



Administración estratégica

Zacarías Torres Hernández

Instituto Politécnico Nacional
Escuela Superior de Comercio y Administración
Unidad Santo Tomás

PRIMERA EDICIÓN EBOOK
MÉXICO, 2014

GRUPO EDITORIAL PATRIA

Para establecer comunicación
con nosotros puede hacerlo por:



correo:
Renacimiento 180, Col. San Juan
Tlihuaca, Azcapotzalco,
02400, México, D.F.



fax pedidos:
(01 55) 5354 9109 • 5354 9102



e-mail:
info@editorialpatria.com.mx



home page:
www.editorialpatria.com.mx

Dirección editorial: Javier Enrique Callejas

Coordinadora editorial: Verónica Estrada Flores

Diseño de interiores: Milcom / Braulio Morales

Diseño de portada: Eleazar Maldonado / Paulina Olguín / Factor 02

Revisor Técnico: MDI Gil Armando Sánchez Soto

Universidad Iberoamericana

Administración estratégica

Derechos reservados:

© 2014, Zacarías Torres Hernández

© 2014, GRUPO EDITORIAL PATRIA, S.A. DE C.V.

Renacimiento 180, Colonia San Juan Tlihuaca,

Delegación Azcapotzalco, Código Postal 02400, México, D.F.

Miembro de la Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana

Registro núm. 43

ISBN ebook: 978-607-438-868-8

Queda prohibida la reproducción o transmisión total o parcial del contenido de la presente obra en cualesquiera formas, sean electrónicas o mecánicas, sin el consentimiento previo y por escrito del editor.

Impreso en México

Printed in Mexico

Primera edición ebook: 2014

Contenido

Prólogo	vi	Visión	75
Introducción	vii	Misión	79
PARTE I CONCEPTOS DE PLANEACIÓN	1	Términos fundamentales	85
Capítulo 1.		Resumen	86
Planeación. De la planeación empírica al proceso		Preguntas de revisión	86
estratégico	2	Trabajo de campo: Prácticas	87
Introducción	6	Lectura integradora recomendada	88
Naturaleza de la planeación	6	Bibliografía	89
Importancia de la planeación	7	Capítulo 2.	
Definiciones de la planeación	7	Descripción del entorno externo	90
Horizonte de planeación	9	Introducción	93
Niveles de planeación	9	Importancia del entorno externo	95
Proceso de la planeación estratégica	10	Diagnóstico	96
Diagramas del proceso de planeación	11	Fuentes de información	97
Apunte histórico de la planeación	19	Entorno general	99
Apunte histórico de la planeación en México	21	Técnicas para evaluar el entorno general	110
Lectura integradora recomendada	30	Términos fundamentales	118
Bibliografía	31	Resumen	118
Capítulo 2.		Preguntas de revisión	119
Administración estratégica.		Estudio de caso	120
Ámbito contextual	32	Lectura integradora recomendada	120
Introducción	36	Bibliografía	121
Qué es la administración estratégica	37	Capítulo 3.	
Naturaleza de la administración estratégica	38	Descripción del medio ambiente interno	122
Conceptos básicos	39	Introducción	125
En qué nivel se emplea la administración estratégica	45	Importancia del medio ambiente interno	126
Quién es el responsable de la administración estratégica	45	Medio ambiente interno	128
Beneficios de la administración estratégica	47	Procesos y funciones	131
Enfoques de la administración estratégica	49	Recursos, capacidades y competencias	135
Reto contemporáneo	54	Técnicas para evaluar el medio ambiente interno	138
Proceso de administración estratégica adoptado	56	Matriz de evaluación de factores internos (EFI)	142
Términos fundamentales	58	Términos fundamentales	146
Resumen	58	Resumen	146
Preguntas de revisión	59	Preguntas de revisión	148
Trabajo de campo: Prácticas	60	Estudio de caso	148
Lectura integradora recomendada	61	Lectura integradora recomendada	150
Bibliografía	62	Bibliografía	151
PARTE II ETAPA DE PLANEACIÓN	63	Capítulo 4.	
Capítulo 1.		Áreas clave para resultados (ACR) y objetivos	
Revisión de negocio, visión, misión, objetivos, estrategias		a largo plazo	152
(actuales). Negocio, visión, misión (nuevos)	64	Introducción	155
Introducción	67	Áreas clave para resultados (ACR)	156
		Objetivos a largo plazo	159
		Clasificación de objetivos	160
		Objetivos estratégicos-propósito estratégico	163
		Por qué objetivos a largo plazo	164
		A qué nivel se formulan los objetivos	165

Proceso para formular objetivos.....	166
Términos fundamentales.....	168
Resumen.....	168
Preguntas de revisión.....	169
Estudio de caso.....	170
Lectura integradora recomendada.....	172
Bibliografía.....	173

Capítulo 5.

Áreas clave para resultados (ACR).

Estrategias-Categorías.....	174
Introducción.....	178
ACR, objetivos y estrategias.....	178
El concepto estrategia.....	178
Propósitos para formular estrategias.....	179
Niveles en los que se formulan las estrategias.....	181
Elementos determinantes para plantear estrategias.....	182
Criterios para evaluar la estrategia.....	184
Selección de la estrategia.....	184
Los 10 mandamientos de diseño de las estrategias.....	186
Categorías o tipos de estrategias.....	187
Uso de estrategias en todo tipo de organizaciones.....	195
Términos fundamentales.....	197
Resumen.....	197
Preguntas de revisión.....	198
Estudio de caso.....	198
Lectura integradora recomendada.....	200
Bibliografía.....	201

Capítulo 6.

Estrategias: Técnicas para formular, evaluar y

seleccionar estrategias.....	202
Introducción.....	205
Importancia del estudio y elección de estrategias.....	206
Identificación de estrategias actuales.....	207
Pasos para elección final de la estrategia.....	208
Técnicas para el estudio y elección de la estrategia.....	209
Técnica, matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PE y EA).....	218
Otras técnicas para formular estrategias.....	221
Matriz de la planeación estratégica cuantitativa (MPEC).....	223
Influencia política en la decisión de la estrategia.....	224
Términos fundamentales.....	225
Resumen.....	225
Preguntas de revisión.....	226
Estudio de caso.....	226
Lectura integradora recomendada.....	228
Bibliografía.....	229

Capítulo 7.

Estrategias: Elementos o factores de análisis para estrategias exitosas.....

230	
Introducción.....	233
Elemento o factor estructura organizacional.....	234
Perfil de liderazgo.....	237
Nivel de cultura.....	241
Cantidad de recursos (presupuesto).....	243
Previsión de recompensas (reconocimiento).....	246
Términos fundamentales.....	250
Resumen.....	250
Preguntas de revisión.....	251
Estudio de caso: prácticas.....	251
Lectura integradora recomendada.....	253
Bibliografía.....	254

PARTE III Etapa de implantación

o ejecución de estrategias..... 255

Capítulo 1.

Implantación. Objetivos a corto plazo..... 256

Introducción.....	260
Conceptos de implantación de estrategias.....	261
Qué corresponde a la alta dirección en la etapa de implantación.....	263
Qué corresponde a los mandos medios en la etapa de implantación.....	264
Objetivos a corto plazo.....	267
Términos fundamentales.....	271
Resumen.....	271
Preguntas de revisión.....	272
Estudio de caso.....	272
Lectura integradora recomendada.....	274
Bibliografía.....	275

Capítulo 2.

Implantación. Tácticas. Elementos de análisis..... 276

Introducción.....	280
Tácticas.....	280
Elementos o factores para tácticas exitosas.....	286
Términos fundamentales.....	294
Resumen.....	294
Preguntas de revisión.....	295
Estudio de caso.....	295
Lectura integradora recomendada.....	296
Bibliografía.....	297

Capítulo 3.

Implantación: proyectos, procesos y funciones..... 298

Introducción.....	302
Panorama integral del proceso de pensamiento y acción estratégicos.....	302
Perfil del personal responsable de formulación e implantación.....	304
Proyectos específicos.....	307
Proceso productivo.....	311
Funciones.....	314
Términos fundamentales.....	322
Resumen.....	322
Preguntas de revisión.....	323
Estudio de caso.....	323
Lectura integradora recomendada.....	325
Bibliografía.....	326

PARTE IV Etapa de control y evaluación..... 327

Capítulo 1.

Seguimiento y evaluación de resultados..... 328

Introducción.....	332
Conceptos básicos de control.....	333
Criterios de evaluación.....	338
Fuentes de información.....	339
Actores del control y mecanismos de control.....	340
Técnicas de control/evaluación.....	344
Términos fundamentales.....	351
Resumen.....	351
Preguntas de revisión.....	352
Estudio de caso.....	353
Lectura integradora recomendada.....	355
Bibliografía.....	356

A Leonor Martínez Lázaro:

*Por su talento y firmeza que
son valuartes de nuestra familia*

Prólogo

Un mundo en evolución constante es el presente que viven los individuos y las organizaciones. Empresas locales, antes exitosas, se extinguen. Otras perduran, o mejor dicho evolucionan mediante fusiones, adquisiciones, o Joint-ventures. Estas organizaciones antes de carácter netamente local, son ahora empresas nacionales, regionales, o incluso adquieren estatus global. Evolucionar o morir es una ley natural en el mundo de los negocios. Las organizaciones ante este escenario cambiante adoptan nuevas técnicas y métodos de administración. Es ahora, que ante la necesidad de satisfacer clientes más sofisticados, las organizaciones deben ser claras en su rumbo a seguir y en las estrategias que las llevarán al éxito.

La Administración Estratégica es apasionante y llena de desafíos. Es una herramienta esencial y necesaria que facilita y orienta en el proceso evolutivo de una organización al éxito. La Administración Estratégica establece en los administradores el ánimo de conocimiento de su organización, determinar factores para alcanzar sus metas y sobretodo para desarrollar un espíritu triunfador capaz de enfrentar nuevos desafíos

Hoy, existe en el mercado una gran variedad de textos alusivos al tema de la Administración Estratégica. Sin embargo. Pocas obras abordan este tema tan complejo de una manera ágil y amena que hacen de su lectura una grata experiencia. Sin duda encontrará esta obra adictiva

El autor nos plantea el tema de la Administración Estratégica en cuatro partes. Éstas abordan: los principios fundamentales de la Administración Estratégica, la planeación de estrategias, su implantación y su evaluación. Cada tema es enriquecido con estudios de caso, actividades complementarias, lecturas integradoras, ejemplos prácticos y comentarios alusivos a cada tema en un contexto de tiempo y espacio.

Esta obra es una guía indispensable en la formación de los administradores, tanto a nivel empresarial como académico. Este libro es una herramienta para el novel emprendedor, para los tomadores de decisiones en organizaciones consolidadas, y para los académicos de nivel licenciatura y posgrado.

Sencillamente, encontrará práctica la lectura de esta obra. Reflexionará sobre el presente y creará visión para un futuro promisorio.

*Helí Torres Martínez
y Alberto Torres Martínez
Mexico, D.F., 2008*

Introducción

Estrategia es una palabra clave en la teoría y práctica de la administración. Incluye no sólo la guerra y los negocios, sino que se extiende a todos los actos de la vida como el ejercicio de la política, las actividades deportivas, la formación y difusión de la cultura, el funcionamiento de la familia y hasta el encuentro con el amor.

Es así que con estrategias se ganan guerras organizadas, negocios, contiendas de partidos políticos, torneos deportivos, eventos culturales e incluso buenas relaciones personales. Desde luego que también por las estrategias se puede perder todo lo valioso que tienen los humanos como el prestigio y la vida.

Actualmente vivimos un nuevo orden mundial, que demanda el ejercicio de una administración original y creativa, con aplicación de estrategias que permitan desplegar competencias en un ambiente donde el terrorismo gana terreno y prevalecen los intereses de unos cuantos fabricando la desdicha de la mayoría, que hacen un mundo infeliz y sometido.

Por otro lado, ha cambiado la práctica de los negocios por un sinnúmero de nuevos fenómenos que se presentan y otros que fortalecen. Como ejemplo está la globalización, el comercio electrónico, los niveles de alianzas y asociaciones estratégicas que se unen a las fusiones, adquisiciones, compras apalancadas y hostiles. Disminuye la manufactura y se incrementaran los servicios. Empresas que antes eran manufactureras, hoy son reconocidas como proveedoras de comercio electrónico, y otras que antes eran acérrimos rivales hoy se han vuelto prósperos socios productores y comerciales.

Miles de empresas se han declarado en quiebra; aparece la recesión, las crisis inmobiliarias, el descontrol de los precios del petróleo y acontecimientos como el atentado a las torres gemelas en 2001, las invasiones de Estados Unidos a Irak (“Tormenta del desierto” en 1991 y “Libertad Duradera” en 2002), apropiaciones de empresas privadas por parte de los estados y un número, todavía mayor, de fenómenos que han alterado en forma permanente el panorama de negocios y corporaciones, de tal suerte que hoy tanto los retos como las oportunidades que enfrentan las empresas de cualquier estructura y tamaño son mayores que antes.

Por tanto, es evidente la necesidad de que las empresas adopten métodos o técnicas acordes a los nuevos tiempos que les permitan sobrevivir e incluso crecer y consolidarse en estos ambientes que son cada vez más turbulentos y complejos. Es aquí donde, sin duda, la aplicación de la *administración estratégica* tendrá un papel más preponderante. Los temas de la administración estratégica se han abordado con distintas denominaciones, pero referidas a lo mismo.

