



UNIVERSIDAD PANAMERICANA
GUADALAJARA

" LA PLANEACION ESTRATEGICA COMO
MECANISMO DE APOYO
A LA INDUSTRIA DE MUEBLES
DE MADERA DEL ESTADO DE
JALISCO".

EDUARDO CERVANTES VILLANUEVA

TESIS PRESENTADA PARA OBTAR POR EL TITULO DE LICENCIADO EN
INGENIERIA INDUSTRIAL CON RECONOCIMIENTO DE VALIDEZ
OFICIAL DE ESTUDIOS DE LA SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA,
SEGUN ACUERDO NUMERO 81692 CON FECHA 17-XII-81

ZAPOPAN, JAL., AGOSTO DE 1998



50211

CLASIF: TE FI 1998 CER

ADQUIS: 50211 cf. 2

FECHA: 30/09/03

DONATIVO DE _____

\$ _____ 124 p.

1. Planificación estratégica
2. Industria



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

GUADALAJARA



UNIVERSIDAD PANAMERICANA
GUADALAJARA
BIBLIOTECA

**“LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA COMO
MECANISMO DE APOYO
A LA INDUSTRIA DE MUEBLES
DE MADERA DEL ESTADO DE
JALISCO”**

EDUARDO CERVANTES VILLANUEVA

Tesis presentada para optar por el título de Licenciado en
Ingeniería Industrial con reconocimiento de Validez
Oficial de Estudios de la SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA,
según acuerdo número 81692 con fecha 17-XII-81.

Zapopan, Jal., Agosto de 1998.



UNIVERSIDAD PANAMERICANA
SEDE GUADALAJARA

Julio 29 de 1998

COMITÉ DE EXÁMENES PROFESIONALES
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
UNIVERSIDAD PANAMERICANA

Hago constar que el alumno: EDUARDO CERVANTES VILLANUEVA, ha terminado satisfactoriamente el trabajo de tesis titulado: "LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA COMO MECANISMO DE APOYO A LA INDUSTRIA DE MUEBLES DE MADERA DEL ESTADO DE JALISCO" que presentó para optar por el título de la Licenciatura en Ingeniería Industrial.

Se extiende la presente para los fines que convengan al interesado.

A t e n t a m e n t e

A handwritten signature in black ink, enclosed within a circular scribble. The signature appears to be 'Francisco' followed by a stylized surname.

ING. FRANCISCO EDUARDO ANGUIANO COVARRUBIAS.
Asesor de Tesis Escuela de Ing. Ind.

CC. EDUARDO CERVANTES VILLANUEVA.



UNIVERSIDAD PANAMERICANA
SEDE GUADALAJARA

Julio 29 de 1998

JEFE DEL DEPTO. DE CONTROL ESCOLAR
SECRETARIA DE EDUCACIÓN PUBLICA
P R E S E N T E

Me permito hacer de su conocimiento que **EDUARDO CERVANTES VILLANUEVA**, de la Licenciatura en Ingeniería Industrial, ha concluido satisfactoriamente su trabajo de titulación con la alternativa tesis titulado: **LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA COMO MECANISMO DE APOYO A LA INDUSTRIA DE MUEBLES DE MADERA DEL ESTADO DE JALISCO.**

Manifiesto que después de haber sido dirigida y revisada previamente, reúne todos los requisitos técnicos y pedagógicos para solicitar fecha de Examen Profesional.

Agradezco de antemano la atención que pueda brindar a la presente, reiterándome a sus ordenes.

A t e n t a m e n t e

DIRECTOR DE TESIS



UNIVERSIDAD PANAMERICANA
SEDE GUADALAJARA

DICTAMEN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

EDUARDO CERVANTES VILLANUEVA

Presente

En mi calidad de Presidente de la Comisión de Exámenes Profesionales y después de haber analizado el trabajo de titulación en la alternativa tesis titulado "LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA COMO MECANISMO DE APOYO A LA INDUSTRIA DE MUEBLES DE MADERA DEL ESTADO DE JALISCO", presentado por usted, le manifiesto que reúne los requisitos a que obligan los reglamentos en vigor para ser presentado ante el H. Jurado de Examen Profesional, por lo que deberá entregar ocho ejemplares como parte de su expediente al solicitar el examen.

