



## **TEMA 8: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

### **1. EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE PLANEAMIENTO**

Una Organización es una creación racional establecida para cumplir con ciertos fines u objetivos. Para lograrlos debe regirse por pautas o planes para asegurar que los esfuerzos de sus integrantes contribuyan al logro de esos fines, objetivos o metas.

Planificar entonces, consiste en analizar situaciones futuras, seleccionando los cursos de acción más convenientes para alcanzar los objetivos y metas de la organización, resaltando las dificultades para poder solucionarlas con suficiente antelación, y previendo los recursos necesarios para lograrlos.

La planificación por lo tanto, no es más que la realización de un diagnóstico sobre situaciones que se espera acontecerán. Situaciones futuras, que como tales se caracterizan por la incertidumbre y el cambio y que son parte de la realidad sobre la que se actuará.

Actuación que a su vez se verá limitada en primer lugar por las condiciones generales del contexto, las que no son modificables por quien está planificando y en segundo término por los medios y recursos disponibles, que siempre son limitados y difíciles de obtener. Luego de obtenido el diagnóstico, se lo analiza, se selecciona el curso de acción más conveniente y se toman las decisiones necesarias para encarar este curso de acción elegido.

La concepción del planeamiento ha pasado por diversas fases evolutivas similares en la mayor parte de las organizaciones de todo el mundo, aunque con rangos y niveles de progreso muy diferentes.

Las fuerzas que impulsa la evolución o perfeccionamiento en la implantación del planeamiento en la mayoría de las empresas parecen ser dos; según estudios realizados por James McKinsey en numerosas organizaciones estadounidenses y mencionados en su trabajo: *“Strategic management for competitive advantage”*. Una, sería el alto ritmo de transformaciones del ambiente económico y otra, la creciente complejidad en los problemas de los negocios actuales.

Según los Dres. Hermida, Serra y Kastika en su obra: *“Administración & Estrategia”*, pueden diferenciarse cinco etapas en la evolución de los sistemas de planeamiento, estas son:

- I- Presupuestación y planeamiento financiero.
  - II- Planeamiento estático y unidimensional.
  - III- Planeamiento dinámico y multidimensional a nivel negocios, (business planning).
  - IV- Planeamiento dinámico, multidimensional y creativo a nivel empresa, (Corporate planning).
  - V- Administración estratégica, (Strategic management).
- A continuación se exponen cada una de ellas.

#### **I- Etapa de presupuestación y planeamiento financiero.**

Se contempla al planeamiento como un problema exclusivamente financiero y sobre esa base se implantan los procedimientos para pronosticar ingresos, rentabilidades, costos y exigencias de capital, con un año de anticipación.

El presupuesto de gastos también se calcula sobre una base anual y se generan los sistemas de información necesarios para identificar los costos reales, que se desvíen del presupuesto o plan preparado originalmente.



Las empresa ubicadas en esta etapa del desarrollo del proceso de planeamiento, aunque no tengan un sistema de planeamiento completo formalmente, pueden llegar a tener un planeamiento estratégico implícito, ya que la alta gerencia o grupo de los capaces, está capacitada para *pensar estratégicamente y adoptar decisiones estratégicas oportunas*.

## II- Etapa de planeamiento estático y unidimensional.

El análisis que se realiza en esta etapa es estático, enfocándose sobre las posibilidades del presente basados en datos del pasado; y también se dice que es unidimensional porque se analiza una sola dimensión: la actual.

Lo estático del planeamiento en esta etapa se ve reflejado claramente en el análisis de la *cartera de negocios* de una empresa, un planificador que se encuentre en esta etapa, confeccionará una matriz de análisis de *cartera de negocios*, mencionando las necesidades de inversión en ciertos negocios o la obtención de los fondos de otros, pero no contemplará cambios, movimientos adicionales o sustracciones dentro de ella. Nunca evaluará la cartera de negocios como un punto de partida para desarrollar la estrategia, sino como el producto final de su labor.

Trabajar de esta manera tiene grandes limitaciones, en lugar de poner de manifiesto los problemas reales del negocio, los mismos quedan ocultos bajo montañas de datos históricos, proyecciones financieras y mucho palabrerío.

El planeamiento así considerado se transforma en un ejercicio rutinario, limitándose a ser un poco más que una copia del proyecto del año anterior, con algunos retoques y ajustes para tratar de concretar los objetivos no logrados.

Sin embargo, para el análisis a largo plazo, puede proporcionar buenos datos para estudiar las tendencias del negocio y logran que los ejecutivos de la organización vayan tomando conciencia de las consecuencias a plazos más largos que tienen las decisiones operativas que se adoptan en el presente. Desde este punto de vista constituyen un avance sobre los sistemas de la etapa I.

## III - Planeamiento dinámico y multidimensional a nivel negocios, (business planning).

En esta etapa el empresario o planificador ya comprendió que el ámbito de su producto y mercado es muy amplio, donde todas las variables pueden moverse en cualquier dirección. Que el mercado de oferta es muy competitivo. Que el mercado de demanda está formado por consumidores que pueden variar sus gustos en cualquier momento. Que además la empresa está sumergida en un contexto de variables no controlables, como son el entorno político – legal, económico, sociocultural, tecnológico y también en un contexto mundial, con las mismas características. Entonces el planeamiento en esta etapa, debe tener en cuenta todas estas variables, las analiza y va modificando sus objetivos, estrategias y distribución de recursos a medida que transcurre el tiempo. Debe abarcar todas las dimensiones posibles del ámbito producto-mercado, sin atarse a lo que la empresa *siempre fabricó y vendió, para un determinado mercado*, sino que enfoca su atención en tratar de interpretar los fenómenos del mercado, que son los que en definitiva marcan el ritmo del cambio al que deberá adaptarse la planificación.

## IV- Planeamiento dinámico, multidimensional y creativo a nivel de empresa

El planificador en esta etapa, además de ser multidimensional y dinámico, agrega la característica de ser creativo, es decir que se esfuerza por descubrir nuevas maneras de definir y satisfacer las necesidades de sus clientes, o de crear nuevos métodos para competir en el mercado con mayor eficacia, con nuevos productos o servicios. Siempre está mirando hacia el exterior de la organización, analizando los distintos escenarios y buscar crear opciones continuamente. No opera a partir de una estrategia convencional, sino que sus decisiones son sorpresivas y la competencia no las puede prever ni anticipar reconociéndolas como amenazas. Su objetivo es balancear la *cartera de negocios* de la empresa. Evaluando los riesgos de cada tipo de negocio para mantener o aumentarla rentabilidad a largo plazo.



### V- Administración Estratégica

Lo que marca la diferencia entre una empresa que se encuentre en esta etapa y las anteriores no es la complejidad o sofisticación de sus técnicas de planeamiento, sino la dedicación y profundidad con la que los planes estratégicos están inmersos en toda la organización y cómo están profundamente conectados al proceso de toma de decisiones operativas.

Esta quinta etapa en la evolución de los sistemas de planeamiento coincide con la aparición de una nueva escuela de administración: La Administración Estratégica, que hace coincidir o amalgamar en un solo y único proceso al planeamiento estratégico y la administración de una organización. En esta concepción, el planeamiento ya no se realiza sólo una vez al año, apresuradamente, para responder a las urgencias y presiones del momento y luego archivarlo para el resto del período presupuestario, sino que se transforma en una cuestión inseparable del sistema de administración propiamente dicho. La estrategia o los planes estratégicos marcan el rumbo de toda la empresa, en función de ella se adecuan todos los procesos administrativos y la estructura de la organización. Una estrategia poco clara o no apta, llevará a la organización a su desaparición; en cambio una estrategia adecuada, flexible y entendida por todos los miembros de la organización, la llevará a un éxito seguro.

### 2. EL CONCEPTO DE ESTRATEGIA

Proviene del griego **“strategos”**, o jefes del ejército. Tradicionalmente se utilizaba el término en el terreno militar, para quienes la estrategia es sencillamente la ciencia y arte de emplear la fuerza armada de una nación para conseguir unos fines determinados por sus dirigentes; sólo en épocas recientes este término se aplica a otras actividades humanas y en particular a las actividades de administración de negocios.

En administración **“estrategia”** significa la adaptación de los recursos y habilidades de la organización al entorno cambiante, aprovechando sus oportunidades y evaluando los riesgos en función de objetivos y metas. En otras palabras estrategia es básicamente la forma o camino que la empresa adopta o sigue para adaptarse al contexto y lograr sus objetivos. Este concepto ha evolucionado de tal manera que en base a éste ha surgido una nueva escuela de administración y una nueva forma de dirigir organizaciones, denominada “Administración Estratégica” (Strategic Management).

El concepto de estrategia es bastante difícil de definir. A continuación se presentan diferentes enfoques y definiciones de cuatro autores diferentes, para luego explicar el enfoque actual del mismo.

Según *Peter Drucker*, quien fue el primero en utilizar el término en administración, (1.954), la estrategia de la organización es la *respuesta* a dos preguntas elementales: ¿Qué es nuestro negocio? y luego ¿Qué *debería* ser?.

Luego, *Alfred Chandler, (Hijo)*, en su obra *“Strategy and structure”* de 1.962, define estrategia como la “determinación de metas y objetivos básicos de largo plazo de la empresa; la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para lograr dichas metas”.

Posteriormente, *Kenneth R. Andrews*, en 1.965, combina las dos ideas anteriores definiendo a la estrategia como “el patrón de los objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para conseguir dichas metas, establecidas de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser. Es un modo de expresar un concepto persistente de la empresa en un mundo en evolución, con el fin de excluir algunas nuevas actividades posibles y sugerir la entrada de otras”.

Por su parte *Igor Ansoff*, quien es la figura más importante del Planeamiento Estratégico, veía en 1.965, en su primer libro: *“La estrategia de la Empresa”* a la estrategia “como el lazo común entre las actividades de la organización y las relaciones producto-mercado tal que definan la esencial naturaleza de los negocios en que está la organización y los negocios que la organización planea para el futuro”.



Asimismo identifica cuatro componentes de la estrategia. Estos son:

- 1) Ámbito producto-mercado, (Los productos o servicios y el mercado en que la empresa trabaja). En ése ámbito la empresa puede desarrollar su estrategia, en todos los mercados y para todos los productos existentes, explorando cuál combinación de estas dos dimensiones es la mejor para impulsar su crecimiento.
- 2) Un vector crecimiento, (Cambios que se planean realizar en el ámbito producto-mercado).
- 3) Ventajas competitivas, ( las fortalezas de la empresa en cada posición del ámbito producto-mercado que la hacen fuerte competitivamente).
- 4) Sinergia, o aptitud de la empresa para triunfar en una nueva actividad. Es el efecto positivo del conjunto de recursos que posee cuando son utilizados coordinadamente en pos de un objetivo, (fenómeno denominado  $2 + 2 = 5$ ).

Estos cuatro componentes de la estrategia, son analizados por Ansoff, en una matriz que se expone seguidamente.

<div>Producto</div> <div>Mercado</div>	ACTUAL	NUEVO
	ACTUAL	NUEVO
ACTUAL	Penetración en el Mercado	Expansión de Productos
NUEVO	Expansión de Mercados	Diversificación

Se presentan las dos dimensiones que disponen las empresas para impulsar su crecimiento, hacia los productos o hacia los mercados, actuales o nuevos; o también emprender la estrategia de acometer en ambas direcciones lo que lleva a la compleja estrategia de “diversificación”.

### **Concepto actual de estrategia**

La forma más fácil de analizar el concepto de estrategia es tomarlo como un todo formado por cuatro elementos complementarios, a saber: 1) Visión; 2) Posicionamiento; 3) Plan; 4) Patrón Integrado de comportamiento. A continuación se explica cada uno de sus elementos.