Planeación estratégica es el nombre que se utiliza en el mundo de los negocios, se empezó a trabajar con este título en la década de 1950 y se popularizó en las de 1960 y 1970, en éstas se consideraba como la respuesta a todos los problemas de las empresas; en la década de 1980 su aplicación se redujo

considerablemente, puesto que varios modelos de planeación no produjera los elevados niveles de ganancias que se esperaban. En los albores del siglo XXI la planeación vuelve a tomar un papel relevante.

Dirección estratégica se ha utilizado como sinónimo de planeación estratégica y es aplicada ampliamente en el ambiente académico al igual que el concepto *administración estratégica*. El mismo término, y en consecuencia también los otros dos (*administración estratégica* y *planeación estratégica*) se utilizan con los subtítulos de *política de negocios* o *dirección de negocios*.

El presente libro tiene como objeto de estudio a la planeación estratégica y como sujeto a cualquier organización, con deseos de sortear con éxito los vaivenes del ambiente en su desempeño como organización competitiva y rentable.

El texto aborda los temas importantes que deben encontrarse en todo buen libro de pensamiento y acción estratégicos. Pero nuestros lectores hallarán una obra con formato original que hará plácido y amigable su estudio, así como amena y afable su consulta.

Cada uno de los capítulos cuenta con su respectivo *mapa mental* para que el lector, en un esquema, disponga de los temas centrales que se abordan; *objetivos* que deben cumplirse con el estudio del capítulo; *citas memorables* que ponen al lector frente a reflexiones de reconocidos pensadores; *resumen* donde se analiza un capítulo del celebre libro “El arte de la guerra” del famoso estratega chino Sun tzu; *cápsulas culturales* relacionadas con el tema que ilustran y aumentan el acervo de conocimiento; desde luego que se encuentran *términos fundamentales*, *resumen y preguntas de revisión*, para que el lector pueda evaluar y consolidar su aprendizaje. Algo muy importante, se presentan *casos para análisis* y la recomendación de una *lectura* que es amena, breve e ilustrativa del tema que se estudió. Tanto los casos como la lectura son dos técnicas de aprendizaje muy efectivas que en la actualidad están siendo ampliamente utilizadas en las mejores escuelas de negocios del mundo. También cada capítulo, incluye una práctica que se asocia a la teoría, relacionada con el tema y aplicada a una organización, de tal manera que el participante al terminar el estudio del libro ya vivió lo que es la planeación estratégica en sus vertientes teórico-prácticas.

Por su parte, el contenido del libro se desarrolla en cuatro partes que incluyen trece capítulos. **Parte I: Conceptos de planeación** (dos capítulos). El capítulo 1 está dedicado a presentar las bases y principios de planeación para que el lector cuente con la plataforma conceptual que le permitirá comprender con mayor sólidez, desde lo que es la planeación general hasta lo que es el proceso de planeación estratégica. Son ilustrativos los 10 diseños de dicho proceso con el enfoque de 10 autores diferentes, así como los apuntes históricos que se presentan de la planeación estratégica y de la planeación en México.

El capítulo 2 está referido a la administración estratégica (o planeación estratégica). Aquí se incluye su conceptualización, funcionamiento, nuevo reto contemporáneo y el modelo de tres fases que se adopta en la presente obra.

Parte II: Etapa de planeación (cinco capítulos). Es el diseño del estado futuro de la organización. La fase que posiciona las fuerzas antes de la acción. El personal que elabora la planeación debe tener perfil intelectual, requiere de intuición y habilidades analíticas.

Capítulo 1. Sirve para revisar la situación actual de: la actividad principal del negocio (giro), la visión, misión, objetivos y estrategias. Con esta base se decide cuáles serán los nuevos: giro, visión y misión. Pueden seguir los que ya existían o la revisión puede llevar a modificarlos, reestructurarlos o cambiarlos.

Capítulo 2. Es el estudio del entorno externo. Se ubica al lector en el significado de este concepto. Se describe el ambiente organizacional, cuyo entorno general consta de

cinco niveles: interno, de trabajo, mesoambiente, macroambiente y aeroespacio-espacio.

La influencia del entorno externo se conoce con el uso de la técnica que se titula matriz de evaluación de factores externos (*EFE*). Esta matriz utiliza el acróstico *PESTG* (fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas, globales), donde se pueden encontrar oportunidades y amenazas, para llegar a valores ponderados y conocer cuál es la importancia que la organización pone al impacto que sobre ella tienen las fuerzas del entorno externo.

Capítulo 3. Es el estudio del ambiente interno. Aquí se describe cómo se encuentra el funcionamiento interno que la organización puede controlar. Se realiza un breve análisis de procesos y funciones, así como de recursos, capacidades y competencias con que se cuenta para enfrentar las condiciones del mercado. Se muestran cuatro técnicas de evaluación. Destacan la cadena de valor y la matriz de evaluación de factores internos (*EFI*). Se pone atención en las fuerzas y debilidades. De igual manera que la *EFE* la sumatoria de sus valores ponderados indican si la posición de la organización es sólida o débil para poder definir estrategias/tácticas.

Capítulo 4. Definición de áreas clave para resultados (*ACR*) y formulación de objetivos de largo plazo. Se aportan elementos para conocer las categorías de actividades necesarias (pueden corresponder a un área), que la organización debe definir para alcanzar sus propósitos. Importa determinar quién o quiénes serán los responsables que habrán de conciliar cuatro insumos: 1) giro, visión, misión; 2) resultados del diagnóstico (*EFE*, *EFI*); 3) recursos, capacidades y competencias; y 4) objetivos institucionales. Estos cuatro insumos dan claridad para definir responsables y áreas que combinarán medios para alcanzar objetivos.

La formulación de objetivos de largo plazo corresponde a la alta dirección y su proceso de formulación debe ser participativo.

Capítulo 5. Estrategias, categorías de estrategias. Se trata de determinar los medios para alcanzar los fines. El lector encontrará un apartado conceptual de estrategias: definición, usos, niveles en que se implantan, criterios para evaluarlas y seleccionarlas, sugerencias para diseño y elementos para plantearlas, resalta la categorización de estrategias y el abanico tan extenso en que se pueden tipificar, adicional a los tipos de estrategias específicas que surgen de la creatividad propia del estratega para atender situaciones nuevas y complejas. Algunas categorías de estrategias muy conocidas y utilizadas son: genéricas, de cooperación y rivalidad, para mercados globales, para la era de *internet* o para competir en la región asiática.

Capítulo 6. Técnicas para formular, evaluar y seleccionar estrategias. La formulación de estrategias va a la par de la definición de objetivos y no se pueden afirmar que las estrategias serán exitosas. Su mejor parámetro de evaluación es el cumplimiento de objetivos. Su proceso de formulación, evaluación y selección implica, al menos, tres pasos: 1) obtención de datos e información, 2) diseño que generalmente conlleva posicionamiento y 3) decisión de elección de estrategias, es decir, seleccionar de entre varias la que resulte más atractiva. Las técnicas más utilizadas son las que se conocen como Matriz *FODA*, Matriz *BCG* y Matriz *PEYEA*; sin embargo, queda a la imaginación y creatividad del estratega el diseñar la que no existe y que de funcionar bien será la mejor.

Capítulo 7. Factores de análisis para estrategias exitosas. Este capítulo está abocado a presentar los factores, que parecen más importantes, para atender las causas que llevan al fracaso de planes, programas o proyectos que se encuentran bien elaborados en lo que corresponde a la planeación. Pues bien, esto sucede debido a que existe incompatibilidad,

desvinculación o incongruencia entre la estrategia/táctica que se implanta y la estructura organizacional, el liderazgo, la cultura, el presupuesto y las recompensas.

Parte III: Implantación o ejecución de estrategias (tres capítulos). Es la puesta en marcha de las estrategias que conducirán a la consecución de objetivos. Es la fase que maneja las fuerzas durante la acción. El personal responsable de la implantación es de perfil operativo, requiere una motivación especial y habilidades de liderazgo para la acción.

Capítulo 1. Implantación. Objetivos de corto plazo. Implantar el plan corresponde básicamente a los mandos medios y personal operativo. Significa operar el plan, pasar de las palabras a los hechos, hacer que suceda no decir que sucederá. Sin embargo, en esta fase la alta dirección tiene un carácter rector y de toma de decisiones institucionales o corporativas. Los objetivos de corto plazo son responsabilidad de los mandos medios y tienen relación complementaria con los objetivos de largo plazo. Estos últimos hacen exitosas a las organizaciones, pero los objetivos de corto plazo hacen que se emprendan acciones en el presente para llegar a los niveles deseados de desempeño en el futuro. Además de los objetivos se relacionan con los valores y se estipula que los objetivos son para el futuro. Los valores son el presente. Los objetivos se fijan, los valores se viven.

Capítulo 2. Tácticas. Factores de éxito o fracaso. Táctico en lo militar significa el conocimiento de disponer y emplear las tropas en el campo de batalla, es decir, el arte de poner en orden. En las organizaciones se dice que las tácticas son los medios para alcanzar los objetivos de corto plazo. Es común encontrar el uso indistintamente de estrategias y tácticas. Las tácticas de influencia son ampliamente utilizadas en esta fase y destacan la persuasión racional, informar, recurrir a la inspiración, consulta, intimidación, presión y tácticas de coalición. Es indispensable que el estratega ponga atención a las políticas que se implantan, al conflicto entre las partes y al cambio y resistencia al cambio como factores de éxito o fracaso en las disposiciones tácticas de la acción estratégica. El descuido de estos factores puede ser la causa de que fracasen los mejores planes, programas o proyectos.

Capítulo 3. Proyectos, procesos y funciones. Los proyectos específicos son instrumentos o medios que se utilizan para operar las estratégicas/tácticas. Proyecto es una serie de actividades relacionadas entre sí, que se dirigen a un resultado de conjunto y cuyo desempeño requiere un periodo significativo. Se sustentan en la *administración de proyectos*, es decir, en la planeación, dirección y control de recursos; generalmente su estructura es *pura*, funcional o matricial. Por su parte el concepto proceso es sinónimo de la función de producción y operaciones, puesto que es el sistema para transformar recursos en bienes o servicios, se mide mediante la eficiencia o productividad. Adicional a la función producción otras funciones clave son la comercialización y las finanzas, la primera para hacer llegar el producto o servicio del centro de producción a donde lo necesita el cliente, y la segunda para que la organización genere dinero con el de los demás (otros).

Parte IV: Etapa de control y evaluación (un capítulo). Es la última etapa del pensamiento y acción estratégicas. Se orienta a revisar las bases que sustentan las estrategias/tácticas, evaluar los resultados reales con los resultados esperados, y realizar ajustes cuando procedan.

Capítulo 1. Seguimiento y evaluación de resultados. Aquí los conceptos importantes son tres. Control, evaluación y realimentación. Control es vigilar que se cumpla lo establecido, por consecuencia, en sí significa restricciones, limitaciones o revisiones. Es libertad acotada. La evaluación es la comparación de los resultados que se obtuvieron con los resultados que se esperaban, da lugar para emprender acciones. Si no se alcanzaron los objetivos se toman acciones correctivas; si los objetivos fueron mejores que los esperados,

entonces, se toman acciones reforzadoras. Estas decisiones son consecuencia precisamente de la realimentación que es un “ver hacia otras” para constatar la situación que guardan los eventos programados. El control es responsabilidad del director general, y sus colaboradores son corresponsables. Se utiliza en todos los niveles jerárquicos organizacionales, donde se aplican técnicas específicas de control dependiendo del nivel jerárquico.

Existen técnicas cuantitativas (financieras y económicas) y técnicas cualitativas como las matrices de control y los indicadores estratégicos. En el nivel operativo son muy conocidas: la gráfica de Gantt, *PERT*, *CPM* y *los MRP*, esto es, lo que se decide respecto a la planeación de requerimientos de materiales.

Estas cuatro partes con sus trece capítulos permiten revisar o estudiar los conceptos y principios fundamentales, tanto de lo que es la planeación general como de lo que es el pensamiento y acción estratégicos, es decir la planeación o administración estratégica.

De igual manera, el libro conduce al lector por el camino de las tres fases del proceso estratégico sin temor a perderse en el trayecto. Tal vez podría compararse como la compañía del poeta Virgilio a Dante en su recorrido por el infierno y purgatorio.

Así pues, se trata de un manual de planeación estratégica con los ingredientes teóricos y prácticos que el usuario bien puede aplicar en el lugar donde se encuentre, con el propósito de mejorar su desempeño y el de su organización. Es un recorrido que visualiza, de manera panorámica, todos los quehaceres organizacionales, de tal manera que es como una cadena que al tacto o primer intento de medir su resistencia se puede conocer cuáles son los eslabones fuertes o débiles. De forma metafórica la planeación estratégica es el método que permite detectar cuáles son las áreas, funciones o planteamientos en general, que cuentan con posiciones fortalecidas o debilidades que lleven a tomar acciones para enfrentar retos y superar adversidades.