Atentamente.

EL PRESIDENTE DE LA COMISIÓN

Zapopan, Jal., a 29 de Julio de 1998

DEDICATORIA

A mis padres, en quienes he encontrado apoyo y atención cuando más los he necesitado.

A tí Claudia, por comprenderme e incitarme cada día a ser mejor.

ÍNDICE

	Págs.
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	4
1.1 ¿Qué es la planeación estratégica?	5
1.2 ¿Qué no es planeación estratégica?	9
1.3 Necesidad de la dirección y planeación estratégicas	9
1.4 El Proceso de gerencia estratégica	11
1.5 Etapas en el proceso de gerencia estratégica	13
1.6 Beneficios que proporciona un enfoque de planeación estratégica	18
1.7 Relación de la planeación estratégica con la empresa	21
CAPÍTULO 2. MODELO DE GERENCIA ESTRATÉGICA	23
2.1 Consideraciones generales de los modelos de planeación estratégica	24
2.2 El modelo de gerencia estratégica de Fred R. David	26
2.3 Examen del modelo de planeación estratégica	28
2.3.1 Identificar estrategias, objetivos y misión actuales	28
2.3.2 Realización de auditoría externa a la organización	29
2.3.3 Realización de auditoría interna a la organización	30
2.3.4 Establecer la misión de la empresa	32
2.3.5 Fijar los objetivos	32
2.3.6 Fijar estrategias	33
2.3.7 Implementación de la estrategia	35
2.3.8 Evaluación de la estrategia	36
2.4 La misión empresarial	36
2.4.1 Formulación de la misión	36
2.4.2 ¿Una misión general o limitada?	38

2.4.3	Importancia de la misión	39
2.4.4	Naturaleza de la misión	39
2.4.5	Componentes de la formulación de la misión	40
2.4.6	Responsabilidad social	41
2.4.7	Comunicación de la misión	41
2.4.8	Evaluación de la misión	41
2.5	El análisis ambiental	42
2.5.1	Variables ambientales	44
2.5.2	Fuentes claves de información ambiental	48
2.5.3	Técnicas y herramientas de predicción	49
2.5.4	Matriz de perfil competitivo	50
2.5.5	Matriz de evaluación de factor externo	52
2.6	Evaluación interna	54
2.6.1	Matriz de evaluación de factor interno	55
2.7	Análisis y selección estratégicos	56
2.7.1	Fijación de objetivos	57
2.7.2	Marco analítico de formulación de estrategia	57
2.7.3	Etapa de entrada de datos	58
2.7.4	Etapa comparativa	58
2.7.5	Etapa decisoria	61
2.8	Fijación de objetivos y metas, determinación de políticas y los programas y la asignación de recursos	64
2.8.1	Fijación de objetivos y metas	65
2.8.2	Establecimiento de políticas	67
2.8.3	Los programas y la asignación de recursos	68
2.9	El proceso de evaluación de estrategias	70
2.9.1	Planificación contingente	71
2.10	Consideraciones y conclusiones	72

CAPÍTULO 3. INVESTIGACIÓN DE CAMPO	74
3.1 Identificación de misión actual, objetivos y estrategias	77
3.2 Auditoría externa	78
3.3 Auditoría interna	89
3.4 Fijación de la misión	96
3.5 Fijación de objetivos	96
3.6 Fijación de estrategias	98
3.7 Conclusiones con respecto a las propuestas	102
CONCLUSIONES	106
BIBLIOGRAFÍA	109
ANEXOS	112

INTRODUCCIÓN

Actualmente en México, nos encontramos con una panorama un tanto incierto para gran parte de los sectores productivos del país y es que una de las principales preocupaciones del sector empresarial a nivel local y nacional en años recientes ha sido la falta de un plan de desarrollo industrial a largo plazo, el cual enfrente las deficiencias estructurales de nuestra economía y desarrolle el potencial de la industria nacional para insertarse competitivamente dentro del contexto de apertura económica. Dicho plan de desarrollo comprende la formulación, puesta en práctica y evaluación de las estrategias y líneas de acción que conlleven a conseguir y alcanzar estos objetivos. Esta planeación, tendiente a obtener un mayor éxito para quien la desarrolla, es lo que actualmente se conoce como planeación estratégica.