- 1) **Visión**: o percepción del dueño o cabeza estratégica, del futuro de la organización. Qué espera del futuro, en qué negocios se entra, cuáles se eliminan, cuáles se mantienen, etc. Complementada con una visión también profunda y clara del entorno, nacional e internacional.
- 2) **Posicionamiento**: para la empresa y sus productos en la mente del consumidor. Debe elegirse el tipo de consumidores y lograr ocupar un lugar en su mente con los productos o servicios de la empresa. Para ello se eligen cuatro o cinco elementos claves o “impulsores de posicionamiento”, que la organización debe manejar coherente y consistentemente a lo largo del tiempo. No deben ser modificados, ello implica una decisión muy importante de **reposicionamiento** en la mente de los consumidores. Por Ejemplo, McDonald’s utiliza como impulsores: “limpieza”, “rapidez y buena atención” y “hamburguesas estilo americano”, los que han logrado que la marca y sus productos se posicionen en la mente de los consumidores de todo el mundo, (posicionamiento global).
- 3) **Plan**: La visión y el posicionamiento permiten fijar los objetivos y las metas organizacionales. A partir de ellas es posible formular el “Plan Estratégico”, cuáles son los pasos a seguir, lo que implica seleccionar la forma de alcanzar la visión con el posicionamiento deseado.
- 4) **Patrón Integrado de comportamiento**: la estrategia es más que visión, posicionamiento y plan, es un **patrón integrado de comportamiento**, lo que quiere decir que todos los integrantes de la organización deben conocer la estrategia y trabajar en función de ella. Esto lleva al plano de la acción, de compartir valores y a la relación directa que existe entre la estrategia y la cultura de la organización. No se puede pensar estratégicamente ni generar un patrón integrado de comportamiento sino



hay una estructura y una cultura preparadas para que la estrategia sea un concepto que fluya dentro de la organización. Luego, para lograr un patrón integrado de comportamiento es totalmente necesario contar con una **estrategia explícita**.

### **Estrategia implícita vs. Estrategia explícita**

Todas las organizaciones, aunque no parezca, tienen una estrategia, esta puede ser explícita, (Conocida por los miembros de la organización) o implícita, (sólo conocida por el estratega o empresario). Quienes creen no tener una estrategia, en realidad y paradójicamente, esa situación es en sí una estrategia: “La estrategia de no tener estrategia”, o sea hacer siempre lo mismo, repitiendo acciones pasadas.

**La estrategia implícita** no se forma por un proceso de análisis sino que en general, surge por accidente, a lo largo del tiempo y se va adecuando a medida que el tiempo va transcurriendo y los gerentes realizan sus tareas operativas urgentes de todos los días. La estrategia implícita es la utilizada por el management tradicional.

**La estrategia explícita** implica para su formulación, o más modernamente dicho, para su **formación**, que en primer lugar se “forme” en la mente del número uno y éste, una vez concebida, a través del desarrollo de un proceso analítico la convalide y desarrolle con el conjunto del equipo gerencial. En este proceso explícito deben participar los directores y gerentes, a efectos de lograr un acuerdo y luego transmitirlo al resto de la organización.

### **Niveles de la Estrategia**

Los tres niveles de una estrategia son:

Nivel 1 – Estrategia corporativa (Corporate Strategy) - La de más alto nivel. En ella se decide que negocio desarrollar y cuáles negocios eliminar.

Nivel 2 – Estrategia de negocios (Business Strategy) - Es la específica para cada negocio, cómo se lo va a manejar, la cartera de productos a desarrollar, etc.

Nivel 3 – Estrategias funcionales (Functional Strategies) - Son las correspondientes a las distintas áreas funcionales. Estrategias de marketing, de producción, de finanzas. Todas ellas son implementadas por las distintas áreas funcionales pero decididas por el Gerente General.

## **EJECUCIÓN DE LOS PLANES - PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO INTEGRADO**

### **A) Niveles de planeamiento:**

El planeamiento estratégico está destinado a lograr comportamientos acordes con los objetivos globales generales de la organización. Pero esos objetivos globales sólo se hacen operativos después de su factorización en una jerarquía de sub-objetivos menores. Cada uno de los sub-objetivos generados origina un plan de nivel menor, que, a su vez, puede generar sub-objetivos de nivel inferior aún, como medio para alcanzar sus propios objetivos. El conjunto completo de planes a través de la organización constituye una descripción jerárquica de los comportamientos propuestos. En todos los niveles, los planes describen porciones del mismo comportamiento total, pero la precisión de la descripción aumenta en la medida en que los planes de mayor nivel se van ampliando en otros de nivel menor.

La naturaleza jerárquica del planeamiento se manifiesta de tres maneras principales: 1) amplitud del planeamiento, 2) grado de agregación de las variables del planeamiento, y 3) secuencia temporal en que ocurre el planeamiento.

Los planes del nivel más alto se ocupan de problemas de gran amplitud en el tiempo y de actividad organizativa. ello resulta necesario para aproximarse a los objetivos globales generales de la organización. Por su parte los planes de nivel inferior se refieren a actividades muy limitadas y sólo abarcan un horizonte de tiempo muy breve.

El planeamiento de alto nivel emplea variables muy agregadas, generales, en tanto que el de nivel inferior usa datos detallados, no agregados. Debido a las limitaciones técnicas y económicas en el manejo de la información, los planes de alto nivel sacrifican el detalle para ganar amplitud. Desde un punto de vista conceptual, se debería seguir el proceso de





planificar hasta que el costo de elaborar un plan formal adicional exceda el margen esperado de beneficios que pueda ofrecer.

### **B) El proceso de planeamiento estratégico - etapas básicas:**

Conceptualmente, las etapas que implica generar un plan son en parte independientes del nivel en que ese plan se desarrolle en la jerarquía de planeamiento. Naturalmente que su alcance y grado de agregación variará entre los distintos niveles. Más aún, el planeamiento de alto nivel está mucho menos definido y estructurado que el de nivel inferior.

Sin embargo para proporcionar un panorama completo del proceso se describen a continuación los pasos generales o secuencia básica insistiendo en las similitudes que hay entre todos los niveles:

#### **1) OBTENCIÓN DE LA INFORMACIÓN INTERNA Y EXTERNA NECESARIA:**

Los planes estratégicos, en buena medida se preparan teniendo en cuenta los hechos del pasado. Por ello es necesario recoger información sobre acontecimientos, actividades, volúmenes, productos, etc., que tuvieron lugar en la propia Organización con anterioridad, a fin de proyectar y pronosticar su comportamiento futuro.

La información a recolectar se referirá a los siguientes aspectos:

a) Estadísticos: Series sobre operaciones realizadas, facturación, pedidos recibidos, ventas en unidades y en pesos, por zonas, clientes, etc., producción por unidades, líneas de productos, etc., horas trabajadas, sueldos pagados, número de obreros, empleados, etc.

b) Cambios: Información sobre modificaciones proyectadas en: I) la planta, por ejemplo: bienes a incorporar, sus características, costo, fecha de puesta en marcha, duración, valor de recupero de los bienes que se dan de baja, etc. II) Las actividades o en los productos, por ejemplo: detalle de las nuevas actividades o productos, su descripción, ingresos a obtener, costo de los mismos, inversiones a realizar, actividades o productos que deban eliminarse, etc.

c) Información económica: Como las organizaciones son sistemas abiertos sufren las consecuencias de los otros sistemas que actúan en el contexto. Por ello, se evaluará la situación del contexto en los siguientes aspectos: I) Economía: situación general del país y de la Región y/o Provincia donde se desenvuelve la empresa. II) Industria: evaluación de la competencia, proveedores y potencial clientela. III) Mercado: situación actual y perspectivas. Su demanda y elasticidad. IV) Ciencia y Técnica: desarrollo en la rama de la empresa. Grado de obsolescencia futura de los bienes y productos o servicios que se adquirirán y prestarán. V) Gobierno: Planes políticos y sociales de los distintos niveles de gobiernos, nacional y provinciales, donde la empresa desarrolla sus actividades. Relaciones con funcionarios. VI) Situación social: relaciones con los sindicatos, situación socioeconómica de los trabajadores.

Una vez que se cuenta con toda la información descripta precedentemente: histórica de la empresa, emergente de los cambios propuestos y del contexto donde se actúa, ya se tienen los elementos que permitirán elaborar alternativas y planes de acción. Corresponde ahora pasar al paso siguiente:

2) IDENTIFICACIÓN Y ESTUDIO DE FACTORES LIMITANTES: Se procederá a una evaluación de los distintos factores que pueden actuar limitando la planificación estratégica. Los mismos pueden originarse en la misma organización, en los cambios proyectados o en el contexto. Se estudia la posibilidad de su eliminación, lo que puede arrojar como resultado: 1) Que pueden anularse a un costo determinado. En este caso el costo de su eliminación se incorpora a la planificación. Esto puede implicar que si su costo es muy elevado todo el proyecto se torne inviable. 2) Que el factor limitativo no es eliminable. En este caso se debe adaptar todo el plan a esta limitación. Por ejemplo, una decisión gubernamental de suspender las importaciones, puede alterar todo un proyecto de incorporación de bienes de uso importados, alterando el costo del mismo.



Una vez determinados los factores que pueden limitar los planes y su grado de incidencia, se puede pasar a al tercer paso:

3) FORMULACION DE LAS PRESUNCIONES BÁSICAS: Este es el momento en que los dirigentes y analistas técnicos deben trabajar en común para elaborar las distintas alternativas evaluando las presunciones del comportamiento futuro de la organización en todos los aspectos susceptibles de prever. **El Nº 1**, formula sus presunciones basado en los objetivos que desea que logre la Organización y en las políticas adoptadas para conseguir tales fines. **El técnico** tratará de determinar los niveles, características, formas, momentos, lugares y procedimientos de los proyectos utilizando su experiencia y conocimientos sobre el tema. Estas presunciones básicas generalmente se refieren a variables que no son controlables por la misma empresa: situación económica futura, reacciones del mercado, de la competencia, evolución de la ciencia y la técnica y en general, toda la información integrante del contexto.

4) FIJACIÓN DE LAS METAS: En esta etapa estamos en condiciones de establecer los sub-objetivos operativos para cada una de las actividades a desarrollar por la organización, asignando a cada una de ellas un monto, que será relacionado con los montos asignados a otras actividades. Por ejemplo, al establecer el nivel de ventas en "X" pesos, las compras a realizar, las horas-hombre de obreros a contratar, etc. estarán en relación a ese monto de ventas asignado.

5) LOS PRONÓSTICOS - FORMA EN QUE PREPARAN: Los distintos niveles asignados a cada una de las actividades a desarrollar por la organización para alcanzar sus objetivos se determinan a través de la confección de diferentes pronósticos, a continuación se explican sintéticamente cómo se preparan estos pronósticos:

I) De Ventas: Se determinan para cada producto las cantidades estimadas de unidades a vender con diferentes alternativas de precios. Se confeccionan varios pronósticos, luego se sintetizan en una o dos alternativas más representativas de la futura situación. Estas serán las que en definitiva se considerarán a la hora de seleccionar el definitivo plan de acción. Para planificar las ventas se utilizan simultánea o alternadamente varios métodos: - Opinión del cuerpo de vendedores, - Opinión de los ejecutivos de ventas, - Panel de clientes actuales o potenciales, - Encuestas de consumidores, - proyecciones en base a series estadísticas desestacionalizadas, - Estimación del porcentaje del mercado, - Análisis de correlación entre algunos indicadores económicos relacionados con las ventas de la empresa, por ejemplo, número de metros cuadrados construidos con las ventas de muebles para el hogar. Estos diferentes métodos pueden aplicarse en forma simultánea, para luego ajustar los resultados obtenidos con las predicciones y estimaciones de los propios dirigentes en función de las políticas que seguirá la empresa.

II) De Bienes de Uso y Equipos: Existe una directa relación entre niveles de ventas y los bienes de uso necesarios para producir los productos a vender. Debe efectuarse una proyección de los equipos necesarios y suficientes para producir los niveles proyectados sin caer en excesos o defectos que podrían causar problemas en alcanzar los niveles proyectados.