Esta obra, paradójicamente, no tiene fin, puesto que nunca se podrá decir *ahora sí es la última versión*, en razón de que el conocimiento es infinito y lo escrito perfectible. De una cosa sí pueden estar seguros los lectores, de que siempre el autor pondrá el mejor empeño para que tengan en sus manos un material en permanente mejoría, sustentado en las observaciones que gentilmente hagan llegar y en el perenne compromiso, de quien escribe, para difundir siempre lo mejor, con la certeza de que los errores, desaciertos y omisiones en todo momento el autor los asumirá como suyos.



Parte

I

Conceptos de planeación

► **CAPÍTULO 1** ◀

PLANEACIÓN. DE LA PLANEACIÓN EMPÍRICA AL PROCESO ESTRATÉGICO

► **CAPÍTULO 2** ◀

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA. ÁMBITO CONTEXTUAL

Capítulo

1

*Planeación.
De la planeación empírica al
proceso estratégico*



◀◀◀ CONTENIDO ▶▶▶

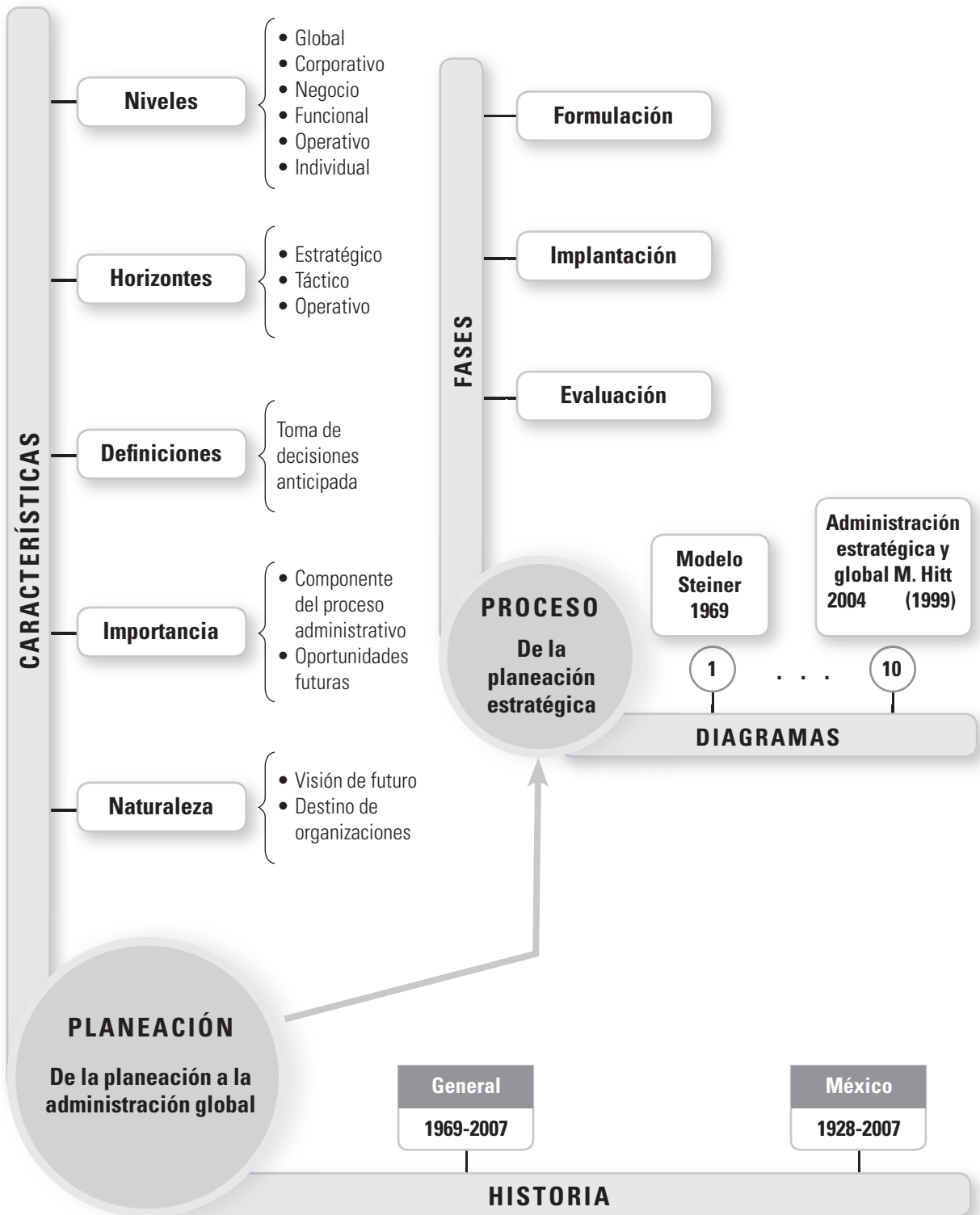
Mapa conceptual	Apunte histórico de la planeación en México
Planeación: Capítulo 1	Cápsula cultural
Planear la guerra (Sun tzu)	Cómo inició una gran empresa
Introducción	Cápsula cultural
Citas memorables	Teotihuacan y la sociedad urbana
Naturaleza de la planeación	Términos fundamentales
Importancia de la planeación	Resumen
Definiciones de la planeación	Preguntas de revisión
Horizonte de planeación	El método de caso: Elementos para su análisis
Niveles de planeación	Lectura integradora recomendada: El arte de la guerra (Sun tzu) El arte de la guerra (Sun bin)
Proceso de la planeación estratégica	Bibliografía
Diagramas del proceso de planeación	
Apunte histórico de la planeación	

◀◀◀ OBJETIVOS ▶▶▶

Después de leer el capítulo el alumno será capaz de:

- Describir la importancia de la planeación al comprender su naturaleza.
- Conocer distintos enfoques y definición de planeación, así como crear una definición propia y con argumentos sólidos que superen la crítica.
- Identificar los niveles de la planeación.
- Describir el proceso de la administración estratégica, con una explicación detallada de sus tres etapas:
 1. De planeación
 2. De ejecución
 3. De evaluación de resultados
- Conocer y comprender los enfoques de distintos autores, expresados en sus diferentes esquemas o modelos.
- Describir la evolución de la planeación que va de la planeación empírica, hasta la planeación global de nuestros días.
- Comentar los avances de planeación y discutir por qué en México no se han realizado aportaciones relevantes en la materia.

Mapa conceptual



Planeación¹

El arte de la guerra, Sun tzu,
Capítulo 1: Planear la guerra

Es de vital importancia planear la guerra, puesto que es el borde entre la vida y la muerte, razón por demás delicada para planearla minuciosamente. Son cinco los factores esenciales que habrán de tomarse en cuenta:

Influencia moral:

Se refiere a la armonía que debe existir entre el pueblo, su soberano y sus gobernantes.

Clima o condiciones meteorológicas:

Comportamiento de las fuerzas de la naturaleza como frío, calor, lluvia o nieve; esto es, estaciones del año.

Terreno:

Condiciones del terreno y las distancias por recorrer.

Autoridad o mando:

General que conduce el ejército, dotado de cinco condiciones deseables: sabiduría, equidad, humanismo, valor, y disciplina.

Doctrina:

Se refiere a la organización, la motivación, los abastecimientos y el cuidado de las necesidades de la tropa.

De igual manera, son de considerar los siguientes siete elementos:

1. Soberano, quién tiene más influencia moral.
2. General, qué bando tiene el comandante más competente.
3. Clima y terreno, quién tiene las mejores ventajas.
4. Reglamentos y decretos, qué ejército los respeta mejor.
5. Armamento, qué bando posee las mejores armas.
6. Oficiales y soldados, quién tiene los hombres mejor entrenados y disciplinados.
7. Premios y castigos, quién los distribuye con mejor sabiduría.

Es así, dice Sun tzu, que quien observa mejor estos atributos cuenta con mejores condiciones para pronosticar la victoria. Dos puntos relevantes más:

- El arte de la guerra es el arte del engaño, por eso:
Si eres capaz, muéstrate incapaz.
Si eres activo, da apariencia de pasividad.
Si estás cerca, has creer al enemigo que estás lejos y a la inversa.
También ataca cuando el enemigo no lo espere.
- El general, que cuente con más ventajas durante los cálculos tendrá más posibilidad de victoria.

¹ Sun tzu (1995). *El arte de la guerra*. (6a. ed.). México: Colofón.



itas memorables

Planear:

Preocuparse por encontrar el mejor método para lograr un resultado accidental.

Ambrose Gwinett Bierce (1842-1914).
Periodista y escritor estadounidense.

Si no aprendemos de la historia, nos vemos obligados a repetirla.

Cierto.

Pero si no cambiamos el futuro, nos vemos obligados a soportarlo.

Y eso podría ser peor.

Alvin Toffler (1928-).
Periodista, ensayista y sociólogo estadounidense.

La necesidad de planear la organización es tan obvia y tan grande, que es difícil encontrar alguien que no esté de acuerdo con ella. Pero es aún más difícil procurar que tal planeación sea útil, porque es una de las actividades intelectuales más arduas y complejas que confronta el hombre. No hacerla bien no es ningún pecado, pero sí lo es contentarse con hacerla menos que bien.

Russell, L. Ackoff.
Administrador, ensayista y consultor.

Introducción

Hablar de planeación es hablar de futuro; es decir, un estado que se encuentra en la mente de todos y que difícilmente se puede conocer con certeza, de ahí que frecuentemente se recurra a videntes, adivinos o profetas con el fin de atisbar algo de lo que pudiera deparar el destino. Estos personajes alguna cosa pueden decir del futuro, pero sin la seguridad de que sucederá de acuerdo con sus predicciones. Los religiosos pueden estar convencidos de que una vida ejemplar en la Tierra conducirá a que después de la muerte se alcance la bienaventuranza eterna; los políticos toman el presente para prometer prosperidad en el futuro, y los empresarios invierten su capital pensando que el futuro traerá beneficios mucho mejores. En estos casos como la salvación, la prosperidad y la rentabilidad sólo son expectativas que nadie parece garantizar, precisamente por lo incierto.

Es así que las personas y las organizaciones acuden a la planeación como el medio más sensato de predecir el futuro, aunque con semejante sensación de que los pronósticos pueden tener un efecto cercano a los vaticinios de los videntes, adivinos o profetas; no obstante, la planeación se sustenta en técnicas, prácticas o modelos que más pueden aproximarse a esa realidad futura que se desea; desde luego que la planeación empleada como una técnica que diseña escenarios futuros deseados no tiene los mismos alcances o efectos que podrían tener la adivinación, las profesías, las videncias, la percepción extrasensorial o la clarividencia.

Naturaleza de la planeación

La planeación es un proceso que atañe a todos; es decir, a las personas individuales y a las organizaciones. Es una toma de decisiones, pero una clase especial de toma de decisiones, puesto que la toma de decisiones no siempre equivale a la planeación.

Para estudiar la planeación, D. Hampton (1989) divide el tema en tres grandes bloques:

1. Misión-objetivos
2. Estrategia y política
3. Toma de decisiones

En tanto que J. Stoner y colaboradores (1996) la dividen también en tres partes:

1. Toma de decisiones
2. Planeación y administración estratégica
3. Implantación de estrategias

Y Russell L. Ackoff (1997) es más contundente en cuanto a que la planeación es una clase especial de toma de decisiones que se distingue por tres peculiaridades:

1. Es una *toma de decisiones anticipada*, es decir, es algo que hacemos antes de efectuar una acción.
2. Es necesaria cuando el hecho futuro que deseamos implica un conjunto de decisiones interdependientes, lo que hace que se genere un sistema de decisiones, de ahí que se hable de un proceso y no sólo de una acción o decisión independiente.
3. Por tanto, es un proceso que se dirige hacia la producción de uno o más estados futuros deseados y que no es probable que ocurran a menos que se haga algo al respecto.²

² Ackoff, R. L. (1997). *Un concepto de planeación de empresas*. México: Limusa-Noriega, pp. 14 y 15.

En fin, la planeación, de manera natural, lleva a pensar sobre la esencia de las organizaciones y su destino, esto es, de qué manera habrá de posicionarse en el ambiente, cómo afrontar los riesgos y oportunidades de ese ambiente; decidir sus ambiciones de largo plazo que habrá de traducir en objetivos más específicos a corto plazo, y qué medios utilizará para conseguirlo.³

Importancia de la planeación

Tan importante es la planeación que el propio H. Fayol, autor de la *Teoría clásica de la administración*, en 1916 se refirió en su célebre **proceso administrativo** a la **previsión** como el primer elemento de una buena administración. Fayol decía que prever significa a la vez calcular el porvenir y prepararlo; prever es ya obrar, por tanto, previsión tiene una infinidad de ocasiones y de maneras de manifestarse; su principal manifestación, su signo sensible, su instrumento más eficaz, es el programa de acción que es a la vez el resultado a que se tiende, la línea de conducta que se ha de seguir, las etapas que se han de franquear, los medios que se han de emplear; es una especie de cuadro del futuro:

... es la marcha de la empresa prevista y preparada para determinado tiempo.⁴

En efecto, la previsión es el antecedente inmediato que autores posteriores a Fayol denominaron planeación. Se cambia previsión por planeación y programa de acción por ejecución del plan, pero con el mismo espíritu de tratar de conocer el futuro para poder actuar en el mismo.