La planeación estratégica ve un curso de acción que se va a dar en el futuro, seleccionando para ello las mejores estrategias con que cuenta ya sean físicas, materiales, humanas, es decir, ve la cadena de consecuencias de causa y efecto que se pueden dar en un sector, organismo o empresa.

Es un proceso apasionante que permite a la organización ser proactiva en vez de reactiva en la formulación de su futuro.

Tal enfoque de planeación estratégica, trae amplios beneficios, los cuales principalmente son el proporcionar el conjunto de fuerzas y medios necesarios para la toma de decisiones, estimular el desarrollo de metas apropiadas, medir el desempeño y contribuir al establecimiento y logro de metas y finalidades del trabajador.

Ahora bien, ¿cómo se implanta o sigue tal proceso de planeación? Para responder a esto, existen varios modelos de planeación donde el modelo ideal será aquel que se adapte a las necesidades, recursos y posibilidades del organismo que desea implantar su proceso de planeación.

En el desarrollo de la presente tesis, se aplica un modelo en particular de planeación estratégica para el sector de la industria mueblera del Estado de Jalisco, en donde a partir de la información recabada y las características y condiciones de tal sector, se da respuesta, desde el punto de vista de estrategias y cursos de acción, a la problemática que esta industria enfrenta actualmente.

El objetivo de la presente tesis es determinar y proponer por medio de un proceso de planeación estratégica, aquellas líneas de acción que mejor se adapten a las condiciones propias del sector, así como al entorno sobre el cual se rige.

La metodología para tal propósito es la investigación tanto bibliográfica como de campo, ésta última consistente en información estadística y de características propias del entorno de la industria mueblera como base para la selección de las propuestas a llevar a cabo.

La estructura general de la tesis comprende 3 capítulos. El primer capítulo comprende un panorama sobre la visión general de la gerencia estratégica, donde se explica ampliamente lo que ésta involucra, sus características y beneficios y las consideraciones generales de la misma. Todo esto con la finalidad de introducir el tema que posteriormente se vincula con la investigación realizada.

El segundo capítulo contempla la explicación de los modelos de la planeación estratégica así como la selección de aquel sobre el cual se desarrolló el presente proyecto.

Por último el tercer capítulo que comprende la investigación de campo, presenta la información documentada y analizada sobre las características del entorno de la industria de muebles de madera a nivel internacional, nacional y local, así como los planes y estrategias de desarrollo seleccionados para esta.

CAPÍTULO 1.
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

1.1 ¿QUÉ ES LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA?

Mucho se oye actualmente sobre la planeación estratégica, expresiones tales como: “ésta es la solución a nuestros problemas”, “es la herramienta que necesitamos para fortalecer nuestra empresa”, “es el camino para la obtención de mayores utilidades”, en general, se cree que es la panacea que resuelve los problemas de las empresas.

Sin embargo es prudente pensar que más de alguno se cuestionará ¿y bueno, en qué consiste un proceso de planeación estratégica y cómo se aplica?, y es precisamente por esta interrogante así como por aquellas que se desglosan de ésta, que la presente tesis trata este tema en su aplicación a una industria en particular, de tal manera de identificar los procedimientos que involucra el seguimiento de una planeación estratégica.

Para lo anterior, se comenzará definiendo lo que es la planeación estratégica, a fin de brindar una clara conceptualización de ésta.

Al respecto y como es posible imaginar, existe un gran número de definiciones que hacen referencia al tema, sin embargo y para fines de esta tesis serán analizadas dos en particular, una manejada como concepto y la otra, más profunda, como definición, las cuales dentro de la presente investigación son las más representativas.

