - Empresa y U.E. - y así se presenta en los párrafos siguientes.

3.1.1 A NIVEL DE EMPRESA

- a. ESTUDIO DEL ENTORNO, IDENTIFICACION DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS.

Es importante reconocer los factores externos que influyen en el sector. Una forma de iniciar el proceso consiste en que el grupo directivo haga una relación de aquellos factores del entorno que, durante épocas anteriores, han tenido gran influencia, tanto negativa como positivamente. Ejemplo: barreras arancelarias, inflación, reglamentaciones laborales, controles de contaminación ambiental, disponibilidad de materias primas, etc. Obsérvese que muchos de estos factores están directamente ligados a los parámetros que generan desplazamientos de las curvas de oferta y demanda que definen al sector. El grupo pasará enseguida a confeccionar la lista de factores externos que se considera serán influyentes sobre el sector, durante el lapso de planeación, y en particular, sobre la empresa. Obsérvese, que además de identificar los factores, es necesario también cuantificarlos. Por ejemplo: se espera que la inflación vaya bajando del 30 % al 15 % durante los próximos cinco años. Se espera que dentro de cinco años se habrán eliminado las barreras arancelarias del Pacto Andino.

Mientras más inciertos aparezcan los factores más influyentes, más corto será el horizonte de planeación. Como referencia se puede tomar un promedio de cinco años, acortándolo si aparecen muchas incertidumbres y prolongándolo si se cuenta con factores más predecibles, como podría ser el caso para una empresa de servicios públicos. Atención especialísima merece el estudio de la estructura de la competencia ya que ésta puede ser monopolio, oligopolio, etc., siendo necesario estudiar lo mejor posible al **competidor más importante*** tratando de evaluar cómo defendió o aprovechó los cambios de los factores representativos del medio, así como los puntos débiles y fuertes de los competidores. Debe incluirse un análisis de cómo los competidores sortearon las asechanzas del medio o aprovecharon las oportunidades para lograr el éxito. Igualmente útil es el análisis de los errores cometidos por la competencia al responder a las dificultades, o por malas decisiones para aprovechar las oportunidades.

* El competidor más importante para nuestra empresa no es necesariamente, el de mayor tamaño sino el que represente realmente el mayor peligro para ella, en términos de competencia, es claro.

Finalmente, puede ser muy útil una relación de los servicios prestados por la empresa, indicando en cada caso qué empresa competidora ofrece el mismo servicio equivalente. Es útil, así mismo conocer los servicios o productos prestados por cada competidor. (Ver, Capítulo IV - Numeral 4.3 - Análisis del Entorno).

b. DIAGNOSTICO INTERNO - FORTALEZAS Y DEBILIDADES

Procediendo en forma análoga deben identificarse aquellos factores de carácter interno que se consideran como elementos decisorios en la existencia de una empresa vigorosa en el sector. Continuando con la evaluación cuantitativa de tales factores, relativamente al principal competidor.

Una ayuda para el grupo en la identificación de tales factores es la determinación de aquellos factores que han incidido en el éxito o fracaso de las distintas empresas que conforman el sector. Téngase en cuenta que el éxito de dos empresas puede deberse a diferentes razones, es decir, a puntos fuertes distintos en cada caso.

Finalmente, el grupo deberá identificar los factores internos con su respectiva cuantificación deseable para el lapso de planeación dado. Sintetizando: se tiene, hasta ahora, una visión histórica y una proyección del ambiente y un diagnóstico de la empresa, es por tanto oportuno definir los objetivos de la misma. (Ver, Capítulo II - Numeral 2.3.1 - Fijación de Objetivos).

c. OBJETIVOS DE LA EMPRESA

Es lógico que al conocer la situación vivida por la empresa, sus aspectos más deseables en el futuro y todo ello dentro de un entorno y su pronóstico, se pueden expresar sus aspiraciones y definir hacia dónde debe dirigir la empresa su más precioso elán. El establecimiento de objetivos no es un mero formulismo, o al menos no lo debe ser, ya que, como se dejó dicho anteriormente, los objetivos son a la empresa lo que la constitución a la nación. Por lo tanto, toda acción que se ade-

lante en la empresa debe tener como última justificación el logro de los objetivos.