En la actualidad, la planeación formal tiene gran peso específico en el nacimiento, desarrollo y consolidación de las organizaciones.

Si bien empezó a sistematizarse a principios del siglo xx, no fue si no hasta la segunda mitad de ese siglo que se extendió su uso como una función administrativa clave, tanto en empresas grandes como en empresas pequeñas, donde se encuentran líderes visionarios que ven escenarios futuros con grandiosas oportunidades que pueden construir desde el presente.

Definiciones de la planeación

Planear significa otear el futuro con la esperanza de disipar la incertidumbre de lo que podrá suceder; no obstante, en el cuadro I.1.1 se encuentra un grupo de definiciones más que amplían el significado del concepto planeación.

³ Hampton, D. (1989). *Administración* (3a. ed., 2a. ed. en español). México: Mc Graw-Hill, p. 23.

⁴ Fayol, H. (1961). *Administración industrial y general* (1a. ed. en español, 28a. reimpresión en 1991). México: Herrero Hermanos, p. 179.



Cápsula cultural

Cómo inició una gran empresa

El sueño y los pioneros

Southwest Airlines* fue una ocurrencia de Rollin King, un empresario de San Antonio propietario de una pequeña aerolínea alimentadora y de su banquero John Parker, quien se había quejado ante King de cuán inconveniente y costoso resultaba viajar entre Houston, Dallas y San Antonio, por lo que sugirió iniciar una aerolínea local.

A finales de 1966, King irrumpió en el bufete jurídico de Herb Kelleher, en San Antonio con un estudio de viabilidad y la grandiosa idea de iniciar una nueva aerolínea con aviones más grandes que volaran entre estas tres importantes ciudades de Texas.

Kelleher, abogado de profesión, se había mudado a San Antonio, ya que era de Nueva Jersey, con su esposa Joan Negley, para continuar ejerciendo como abogado, y ahí le había dado asesoría al servicio aéreo de King.

Mientras explicaba su sueño, King señaló que el Triángulo Dorado de Texas era perfecto para el tipo de servicio que imaginaba. Houston, Dallas y San Antonio estaban experimentando un acelerado crecimiento económico y de población. Además, como estaban muy apartados entre sí, hacer el viaje en autobús o automóvil resultaba incómodo.

* Es una aerolínea actualmente considerada por la revista *Fortune* como una empresa de las mejor administradas del mundo.

CUADRO I.1.1. Definición de planeación

Definición	Autor	Año	Corriente de pensamiento
<ul style="list-style-type: none"> De <i>planus-i</i> igual, nivelado (plano, llano). Disposición general de una obra. Análisis del trabajo para cierto tiempo. 	Por etimología		
<ul style="list-style-type: none"> Calcular el porvenir y prepararlo. 	H. Fayol	1916	Teoría clásica
<ul style="list-style-type: none"> Selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones (premisas) respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se crean sean necesarias para alcanzar los resultados deseados. 	George R. Terry	1976	Neoclásico
<ul style="list-style-type: none"> Un plan es cualquier método detallado, formulado de antemano, para hacer algo. La planeación es el proceso de decidir de antemano qué se hará y de qué manera. Incluye determinar las misiones globales, identificar los resultados claves y fijar objetivos específicos, así como políticas para el desarrollo, programas y procedimientos para alcanzarlos. La planeación ofrece un marco de referencia para integrar los sistemas complejos de decisiones futuras interrelacionadas. En suma, un plan es un curso de acción predeterminada.⁵ 	F. E. Kast y J. E. Rosensweig	1987 (1979)	Sistemas y contingencia
<ul style="list-style-type: none"> Es un proceso que supone la elaboración y la evaluación de cada parte de un conjunto interrelacionado de decisiones antes de iniciar una acción, en una situación en donde se crea que a menos que se emprenda tal acción, no es probable el estado futuro que se desea y, si se adopta la acción apropiada, aumentará la probabilidad de obtener un resultado favorable.⁶ 	Russell L. Ackoff	1997	Sistemas
<ul style="list-style-type: none"> Es un proceso de toma de decisiones, los pasos importantes que se siguen durante la planeación formal se asemejan a los pasos básicos para la toma de decisiones.⁷ 	T. S. Bateman y S. A. Snell	2005 (1990)	Neoclásica

Ahora se comprende que la planeación surgió del trabajo de los arquitectos (por su definición etimológica), quienes dibujan en hojas grandes de papel (planos) las ideas que concebían para que en el futuro también tomaran forma de edificios, puentes, carreteras, aeropuertos o fábricas; razón por la cual el diccionario define planeación **como** *la disposición general de una obra*.

El concepto evolucionó de las obras civiles a cualquier trabajo que se pensara para el futuro, fuera éste una obra de arte, un cambio de estatus social, una transformación regional o una invasión territorial. Todo implica tomar decisiones de manera anticipada a la que se espera sucederán en el futuro, de ahí la coincidencia en las definiciones de planeación que se leen en el cuadro I.1.1.

⁵ Kast, F. E. y Rosensweig, J. E. (1987). *Administración en las organizaciones* (4a. ed., 2a. ed. en español). México: Mc Graw-Hill, pp. 504-505.

⁶ *Ibid.*, Ackoff, R. L., p. 15.

⁷ Bateman, S. T. y Snell, S. A. (2005). *Administración. Un nuevo panorama competitivo* (6a. ed.). México: Mc Graw-Hill, p. 108.

CUADRO I.1.2. Horizonte de planeación

Planeación Concepto	Estratégica	Táctica	Operativa
Horizonte (tiempo)	Largo Años Difícilmente reversible	Mediano Año Puede ser reversible	Corto Mes Semana Día Hora Reversible
Cobertura (amplitud)	Toda la organización (todas o gran parte de las funciones)	Parte de la organización (algunas o algunas funciones)	Actividad y/o tareas
Nivel de responsabilidad	Corporativo y/o División	División y/o función	Operación
Responsabilidad	Definir fines y medios corporativos	<ul style="list-style-type: none"> Seguir fines y medios corporativos. Formular fines y medios propios (en ocasiones) 	Operación
Ejemplo 1 (milicia)	Cómo ganar la guerra	Cómo ganar la batalla	Cómo manejar el escudo y la espada en la batalla
Ejemplo 2 (empresa)	Sacar un nuevo producto	Ejercer presupuesto	Contratar investigadores
Ejemplo 3 (una persona)	<ul style="list-style-type: none"> Vivir mejor Cursar una carrera 	<ul style="list-style-type: none"> Comprar una casa Sacar promedio de diez en el primer año 	<ul style="list-style-type: none"> Mudarse a la casa Estudiar

Horizonte de planeación

También se conoce al horizonte de planeación como formas de planeación porque se refiere principalmente a lo que sucederá en espacios de tiempos largos, medianos o cortos y a los niveles de cobertura que alcanza.

En el cuadro I.1.2 se ilustra lo que es el horizonte de planeación, sus principales características y algunos ejemplos.

Se indicó que los criterios utilizados para definir el horizonte de planeación son comúnmente manejados, puesto que los conceptos son a todas luces relativos, ya que no significan lo mismo para todos.

Lo estratégico puede ser de menos de un año, lo táctico de más de un año y lo operativo de un segundo. Lo mismo sucede con la cobertura o amplitud, un plan puede ser estratégico para un departamento aunque se diga que es un plan táctico desde el punto de vista de la cobertura, debido a que amplio y estrecho son calificativos relativos, por ejemplo, obtener un nuevo producto puede ser un fin para crecer y desarrollarse, pero también puede ser un medio para lograr mayor rentabilidad, la cual puede ser un fin para que los inversionistas aporten más dinero, pero también puede ser un medio para cubrir los requisitos del mercado de valores.

En fin, los términos son relativos en su significado; sin embargo, son buenos parámetros para ponerse de acuerdo con el léxico que se emplea, en cuanto a que el alcance de la planeación es estratégico, táctico y operativo.

Niveles de planeación

El concepto nivel se emplea con la acepción de alcance que tiene la planeación en cuanto a la amplitud de su incidencia en el número de personas. Así, los niveles que más se consideran son:

Global

Planeación que se formula para alcanzar a todos los habitantes de este planeta, ejemplo de ello es la planeación ambiental.

Corporativo

La producción de uno o más estados futuros deseados para un holding o conglomerado de empresas, con miras a que todas las filiales se orienten a lograr fines comunes, ejemplo de ello podría ser la planeación que hacen los grupos *Carso* y *Bimbo* de México.

Negocio

Diseño de uno o más escenarios futuros con alcance de todas o la mayoría de las funciones de una empresa u organización. Ejemplo de ello sería la planeación que lleva a cabo *Teléfonos de México* del grupo *Carso* o la planeación de algún ingenio azucarero que no pertenece a corporativo alguno.

Funcional

Planeación, que realizan los gerentes, de la función de su responsabilidad. Sería el caso de la función ventas de *Teléfonos de México* para alcanzar el cumplimiento de sus objetivos como negocio que pertenece a un corporativo; o la planeación de la función financiera que debe visualizar a futuro cuáles objetivos y qué estrategias tendrán sus áreas de contraloría y tesorería.

Operativo

Planeación de actividades y tareas a corto plazo, que permiten el cumplimiento de la función, ejemplo de ello sería la publicidad para lograr vender o el cierre de un contrato de compra-venta. En finanzas sería la planeación de la contraloría en sus operaciones de contabilidad financiera, contabilidad de costos, impuestos o procesamiento de datos.

Individual

Como personas también tenemos necesidad de planear nuestra vida, de tal suerte que la planeación individual se refiere a definir en el presente lo que como individuo se quiere que suceda en el futuro, y que no sea probable que ocurra a menos que se haga algo al respecto. Algunos ejemplos serían la carrera profesional que se cursará, los ingresos mensuales, los ahorros anuales, la fecha de matrimonio o el número de hijos que se desea procrear.

Proceso de la planeación estratégica

En la actualidad se manejan como sinónimos los términos *planeación estratégica*, *dirección estratégica*, *administración estratégica* y *administración global*. Si bien, cada concepto trata y contiene lo mismo, en el momento de analizarlos se encuentran algunas peculiaridades que más bien se deben a la evolución del término.

En las definiciones anteriores existe coincidencia en cuanto a que planeación es un proceso; es decir, una serie de fases o etapas que se llevan en secuencia y que están integradas por conceptos tales como:

- Diagnóstico (descripción del medio ambiente externo e interno)
- Visión-misión

- Objetivos
- Estrategias
- Presupuesto
- Evaluación de resultados
- Realimentación

Estos términos son la base del proceso de planeación, y existe un sinnúmero de propuestas de procesos, como los que se muestran en las figuras I.1.1 a la I.1.10 del siguiente apartado.

Diagramas del proceso de planeación

El proceso de planeación se representa con distintos diseños. Al momento de revisar cualquier libro de texto o cualquier investigación sobre el tema, cada autor lo concibe de distinta manera y muestra, en términos generales, los conceptos de planeación acomodados (estructurados), de muy variadas formas, donde bien se pueden distinguir tres etapas del proceso:

- I. Etapa de la planeación
- II. Etapa de la ejecución o implantación
- III. Etapa de control y evaluación

Estas tres etapas no siempre se designan con el mismo nombre, ni siempre son tres, por ejemplo, F.R. David (2003) les llama:

- I. Formulación de la estrategia
- II. Implantación de la estrategia
- III. Evaluación de la estrategia

En tanto que Russell L. Ackoff (1997) se refiere a ellas como:

- I. Formulación de la problemática
- II. Planeación de los fines
- III. Planeación de los medios
- IV. Planeación de los recursos
- V. Diseño de la implementación y el control

En efecto, para Ackoff no son tres etapas, sino cinco, que sin mayor dificultad se podrían adecuar a las tres etapas que en principio se apuntaron. Ahora bien, con el propósito de ampliar el horizonte en las figuras I.1.1 a I.1.10, se presentan 10 esquemas del proceso de planeación siguiendo, en lo posible, una cronología con la última fecha en que se publicaron y entre paréntesis el año antecedente que se dispone.