III) Del Capital de Trabajo: En función del presupuesto de ventas deben estimarse los niveles de los demás conceptos englobados bajo la denominación de "Capital de Trabajo", a saber: Disponibilidades, Créditos por ventas, Bienes de cambio, Deudas comerciales. Por ejemplo, conocidas las condiciones de ventas a plazos, la empresa deberá estimar el monto de créditos por ventas a conceder para alcanzar la cifra de ventas. O deberá estimar la existencia promedio a mantener en productos terminados, productos en proceso, materiales y materias primas necesarios para cumplir con las ventas pronosticadas.

IV) De la situación financiera, patrimonial y económica: También deben estimarse cómo se irán produciendo los ingresos y egresos de fondos, el monto del capital que la empresa necesitará en cada uno de los períodos bajo planeamiento, el monto de las utilidades a obtener para ver si se satisface el objetivo de rentabilidad, es decir el rendimiento sobre la inversión obtenido en el plazo establecido.



6 - PLANEAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN: Una vez que están definidos los objetivos y sub-objetivos de la organización a nivel directivo, hay que establecer para cada nivel de la organización y para cada sector de la misma los distintos sub-objetivos a alcanzar, estableciendo si la estructura de la empresa es la más adecuada para obtener los fines propuestos. En organizaciones nuevas, la planificación administrativa de los organigramas y manuales, está precedida por el proceso de planificación y establecimiento de metas hasta aquí descripto, ya que es en función de los planes y objetivos establecidos para toda la organización, que el analista en Administración procede a proyectar la estructura más adecuada. En organizaciones en marcha, una vez hechos los planes, se determinarán las modificaciones a introducir en la estructura de la empresa para adaptarla al nuevo plan de operaciones aprobado.

Sintetizando, se puede decir que una segunda etapa del proceso de planeamiento consiste en determinar qué estructura será la más adecuada para alcanzar las metas que se han establecido en consonancia con los objetivos y políticas de la organización.

7 - DETERMINACIÓN DE LAS ACCIONES CONCRETAS - CRONOGRAMAS: Se trata de una tarea de coordinación entre las distintas áreas de la empresa para establecer en qué fechas se iniciará cada acción que ponga en marcha el planeamiento: 1· Qué operaciones se llevarán a cabo. 2· Cuál es su secuencia en el tiempo. 3· Quién es el responsable de cada una de las acciones a desarrollar. 4· Dónde se llevarán a cabo cada una de ellas. 5· En qué períodos se cumplirán los planes. 6· Que instrucciones se deberán redactar sobre la formas de operar. 7· Cuáles serán la documentación y registros a utilizar. 8· Qué normas deberán dictarse para asuntos específicos. 9· Las variaciones a introducir en los planes de acción como respuesta a reacciones de variables no controlables.

Estas acciones concretas se clasifican en programas, procedimientos, estrategias, tácticas, etc. según el alcance y la índole de los problemas que tratan de prever. La coordinación de estos aspectos que afectan a toda la organización nos obliga a utilizar diferentes herramientas de planeamiento, como ser: Gráficas de Gantt, PERT, CPM, etc. de manera de establecer en forma inequívoca para cada una de las tareas programadas en qué momento debe realizarse, quien la ejecutará, cuánto tiempo se empleará en su ejecución y las alternativas a adoptar ante reacciones de variables no controlables.

8 - CONTROL DEL PLAN: El paso final en el proceso de planeamiento es el control del plan aprobado. Es indispensable verificar si las acciones desarrolladas concuerdan con las planificadas y si se alcanzan las metas propuestas. El sistema de control compara la actuación verdadera con el plan. El sistema debe filtrar las desviaciones insignificantes y comunicar sólo aquellas que requieran la atención de la gerencia. El análisis de las causas de estos desvíos y su monto nos permitirá una acción correctiva o elaborar nuevos planes. El sistema de control cumple tres funciones importantes: 1) Fomenta un planeamiento inicial más realista y una adhesión más estrecha a los planes aprobados. Sin un control adecuado no hay motivación para cumplirlos. 2) Preserva de desviaciones muy significativas que puedan quebrar la necesaria coordinación entre todos los participantes. 3) Proporciona una jerarquía de respuestas frente a las desviaciones que se presenten. El nivel de respuesta debe depender de la seriedad de la desviación detectada.

#### Efectos colaterales o disfuncionales de los planes

Pocas cosas, en la vida o en las instituciones, producen exactamente los efectos previstos o deseados. Por cada plan que se espera produzca un efecto funcional programado, es muy probable que aparezcan ciertos inconvenientes. La Dirección Superior debe actuar con criterio e intentar prever tanto los efectos o resultados positivos como las consecuencias no deseadas o efectos disfuncionales. Por ejemplo, el presupuesto, que es una herramienta de indiscutible utilidad para el planeamiento y control gerencial, tiende innegablemente a generar respuestas antagónicas y emocionales. Combinado con fuertes presiones, puede originar efectos colaterales como los siguientes:

1) Una rígida actuación que se atenga estrictamente a la letra de las disposiciones, (¿Quién se preocupa por las repercusiones a largo plazo?).





2) Una estricta observancia de la propia meta establecida, (¡Qué importa el resto de la organización!)

3) Exagerada preocupación por los resultados de hoy, (¡Qué importa el mañana!).

Los informes periódicos de control tienden a centrar gran parte de la actividad en torno de una fecha determinada: el fin del año presupuestario; lo que produce en algunas organizaciones un despilfarro de dinero para agotar los saldos de partidas ya autorizadas. Los plazos artificiales, destinados a permitir el control, producen varios efectos colaterales disfuncionales en torno a la fecha fijada para el informe.

El mismo acto de fijar una norma comunica a otros el nivel mínimo de rendimiento que resulta aceptable. Aunque la gente pueda hacer más, la fijación de un mínimo tiende a limitar el rendimiento a ese nivel. La especialización en cargos y departamentos produce efectos deseables en términos de mayor producción, pero también origina efectos indeseables en términos de orientación hacia sí mismo y despreocupación por la organización total.

El hecho que los efectos disfuncionales acompañen casi siempre a los programas específicos no justifica su abandono. Una mayor participación de los subordinados en la confección del presupuesto puede atenuar sus efectos adversos. No debe abandonarse la especialización, pero sí emprender esfuerzos especiales de integración para lograr que los diversos grupos se comuniquen y trabajen coordinadamente.

El concepto de efectos disfuncionales de los planes requiere la aplicación de "Test Sociales" en el desarrollo de programas que redunden en operaciones más eficientes. Deben aplicarse procesos de educación, de participación, de negociación y soluciones de compromiso para frenar, si no reducir, los efectos indeseables colaterales en la ejecución del planeamiento.

#### Restricciones al Planeamiento Estratégico:

Los elementos que limitan o dificultan la formulación de estrategias son los siguientes:

A) LAS PREVISIONES DEBEN SER AJUSTADAS: Un plan nos sirve siempre y cuando las presunciones establecidas en la planificación prueben ser perfectamente correctas. Por ello cuando resulta muy difícil prever los límites de error que contienen, por ser los márgenes de error muy grandes, los planes fracasan. Es por esto que se determina la futura situación entre las condiciones controlables, las menos controlables y las totalmente externas para poder evaluar su posible ocurrencia.

La confiabilidad del pronóstico disminuye muy rápidamente a medida que se aleja del presente. El efecto del tiempo impide que se planee detalladamente para períodos demasiados alejados del presente.

Para disminuir la inexactitud de los pronósticos se debe intentar:

- 1) Mejorar los pronósticos controlándolos en cortos períodos y ajustándolos continuamente a las nuevas situaciones.
- 2) Evitar pronósticos para áreas de gran incertidumbre o hacer un rodeo cuando encontremos estas áreas.

Al mejorar los métodos de pronóstico y evitando caer en áreas de incertidumbre, reduciremos al máximo la inexactitud incluida en toda previsión, para ello también debemos limitar el período a planificar y el grado de detalle del plan.

B) LAS OPERACIONES REPETITIVAS NO LO SON TANTO COMO PARECEN: En los planes generales, las políticas por ejemplo, cuya característica principal es la de poder ser usados repetidamente, en las operaciones aparentemente repetitivas, al intervenir seres humanos en su ocurrencia, los datos que se presentaban como ciertos se transforman en probables, y los probables en inciertos; es por esto que se hace imprescindible una revisión periódica de este tipo de planes muy generales como las políticas.



Para aliviar a la Dirección Superior de la tarea de elaborar planes especiales para situaciones y usos particulares, deben separarse en la etapa de preparación de los planes, las operaciones repetitivas de aquellas que no lo son, manteniendo agrupadas las operaciones estándar en planes generales de uso repetitivo y limitar la generación de planes especiales, programas, proyectos específicos, etc. sólo para aquellos casos en que esto se haga imprescindible por las características de los acontecimientos a pronosticar.

C) RESISTENCIA AL CAMBIO: Toda estrategia o plan tiende a ser inflexible. A mayor cantidad de detalles que contengan mayor inflexibilidad tendrán estos planes. Ello es consecuencia de la tendencia humana de resistirse a los cambios. Los planes demasiados detallados son los que dan una mayor sensación de seguridad pero son a la vez los más difíciles de adaptar. A esto debe agregarse la resistencia a la modificación por parte de los creadores del plan, quienes muchas veces son los que deberían revisarlos.

Dada esta característica enunciada, de inflexibilidad de los planes, la mejor manera de subsanarla es mediante revisiones periódicas a todos ellos, establecidas de antemano, procediendo a cambiar lo que surja como necesario según lo indique la experiencia. Debe crearse un ambiente de continua adaptación a las nuevas circunstancias que se vayan presentando para evitar creer que los planes son infalibles, fomentando en el personal encargado de ello la predisposición necesaria para cumplir estas tareas.

D) GASTOS DEL PLANEAMIENTO: Los gastos incurridos en el planeamiento deben ser menores que los beneficios que éste nos aporta. Tanto uno como otro son muy difíciles de medir. No sabemos cuándo, ni por qué monto, el dinero invertido en investigaciones o en determinados proyectos, retribuirá a la organización por la inversión realizada. Hay que tener en cuenta que el costo del planeamiento aumenta con el grado de detalle y la imprecisión con el mayor período abarcado. Por ello se debe lograr un punto de equilibrio, balanceando estos dos elementos: detalle y lapso, para que el plan pueda desarrollarse convenientemente.

E) VELOCIDAD Y EXACTITUD: Otro problema fundamental es que el planeamiento consume mucho tiempo y puede resultar más ventajoso emplear ese tiempo en la acción, ya que el plan podría llegar demasiado tarde. Esto es parcialmente cierto, un buen planeamiento contribuye a la acción y no debe consumir demasiado tiempo, si se lo hace en el momento y en la medida oportuna. Esta afirmación rige aún para situaciones de emergencia, ya que se pueden preparar planes para estos eventos, que si bien son factibles de ocurrir, con una adecuada previsión podremos reducir al mínimo los daños que la emergencia pueda causar.

F) ASFIXIA A LA INICIATIVA INDIVIDUAL: Al utilizarse planes tan detallados que puedan contemplar casi todas las situaciones a resolver, el hombre que debe cumplirlos tiende a relajarse convirtiéndose en un autómata, perdiendo su iniciativa. Por lo general, todo ordenamiento excesivo que nos impida utilizar todas nuestras facultades, produce falta de interés, fatiga y una subconsciente rebelión que disminuye la eficiencia en el trabajo. Todas las críticas al maquinismo y a la estandarización están basadas en este hecho, aunque con ello se pudo mejorar notablemente la eficiencia y eficacia de la producción. Para evitar o al menos disminuir estas consecuencias indeseables del planeamiento, es conveniente hacer participar en su preparación a quienes deberán cumplirlo, logrando así un natural seguimiento y control entre lo planeado y lo ejecutado, ya que todo ser humano se interesa por el buen resultado de lo que considera su propia obra. Por otra parte, la intervención en la preparación de planes, lejos de anular la iniciativa individual, promueve la creación de nuevas ideas y el mejoramiento de las normas existentes.