Considérese, para entender el establecimiento de objetivos, el ejemplo siguiente de la Compañía X sugerido por Vancil:

“La Compañía X está orientada al área de sistemas, la alta tecnología, con cobertura multinacional y consciente de su responsabilidad social. La Compañía X busca proyectos interna o externamente, que se espera sean explotados comercialmente —más que inventados—. Con un énfasis permanente en la orientación hacia el Mercado, en oposición con la orientación hacia la producción. La Compañía X utiliza plenamente la capacidad de endeudamiento de su subsidiarias para reducir las emisiones de bonos y adaptarse mejor a las regulaciones gubernamentales sobre inversión extranjera en los países en donde tiene subsidiarias o sucursales.

Está generalmente preocupada por la calidad de vida, dentro y fuera de la Compañía. Desea importar y exportar tecnología en la forma de regalías, licencias o 'Joint Ventures'* aún para países del tercer mundo”.

Otro ejemplo ilustrativo incluye a la Compañía Norton que ha establecido los siguientes objetivos: “Permanecer como Líder mundial en el mercado de productos abrasivos, mejorar la rentabilidad mediante un número limitado y adicional de líneas de productos altamente rentables, sin adquirir la característica de consorcio. Conservar la Carta de Ciudadanía de Compañía responsable, aún a pesar de que ello represente algunas veces menores utilidades. Conservar un ambiente óptimo para sus empleados. Mejorar el valor en bolsa de la acción de Norton”.

* “Joint Ventures” es una expresión inglesa de uso generalizado en el medio de las empresas multinacionales, aún en países de habla hispana para designar organizaciones en las cuales se une en una empresa el esfuerzo extranjero con el local. Podría pensarse, si fuere a emplearse una traducción, en “Aventuras o Empresas Conjuntas”.

Un Vicepresidente de Texas Instruments dice: "Nuestros objetivos corporativos establecen los propósitos económicos, las razones para la existencia de nuestra Organización, estableciendo también en términos amplios nuestras metas en cuanto a productos, mercados y tecnología se refiere. Definen nuestra responsabilidad hacia nuestros empleados, accionistas, comunidad y sociedad como un todo. Establece, finalmente las metas financieras por medio de las cuales medimos nuestra contribución al desarrollo económico de nuestra Sociedad".

d. IDENTIFICACION DE LAS UNIDADES ESTRATEGICAS

Conocidos los objetivos de la empresa, ésta debe dividirse para que pueda desempeñarse mejor. La mejor analogía es la militar. Para dar la batalla el ejército debe conformar divisiones —U.E.s— de caballería, infantería, zapadores, patrullas de reconocimiento, etc., todo dependiendo del enemigo, de las condiciones geográficas y si su objetivo es aniquilarlo o simplemente cortar su línea de abasto. Su proceso de selección no responde a un método automático y claro, es más el resultado de aproximaciones sucesivas por ensayo y error. Lo que quiere decir que lo expuesto aquí es, tal vez, una manera, entre muchas, para realizarlo.

Antes de continuar, es importante tratar de identificar algunas características de una U.E.:

- La cifra de ventas de una U.E. debe de representar un porcentaje más o menos importante dentro del volumen total de negocios de la Corporación. Por ejemplo: 10 % al 30 %, jamás el 1 % .
- Las cifras de negocios o de la contribución a las utilidades de las U.E. deben tener, al menos, los mismos órdenes de dimensión.
- El número de U.E.s tampoco debe ser demasiado grande. Téngase en cuenta que las grandes Compañías Internacionales no identifican más de 30 U.E.s. Al frente de cada U.E. debe haber una per-

sona cuyo perfil responde a las características de un alto ejecutivo de la empresa. Es decir, deben ser verdaderos gerentes en términos de su experiencia, conocimientos técnicos y administrativos, don de mando, visión comercial y capacidad para responder rápida y acertadamente a los cambios que se presenten.

- Las U.E.s son básicamente el producto de una acción de segmentación.
- El aspecto esencial para identificar una U.E. sería la de identificar el segmento homogéneo más grande —segmento monolítico— que permita una adecuada evaluación de las fortalezas internas y oportunidades del medio y que pueda ser tratado como un ente separado en cuanto al proceso de asignación de recursos y de fijación de precios a sus productos o servicios.