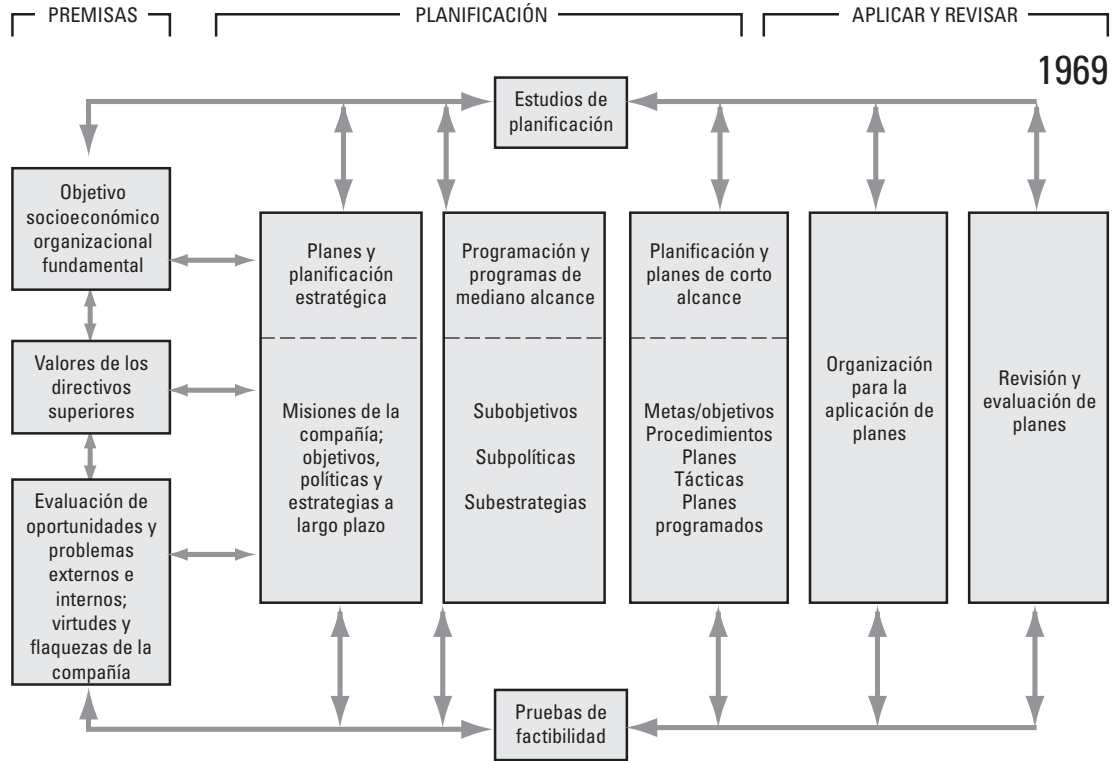


FIGURA I.1.1. El modelo Steiner de planificación estratégica.⁸

FUENTE: Steiner, G.A. (1969). *Top management planning*. N.Y.: Macmillan, p. 33.

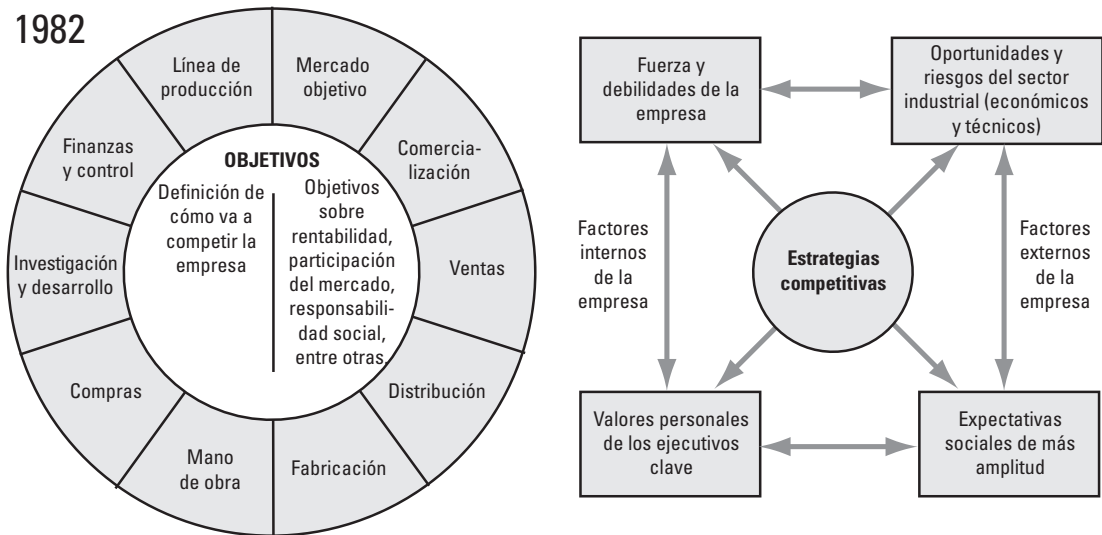


FIGURA I.1.2. Formulación de la estrategia. Círculo de la estrategia competitiva y contexto en el cual se formula la estrategia competitiva.⁹

FUENTE: Porter, M. (1982). *Estrategia competitiva*. México CECSA, pp. 16 y 17.

⁸ Steiner, G. A. (1969). *Top management planning*. NY: MacMillan, p. 33.

⁹ Porter, M. (1997). *Estrategia competitiva* (1a. ed., 1982, 3a. reimpression). México: CECSA, pp. 16 y 17.

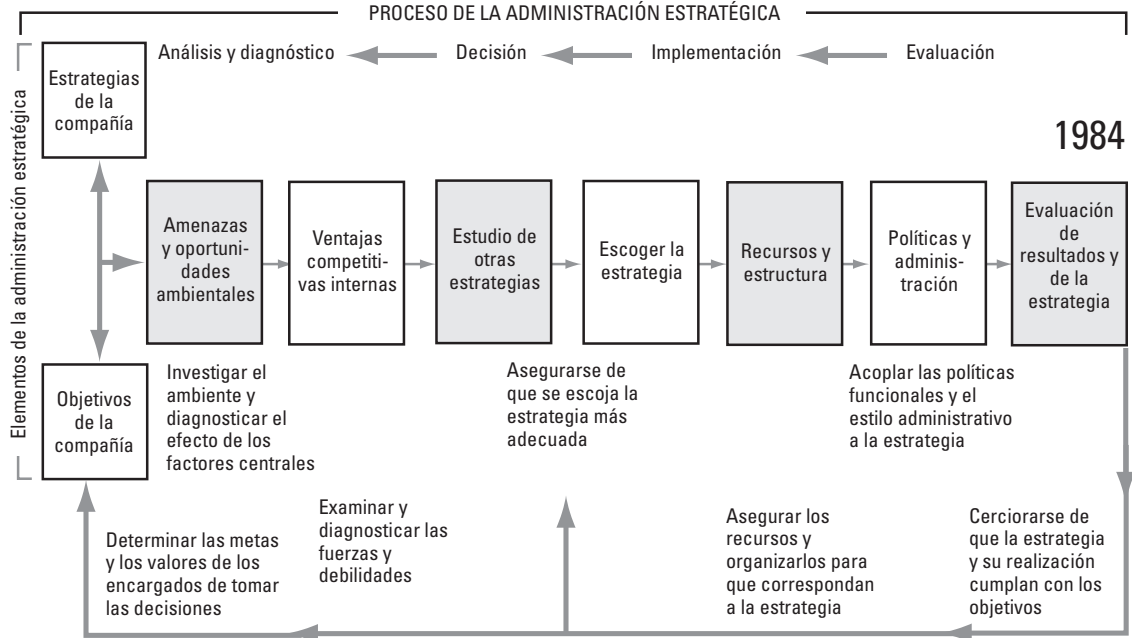


FIGURA I.1.3. Proceso de la planeación estratégica.¹⁰

FUENTE: William F. Gluek y Lawrence R. Jauch (1984). *Business policy and strategic management*. (4a. ed.). NY: Mc Graw-Hill. En D. Hampton, p. 188.

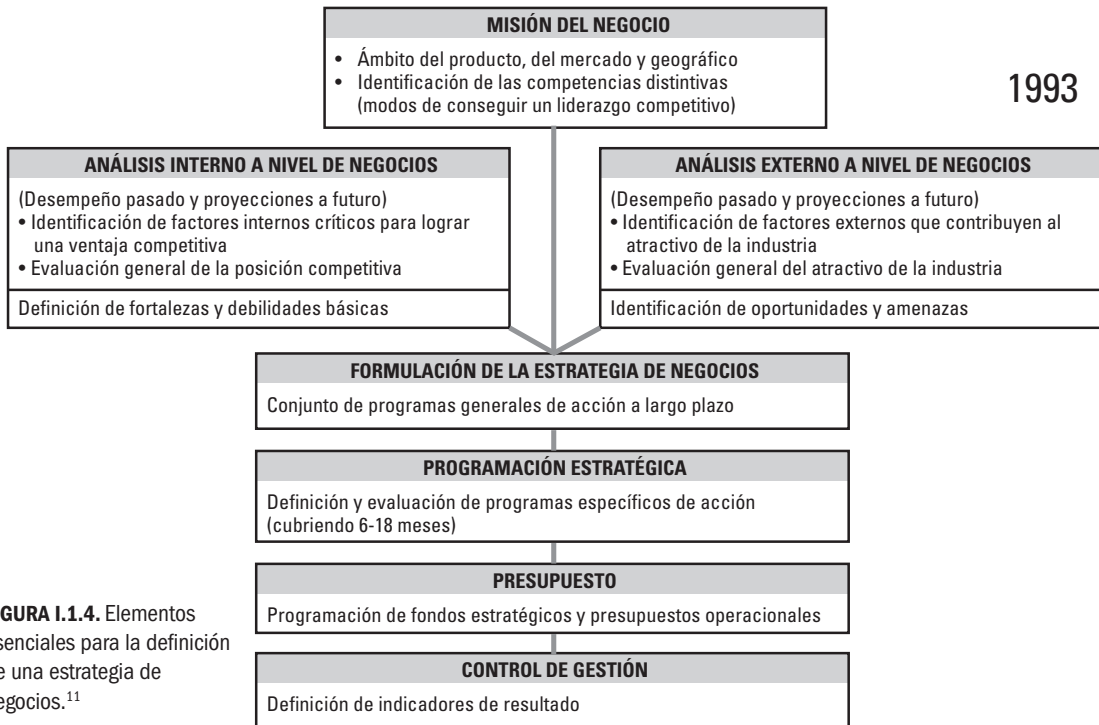


FIGURA I.1.4. Elementos esenciales para la definición de una estrategia de negocios.¹¹

FUENTE: HAX y Majluf, N. (1993). *Gestión de la empresa con una visión estratégica*. Chile: Dolmen, p. 54.

¹⁰ Glueck, W. F. y Jauch, L. R. (1984). *Business policy and strategic management*. (4a. ed.). NY: Mc Graw-Hill.

¹¹ Hax y Majluf, N. (1993). *Gestión de la empresa con una visión estratégica*. Chile: Dolmen, p. 54.

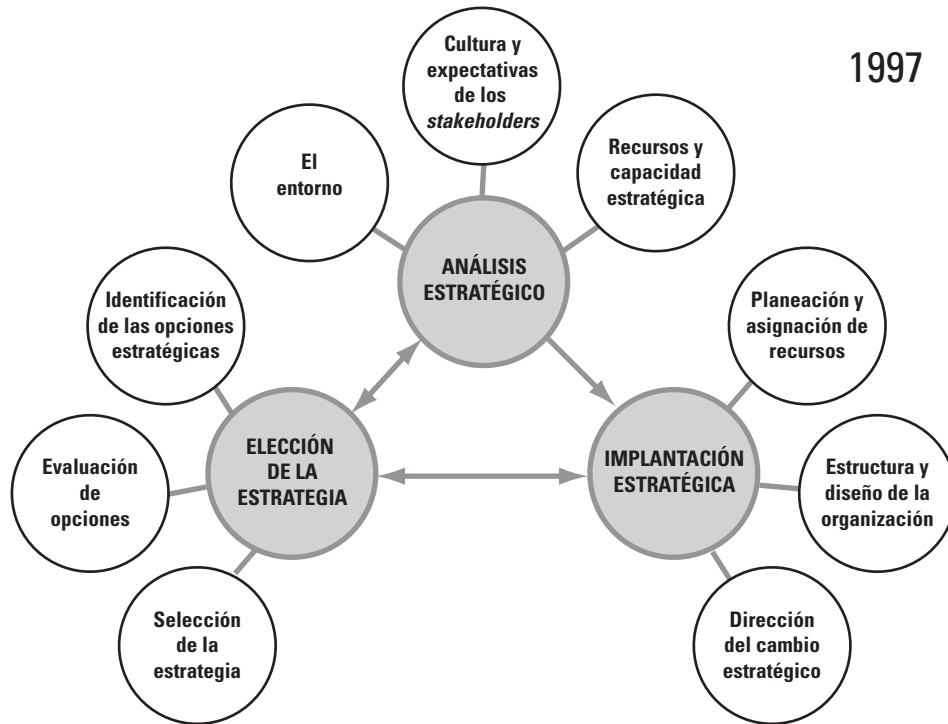


FIGURA 1.1.5. Un modelo resumido de los elementos de la dirección estratégica.¹²

FUENTE: Johnson, G. y Scholes, K. (1997). *Dirección estratégica* (3a. ed.). España: Prentice Hall, p. 20.

¹² Johnson, G. y Scholes, K. (1997). *Dirección estratégica* (3a. ed.). España: Prentice Hall, p. 20.