G) FACTORES ESTRATÉGICOS LIMITATIVOS: Toda cadena se rompe por el eslabón más débil. En toda organización existen siempre elementos claves que pueden limitar a la



actividad de definir estrategias y planes. Por ejemplo: la falta de capital suficiente, la carencia de ejecutivos capaces, etc. Es por ello que al prepararse los pronósticos deben tenerse especialmente en cuenta a estos factores estratégicos que pueden limitar su futura aplicación y condicionar su éxito, procurando prever su incidencia para neutralizarla o superarla.

### 3. INTERACCIÓN ESTRATEGIA – ESTRUCTURA – CULTURA

Son estos los tres pilares son los que se debe trabajar para generar empresas de gran flexibilidad que puedan responder eficientemente a los actuales contextos con un alto grado de cambios. Deben ser cuidadosa y permanentemente considerados por la cabeza estratégica de la Organización ya que no se consiguen o “compran con plata” inmediatamente, sino que se van consolidando y reforzando a través del tiempo y constituyen las bases de las ventajas competitivas dinámicas que la empresa pueda tener.

**La Cultura** en una organización está formada por un conjunto de maneras tradicionales, ya aprendidas, con las que los miembros de la misma sienten, piensan y reaccionan o actúan frente a las oportunidades y amenazas con los que cotidianamente se enfrentan. Es el modelo, consciente o inconsciente, que los integrantes tienen para *saber “como se hacen las cosas en esta empresa”*. Es una especie de “archivo” de tradiciones, creencias, supuestos y valores acumulados y asimilados por cada uno de los integrantes y que se convierte en su propia “forma de ser” como miembros de la misma.

Para llegar a conocer cuál es la cultura de una empresa, hay que “estar”, “sentir” y “vivir” en ella, ya que es muy amplia, y abarca todos los niveles de la organización, desde donde se toman las decisiones estratégicas hasta donde se llevan a cabo las más simples tareas operativas.

La antigüedad, el tipo de productos, el tipo de mercados y el nivel de riesgo de los mismos; son algunos de los factores que influyen y determinan la cultura de una organización.

No es lo mismo la cultura de una empresa con 25 años de existencia, que una con sólo 3 años en el mercado. No será la misma cultura la de una empresa que maneja productos altamente tecnológicos que una que maneje productos más simples. Tampoco será la misma en una empresa donde el riesgo que se toma en cada decisión es muy alto y de resultado muy rápido, por ejemplo la actividad en los mercados financieros, donde muchas acciones son a “todo” o “nada” y en pocas horas, que en una empresa de venta minorista, donde los riesgos se diluyen en una gran cantidad de operaciones.

Por lo tanto, no existen dos empresas con la misma cultura, incluso pueden coexistir varias culturas o subculturas dentro de una misma organización; lo que sí existen son empresas con culturas similares en ciertos aspectos, y para ayudar a entenderlas se han desarrollado modelos que permiten detectar sus principales características. Pero intentar cambiar la Cultura de una Organización para alinearla con los objetivos propuestos por la Estrategia planteada, puede ser una tarea bastante compleja.

**Las Estructuras** funcionales, tal como las hemos explicado, pueden ser más fácilmente adaptadas en función de cambios exigidos por la Estrategia, que lograr los cambios Culturales necesarios. Luego, la introducción de modificaciones estructurales ayuda a provocar las necesarias mutaciones en la Cultura exigidas por los planteos estratégicos, y es así como sucesivamente se van interrelacionando dinámicamente, estrategia, cultura y estructura.

La Estructura es el elemento con que cuenta el número uno de la empresa para manejar y moldear la Cultura de la misma. Y será esta Cultura la más sólida y determinante condición para que una Estrategia pueda llevarse a cabo íntegramente.

La Estructura, Cultura y Estrategia se van influyendo mutuamente. El N° 1 de la organización define un enfoque estratégico y a partir de allí se va formando una Estrategia



que influirá sobre la Cultura y la Estructura de la empresa, estos dos factores – a su vez – se influirán mutuamente e incluso determinarán que esa Estrategia funcione o no. Este tipo de interacciones mutuas, en donde casi no se sabe cuál es la causa y cuál es la consecuencia es algo de todos los días en la realidad actual de las organizaciones, sin embargo la forma de pensar y dirigir de los directivos no siempre están preparadas para reconocer y tratar con este tipo de realidades complejas donde se requiere pensar, organizar y dirigir a una empresa en varias direcciones simultáneas al mismo tiempo.



## Material de Estudio Complementario

### EL PROCESO FORMAL DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

*Artículo del Prof. Arnoldo Hax, Profesor de "Management and Leaders for Manufacturing" de la "Alfred P. Sloan School of Management" del Massachusetts Institute of Technology, (M.I.T.).*

El proceso de planeamiento estratégico constituye un esfuerzo organizacional disciplinado y perfectamente definido que apunta a una especificación completa de la estrategia de la empresa y a la asignación de las responsabilidades necesarias para su implementación. Este libro se focaliza fundamentalmente en presentar los diferentes componentes de un proceso formal de planeamiento estratégico cuyo objetivo es optimizar las capacidades generales de la empresa, para poder operar dentro de un intenso y dinámico contexto competitivo .

Describir este proceso en términos generales es un tema complejo, ya que depende de las características específicas de cada empresa. El proceso de planeamiento que puede resultar apropiado para una empresa con una estructura organizacional puramente funcional, es diferente de otro proceso que se adecuó a enfrentar las tareas estratégicas de una corporación internacional altamente diversificada. Existen, sin embargo, ciertas características comunes a los procesos formales de planeamiento de la mayoría de las empresas comerciales: las tres perspectivas de la estrategia y su integración en el proceso de planeamiento. A continuación analizaremos estos temas.

#### **Las Tres Perspectivas de la Estrategia: Corporativa, de Negocios y Funcional**

Un proceso formal de planeamiento debería reconocer los diferentes roles que juegan los gerentes de una empresa en la formulación e implementación de las estrategias de su empresa. Existen tres perspectivas básicas que han sido siempre identificadas como las dimensiones esenciales de cualquier proceso formal de planeamiento: corporativa, del negocio y funcional.

**La estrategia corporativa** analiza las decisiones, que, de acuerdo con su naturaleza deberían utilizarse con el máximo de sus posibilidades para acompañar la empresa en su totalidad. Este tipo de decisiones no pueden descentralizarse sin correr el riesgo de cometer errores de suboptimización. Los gerentes que operan en los niveles inferiores de la empresa no poseen la posición ventajosa adecuada para llevar a cabo el difícil " trade-off " que implica adoptar decisiones que podrían maximizar los beneficios de sus propias unidades independientes pero que podrían afectar negativamente a toda la corporación. Es importante observar que el tomador de decisiones a nivel corporativo no es necesariamente el CEO, Idealmente, las estrategias corporativas deberían diseñarse e implementarse a través del equipo central de ejecutivos de la alta gerencia.

La Figura 1 resume las tareas relacionadas con el desarrollo de la estrategia corporativa. Tal como lo indica la figura, el punto central del análisis reside en la empresa en su totalidad. La primer tarea a ser implementada es el análisis corporativo del medio externo que permita reconocer las oportunidades y amenazas para la empresa, analizando los impactos de presiones externas sobre los negocios de la empresa. El análisis corporativo interno agrupa cinco de las decisiones estratégicas más importantes: la misión de la empresa, la segmentación de su negocio, la integración de estos negocios a través de estrategias horizontales y verticales y la definición de filosofía corporativa. En resumen, nos permite evaluar las fortalezas y debilidades de la corporación. Las respuestas al análisis corporativo del medio externo y al análisis interno





se incluyen en las cuatro tareas corporativas restantes: la asignación de los recursos de la empresa para satisfacer los requisitos corporativos, del negocio y funcionales; el diseño de la infraestructura gerencial que abarca la estructura organizacional y los sistemas administrativos de la empresa; y la selección, promoción y motivación del personal clave.

La **estrategia del negocio** apunta a alcanzar un óptimo desempeño financiero, a través de un posicionamiento competitivo que permita al negocio alcanzar una ventaja substancial sobre los competidores de la empresa. Los gerentes de negocios deberán formular e implementar aquellas acciones estratégicas congruentes con las directivas generales de la corporación, limitadas por los recursos totales asignados a la unidad específica de negocios.

La Figura 2 presenta la estructura básica que recomendamos para el desarrollo de una estrategia del negocio. Comienza con una definición de la misión del negocio que incluye: dónde opera (el alcance del negocio) y cómo opera (el desarrollo de las competencias exclusivas de los negocios). El análisis del medio externo consiste en la identificación de las oportunidades y amenazas de los mercados en los cuales opera el negocio, a través de la evaluación de la actual estructura de la industria y sus tendencias futuras. El análisis interno determina la posición competitiva del negocio, a través de un cuidadoso examen de las actividades clave de la cadena de valor. Este proceso permite conocer las fortalezas y debilidades básicas del negocio. Las respuestas a los desafíos resultantes de la misión del negocio, el análisis del medio externo y el análisis interno definen la estrategia, programas y presupuestos del negocio.

Finalmente las **estrategias funcionales** no sólo consolidan los requisitos fundamentales que exigen las estrategias corporativas y del negocio, sino que además constituyen las depositarias de las capacidades fundamentales necesarias para desarrollar las exclusivas competencias de la empresa.

La Figura 3 presenta la estructura necesaria para la definición de la estrategia funcional. Comienza por analizar los requisitos funcionales originados por la estrategia corporativa y del negocio; y luego, procede, tal como ocurre en las otras dos estructuras, a conducir un análisis del medio externo y un análisis interno. A pesar de que hemos utilizado los mismos nombres para describir estas tareas, son substancialmente diferentes en cada una de las tres perspectivas de la estrategia. El análisis funcional del medio externo genera un 'benchmarking' de las capacidades de la empresa con respecto a ciertos standards de la industria; y el análisis interno permite establecer la definición y evaluación de las decisiones clave a nivel funcional. Finalmente, las estrategias funcionales, programas y presupuestos contienen las respuestas con acción orientada de los análisis previos.

En la gran mayoría de las empresas comerciales norteamericanas, la atención estratégica está concentrada casi exclusivamente a nivel del negocio. Esta práctica gerencial posee severas limitaciones que podrían provocar una pérdida de competitividad de la empresa. La falta de visión corporativa impide que la empresa alcance el liderazgo necesario para consolidar sus actividades generales y para facilitar su reestructuración cuando fuere necesario. En repetidas ocasiones, las corporaciones no logran adaptarse al medio externo permaneciendo ancladas a sus éxitos pasados. Las grandes modificaciones de la cartera de negocios de una empresa sólo pueden generarse a través de estrategias corporativas efectivas. De igual manera, si se manejan las funciones gerenciales clave en forma excesivamente estricta con una orientación operacional de corto plazo, la competitividad de la empresa se debilita inevitablemente. Es evidente que todas las funciones clave: finanzas, recursos humanos, tecnología,



adquisiciones, producción, comercialización, distribución y servicios deberán ser manejados con estrategias. Esto significa que, si queremos estar en condiciones de responder con las habilidades funcionales necesarias para optimizar nuestra posición competitiva, debemos contar con una inteligencia externa, y poder así comprender la forma en que los competidores utilizan sus recursos funcionales.