Los pasos para identificar las U.E.s son los siguientes:

1. LISTA DE PRODUCTOS O SERVICIOS

El grupo directivo, con una perspectiva de Dirección General, debe identificar todos los productos, líneas de productos o servicios que presta la Compañía. La lista puede completarse eventualmente con aquellos productos o servicios que la Compañía podría potencialmente prestar por razones de complementaridad o afinidad. Ejemplo: aprovechando los mismos canales de distribución.

2. LISTA DE CLIENTES POTENCIALES

En la elaboración de la lista se identifican los clientes por sus nombres propios o por familias de clientes dependiendo básicamente del volumen potencial de los mismos.

3. CRITERIOS DE SEGMENTACION DEL MERCADO

En cualquier tratado de mercadeo se encontrará necesariamente, al

menos un Capítulo referente a la segmentación del mercado; enumerando, muy seguramente, gran cantidad de variables que van desde localización, actividad económica, posición social, aficiones, aún hasta aquellas como raza y religión. Lo que aquí debe hacer el grupo directivo es tratar de identificar un número no muy grande de variables, de ser posible tres o cuatro máximo, que permitan agrupar los clientes en forma significativa. Más adelante se entenderá lo que se quiere decir por “forma significativa” (Ver, figura No. 6).

Téngase presente que las variables seleccionadas resultarán del análisis de la lista de clientes potenciales observando las distintas formas en que éstos se puedan clasificar.

4. SEGMENTACION DEL MERCADO

Supóngase, a manera de ejemplo, una empresa que ofrece tres productos A, B y C y que el grupo directivo sólo encontró dos variables de segmentación a saber:

1. Tipo de consumidor (industria, comercio, agricultura, gobierno y unidades familiares).
2. Localización (Zonas 1 y 2). Resulta en esta forma, un máximo matemático de 30 segmentos (Ver Figura No. 7).

Se dice número máximo en el sentido de que puedan existir segmentos no factibles como por ejemplo que el Producto A no lo consumen las unidades familiares en ninguna de las dos zonas —no se tienen en cuenta S9 y S10— o que algún segmento no sea atendido por la empresa (El producto C no lo vende la Empresa al Gobierno - S27 y S28 -).

5. SOMERO ESTUDIO DE CADA SEGMENTO

Asúmase que los 30 segmentos resultantes de la intersección de las dimensiones producto, actividad y localización sólo 25 sean factibles.

Lo que se tratará de aquí en adelante, es agrupar tales segmentos para

A. - CLASIFICACION DE MERCADOS

- IDENTIFICACION DE CRITERIOS DISTINTIVOS
 - USO DE LOS PRODUCTOS
 - AREAS GEOGRAFICAS
 - FUERZAS COMPETITIVAS
 - CONSIDERACIONES DEMOGRAFICAS
 - CANALES DE DISTRIBUCION

B. - CLASIFICACION DE PRODUCTOS

- DIFERENCIACION TECNOLOGICA
- VALOR AGREGADO
- GRADO DE SUBSTITUIBILIDAD
- MARGENES DE UTILIDAD

C. - CRITERIOS DE AGRUPACION DE SEGMENTOS Y PRODUCTOS

- FUERZAS COMPETITIVAS
- CRECIMIENTO FUTURO
- HOMOGENEIDAD (INGRESO, EDAD, ASPECTOS LEGALES, ETC.)
- SIMPLICIDAD
- AGREGACION MAXIMA PRESERVANDO DIFERENCIACION

CRITERIOS DE SEGMENTACION

CLIENTES LOCALIZACION PRODUCTOS	INDUSTRIA		COMERCIO		AGRICULTURA		GOBIERNO		FAMILIAS	
	ZONA 1	ZONA 2	ZONA 1	ZONA 2	ZONA 1	ZONA 2	ZONA 1	ZONA 2	ZONA 1	ZONA 2
	PRODUCTO A	S ₁	S ₂	S ₃	S ₄	S ₅	S ₆	S ₇	S ₈	S ₉
PRODUCTO B	S ₁₁	S ₁₂	S ₁₃	S ₁₄	S ₁₅	S ₁₆	S ₁₇	S ₁₈	S ₁₉	S ₂₀
PRODUCTO C	S ₂₁	S ₂₂	S ₂₃	S ₂₄	S ₂₅	S ₂₆	S ₂₇	S ₂₈	S ₂₉	S ₃₀

SEGMENTOS

FIGURA No. 7

así formar las U.E.s ya que éstas se conforman de uno a varios segmentos que presenten entre sí algún criterio de afinidad.