El concepto:

Según Fred R. David y Thompson y Strickland, la planeación estratégica implica un proceso de mejora continua a través de la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos a largo plazo.

1. Formulación, en el sentido de identificación de las debilidades y fortalezas internas de la organización, así como las amenazas y oportunidades externas a las que esta expuesta.

2. Ejecución, desde el punto de vista del establecimiento de metas, políticas, motivación al personal y asignación de recursos indispensables, que permitirán a la organización llevar a cabo las estrategias formuladas.
3. Evaluación, como manera de comprobar los resultados de la ejecución y la formulación.

La definición:

Para Steiner, el proporcionar una definición amplia sobre planeación estratégica involucra tener en cuenta cuatro puntos:

Provenir de las decisiones.

La planeación tiene relación con el provenir de las decisiones actuales, es decir, vislumbra la cadena de consecuencias de causa y efecto durante un tiempo, así como las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro, donde al elegir alguna o varias de ellas se convierten en la base para la toma de decisiones presentes.

“La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligro que surge en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.”¹

Proceso.

De acuerdo a la planeación estratégica, esta involucra un proceso que inicia con la fijación de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas y

¹ STEINER A. George., “Planeación Estratégica”, p. 20

desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir desde antes, el tipo de esfuerzo de planeación que debe hacerse, cuándo y cómo debe llevarse a cabo y qué se hará con los resultados. La planeación debido a que es organizada y conducida con base en una realidad entendida es sistemática, es decir, lleva un proceso ordenado de sus partes.

Filosofía.

La planeación estratégica es una forma de vida, de ser, una actitud así como también una forma de prevención que requiere que se le dedique un tiempo para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección. Además si nos damos cuenta representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que estructuras, procesos, procedimientos o técnicas. Para que se puedan obtener mejores resultados, es importante que el director y el personal de la empresa deban creer en el valor de la planeación estratégica y deban tratar de llevar a cabo sus actividades lo mejor que se pueda.

Estructura.

Un sistema de planeación estratégica formal, une tres tipos de planes: estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos. Se puede decir también, que la planeación estratégica es el esfuerzo de una empresa por establecer sus políticas, objetivos y estrategias básicas así como lograr los objetivos y propósitos básicos de la misma.

Ahora bien, después de lo anterior expuesto, es posible que se haya comprendido en términos generales de qué trata tal temática, sin embargo aún queda el cuestionar ¿y bueno, por qué estratégica? ¿por qué se vincula tal concepto?

Para entender esto, es necesario definir lo que es una estrategia, empresarialmente hablando.

Para Peter Drucker, quien ha incursionado bastante en los conceptos de estrategia, expone que una estrategia organizacional debe dar respuesta a una cuestión dual ¿cuál es nuestro negocio? y ¿cómo debería ser?

Por su parte Alfred Chandler, define a la estrategia como: "...la determinación de metas y objetivos a largo plazo de una empresa así como la adopción de cursos de acción y asignación de recursos necesarios para la consecución de tales metas".²

Kenneth Andrews, pionero en el enfoque explícito del concepto de estrategia y el proceso por el cual debe desarrollarse, combinó las ideas separadas de Drucker y Chandler, para establecer su propia definición de estrategia. Para él:

"...estrategia es el patrón de objetivos, propósitos o metas que proporciona las principales políticas y planes para lograr esas metas, establece el medio para definir como son o pretenden ser los negocios de la compañía y la clase de compañía que es o pretende ser."³

Estas ideas son tomadas como se aprecia a continuación por Henry Mintzberg, quien proporciona la siguiente definición:

"Dentro de una compañía la estrategia corporativa es un patrón modelo de decisiones que determina y revela sus objetivos, propósitos o metas; así mismo, dicho patrón produce las principales políticas y planes para lograr tales metas, define la esfera de negocios a que aspira una compañía, establece la clase de organización económica y humana que es o pretende ser y también precisa la naturaleza de las contribuciones, económicas y no económicas, que intenta aportar a sus accionistas, empleados, clientes y las comunidades..."⁴

Como se ha podido observar a partir de lo anterior, el enfoque de la planeación estratégica es claro y es diseñado para satisfacer las características de cada compañía.