### **El Proceso de Planeamiento Estratégico: Como Integrar las Tres Perspectivas**

En la Figura 4 presentamos un modelo para el proceso formal de planeamiento estratégico que reconoce las tres perspectivas esenciales de estrategia. Permite, además, ilustrar la diferente naturaleza de las correspondientes tareas de planeamiento que se llevan a cabo en cada nivel, y una secuencia recomendada para la ejecución de dichas tareas. Las responsabilidades individuales deberán ser asignadas a todos los niveles de la organización para desarrollar, implementar y controlar las correctas tareas estratégicas.

Hemos reconocido dos ciclos fundamentales en el proceso de planeamiento. En primer lugar, la *formulación estratégica* que apunta a estructurar todos los temas estratégicos clave de la empresa, a través de un compromiso secuencial de las perspectivas corporativas, de negocios y funcionales. Las tareas de planeamiento asociadas con cada una de las perspectivas incluyen un análisis del medio externo y un análisis interno y finalizan con un posicionamiento competitivo sugerido. A nivel corporativo esto se expresa en términos de directrices estratégicas y objetivos de desempeño corporativo; a niveles del negocio y funcionales permite proponer los programas de acción y los presupuestos. A su vez, estas propuestas se evalúan y consolidan a nivel corporativo. En esta etapa que determina el final del ciclo de formulación de estrategias, volvemos a analizar los temas relacionadas con la integración horizontal y vertical; es decir las actividades primarias de unión a través de los negocios y funciones. Además, asignamos las prioridades para la asignación de recursos basados en nuestras consideraciones son la gestión de la cartera de negocios.

El segundo ciclo del proceso de planeamiento, que denominamos *presupuesto estratégico y corporativo*, analiza la definición final y consiguiente consolidación a nivel corporativo de los presupuestos para todos los negocios y funciones de la empresa. El presupuesto constituye el resultado legítimo de este proceso, ya que representa los compromisos para la implementación de estrategias. Consideramos que deberían ser definidos de forma tal de permitir la inclusión explícita de las actividades estratégicas y operacionales de la empresa.

La definición de estrategia resultante de este proceso formal de planeamiento comienza con pautas generales, desarrollándose hacia planes concretos de acción. Cada nivel y cada unidad de la organización puede hallar en la definición de estrategias, una declaración aparte de información, un objetivo o un plan de acción que los afecte directamente. La definición explícita de una estrategia debería reflejar una amplia visión compartida del potencial actual y futura proyección de la empresa.

Con respecto a la secuencia de ejecución de las tareas de planeamiento, la esencia del mensaje descrito en la Figura 4 es que el planeamiento no constituye un proceso de arriba hacia abajo ni de abajo hacia arriba. Es una actividad mucho más compleja que requiere una importante participación de los gerentes clave de la empresa. En este caso los objetivos se fijan desde la gerencia superior, y las alternativas programáticas específicas se sugieren desde los niveles funcionales y de negocios. Es un proceso, que, si se implementa adecuadamente, genera una riqueza de compromisos individuales y participación personal de todos los individuos, que permite alcanzar un nivel de definición para delinear más claramente la dirección de la empresa. Es una importante herramienta de comunicación con la cual los gerentes clave tienen la



oportunidad de expresar sus opiniones personales con respecto a la conducción de los negocios de la empresa y ofrece una invaluable experiencia conjunta y una oportunidad educacional a ser compartida entre los participantes clave.

Tom MacAvoy, ex presidente de Corning-Glass Works, dijo una vez que el rol más importante de un CEO es identificar, desarrollar y promover a los "cien centuriones". En el antiguo imperio romano, el centurión era un soldado que recibía instrucciones directas del César y era enviado a tierras remotas. El César sabía que independientemente de los años que le demandara dicha tarea, el centurión siempre lucharía por los intereses del César. Si el proceso de planeamiento tiene algún objetivo definido y alguna influencia básica, es la posibilidad de desarrollar un fuerte espíritu de cuerpo entre los cien centuriones de la empresa.

### **Méritos de un Planeamiento Estratégico Formal**

El planeamiento estratégico formal constituye una importante herramienta para optimizar el conocimiento gerencial y la toma de decisiones. Entre sus logros más importantes podemos citar los siguientes:

El proceso de planeamiento nos ayuda a unificar las directivas de la Corporación. Si comenzamos el proceso con una correcta articulación de la visión de la empresa, que luego se amplía a través de la misión de cada negocio y el reconocimiento de las competencias funcionales, el proceso de planeamiento moviliza a todos los gerentes clave hacia el logro de objetivos previamente acordados y compartidos. Esta directriz de unificación sería extremadamente difícil de alcanzar sin la formalización y disciplina inherentes a un proceso sistemático.

Se mejora significativamente la segmentación de la empresa. El proceso formal de planeamiento optimiza significativamente la segmentación de la empresa, permitiendo el reconocimiento de los diferentes focos estratégicos de atención: corporativo, del negocio y funcional, y su representación en la estructura organizacional. Este proceso se centraliza en la búsqueda de una autonomía del negocio orientada hacia el servicio de mercados externos y el reconocimiento de la integración vertical y horizontal como medio para alcanzar plenamente el potencial de la empresa compartiendo los recursos a través de los negocios. La estrategia del negocio alienta la independencia de cada negocio y la estrategia corporativa apunta a unirlos cada vez que puede agregarse un valor económico. Estas dos perspectivas brindan el exacto grado de equilibrio entre la centralización y la descentralización.

El proceso de planeamiento introduce una disciplina para el pensamiento a largo plazo de la empresa. Es tal la dependencia de la naturaleza de las tareas gerenciales en el cuidado de las diferentes tareas rutinarias que existen en una empresa, que excepto que se logre institucionalizar una cuidadosa disciplina, el tiempo de los gerentes estaría enteramente dedicado a temas operacionales. Si se implementa dentro de la organización un proceso lógico de pensamiento con una secuencia de tareas claramente definida, el planeamiento aumenta la visión de todos los gerentes clave, alentándolos a reflejar creativamente la dirección estratégica de los negocios.

El proceso de planeamiento es una herramienta educacional y una oportunidad para lograr múltiples interacciones y negociaciones personales a todos los niveles. Quizás el atributo más importante de un proceso formal de planeamiento estratégico es que permite el desarrollo de competencias gerenciales de los miembros clave de una empresa, enriqueciendo su conocimiento compartido de los objetivos y negocios corporativos, y



la forma en que dichos objetivos pueden transformarse en realidades. En otras palabras, la contribución más importante del proceso de planeamiento es el proceso en sí mismo. Un mero sub producto es el contenido final del "manual de planeamiento". Los esfuerzos comunicacionales de involucración, las múltiples negociaciones generadas, la necesidad de comprender y articular los factores primarios que afectan al negocio y el grado necesario de involucración personal para alcanzar respuestas constructivas a difíciles preguntas de negocios, son los factores reales para lograr que el proceso de planeamiento se convierta en una experiencia vital.

### **Cómo evitar las limitaciones de un planeamiento estratégico formal**

A pesar de sus importantes contribuciones, el proceso de planeamiento estratégico de una corporación tiene limitaciones, que si no se reconocen correctamente, pueden destruir su efectividad.

#### **Riesgo de Excesiva Burocracia**

Uno de los riesgos inherentes a la formalización de cualquier proceso, consiste en la posibilidad de crear condiciones que impongan una carga burocrática a la organización, reduzcan la creatividad y hagan perder el sentido de los objetivos primarios a los que apuntaba dicho proceso. El planeamiento puede convertirse en un fin en sí mismo, transformarse en un juego carente de sentido que sólo sirve para completar números y dificultar el alerta estratégico que constituye el pivote del Planeamiento .

Podría resultar difícil mantener una fuerte vitalidad e interés en un proceso que consume demasiado tiempo y que es repetitivo. Generalmente, cuando se introducen en una organización las etapas iniciales de un proceso de planeamiento perfectamente diseñado, éste conlleva un desafío estimulante que genera un fuerte compromiso personal y gran entusiasmo. A medida que pasa el tiempo, se materializa la amenaza de que el proceso de planeamiento se convierta en una actividad burocrática rutinaria .

Existen varias formas de evitar esta situación tan poco deseable. Una de ellas consiste en no forzar el análisis de todos los pasos del proceso de planeamiento detallados en este escrito; en lugar de ello, se podría llevar a cabo una auditoria estratégica exhaustiva y completa, por ejemplo cada cuatro años. En el ínterin, los gerentes sólo deberán manejarse con actualizaciones menores de las estrategias y programas.

Otro enfoque consiste en identificar selectivamente, todos los años, las unidades de planeamiento que requieran una atención más cuidadosa para implementar el proceso de planeamiento ya fuere a causa de los cambios en las condiciones del medio externo o a problemas internos de la organización. Este énfasis discriminatorio podría limitar los esfuerzos innecesarios volcados en negocios que no requieran tal atención.

Una tercer herramienta organizacional que intenta impedir la burocratización, consiste en la selección de un tema anual de planeamiento que requiera la atención de todos los gerentes clave en su esfuerzo anual de planeamiento. Las temas posibles a ser elegidos podrían ser, internacionalización, nuevas tecnologías para los proceso de producción, el valor de los productos de la empresa para los clientes, canales alternativos de distribución, optimización de la productividad, temas relacionados con tecnología de información y calidad de producto.



Los encargados de planeamiento **no** planifican, son los gerentes quienes lo hacen

Una organización que decide implementar su proceso de planeamiento estratégico con un gran departamento de planeamiento, corre serios riesgos. Esto se debe fundamentalmente a dos razones. En primer lugar, los encargados de planeamiento no deberían planear. **El planeamiento es una responsabilidad puramente gerencial que no puede ser delegada a las unidades de staff.**

A pesar de que existen ciertas actividades que pueden llevar a cabo los departamentos de planeamiento, tales como la recepción de la información externa que permita optimizar la toma de decisiones gerenciales, actuar como catalizadores, inquisidores, educadores y sintetizadores para guiar el proceso de planeamiento en forma efectiva y asumir el rol educativo para facilitar el conocimiento de las metodologías de planeamiento; es de vital importancia comprender que el planeamiento se lleve a cabo por los gerentes de línea.

Si su organización carece de un departamento de planeamiento, organícelo de la forma más delgada posible, con individuos jóvenes inteligentes y con gran energía que se beneficiarían con la posibilidad de permanecer temporariamente en el departamento (una posición significativamente ventajosa dentro de la empresa) para luego ser transferidos a puestos de línea más permanente o de staff. Grandes departamentos de planeamiento podría aislar el proceso de planeamiento del flujo central de las decisiones gerenciales.

El segundo problema potencial que podría implicar un departamento de planeamiento centralizado es que tiende a aislar la actividad de planeamiento del resto de los sistemas administrativos. Esta es la mejor manera de transformar el planeamiento en una actividad fundamentalmente irrelevante. No es de extrañar entonces, que en muchos casos, el planeamiento se convierta en un ritual anual implementado por los miembros del staff. Este proceso culmina con un grueso manual que acumula polvo en los estantes de aquellos gerentes que no estuvieron involucrados en las preparaciones, pero cuyas tareas intentan definir dichos manuales. La mayoría de los beneficios emergentes del proceso de planeamiento, si se efectúa correctamente, redundan en la implementación del proceso en sí mismo. El planeamiento es una actividad de toma de decisiones, y los manuales de planeamiento son simplemente sub-productos que sirven para refrescar nuestra memoria y documentar las decisiones tomadas. No constituyen, bajo ningún concepto, los objetivos finales del proceso de planeamiento.