Es lógico que antes de iniciar cualquier proceso de reagrupación es necesario que, al menos en forma somera, dado el estado embrionario de la P.E. en esta fase, se calibre la importancia relativa de cada segmento. Se considera importante conocer, al menos en forma tentativa, el orden de dimensión del volumen del mercado de cada segmento. El porcentaje de participación en ese mercado y la evaluación de la posibilidad de entrar, si aún no se participa, de mantenerse o aún de aumentar la participación, dependiendo del caso.

6. CONFORMACION DE LAS UNIDADES ESTRATEGICAS - CRITERIO DE REAGRUPACION.

Se mencionó que de las 30 casillas o segmentos resultantes sólo 25 eran factibles. De éstas habrá un cierto número, por ejemplo 5, en los cuales la Compañía no participa actualmente. De los 5 mencionados puede ser que 3 tengan un volumen sectorial de ventas muy bajo o que impliquen romper altas o costosas barreras para entrar por lo cual se descartan quedando reducido así el número de segmentos de interés a sólo 22. En otras palabras, todo segmento actualmente no cubierto por la Compañía y para el cual se estima un bajo nivel de ventas sectoriales o que impliquen romper barreras muy altas para entrar, debe descartarse. Los 22 segmentos que quedan pueden agruparse en las siguientes categorías.

Segmentos Alfa: Aquellos que presentan un alto volumen de ventas, que a nivel de la Compañía pueden administrarse con relativa autonomía, ofreciendo así independencia en la renovación de su línea de productos y que requieren la "presencia de un alto ejecutivo" y que tienen la capacidad de ocupar en alto grado su potencial directivo y, finalmente, que su importancia para la Compañía sea tal que merezcan el seguimiento a nivel de la Gerencia General.

Segmentos Beta: Aquellos que por ser de un tamaño relativo pequeño no se incluyeron en la categoría Alfa.

Probablemente el lector ya habrá intuído que los segmentos Alfa podrían ser U.E.s por sí solos, mientras que los Beta no pueden serlo. O sea que éstos últimos necesariamente se agruparán entre sí o se sumarán a uno de los Alfa. Igualmente, podría darse el caso de que dos o más segmentos Alfa conformen una Unidad Estratégica. (Ver Figura No. 8).

El grupo debe seleccionar las distintas U.E.s mediante el análisis de la definición de U.E. dada en Capítulo II, las características mencionadas en el literal d, del numeral 3.1.1 y algunos criterios de homogenización por afinidad de segmentos en razón de sus insumos, canales de distribución, clientes comunes o, simplemente, igual localización.

3.1.2 A NIVEL UNIDAD ESTRATEGICA

a. ANALISIS ESTRATEGICO

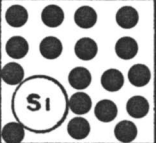

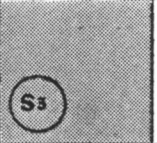
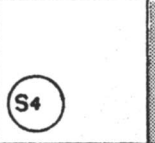
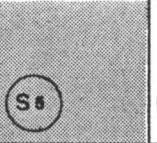
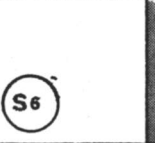
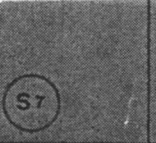
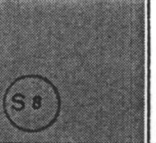


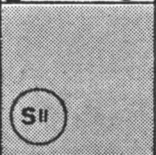

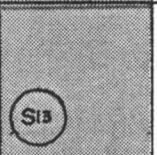
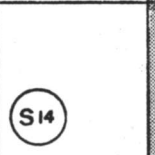
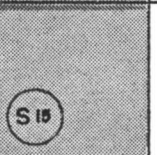
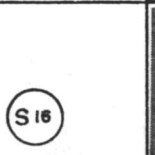

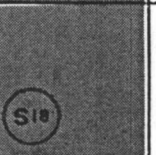
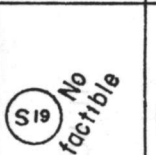
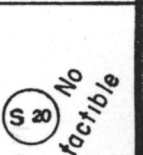