² HOFER, SCHENDEL., "Strategy Formulation: Analytical Concepts" 1980., p. 16

³ *Ibidem.*, p. 16

⁴ MINTZBERG Henry., "El Proceso Estratégico", p. 51

1.2 ¿QUÉ NO ES PLANEACION ESTRATÉGICA?

La planeación estratégica, no trata de tomar decisiones futuras, debido a que éstas se pueden tomar en el momento del problema. La planeación busca que para el futuro, se haga la elección entre posibles alternativas, pero las decisiones en sí, las cuales se toman con base en estos sucesos, sólo pueden hacerse en el momento.

La planeación estratégica no pronostica las ventas de un producto para que de ahí se tomen medidas con el fin de asegurar la realización de tal pronóstico en relación con factores tales como: compras de material, instalaciones, mano de obra, etc. La planeación va mas allá de pronosticar el producto y mercados actuales, realizando preguntas fundamentales como las que Steiner menciona en su libro de Planeación Estratégica:

“¿tenemos el negocio adecuado?, ¿cuáles son nuestros objetivos básicos?, ¿cuándo serán obsoletos nuestros productos actuales?, ¿están aumentando o disminuyendo nuestros mercados?. Para la mayoría de las empresas existe una brecha entre un pronóstico objetivo de las ventas y utilidades presentes y los deseos de la alta dirección en cuanto a las mismas. Esta brecha puede ser eliminada mediante la planeación estratégica”.⁵

1.3 NECESIDAD DE LA DIRECCIÓN Y PLANEACIÓN ESTRATÉGICAS

Dentro del contexto manejado hasta el momento y el enfoque que se ha presentado sobre la planeación estratégica, todo parecería indicar que ésta resulta de gran utilidad para las organizaciones que enfrentan importantes decisiones estratégicas y que por lo general implican alta complejidad de tareas, cambios, incertidumbre y mercados ineficientes. Sin duda alguna, esto es cierto, puesto que existe una mayor necesidad de llevar a cabo un proceso de planeación conforme el grado de complejidad de una organización lo requiera para asegurar que los resultados se satisfagan y alcancen adecuadamente. Sin embargo, esto no quiere decir que las

⁵ STEINER George., *Op. Cit.*, p. 22

compañías más pequeñas no se benefician de igual manera a través de tal enfoque de planeación que una grande, ya que en realidad lo hacen y consiguen gran éxito al llevarlo a cabo, gracias a la visión de largo plazo que caracteriza el enfoque de dirección estratégica.

Conforme a lo anterior, las características que resaltan la importancia y necesidad del empleo de una planeación estratégica se resumen a continuación:

1. Una alta complejidad de tareas involucra mayor necesidad de planes explícitos para asegurar que todas las piezas encajen correctamente.
2. Los cambios importantes crean la necesidad de planear debido a que las organizaciones están diseñadas, esencialmente, para enfrentar situaciones repetitivas. Los cambios pueden provenir del medio ambiente, de los competidores o de la misma empresa, por ello estos exigen planeación en vez de sólo reacción.
3. La incertidumbre conduce a desperdicio de recursos, puesto que las organizaciones no están preparadas. La planeación puede responder a las preguntas del tipo “¿qué pasaría sí?”, por lo que la empresa puede elaborar planes alternativos que ayuden a enfrentar tales situaciones si llegaran a presentarse.

En función del contexto anterior, el objetivo de una dirección estratégica reside en su forma efectiva de hacer frente a los cambios. El centro de la planeación es el proceso de asignación de recursos. Los resultados finales son decisiones estratégicas sobre fechas, prioridades y contextos para desplegar o movilizar los recursos de capital, técnicos y humanos para asegurar que se alcancen los objetivos de crecimiento y utilidades de la empresa. Una efectiva dirección estratégica comunica claramente los objetivos y logra la creativa integración de los recursos.