Gran Diseño Versus Incrementalismo Lógico

Uno de los temas analizados ha sido si el pensamiento estratégico creativo puede provenir de un proceso disciplinado formal. Algunos se preguntan además, si es conveniente comprometerse con un esquema racional realmente significativo, como forma de proyectar la organización hacia adelante. Un científico de gran renombre que se plantea importantes dudas con respecto a los méritos de un planeamiento formal es James Brian Quinn. Quinn considera que el planeamiento formal es una importante herramienta de construcción dentro de una estructura de permanente evolución de los sucesos analíticos y políticos que se combinan entre sí para determinar la estrategia general. Establece, además, que a pesar de ello, el proceso real utilizado para alcanzar una estrategia total está generalmente fragmentado, es evolucionado y fundamentalmente intuitivo. Sostiene, también, que en organizaciones bien manejadas, los gerentes guían con iniciativa las corrientes de acción y los sucesos en forma incremental, hacia una estrategia que abarque muchos de los principios correspondientes a las estrategias formales. Sin embargo, en el ciclo de planeamiento de la organización, los ejecutivos de la alta gerencia, rara vez diseñan su estrategia general, ni tampoco sus principales segmentos. En lugar de ello, utilizan una serie de procesos incrementales que generan estrategias fundamentalmente a niveles más disgregados, y luego integran, paso a paso, estas estrategias de los sub sistemas para la





corporación total. La lógica subyacente en este tipo de formulación de estrategias incrementales es tan poderosa, que es ella, en lugar del enfoque formal del sistema de planificación, la que suministra un modelo normativo mejorado para la toma de decisiones estratégicas.

Creemos que la noción de incrementalismo lógico no se contradice necesariamente con un proceso corporativo de planeamiento estratégico bien definido. Esto significa un proceso que esté sostenido por los valores corporativos de la organización, que sea participativo en su carácter, que posea un sentido de visión proveniente de la alta gerencia pero compartida por todos los gerentes y que permita llevar a cabo negociaciones coherentes dentro de una estructura organizacional. Este proceso no establece ciegamente objetivos a largo plazo, sino que expresa un sentido de dirección deseada para el largo plazo, e intenta regular, en forma incremental, su curso de acción con una postura estratégica.

### *Planeamiento Formal versus Planeamiento Oportunista*

Los sistemas de planeamiento formal representan una forma organizada de identificar y coordinar las principales tareas de la organización. Si todas las capacidades de planeamiento dependieran completamente de la estructura de planeamiento formal, la empresa se encontraría en una posición sumamente vulnerable, incapaz de enfrentar aquellos sucesos inesperados que no se hubieran previsto adecuadamente dentro de las suposiciones que subyacen a todo proceso de formación de estrategias.

Por lo tanto, dentro de el planeamiento formal coexiste otra forma de planeamiento que se denomina *planeamiento oportunista*. Debido a que el planeamiento oportunista se desencadena a consecuencia de sucesos inesperados, circunscribiéndose generalmente a un segmento más limitado de las actividades corporativas, es altamente improbable que los efectos desencadenantes afecten todos los negocios de la corporación. La capacidad clave esencial para una rápida respuesta al suceso externo es la existencia de **disponibilidades**. Generalmente, las organizaciones asignan recursos financieros no utilizables que pueden ser obtenidos rápidamente, a discreción del correspondiente gerente, para enfrentar dicha emergencia inesperada. Esta es una forma de *disponibilidad "financiera"*. Sin embargo, es más importante destacar lo que podríamos denominar "*disponibilidad organizacional*". Esto significa la disponibilidad de recursos humanos, que no estén excesivamente cargados por sus compromisos programáticos, para poder absorber tareas adicionales sin sufrir una severa restricción organizacional.

Es necesario equilibrar el peso de estos dos procesos coexistentes de planeamiento. Las organizaciones que confían exclusivamente en el planeamiento formal podrían verse atrapadas en rigideces difíciles de soportar. Por otra parte, una empresa cuyas capacidades de toma de decisiones se basan exclusivamente en esquemas puramente oportunistas, deberá enfrentarse constantemente a fuerzas externas sin contar con un claro sentido de dirección. La respuesta se encuentra en alcanzar un buen compromiso entre estos dos extremos. Una dosis adecuada de planeamiento formal brinda un amplio marco de planeamiento estratégico sin necesidad de comprometer cada acción de la empresa; el planeamiento oportunista permite que se encuentren respuestas creativas dentro de dicho marco organizado.

### *Las Jerarquías no deben constituir un Obstáculo para el Desarrollo de Capacidades Estratégicas.*

El advenimiento de la informática produce significativos impactos en una moderna organización, cuyas implicancias fundamentales son difíciles de aprehender en este



punto. Lo que actualmente sabemos es que la estructura corporativa se está tornando cada vez más compacta. La información, que tradicionalmente era recogida y presentada por los ejecutivos medios a los ejecutivos de la alta gerencia, en la actualidad, se obtiene y presenta a través de computadoras y redes de comunicación. Como resultado de ello, los niveles gerenciales medios en la jerarquía de gestión se están contrayendo, la estructura se está haciendo cada vez más compacta y la fuerza laboral está más diversificada y emprendedora. Las redes están comenzando a substituir el rol convencional de la jerarquía gerencial. Los roles tradicionales de jefes y subordinados, con su flujo de comunicaciones verticales, están siendo reemplazados por las nociones de trabajo en red y trabajo grupal. Una efectiva coordinación a través de las redes laterales en lugar de una jerarquía gerencial que puede convertirse en algo invisible o aún irrelevante es, actualmente, crucial para comprender la empresa del futuro.

Dentro de este contexto, deberíamos interpretar nuestras tareas estratégicas a niveles corporativo, de negocios y funcional, no como una rígida secuencia jerárquica de acciones, sino como útiles contextos conceptuales que apuntan a diferentes focos de atención, que creemos cruciales para operar una empresa comercial tanto en la actualidad como en el futuro.

### **Gestión Estratégica**

Los cuatro contextos que hemos presentado y que analizan las tres perspectivas de estrategia y la forma de formalizar el proceso de planeamiento estratégico, conciernen al desarrollo de una efectiva estrategia para la empresa.

Un contexto final que utilizaremos, apunta a colocar la estrategia dentro de una perspectiva más amplia que integra a la Estrategia en todas las decisiones gerenciales y actividades de la empresa.

¿Qué viene después del Planeamiento Estratégico? Esta pregunta es de suma importancia y debe ser contestada luego que una empresa logre comprometerse en un estricto y disciplinado proceso de planeamiento que nos brinde, como resultado, un conjunto de estrategias corporativas, de negocios y funcionales. La respuesta es: **La Gestión Estratégica.**

Existen tres principios estratégicos asociados con la *gestión estratégica* que deberán alcanzarse:

#### *Las personas constituyen el valor más importante de la empresa*

Esta ha sido la transformación más importante de la gestión gerencial de los años noventa, y que ha permitido identificar a las personas como la fuente clave para lograr ventajas competitivas. Sin menospreciar el valor de los otros recursos, se está propagando una idea cada vez más sólida que sostiene que las personas son quienes brindan las capacidades de diferenciación más duraderas y sustentables. Hasta cierto punto, todos los otros recursos pueden comerciarse, sustituirse o imitarse, mientras que una fuerza laboral capacitada, desarrollada y motivada representa un valor único que resulta difícil de copiar.

#### *Integración de la estrategia, estructura, procesos del negocio, desempeño y cultura.*

La estrategia brinda la base general, a partir de la cual se desarrollarán las capacidades gerenciales de la empresa. Sin embargo, ésta es parte de un conjunto mucho mayor de estructuras gerenciales que permiten la permanencia de la estrategia dentro de la



organización. Estas estructuras constituyen: la estructura organizacional -que permite una asignación ordenada de las tareas críticas a su fuerza de trabajo-; los procesos de negocios -que permiten alcanzar un ordenamiento específico de las actividades laborales en forma efectiva-; los sistemas de control y motivación -que monitorean cuidadosamente el desempeño de la empresa utilizando herramientas de medición relevantes y modernas-; y la cultura organizacional -que establece el conjunto de valores y creencias de la empresa y define las reglas del comportamiento individual de la organización. El término actual que se utiliza para designar a estas capacidades integradoras es “arquitectura organizacional” que incluye la estructura formal, el diseño de las prácticas de trabajo, la naturaleza de las organizaciones informales o estilo operativo y el proceso de selección, socialización y desarrollo de los individuos.

*La importante co-existencia de los procesos y sistemas formales e informales de gestión.*

Para analizar la complejidad cada vez mayor que afecta a las corporaciones de nuestros días, es necesario contar con el apoyo de ciertos procesos y sistemas disciplinados y formales a los que hemos hecho referencia en nuestro punto anterior. Sin embargo, estos sistemas deberán complementarse y reforzarse a través de un conjunto importante de mecanismos informales adicionales. Ambos tipos de procesos y sistemas son esenciales para una adecuada gestión de la empresa. Una de las tareas más importantes es equilibrar sus contribuciones en forma productiva e integrada.

La Figura 6 ilustra los componentes del contexto estratégico de gestión. La figura sirve para comunicar tres temas importantes para que la gestión estratégica funcione efectivamente.

Uno de ellos es la interrelación que vincula la estrategia, estructura, procesos, desempeño y cultura. Hemos expresado esta interrelación en forma lineal, aunque estamos conscientes de las numerosas interdependencias que existen entre ellas. Creemos que sería sumamente útil analizar su vinculación en forma secuencial. En primer lugar debemos definir las estrategias de la empresa; luego diseñar la estructura organizacional para facilitar su implementación; a continuación debemos definir los procesos del negocio que atraviesan las unidades organizacionales provenientes de la estructura organizacional; cuarto, debemos colocar en su lugar las métricas de desempeño que nos permitan alcanzar un adecuado control y sistema de recompensas; y finalmente, estas mediciones de desempeño impactarán significativamente en la cultura de la empresa y eventualmente ejercerán una cierta influencia sobre la misma. A su vez, la cultura impacta sobre la estrategia y la condiciona. De esta forma culmina el ciclo.

El segundo punto que se evidencia de la figura, es la diferente naturaleza de los procesos gerenciales que soportan estas estructuras estratégicas. El proceso de planeamiento es esencial para la formación estratégica. Los procesos de información y comunicación sirven como medio de coordinación de la estructura organizacional de la empresa. Los procesos de negocios capturan la interdependencia de las tareas a través de las unidades organizacionales definidas por la estructura organizacional. Y los procesos de control y recompensas determinarán el tipo y calidad de las mediciones de desempeño utilizadas por la organización.

Para distinguir las diferentes características de estos procesos y sus impactos en la organización, hemos descubierto que la taxonomía representada en la Figura 2-7 es de gran utilidad. Generalmente apuntamos a promover los procesos formales orientados hacia los resultados de las mediciones o los resultados de apoyo de la organización tales como: procesos de planeamiento estratégico formal, sistemas de informática, procesos de negocios perfectamente estructurados y sistemas formalizados de control y recompensas. Igualmente, los resultados aparecen vagamente definidos, tales como:



participación en el mercado, rendimiento de los activos, márgenes de venta, etc. Los procesos formales con orientación hacia los resultados cumplen un propósito sumamente útil y constituyen los requisitos básicos que ejerce la empresa, tales como la observancia de reglas contables perfectamente definidas para los informes financieros.

Sin embargo, lo que hemos logrado detectar y apreciar es el rol igualmente significativo desempeñado por sistemas informales orientados hacia procesos que enfrentan las actividades críticas de la empresa. Nos referimos en este caso al conjunto de interacciones que existen entre los miembros de la fuerza laboral en todos los niveles, tanto informales como programadas. Estas interacciones enriquecen la comprensión de los temas gerenciales y permitir influir en los procesos que eventualmente generarán los resultados deseados para la empresa.

El punto final analiza la necesidad de reconocer las fuerzas y prácticas clave que afectan las estructuras estratégicas de gestión identificadas en nuestro contexto. Es innegable que la tecnología e internacionalización son las fuerzas más críticas para determinar las estrategias de la empresa. Implementar una gestión en un entorno internacional con un rápido ritmo de cambios tecnológicos constituye un desafío crítico al que se enfrentan la mayoría de los gerentes. En gran parte, y debido a este problema, han aparecido nuevas formas organizacionales que permiten adaptarse más rápidamente a los desafíos económicos internacionales y a optimizar el conocimiento de la fuerza laboral. Las organizaciones se están volviendo más uniformes, los equipos multidisciplinarios están reemplazando al trabajador individual y las redes horizontales están sustituyendo a los canales verticales de comunicación.