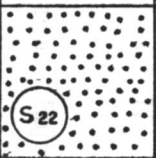
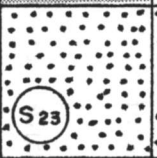
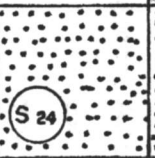
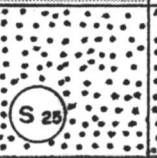
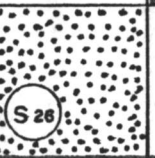
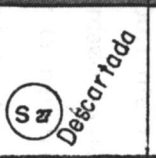
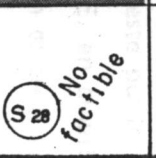
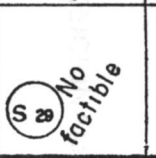
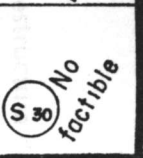
Se incluye en el análisis estratégico, la parte interna, el entorno y el posicionamiento de la U.E.

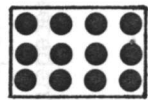
I. PARTE INTERNA

De acuerdo con el análisis respectivo, deben estudiarse los costos de producción, fuerza de ventas, cubrimiento del mercado, aspectos relevantes en la consecución y procesamiento de insumos, nivel tecnológico. En fin, debe hacerse un diagnóstico interno más profundo en todo lo referente a la U.E.

II. ANALISIS DEL ENTORNO

En el siguiente análisis se tratará de identificar aquellos factores externos más influyentes como los aspectos económicos, tecnológicos, gubernamentales, sociales e industriales. Asimismo, debe hacerse un estudio muy detenido de cómo se comporta y cuál es

CLIENTES LOCALIZACION	INDUSTRIA		COMERCIO		AGRICULTURA		GOBIERNO		FAMILIAS	
	ZONA 1	ZONA 2	ZONA 1	ZONA 2	ZONA 1	ZONA 2	ZONA 1	ZONA 2	ZONA 1	ZONA 2
PRODUCTO A										
PRODUCTO B										
PRODUCTO C										



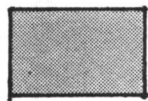
U. ESTRATEGICA No. 1

{ S1



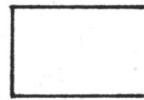
U. ESTRATEGICA No. 2

{ S2



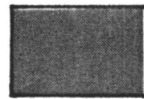
U. ESTRATEGICA No. 3

{ S3
S5
S11
S13
S15



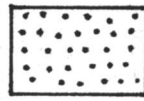
U. ESTRATEGICA No. 4

{ S4
S6
S12
S14
S16



U. ESTRATEGICA No. 5

{ S7
S8
S17
S18



U. ESTRATEGICA No. 6

{ S21
S22
S23
S24
S25
S26

IDENTIFICACION DE UNIDADES ESTRATEGICAS

la estructura de la competencia.

— 40 —

III. POSICIONAMIENTO DE LA U.E.

A este punto es conveniente determinar la posición relativa de la U.E. en cuanto su crecimiento porcentual en ventas comparado con el crecimiento porcentual del Sector o Industria. Igualmente importante es el seguimiento de la penetración relativa en el mercado, es decir, la penetración de la U.E. en el mercado dividido por la penetración en el mercado del principal competidor. Se pueden considerar cuatro posiciones distintas:

Primera: Bajo crecimiento relativo en ventas y baja penetración relativa. En este caso debe cuestionarse seriamente la existencia de la U.E. o al menos se sabe que deben emprenderse radicales reestructuraciones.

Segunda: Alto crecimiento relativo y baja penetración relativa. Exagerando se puede decir que se tiene un “buen proyecto” el cual debe estudiarse para ver si conviene invertir fondos y crecerlo.

Tercera: Alto crecimiento relativo y alta-penetración relativa. No hay comentarios, sin duda alguna es el negocio ideal.

Cuarta: Bajo crecimiento relativo en ventas y alta penetración en el mercado. Posiblemente se trata de un negocio ya maduro, el cual no requiere inversiones cuantiosas, por el contrario muy seguramente producirá efectivo para invertirse en otras U.E.s

b. PROYECCION

Así como en el punto precedente, debe proyectarse aquí el entorno de la U.E. utilizando para ello los valores más probables para los factores

característicos del medio ambiente.

c. PROGRAMA DE ACCION ESTRATEGICA

Dentro del gran marco de los objetivos de la empresa, de las directrices generales de la U.E. que se establecieron previamente a nivel empresa, en forma tentativa y teniendo en cuenta el pasado y la proyección de la U.E. así como su potencial, el Grupo Directivo entra a formular la mejor estrategia con la cual cree va a alcanzarse el objetivo de la empresa; con las restricciones establecidas en las directrices generales, es claro.