1.4 PROCESO DE GERENCIA ESTRATÉGICA.

Las tareas de desarrollar una misión, establecer objetivos, formular estrategias, implantar y poner en práctica el plan estratégico así como evaluar los resultados, constituyen los elementos esenciales de la función de la planeación estratégica.

“El proceso de gerencia estratégica se puede describir como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización. La Gerencia estratégica no es una ciencia pura, que lleve a un enfoque concreto tipo “uno, dos, tres, cuatro”. Se trata más bien de un intento por organizar información cualitativa y cuantitativa, de tal manera que permita la toma de decisiones efectivas en circunstancias de incertidumbre.”⁶

Tal proceso deberá ir acompañado por un procedimiento explícito que involucre conseguir el compromiso, logrado a partir de las decisiones estratégicas que participan en la determinación de los objetivos. Esto permite que una organización utilice efectivamente sus fortalezas con objeto de aprovechar las oportunidades externas y reducir a un mínimo el impacto de las amenazas externas. Las actividades de formulación, ejecución y evaluación de estrategias permiten que una organización desarrolle éstas como defensivas y ofensivas.

Ahora bien, la toma de decisiones que realiza la dirección a largo plazo, puede redefinir o ampliar la visión en cuanto al curso de acción futuro de la organización, en donde pueda ser necesario elevar o reducir los objetivos de resultado con base en experiencias anteriores y expectativas futuras, o bien pueda ser necesario modificar la estrategia seguida a largo plazo en función de que se han fijado nuevos objetivos o debido a las condiciones del entorno. Esto conlleva entonces a realizar el siguiente cuestionamiento: ¿es la planeación estratégica un proceso de mejora continua?

⁶ FRED R. David., “La Gerencia Estratégica”., p. 3

Debido a que las tareas inherentes a la planeación estratégica requieren una evaluación constante y una decisión en cuanto a si se dejan las cosas como están o se efectúan cambios, el proceso de planeación estratégica es continuo, especialmente en cuanto a la formulación de estrategias, ya que el cambio en el ambiente es variado y surgen formas para mejorar.

Lo que se debe entender es que la planeación debe efectuarse de forma continua y ser apoyada por acciones apropiadas cuando se deba.

“Los cambios en la situación de la organización, ya sean internos, externos o ambos, conducen con frecuencia a ajustes estratégicos. La tarea de evaluar el resultado y de iniciar ajustes correctivos es el principio y el fin del ciclo de la dirección estratégica”⁷

En general, dicho proceso enfoca los temas básicos que todas las empresas deben afrontar, partiendo del hecho de que todas ellas poseen, aunque informal, esporádica o sin estructurar, una estrategia. Estos son:

- ¿Qué somos?
- ¿En qué nos queremos convertir?
- ¿Cuál es la mejor forma para convertirnos en lo que queremos ser?
- ¿Cuáles son nuestras debilidades y fortalezas especiales?
- ¿Cuál es la mejor forma de sacar provecho a nuestras fortalezas y de vencer nuestras debilidades?
- ¿Cuáles son las oportunidades y amenazas importantes en nuestro ambiente?
- ¿Cuál es la mejor forma de aprovechar las oportunidades y evitar las amenazas?
- ¿A qué se dedican nuestros competidores?
- ¿Cuáles son las debilidades y fortalezas de nuestra competencia?
- ¿En qué forma reaccionarán nuestros competidores a nuestras estrategias?
- ¿Qué tan vulnerables somos con respecto a las estrategias de nuestros competidores?
- ¿Qué tan vulnerables son nuestros competidores con respecto a nuestras estrategias?

⁷ THOMPSON. STRICKLAND., “Dirección y Administración Estratégicas”., p.13

Estos cuestionamientos conducen a que dentro del proceso de gerencia estratégica se defina y establezca la dirección futura de la empresa.