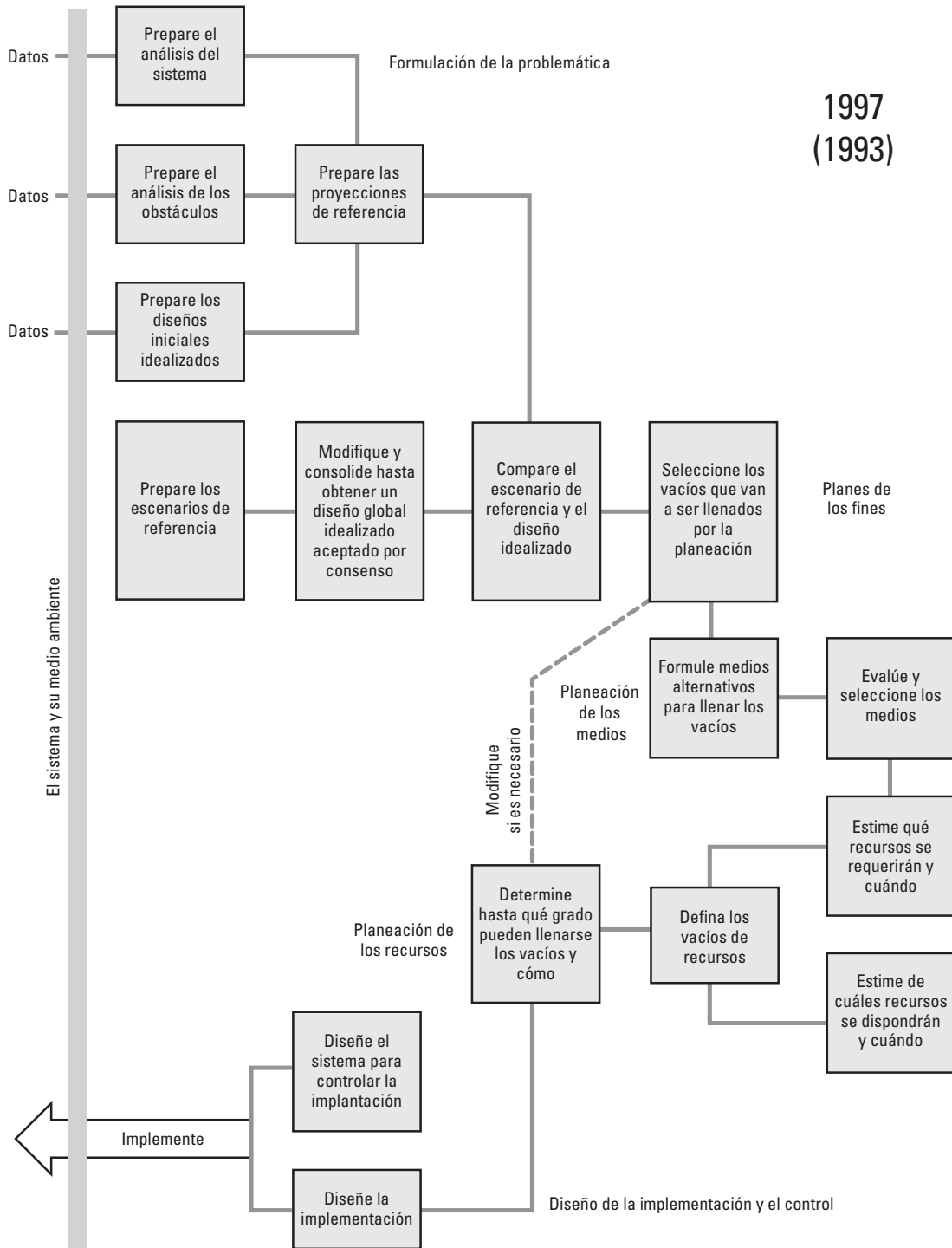


FIGURA I.1.6. Ciclo de planeación interactiva.

FUENTE: Russell, L. Ackoff (1997). *Planificación de la empresa del futuro*. México: Limusa-Noriega. p. 99.

¹³ *Íbid.*, Ackoff, R. L., p. 99.

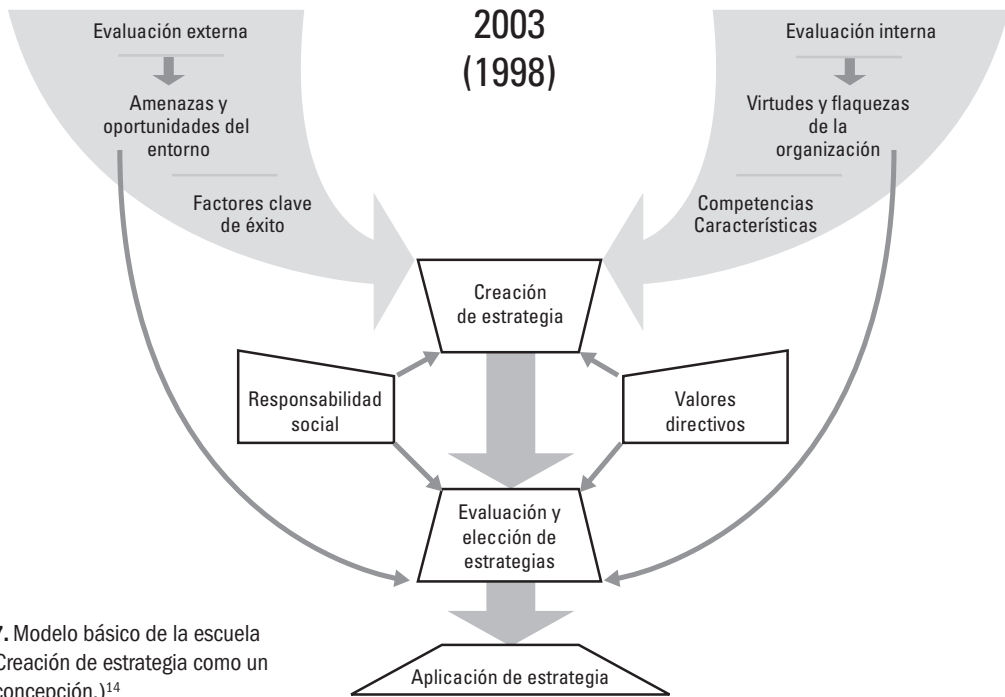


FIGURA I.1.7. Modelo básico de la escuela de diseño. (Creación de estrategia como un proceso de concepción.)¹⁴

FUENTE: Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand y Joseph Lampel (2003). *Safari a la estrategia*. México: Granica México, p. 43.

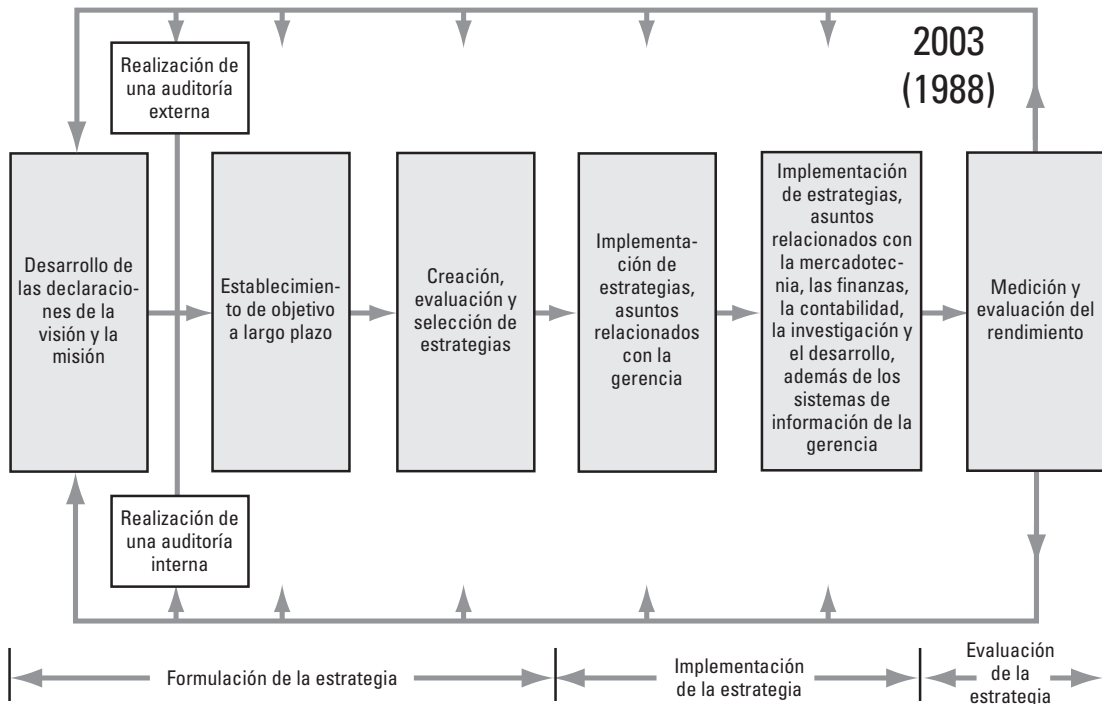


FIGURA I.1.8. Modelo integral de dirección estratégica.¹⁵

FUENTE: Fred, R. David (2003). *Conceptos de administración estratégica* (9a. ed.). México: Pearson-Prentice Hall, p. 14.

¹⁴ Mintzberg, H., Ahlstrand, B. y Lampel, J. (2003). *Safari a la estrategia*. México: Granica México, p. 43.

¹⁵ David, R. F. (2003). *Conceptos de administración estratégica* (9a. ed.). México: Pearson-Prentice Hall, p. 14.

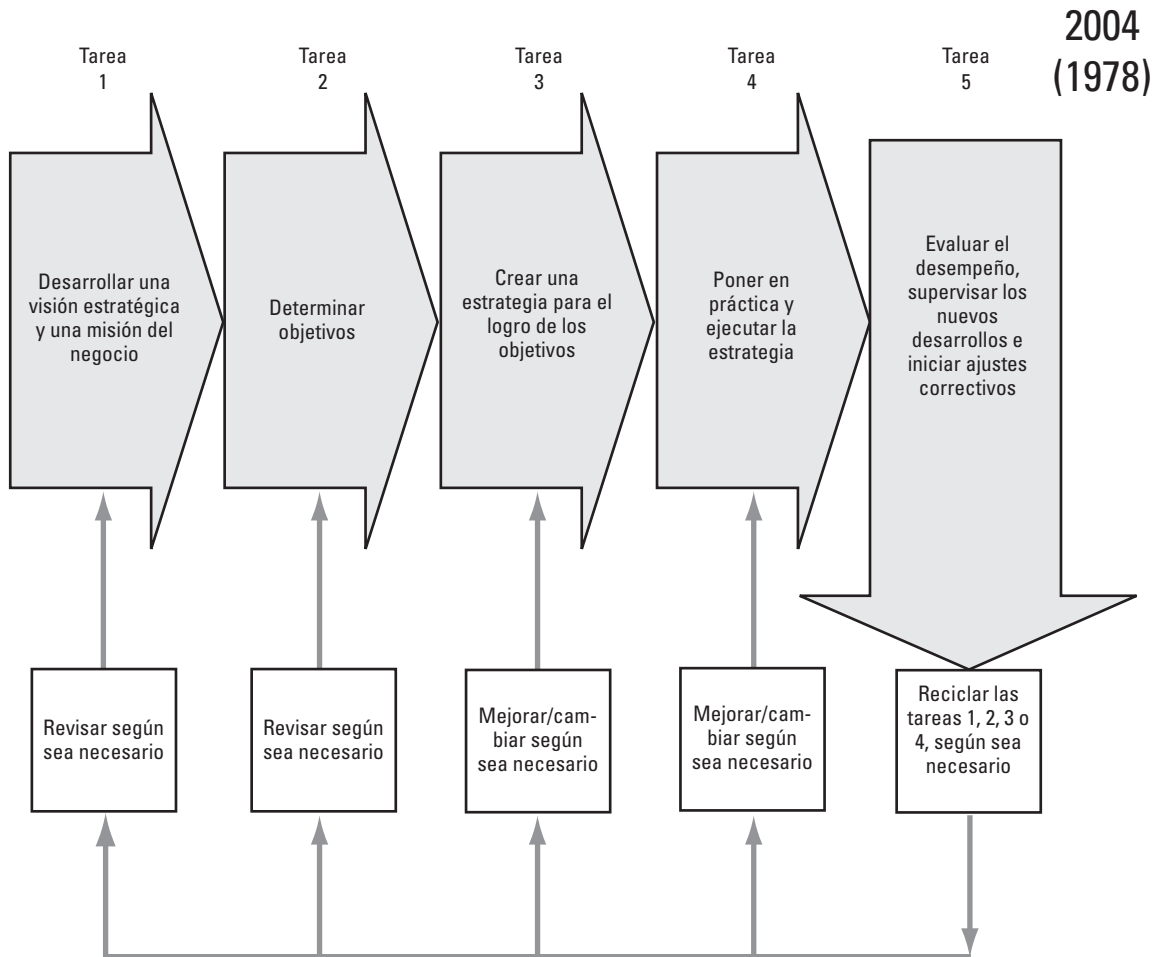


FIGURA I.1.9. Las cinco tareas de la administración estratégica.¹⁶

FUENTE: Arthur A. Thompson, Jr. y A. J. Strickland III (2004). *Administración estratégica*. (13a. ed.). México: Mc Graw-Hill, p. 7.

¹⁶ Thompson, A. y Strickland A. III (2004). *Administración estratégica*. (13a. ed.). México: Mc Graw-Hill, p. 7.

