

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

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

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

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

Monitoreo del entorno y consideraciones para su aplicación

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

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

Monitoreo del entorno

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

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

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

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

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

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

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

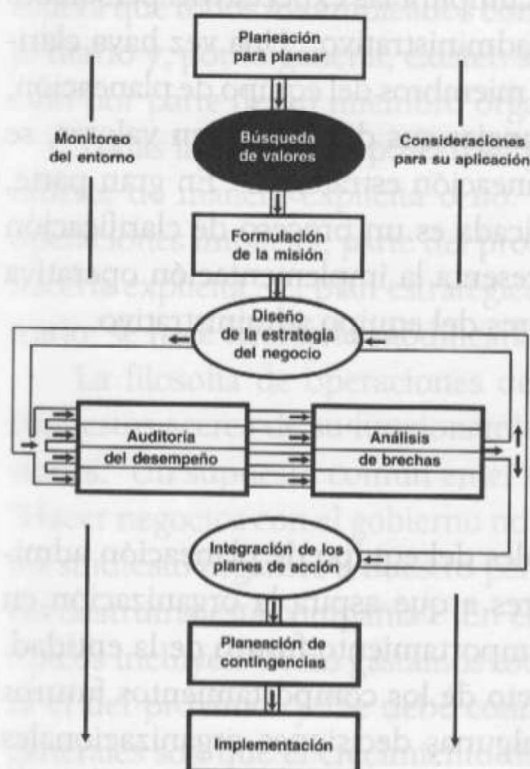
Consideraciones para su aplicación

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

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

Búsqueda de valores

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



Valores personales

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

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

Valores organizacionales

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

Filosofía de operaciones

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

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

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

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

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

Figura 1-2. Los cinco principios de Mars

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

Cultura

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

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

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

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

Análisis del grupo de interés

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

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

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

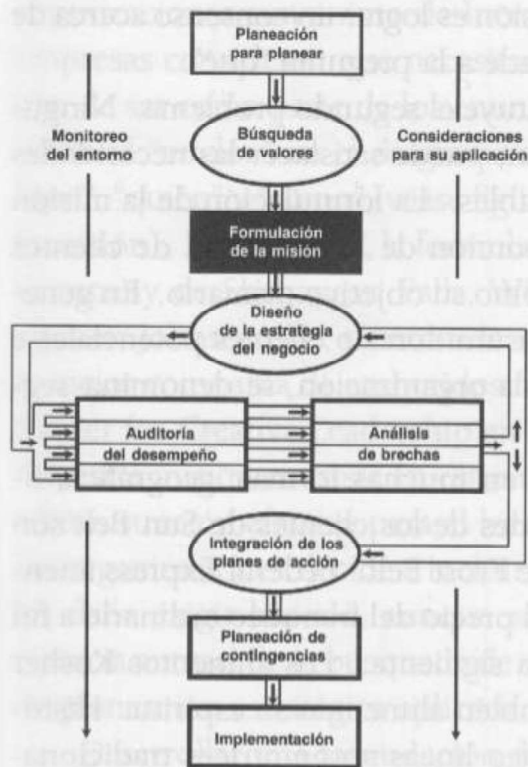
La búsqueda de valores es la fase más importante del proceso de planeación estratégica aplicada y una de las más difíciles. Exige un profundo análisis de las convicciones más esenciales que fundamentan la vida organizacional, en especial la toma de decisiones. Tal análisis es raro en la experiencia de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

Formulación de la misión

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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