La aparición de equipos de auto - gestión, compuestos por trabajadores del conocimiento está disipando la diferenciación convencional entre gerentes y no gerentes. La generación de condiciones que soporten una organización capaz de aprender, se ha convertido en una necesidad vital.

La reingeniería del proceso del negocio es, quizás una de las recientes prácticas comerciales de mayor impacto, ofreciendo la promesa de importantes mejoras en costo, calidad, servicio y rapidez que resultan en un rediseño radical de los procesos del negocio. Tal como hemos dicho anteriormente, la clave consiste en identificar aquellos procesos del negocio que atraviesen las diferentes unidades organizacionales de la empresa. Por lo tanto, y debido a su naturaleza, es altamente probable que nadie asuma una responsabilidad total de su efectividad. En ese caso, y especialmente a través del tiempo, se puede generar todo tipo de ineficiencias que luego permiten acceder a las principales oportunidades para implementar las mejoras radicales a las que nos hemos referido anteriormente. Los procesos se desglosan en un conjunto de actividades específicas, y luego se analizan estas actividades para detectar si agregan o no valor. Quienes forman parte de la reingeniería del proceso del negocio, informan resultados admirables. No es infrecuente que más de la mitad de las actividades que componen un proceso sean de valor no agregado.

Finalmente, hemos visto en los últimos años, una gran preocupación por la calidad de las mediciones de desempeño de la empresa. Estas mediciones han dado lugar a ciertos enfoques nuevos relativamente creativos para control de gestión. Todas ellas tienden a complementar las mediciones financieras, enriquecer la naturaleza estratégica de las mediciones y corregir las deficiencias emergentes de las prácticas contables convencionales de costos que se utilizan. Además, todas ellas son relativamente lógicas y coherentes, lo cual permite que su implementación resulte más atractiva. Las nuevas prácticas de control más importantes son: "benchmarking", "estimación de costos basados en la actividad" y "tablero de control".



La esencia del benchmarking consiste en contrastar el desempeño de la empresa con ciertos parámetros que implican un desafío. Estos pueden generarse a través de comparaciones históricas internas; comparando nuestra empresa con los competidores clave de nuestra industria, o midiendo nuestro desempeño con los "mejores" de cada actividad funcional.

El sistema de estimación de costos basados en la actividad introduce una simple corrección en la asignación de los gastos fijos con respecto a los rendimientos de la empresa (por ejemplo, de productos, servicios, proyectos, etc.). Las prácticas contables convencionales de costos miden en forma exhaustiva los costos directos y variables en los que incurre la empresa, y en forma relativamente arbitraria, asigna los gastos fijos a productos y servicios. Esta práctica ha sido ampliamente utilizada cuando los costos variables representaban un elevado porcentaje de los costos totales de la empresa y cuando no existía la gran proliferación de rendimientos que se evidencian en la actualidad. En estos momentos, los costos directos representan un pequeño porcentaje del costo total de una corporación internacional diversificada, con elevada tecnología. Por lo tanto, las distorsiones introducidas por las antiguas prácticas resultan intolerables. Un sistema de estimación de costos en base a las actividades introduce una transformación relativamente simple. En lugar de asignar los gastos fijos directamente a los rendimientos, define en primer lugar las actividades en las que está involucrada la empresa. Los gastos fijos se asignan a dichas actividades y a partir de allí hacia los productos y servicios finales. (Es importante destacar que estas actividades son parte de los procesos de negocios que acabamos de analizar, lo cual genera un vínculo importante entre la reingeniería del proceso del negocio y el sistema de estimación de costos basados en la actividad).

Quienes aplican esta metodología, informan diferencias significativas en los costos imputados a través de estos dos enfoques. Parecería que la mayoría de las empresas han operado, en el mejor de los casos, en forma sumamente rudimentaria en la formación de la estimación de sus costos; y en el peor de los casos, han tomado decisiones críticas que los han llevado a informaciones erróneas sobre sus costos.

El tablero de control apunta a que los gerentes tengan acceso a una herramienta exhaustiva de medición del desempeño del negocio. Comienza reconociendo que a pesar de que la perspectiva financiera es esencial, sólo nos informa lo que se ha hecho históricamente, pero, sin embargo, ofrece aunque en pequeña medida, un "insight" de la forma en que la empresa se desenvolverá en el futuro.

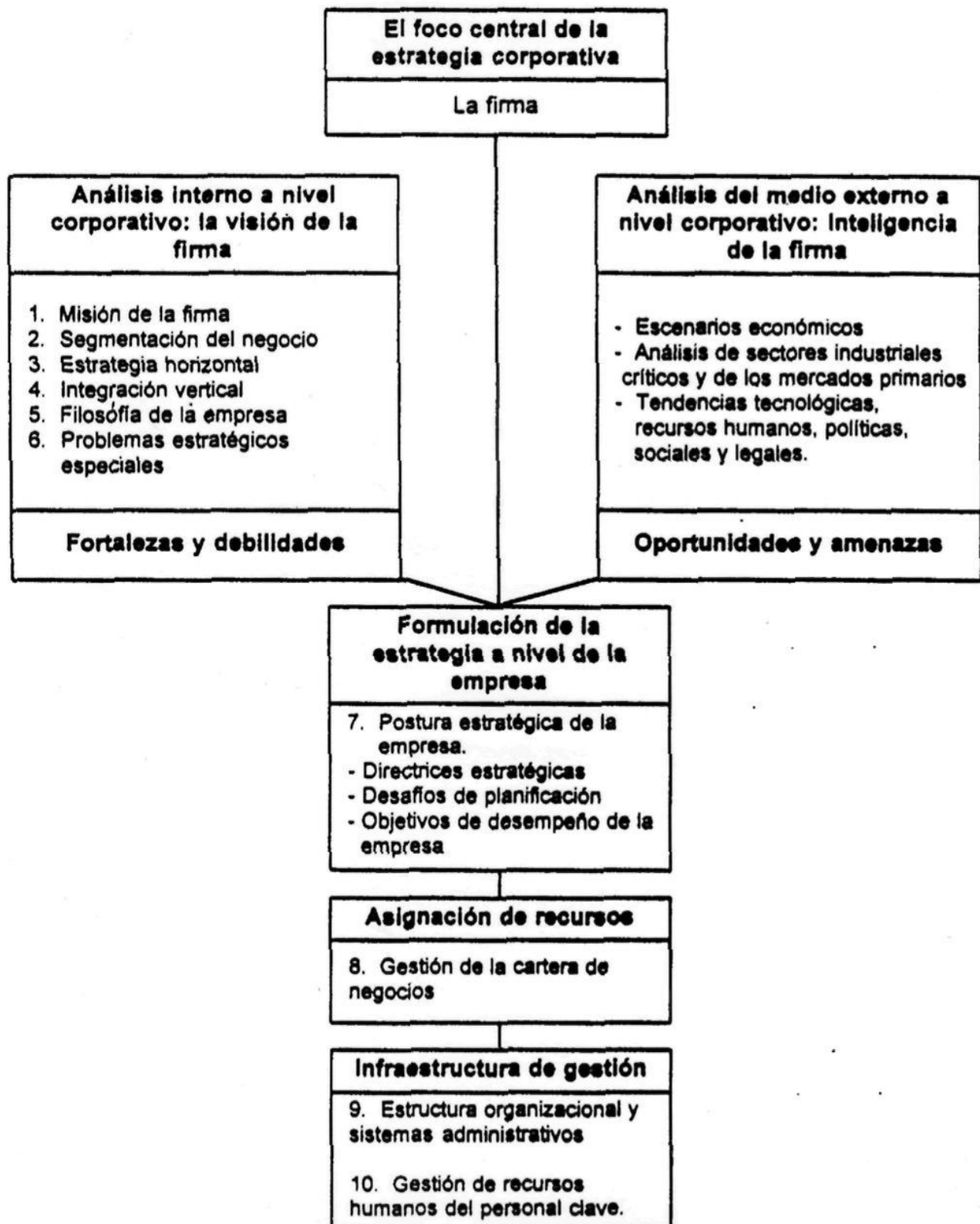
La perspectiva financiera que responde a la pregunta: ¿Cómo vemos a nuestros accionistas? Debe ser complementada por tres perspectivas adicionales que apuntan a las siguientes preguntas: *desde la perspectiva del cliente*: ¿cómo nos ven los clientes?; *desde la perspectiva interna del negocio*: ¿en qué aspectos debemos sobresalir?; y finalmente *la perspectiva de innovación y aprendizaje*: ¿podemos continuar mejorando y creando valores?".

El tablero de control, diseñado por Robert Kaplan y David Norton agrupa en un sólo informe gerencial muchos de los elementos aparentemente dispares de la agenda competitiva de la empresa. Esto constituye su mayor fortaleza.