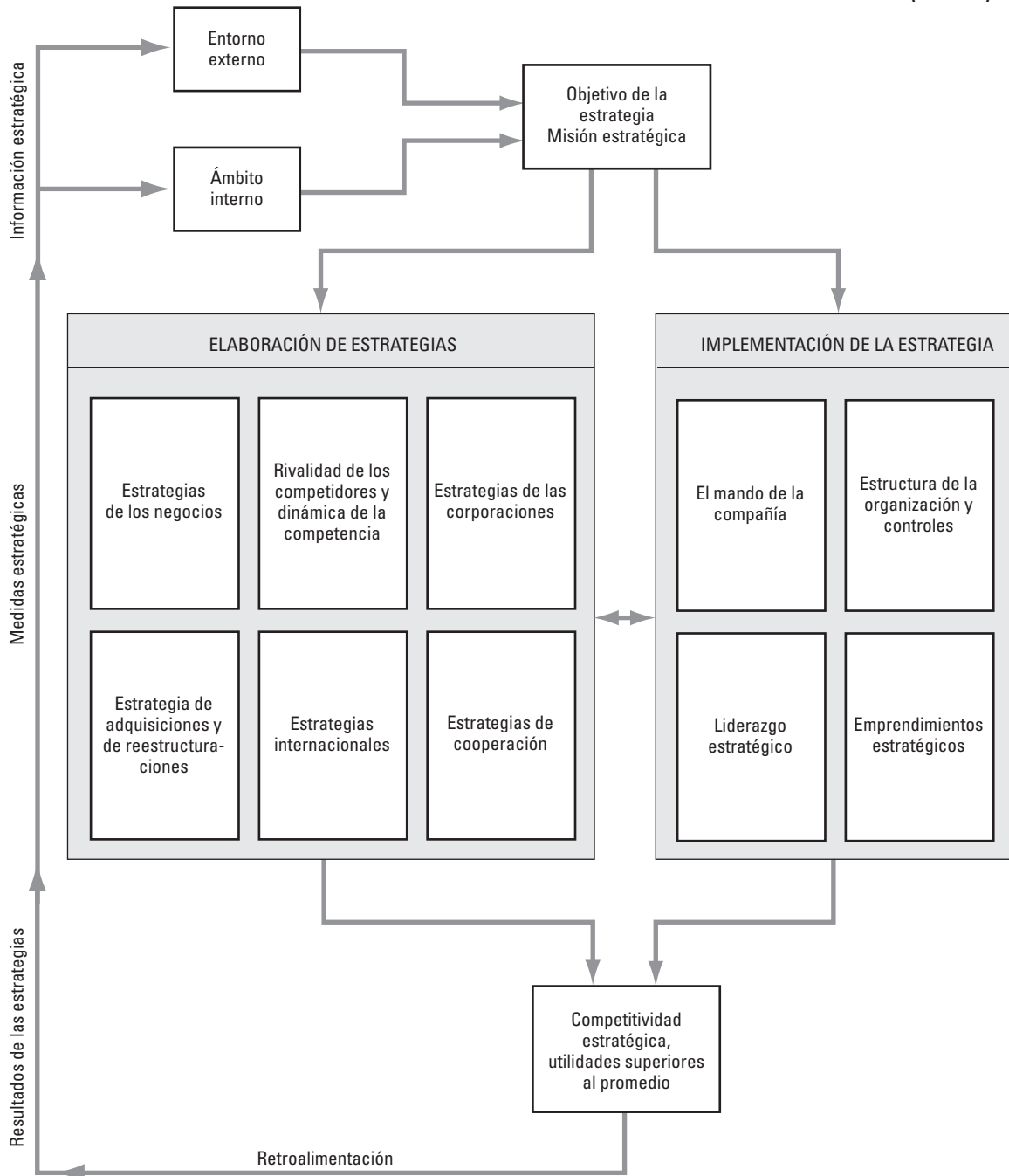
2004
(1999)

FIGURA I.1.10. El proceso de administración estratégica.¹⁷

FUENTE: Michael A. Hitt, R. Duano Ireland y Robert E. Hoskisson (2004). *Administración estratégica*. (5a. ed.). México: Thomson, p. 8.

¹⁷ Hitt, M. A., Ireland, R. D. y Hoskisson, R. E. (2004). *Administración estratégica*. (5a. ed.). México: Thomson, p. 8.

En las figuras I.1.1 a la I.1.10 se muestran los criterios que han prevalecido de manera representativa, durante los últimos 50 años de la planeación, época en que este concepto tomó mayor relevancia; no obstante, con el objeto de presentar algunos elementos más de cómo se ha desarrollado la planeación, se mencionarán sucesos importantes que se dieron durante este periodo.

Apunte histórico de la planeación

La administración se ha practicado desde que el hombre apareció sobre la Tierra y, puesto que la planeación es parte esencial de la administración, se deduce que se ha llevado a cabo de manera integrada a la administración.

Todas las culturas del mundo, tanto las antiguas como las modernas y contemporáneas, han cimentado su grandeza en las habilidades y destrezas administrativas. Se dice, por ejemplo, que Tlacaélel, el gran reformador mexicano, antes de comenzar su carrera como consejero, que lo fue de cuatro tlatoanis, se retiró a Teotihuacan, para entonces ya convertido en ruinas, a concebir lo que sería un pueblo grandioso e importante.

No es difícil imaginar lo que Tlacaélel pudo haber realizado en esos días de retiro, pero sin duda, su actividad central se centraba en meditar profundamente sobre ese pueblo majestuoso que ya tenía en mente; es decir, delimitó con mayor precisión qué tipo de pueblo deseaba y cómo se podría lograr. Esto es planeación, ya que se ha señalado que planear significa tomar decisiones anticipadas que llevan a hechos que no se darían si no se hace algo al respecto.

Desde luego que esta reflexión sobre Tlacaélel no fue una planeación sistematizada como hoy se conoce, pero sí una planeación empírica cuyo fruto tuvo como resultado que en menos de 195 años el pueblo azteca alcanzara la categoría de gran imperio.

Lo mismo es aplicable a las proverbiales culturas antiguas como la sumeria, babilónica, china, egipcia, griega o romana; al igual que a las hoy naciones hegemónicas como Estados Unidos, Canadá, Inglaterra, Alemania, Francia, Italia, Rusia y Japón (Grupo de los ocho). En toda esta grandeza subyace la planeación en sus modalidades de sistematizada o empírica.

En el cuadro I.1.3 se realiza el recuento de las diez figuras anteriores en cuanto a autor, año(s) y categoría.

CUADRO I.1.3. Categorías de planeación

Autor	Año	Categoría
G. Steiner	1969	Planificación estratégica
M. Porter	1982	Estrategia competitiva
W. F. Glueck y L. R. Jauch	1984	Planeación estratégica
Hax y Majlut	1993	Estrategia de negocios
G. Johnson y K. Scholes	1997	Dirección estratégica
R. L. Ackoff	1997 (1993)	Planeación interactiva
H. Mintzberg y colaboradores	2003 (1998)	Creación de estrategia como un proceso de concepción
F. R. David	2003 (1998)	Dirección estratégica y administración estratégica
A. Thompson y A. J. Strickland III	2004 (1978)	Dirección estratégica y administración estratégica
M. A. Hitt y colaboradores	2004 (1999)	Administración estratégica y administración global

En efecto, el cuadro I.1.3 muestra cómo ha cambiado el concepto de planeación. En 1969 G. Steiner fue uno de los pioneros de la administración estratégica, propuesta de gran utilidad en la crisis petrolera de los años setenta. Casi cincuenta años después, toma fuerza la administración global por lo cambiante del mundo y el avance acelerado de la tecnología en un contexto de prevalencia del conocimiento y manifestaciones de alto impacto como tecnología de alta información, ingeniería genómica y robótica.

Entre el espacio de la planificación estratégica y de la administración global, sobresalieron en los años ochenta la estrategia competitiva de M. Porter; en los años noventa la planeación interactiva de R. L. Ackoff y el manejo de la dirección estratégica, al igual que el concepto de administración estratégica que también se emplean en la primera década del siglo XXI. En la figura I.1.11 se ilustran los cambios de la planeación en ejes cartesianos.

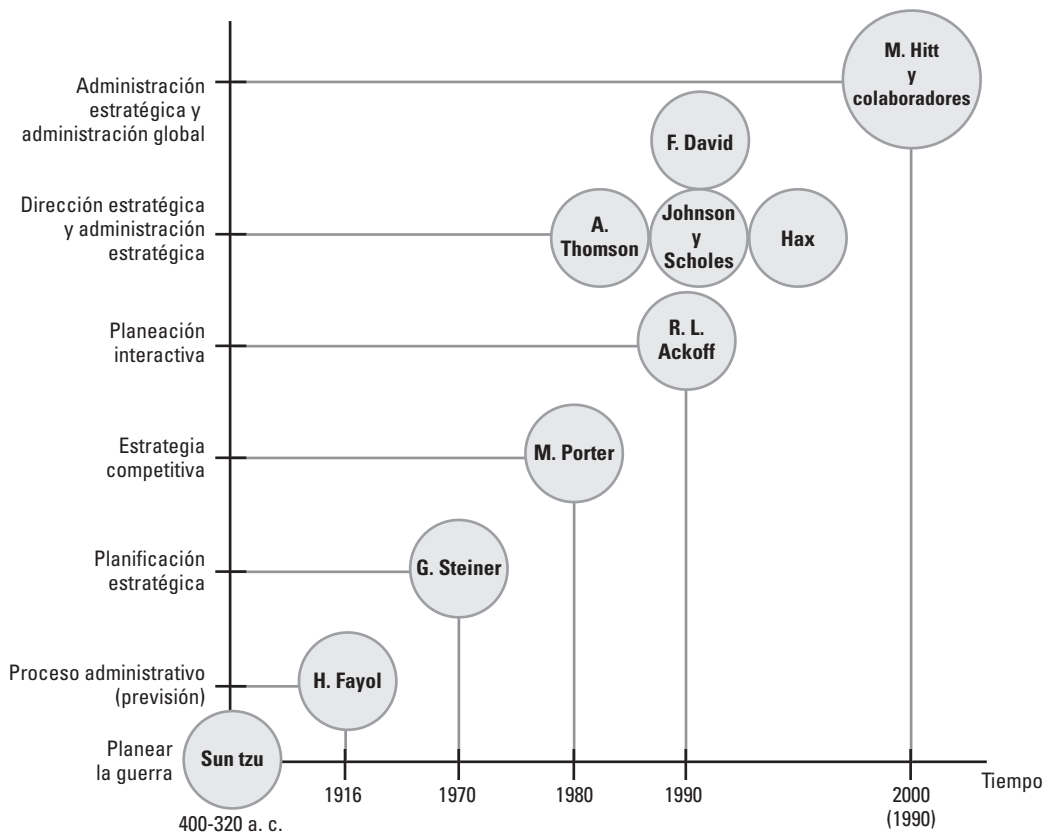


FIGURA I.1.11. Cambios o evolución de la planeación.

La figura I.1.11 sólo muestra una mínima porción de lo que acontece con la planeación, pues los cincuenta últimos años pertenecen a una era de planeación, de grandes aportaciones de muchos autores que enriquecen el proceso de toma de decisiones anticipadas. Sin embargo, pese a esta literatura tan vasta, todavía no se avanza suficientemente, por ejemplo, H. Mintzberg y colaboradores (2003) ilustran bien las dificultades que se tienen para formar estrategias. H. Mintzberg dice que la formación de estrategias es el equivalente a un elefante y que quienes formulan las estrategias son el símil de ciegos.

Un ciego sólo percibe parte del elefante por la información de que dispone, pero no es capaz de conocer totalmente al elefante. Un ciego que palpa un flanco del elefante dirá que es una pared, uno que palpa el colmillo dirá que es una lanza, un tercero que atrapa la trompa pensará que es una serpiente, un cuarto que toca la rodilla señalará que es un árbol, un quinto que da con la oreja indicará que es un abanico, y finalmente un sexto que tantea la cola dirá que es una soga. Al final nadie sabe lo que es un elefante.

Además, reacuérdese que la suma de partes no necesariamente harán un elefante. Igual se da con la planeación y su formación de estrategias, nadie puede decir que Mintzberg sí tiene la visión completa de la planeación, sino que simplemente, propone diez escuelas sobre el proceso de estrategias de manera convencional, y ninguna puede considerarse completa o cierta.

Apunte histórico de la planeación en México

Planeación es un concepto que pertenece a todos, en consecuencia, todos pueden usar su conceptualización, su proceso, sus avances. México es un país que hace uso de la planeación en sus dos grandes sectores, el público y el privado.

Es así que la planeación en México ha sido punto de atención, sobre todo después de la Revolución y prioritariamente en el sector público. El primer antecedente importante de planificación que se tiene en el sector público data de 1928, cuando Plutarco Elías Calles era presidente de México. En ese entonces se creó el Consejo Nacional Económico con carácter autónomo y consultivo para estudiar los asuntos socioeconómicos del país.

De ahí en adelante, prácticamente todos los presidentes se ocuparon de la planificación, y fue el 29 de diciembre de 1982 que se aprobó la Ley general de planeación durante la gestión del presidente Miguel de la Madrid, que obliga al Ejecutivo a presentar el plan de desarrollo nacional, hasta seis meses después que el presidente haya tomado posesión del cargo.

En el cuadro I.1.4 se pueden observar los rasgos más relevantes de la planeación en México y, contra lo que se pudiera pensar, en el país los gobernantes se han preocupado porque en el futuro exista un México mejor; desde 1928 y hasta el último de los presidentes han dispuesto acciones para alcanzar objetivos que conducen a crecimiento y desarrollo del país en general y de los diversos sectores en lo particular.