La estrategia será precisada identificando sus principales acciones, indicándose en forma somera, el crecimiento de la industria, la participación en el mercado, las ventas, costos, utilidades y el flujo efectivo para cada uno de los períodos contemplados dentro del horizonte de planeación. Se incluirán las inversiones adicionales requeridas. Una vez que cada U.E. ha terminado esta etapa de trabajo se convocará otra reunión a nivel corporativo con el fin de analizar el trabajo desde la perspectiva de la empresa.

3.1.3 A NIVEL EMPRESA

Se analiza a este nivel la programación estratégica de cada U.E., teniendo en cuenta las programaciones de las demás U.E.s con el fin de evidenciar su posible complementariedad y compatibilidad. Asimismo, se evaluará cada flujo de caja para ver si cumple con lo que de él se esperaba según la "carta" prefijada y luego consultar los valores efectivos a nivel empresa, determinando en esta forma la viabilidad de los programas estratégicos sugeridos. Es obvio que al presentarse cualquier inconveniente o inconsistencia será necesario, por ejemplo, un proceso de eliminación de programas de inversión, lo cual se hará dentro de un concepto de negociación entre la Dirección General y las U.E.s. En esta forma se llegará al abanico*

* En inglés se denomina "port-folio", expresión muy popularizada en el mundo de los negocios.

de inversiones de la empresa y nuevamente se pondrá a prueba el trabajo hecho en relación con los objetivos de la empresa. De presentarse inconsistencias se ajustarán los programas estratégicos y/o los objetivos. Al llegar a esta etapa de la P.E. se tendrá claridad sobre los objetivos empresariales, quedarán definidos los segmentos o U.E.s con las “cartas” o directrices generales que debe seguir cada una de ellas. A partir de este momento se empezará el proceso de programación y presupuestación, ahora sí a nivel de detalle para cada U.E.

3.2. PROGRAMACION ESTRATEGICA

3.2.1 GENERACION DE PROGRAMAS

Recuérdese lo mencionado en el Capítulo II, al enfatizar que la programación estratégica es el **mecanismo** por medio del cual un objetivo y unas metas adquieren significado funcional. (Ver, Figura No. 9). Lo cual además quiere decir que las U.E.s no representan necesariamente la estructura funcional, sino una estructura superpuesta en la cual conviven la organización funcional y las U.E.s. Inclusive siendo viable que un ejecutivo desempeñe simultáneamente un cargo funcional y dirija a la vez una U.E. (Ver figura No. 10).

Se ve en la programación hipotética que la U.E. No. 3 requerirá la participación de los Departamentos 1 y 2 de Finanzas, del Departamento 2 de Producción, de los Departamentos 1 y 2 de Mercadeo y del Departamento 1 de Personal. La figura muestra horizontalmente los Programas Estratégicos y verticalmente los Programas Tácticos.

3.2.2 EVALUACION

a. EVALUACION FINANCIERA

La evaluación fundamental, más no la única, del Programa Estratégico se hará en términos del valor presente neto del flujo de la U.E. Aunque conceptualmente sencillo de enunciar, los pasos previos al flujo de caja son complejos ya que implican necesariamente una asignación de cos-

OBJETIVOS

O B J E T I V O S	M E T A S
	M E T A S
	M E T A S

PROGRAMACION ESTRATEGIA

UE ₁	FINANZAS
UE ₁	PRODUCCION
UE ₁	MERCADEO
UE ₁	PERSONAL

UE ₂	FINANZAS
UE ₂	PRODUCCION
UE ₂	MERCADEO
UE ₂	PERSONAL

UE ₃	FINANZAS
UE ₃	PRODUCCION
UE ₃	MERCADEO
UE ₃	PERSONAL

PROGRAMAS TACTICOS

UE ₁	FINANZAS
UE ₂	FINANZAS
UE ₃	FINANZAS

UE ₁	PRODUCCION
UE ₂	PRODUCCION
UE ₃	PRODUCCION

U ₁	MERCADEO
U ₂	MERCADEO
U ₃	MERCADEO

U ₁	PERSONAL
U ₂	PERSONAL
U ₃	PERSONAL

tos de la Dirección y de las áreas funcionales de las U.E.s. En términos de costos, serían equivalentes a analizar la Figura No. 10 en el sentido derecha izquierda, causándose los costos en las divisiones y debiéndose asignar en las U.E.s. Lo anterior eventualmente implica un doble sistema contable, uno en las divisiones, otros para las U.E.s; lógicamente, a nivel consolidado, ambos caminos tendrán que coincidir.