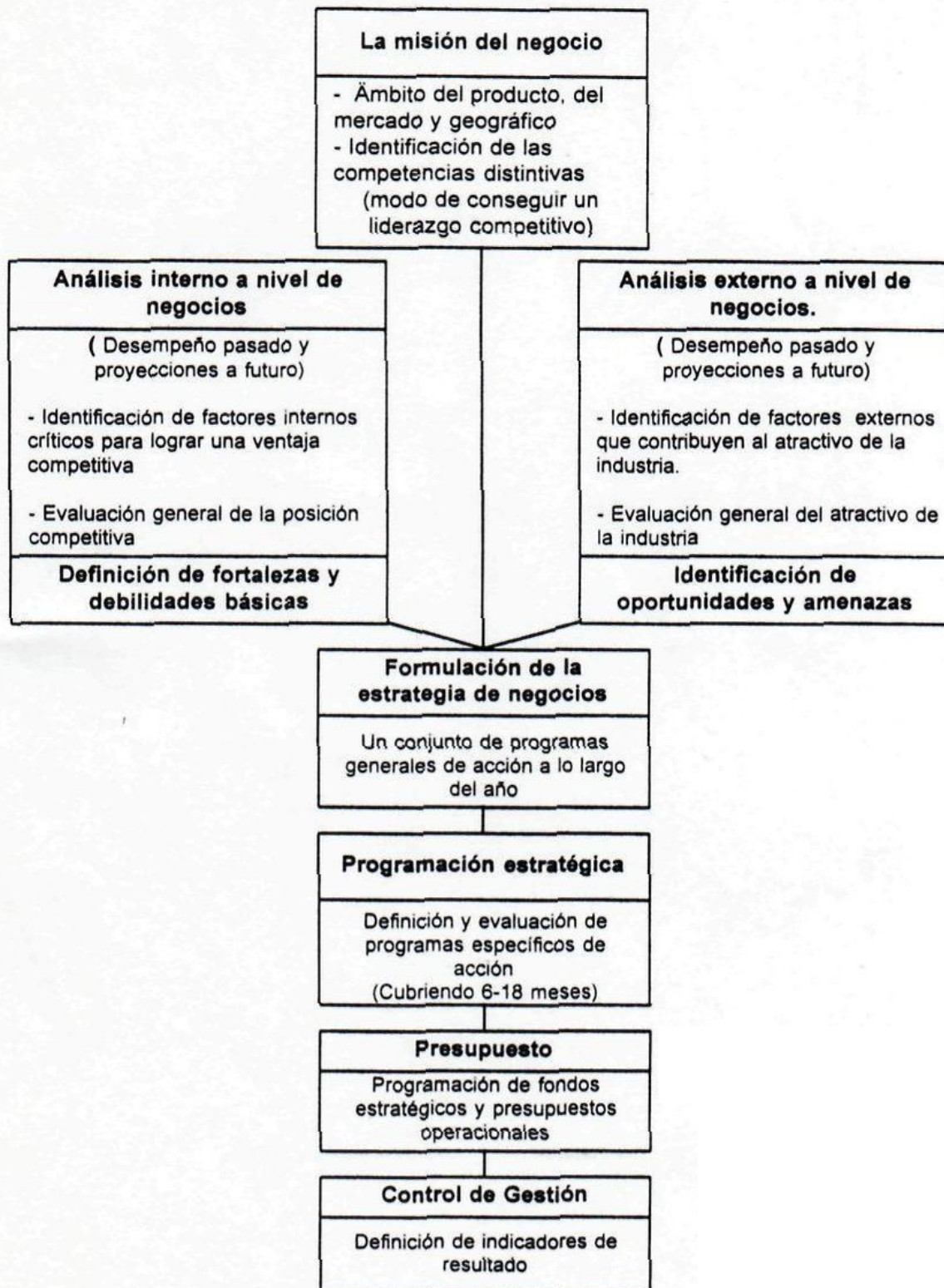


## LOS ELEMENTOS FUNDAMENTALES EN LA DEFINICIÓN DE UNA ESTRATEGIA CORPORATIVA: LAS DIEZ TAREAS



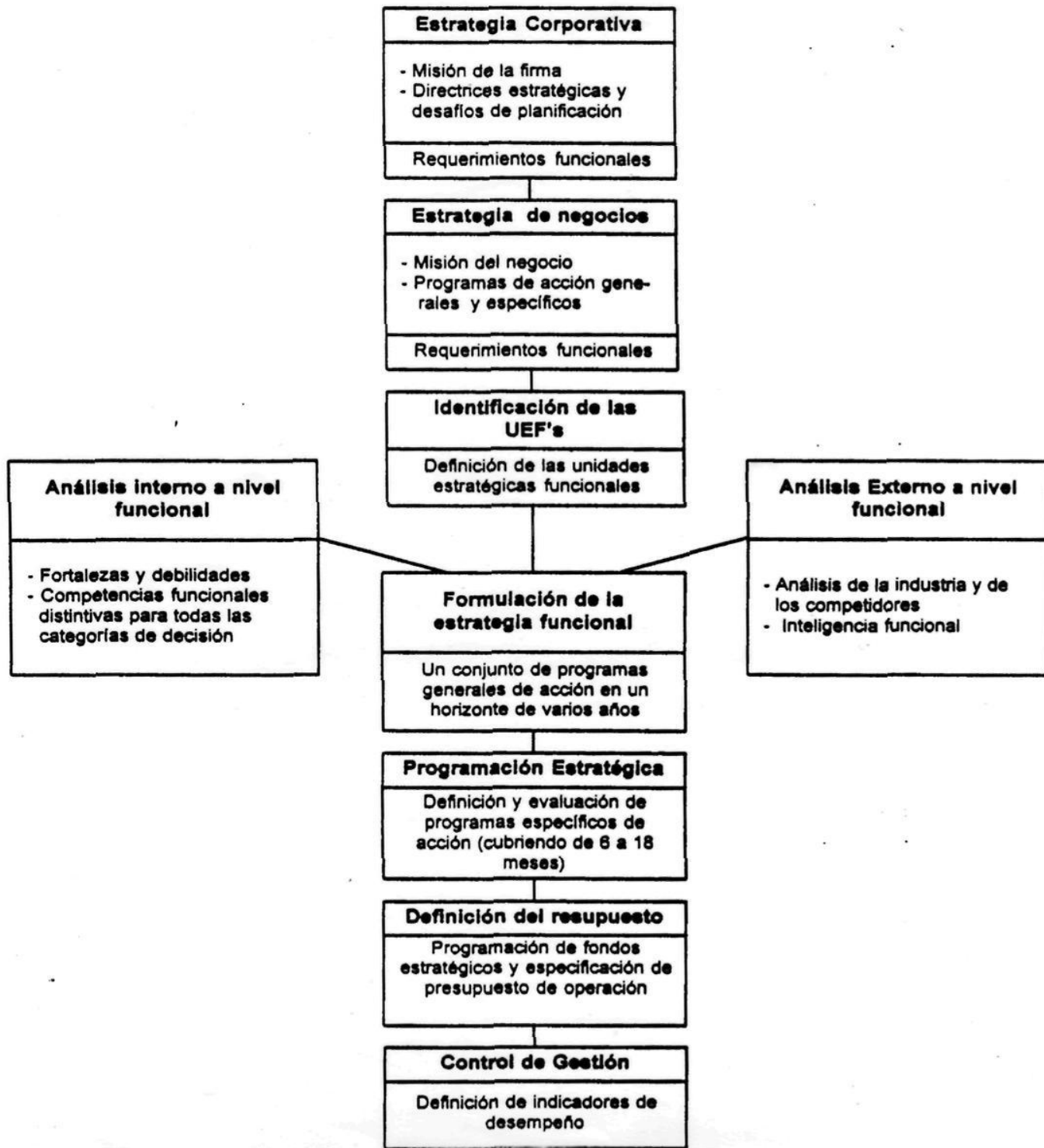


## LOS ELEMENTOS FUNDAMENTALES EN LA DEFINICIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE NEGOCIOS





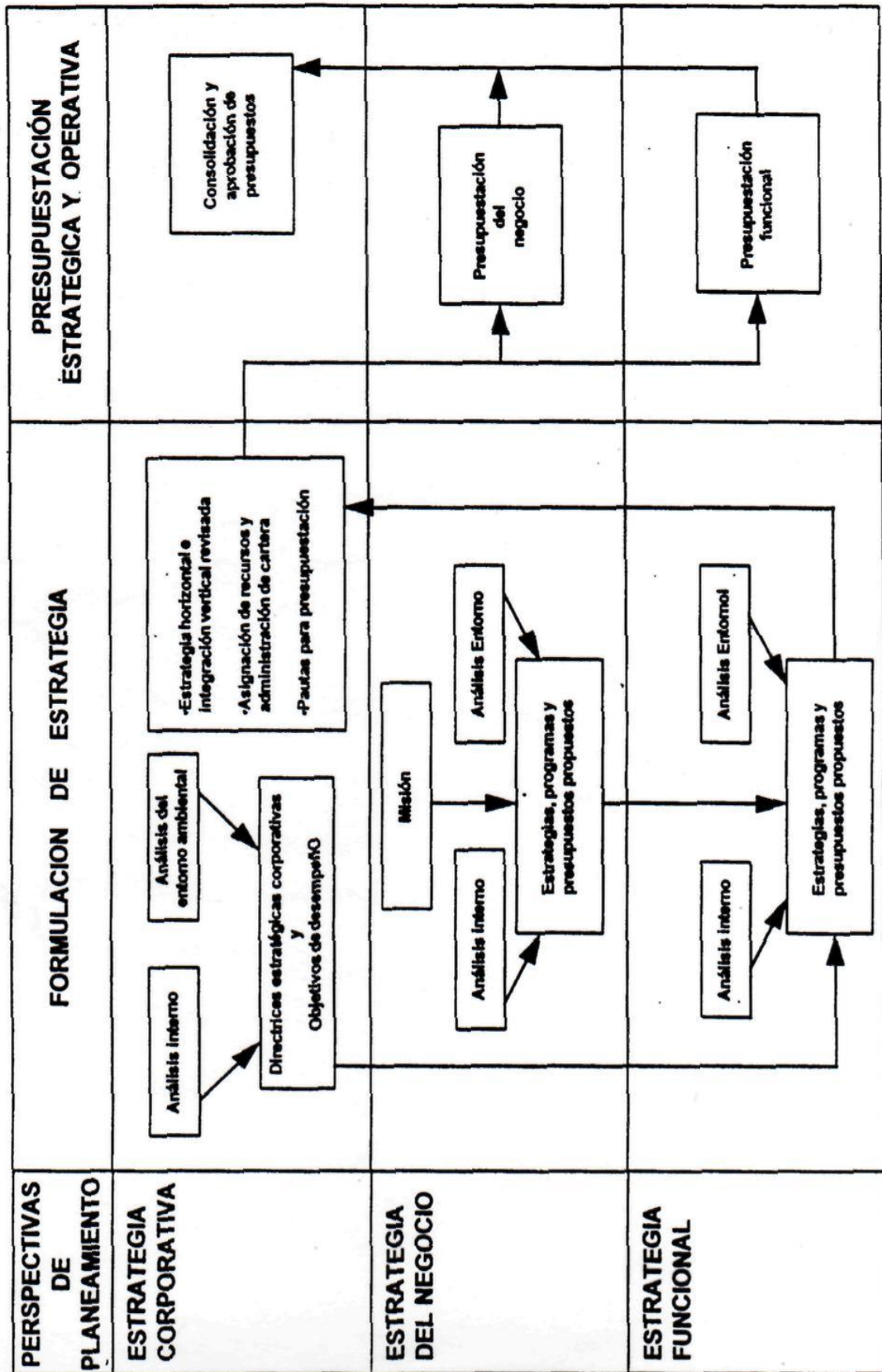
## LOS ELEMENTOS FUNDAMENTALES EN LA DEFINICIÓN DE UNA ESTRATEGIA FUNCIONAL





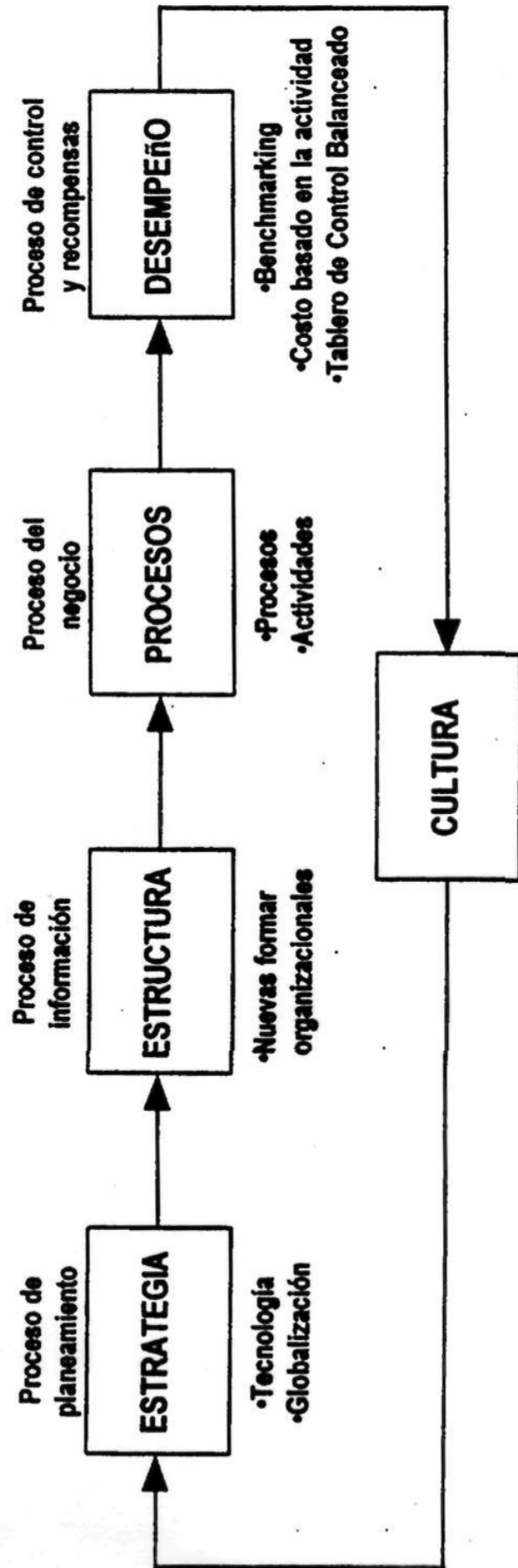


# UN PROCESO FORMAL DE PLANEAMIENTO ESTRATEGICO





## MARCO PARA LA GESTIÓN ESTRATÉGICA







**Figura 2-7**  
**TAXONOMÍA DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN**