CUADRO I.1.4. La planeación en México

Presidente de México	Periodo	Administración pública	Administración privada
		Planificación ¹⁸	Planeación
Plutarco Elías Calles	1924-1928	1928: Primer antecedente. Consejo Nacional Económico: creado para estudiar los asuntos socioeconómicos del país en su calidad de grupo permanente y autónomo de consulta.	
Pascual Ortiz Rubio	1930-1932	1930: Ley sobre planeación general de la república.	
Lázaro Cárdenas del Río	1934-1940	1933: Primer Plan Sexenal (PNR). Las dependencias del ejecutivo considerarían la elaboración de estudios y la planeación de la política de conjunto. 1934: Primera Ley de Crédito Agrícola. 1935: Banco Nacional de Crédito Ejidal (BANJIDAL).	

continúa

¹⁸ Pichardo, I. (1984). *Introducción a la administración pública de México*. Tomo II: Funciones y especialidades. México: INAP, pp. 20-23.

continuación

Manuel Ávila Camacho	1940-1946	1941: Segundo plan sexenal (PRM). 1942: Comisión federal de planeación económica. Para conducir la economía en el marco de la Segunda Guerra Mundial.	
Miguel Alemán Valdés	1946-1952	No se reanudó la formulación de planes formales. 1948: Comisión nacional de inversiones, dependiente de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.	
Adolfo Ruiz Cortinez	1952-1958	Se dio importancia operativa a la Comisión Nacional de Inversión. 1954: Comisión de Inversiones y un comité. Todas las secretarías de estado y las empresas descentralizadas y de participación estatal deberían rendir informes sobre la inversión programada por cada una de ellas.	
Adolfo López Mateos	1958-1964	1958: Secretaría de la presidencia. Encargada de las labores de planeación, coordinación y vigilancia de las inversiones federales. 1962-1964: Plan de Acción Inmediata. Para racionalizar la formación de capital y mejorar la distribución de ingresos de la manera que se dinamizara el mercado interno.	1961: Agustín Reyes Ponce: Proceso administrativo. 1961: Isaac Guzmán Valdivia: La ciencia de la administración
Gustavo Díaz Ordaz	1964-1970	1965: Plan de Desarrollo Económico y Social (1966-1970). Señalaba directrices al sector público y creaba estímulos para la iniciativa privada mediante medidas y marcos indicativos.	1966: Francisco Laris Casillas: Administración integral. 1967: José Antonio Fernández Arenas: El proceso administrativo. 1968: CENAPRO publica temas sobre planeación
Luis Echeverría Álvarez	1970-1976	1975: Plan básico de gobierno (1976-1982). Para el próximo candidato a la presidencia.	1973: G. Gómez Ceja: Planeación y organización de empresas
José López Portillo	1976-1982	1980-1982: Plan Global de Desarrollo.	
Miguel de la Madrid Hurtado	1982-1988	Planeación democrática. 1982: Ley General de Planeación. 1983-1988: Plan Nacional de Desarrollo.	
Carlos Salinas	1988-1994	Plan Nacional de Desarrollo.	
Ernesto Zedillo	1994-2000	Plan Nacional de Desarrollo.	
Vicente Fox	2000-2006	Plan Nacional de Desarrollo.	
Felipe Calderón	2006-	Plan Nacional de Desarrollo.	

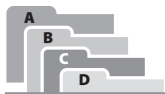
Por lo que toca al sector privado, no existen indicios de vehemencia por la planeación, ésta más bien se ha practicado por:

- La inercia de la planificación del gobierno que alcanza a todas las secretarías de estado y las empresas descentralizadas y de participación estatal.
- Cabe recordar que por mucho tiempo, el gobierno fue propietario de muchas empresas que no pertenecían a sectores prioritarios.
- La influencia de empresas de países industrializados que practicaban la planeación en sus países de origen y ésta era extendida a sus empresas filiales en México.
- El aprendizaje académico, cuando en los años sesenta se enfatizó el proceso administrativo, que los estudiantes y egresados de la carrera de administración quisieron aplicar en sus lugares de empleo, aunque con resultados modestos.

Es notorio el avance creciente de la planificación en el sector público, desde el primer Plan sexenal de Lázaro Cárdenas y hasta el periodo de Miguel de la Madrid, época en que hubo una euforia por la planificación. En el gobierno se insistió sobre la planeación democrática, misma que quedó integrada por las tres fases conocidas como planeación, ejecución y control, incluso se trabajó sobre una ley de planeación que finalmente fue aprobada el 29 de diciembre de 1982.

El mandato de ley de planeación se ha cumplido puntualmente después del sexenio de Miguel de la Madrid, lamentablemente, este ejercicio de planeación únicamente cubre la primera fase que corresponde a elaborar o formular el plan, las otras dos fases, que son las de implantar el plan y evaluarlo, simplemente no se cubren. El futuro del país ahora, tal vez, sea más incierto que cuando se inició la planeación en el lejano año de 1928.

Por lo que se refiere al sector privado, no se perciben hechos sobresalientes de planeación. Durante los años sesenta los profesores distinguidos de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México resurgieron el proceso administrativo y con éste se propició el trabajo de planeación académica. No obstante, en México se practica la planeación, por algunas empresas, de la misma manera como se hace en países industrializados, que ahora se diría son países desarrollados, pero siguiendo pautas de esos países, sin que en México se hayan presentado aportaciones relevantes a las que difunden y practican, sobre todo académicos de Estados Unidos.



TÉRMINOS FUNDAMENTALES

- Administración global
- Estratégica
- Evaluación de resultados
- Formulación de estrategias
- Horizonte de la planeación
- Implantación de estrategias
- Nivel de planeación
- Operativa
- Planeación
- Planeación democrática
- Planeación empírica
- Planeación sistematizada
- Planificación
- Previsión
- Proceso de planeación
- Táctica
- Toma de decisiones anticipada



ápsula cultural

Teotihuacán y la sociedad urbana¹⁹

La ciudad de Teotihuacán llega a su apogeo entre 350 y 650 años después de Cristo.

...Durante ese tiempo, la ciudad misma queda planificada cuando menos en sus grandes líneas, con la prolongación de 3 km más hacia el sur de la Calle de los Muertos y la apertura de las avenidas este y oeste.

Así se forma una gran cruz que divide la ciudad en cuarteles. Al centro estaba el gran conjunto, formado por el templo de Quetzalcóatl y el enorme cuadrángulo frente a éste, lo que probablemente fue el palacio y, al otro lado de la calle, el mercado rodeado de numerosas construcciones que parecen haber estado dedicadas al gobierno de la ciudad y del imperio.

La prolongación de la Calle de los Muertos cortó enteramente el paso más fácil entre los valles de Puebla y México. Así, viajeros y mercaderías tenían que cruzar la ciudad, lo que permitía mayor control sobre los dos valles y aumentaba el volumen del comercio.

Entre los muchos edificios de esa época está el conjunto monumental de la pirámide de la Luna –ya terminada– y la sensacional plaza que la separa de la Calle de los Muertos. Lograron ahí los teotihuacanos una de las plazas más bellas del mundo y un triunfo excepcional de la arquitectura ritual mesoamericana. Otro triunfo similar es la fachada esculpida del templo de Quetzalcóatl.

¹⁹ Cosío, D. (1997). *Historia mínima de México* (2a. ed., 6a. reimpresión). México: El Colegio de México, p. 30.



RESUMEN

- La planeación está relacionada con el futuro y es preocupación de todos.
- Las organizaciones diseñan sus escenarios futuros deseados basados en técnicas y modelos, a diferencia de los adivinos, profetas y videntes.
- La planeación se puede conocer y comprender mejor mediante su:
 - Naturaleza:

Lo que es inherente a la planeación como su visión de futuro y su relación con las personas y la organización.
 - Importancia:

Permite acercarse a una realidad futura. Otea el futuro con la esperanza de disipar la incertidumbre de lo que podrá suceder.
 - Definiciones:

Coinciden en que es una toma de decisiones anticipada, dice H. Fayol que es calcular el porvenir y prepararlo.
 - Horizonte:

Se toma como base el tiempo y el nivel de cobertura para clasificarse en estratégica, táctica y operativa.
 - Niveles:

Se clasifican por la cantidad de individuos en que incide, y puede ser:

 - Global
 - Corporativa
 - Negocio
 - Funcional
 - Operativa
 - Individual
- El proceso de la planeación estratégica puede quedar constituido por tres fases o etapas:
 - De la planeación
 - De la ejecución o implantación
 - De control y evaluación de resultados
- La planeación estratégica comenzó a tomar mayor énfasis a partir de 1969 con las aportaciones de G. Steiner.
- Existen múltiples diseños del proceso y adopta distintas denominaciones como proceso de:
 - Planeación estratégica
 - Administración estratégica
 - Dirección estratégica
 - Administración global
- La historia de la planeación inicia con la práctica de la administración; es decir, desde la aparición del hombre sobre la Tierra.
- El primer indicio que aquí se presenta data de los años 400-320 a. C. con el célebre libro de Sun tzu donde el primer capítulo se refiere precisamente a planear la guerra.
- Otra referencia importante se dio en 1916, con H. Fayol, al tratar el tema de la previsión.
- Y fue de 1969 en adelante cuando se dieron las mayores aportaciones de la planeación con una evolución que ha llevado a la administración global.
- México, contrariamente a lo que se podría pensar, a partir del año 1928 viene practicando la planeación y principalmente en la administración pública.
- En el sexenio de Miguel de la Madrid se aprobó la Ley General de Planeación, que obliga al Ejecutivo Federal a presentar el plan de gobierno en los primeros seis meses que el presidente toma posesión del cargo.
- Lamentablemente, a partir de esa fecha se elabora el Plan Nacional de Desarrollo, pero no se implanta como se planea y mucho menos se evalúan los resultados, porque no hay nada que evaluar.
- En México no existen aportaciones relevantes en planeación, ya que en todo caso la planeación que se estudia y practica procede de países desarrollados y únicamente se llegan a incorporar adecuaciones en el proceso de la planeación.



PREGUNTAS DE REVISIÓN

1. ¿Qué es lo más relevante del primer capítulo del libro *El arte de la guerra*, de Sun tzu, que trata de planear la guerra?
2. ¿Cuáles serán las principales diferencias de la visión de futuro que tienen los videntes, adivinos y profetas; contra la visión de futuro que tienen los que emplean la planeación estratégica?
3. ¿Cuáles son los principales conceptos que permiten conocer y comprender mejor el tema de la planeación? Elabore una somera descripción de los mismos.
4. ¿Qué se puede entender por proceso de planeación estratégica?
5. Mencione las fases o etapas del proceso de planeación y explique en qué consiste cada una.
6. Si usted tuviera que utilizar un diagrama para aplicar el proceso de planeación estratégica (en este capítulo se presentan 10 opciones), cuál emplearía y por qué.
7. ¿Qué semejanzas y qué diferencias encuentra entre el modelo de G. Steiner propuesto en 1969 y el de M. Hitt que se maneja en la primera década del siglo XXI?
8. ¿Cuáles son algunas aportaciones importantes de planeación, antes de 1970, y cuáles después de esta fecha?
9. Formar estrategias, dice Mintzberg, es complicado y difícil. Describa la metáfora de los ciegos, que menciona lo que es un elefante, y compárelo con los formuladores de las estrategias y las estrategias que proponen.
10. ¿Usted considera que en México se utiliza la planeación estratégica? Explique su respuesta.
11. Elabore una somera reseña de lo que ha sido la planificación en México y qué es lo que los gobernantes han puesto en marcha.
12. ¿Qué ha sucedido con la planeación que han aplicado las empresas del sector privado en México?
13. ¿Cuáles han sido las circunstancias por las que se ha llevado a cabo la planeación?
14. A partir de 1982, en México es obligatorio que el presidente de la república presente el Plan Nacional de Desarrollo para la gestión que le corresponde. Todos lo han presentado. Explique por qué, disponiendo de un documento de planeación oficial, el país cada día parece que menos rumbo tiene.



ESTUDIO DE CASO

Método de caso: elementos para su análisis

El método de caso tiene, al menos, dos aplicaciones importantes:

- 1) Es un método de investigación.
- 2) Es un método didáctico, un método efectivo para aprender, en este momento administración estratégica; es decir, describe la condición externa e interna de una empresa y expone asuntos relacionados con la misión, los objetivos, las estrategias y las políticas de la empresa. Aquí se ocupará como un método didáctico.

Michael A. Hitt y colaboradores²⁰ sugieren un enfoque moderadamente estructurado de cómo preparar un buen análisis de los casos, que dividen en cuatro secciones:

- I. Habilidades adquiridas de los participantes al usar el método de análisis de casos:
 - Este método tiene una filosofía contraria a la que dice que los estudiantes primero aprendan de forma pasiva, y una vez que han aprendido apliquen el conocimiento.

John Dewey, en sus principios del método de análisis de casos contrasta con esta filosofía y dice:

Sólo cuando (el estudiante) lucha con las circunstancias del problema ante él, buscando y encontrando el mismo la salida es que piensa... Si éste no es capaz de encontrar su

²⁰ Íbid., Hitt, M. A. y colaboradores, pp. C.i-C.xi.