CAPITULO IV

COMENTARIO FINAL

El autor espera haber logrado el objetivo que pretendía: despertar el interés por un tema de suma importancia y que cada día que pasa tiene un mayor campo de acción en el ámbito de las empresas —privadas y públicas.

El autor desea ampliar, en próximos escritos, los temas tratados en este. Parece importante presentar un ejemplo práctico y analizar algunas herramientas y técnicas útiles en el proceso de P.E.

		DPTO 1	DPTO 2	DPTO 3	DPTO 1	DPTO 2	DPTO 1	DPTO 2	DPTO 3	DPTO 1	DPTO 2
OBJETIVOS	U.E. 3	●	●			●	●	●		●	
	U.E. 2		●	●	●			●	●		●
	U.E. 1	●		●	●	●		●			●



FIGURA No. 10

REFERENCIAS

- Andrews, K., **The Concept of Corporate Strategy**, Dow-Jones-Irwin, 1971.
- Ansoff, H. I., **Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion**, McGraw-Hill, 1965.
- Anthony, R.N., **Planning and Control Systems: A Framework for Analysis**, Harvard Business School, Boston, 1965.
- Arthur, D. Little, **A System for Managing Diversity**, Cambridge, MA, December 1974.
- Boston Consulting Group, **Growth and Financial Strategies**, Boston, 1971.
- Hax, A.C., y N.S. Majluf, "A Methodological Approach for the Development of Strategic Planning in Diversified Corporations", Capítulo 2 en **Studies in Operations Management**, Editado por A.C. Hax, North Holland Pub., Amsterdam, 1978.
- Hax, A.C., y N.S. Majluf, **Towards the Formalization of Strategic Planning: A Conceptual Framework**, Technical Report No. 7, Sloan School of Management, M.I.T. Diciembre 1978.
- Hax, A.C. y G. Schulmeyer, "Introducing a Formal Strategic Planning System in a Business Firm".
- Henderson, B., **Henderson on Corporate Strategy**, Abt, Books, Cambridge, 1979.
- Hofer, C.W., y D. Schendel, **Strategy Formulation: Analytical Concepts**, West Publishing Co., 1978.
- Lorange, P., "Implementation of Strategic Planning", Capítulo 3 en **Studies in Operations Management**, Editado por A.C Hax, North Holland Pub., Amsterdam, 1978.
- Steiner, G.A., y J.B. Miner, **Management Policy and Strategy**, Macmillan Publishing Co., Inc., New York, 1977.
- Vancil, R.F., y P. Lorange, "Strategic Planning in Diversified Companies", **Harvard Business Review**, Vol. 53, No. 1, Enero - Febrero, 1975.

PUBLICACIONES DEL ICESI

- No. 1- La Metodología de Sistemas y la Solución de Problemas Sociales.
Autor: Alberto León Betancourt, Ph. D.
Mimeógrafo
29 páginas
Marzo de 1.980
- No. 2- Composición Anticipada de Intereses. Su efecto sobre la Evaluación Económica de Inversiones y su Relación con el Descuento Bancario.
Autor: Luis Fernando Gutiérrez, M.Sc.
Mimeógrafo
18 páginas
Junio de 1.980
- No. 3- La Gran Cruzada contra la Desvivienda.
Autor: Germán Holguín Zamorano, Master en Administración Industrial.
Mimeógrafo
10 páginas
Agosto de 1.980
- No. 4- Modelo de Expansión de un Sector Productivo
Autor: Alberto León Betancourt, Ph.D.
Mimeógrafo
22 páginas
Octubre, 1980
- No. 5- La Falacia del Interés Efectivo en los Intereses anticipados
Autor: Luis Fernando Gutiérrez, M.Sc
Mimeógrafo
14 páginas
Febrero de 1.981
- No. 6- Planeación Estratégica
Autor: Jorge Enrique Botero Uribe, M.A., M.B.A.
Mimeógrafo
41 páginas
Mayo de 1.981