Medición de la efectividad del proceso de planeación estratégica

La efectividad del proceso de planeación debe, medirse por el valor que agrega al pensamiento y a la acción gerencial, es decir, por el efecto que ejerce sobre el proceso de asignación de recursos y por el nivel resultante del cumplimiento de los objetivos a largo plazo. El resultado final de la dirección estratégica deberá consistir en estrategias factibles que mejoren las oportunidades de la organización. El proceso de dirección estratégica debe evolucionar y ser especialmente sensible a la cultura, necesidades y contexto de la empresa.

1.5 ETAPAS EN EL PROCESO DE GERENCIA ESTRATÉGICA

En este apartado es importante aclarar que la manera de guiar el proceso de gerencia estratégica varía según los autores con respecto a su forma de conceptualizarlo así como su peculiar forma de dividirlo, sin embargo, todos ellos llevan en general a una misma secuencia y programación lógicas. En virtud de esto y de la experiencia recabada y estudiada previamente sobre el modelo de Fred R. David, se optó por seguir éste como línea de acción sobre la cual se enmarca el desarrollo general de la presente investigación.

Este proceso consiste fundamentalmente en tres pasos: formulación, ejecución y evaluación de estrategias, los cuales se explican a continuación.

Formulación de estrategias

Involucra el proceso conducente para la fijación de la misión de la firma: “¿Cuál es nuestro negocio y qué llegará a ser?” con el objeto de establecer las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas tanto internas como externas. Así también involucra la consecución

y fijación de objetivos, los cuales tienen el propósito de transformar la declaración de la misión y la dirección de la organización en objetivos específicos de actuación por medio de los cuales se pueda medir el avance de la organización. Por último conlleva a la formulación de una estrategia que trae consigo el crítico asunto de cómo lograr los resultados planificados con relación a la situación y las expectativas de la organización. Los objetivos son los fines y la estrategia es el medio para alcanzarlos.

“Una misión bien pensada prepara a la compañía para el futuro; establece su dirección a largo plazo e indica sus intenciones de delimitar una posición empresarial particular. Así mismo, los objetivos sirven como patrones para seguir la trayectoria y el avance de una organización.”⁸

La estrategia de una organización para llevar a cabo y lograr sus objetivos, consiste en acciones y enfoques ya existentes y programados. Sin embargo el plan de acción que conlleva dicha estrategia es dinámico, ya que continuamente sufre revisiones, refinamientos y mejoras.

“La formulación de una estrategia es fundamentalmente una actividad empresarial que incluye la aceptación de riesgos, la aventura, la creatividad empresarial y una buena visión para detectar nuevas oportunidades en el mercado y así crear un plan de acción estratégico.”⁹

Así resumiendo y concretizando, la formulación de estrategias involucra la decisión acerca de lo que debe ser la estrategia, donde sus principales actividades incluyen la identificación de oportunidades y amenazas en el medio ambiente en que se desarrolla la compañía, así como el atribuir una estimación de riesgo a cada una de las opciones discernibles, determinar los recursos materiales, técnicos, financieros y administrativos de la empresa, la consideración de valores personales, aspiraciones e ideales de los directivos y por último incluye un factor de rasgo ético, concerniente en el reconocimiento de la responsabilidad no económica ante la sociedad, es decir, lo que la empresa debería hacer.

⁸ Ibidem., p. 4

⁹ Ibidem., p. 8

Ejecución de estrategias

La ejecución exitosa de estrategias requiere que una organización vea qué hace falta para que ésta funcione y alcance el resultado previsto.

Esta etapa consiste de tres actividades esenciales: fijación de metas, de políticas y asignación de recursos. La fijación de metas comprende e involucra las áreas de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo, la fijación de políticas gira en torno al alcance y realización de las metas concebidas en dichas áreas, y la asignación de recursos otorga lo necesario de acuerdo a las prioridades establecidas.

“Fundamentalmente, la implantación de la estrategia es una actividad directiva; la organización, el presupuesto, la motivación, el desarrollo de la cultura, la supervisión y el liderazgo forman parte de “hacer que las cosas sucedan” y lograr los resultados financieros y estratégicos esperados.”¹⁰

La tarea de implantar la estrategia es la más complicada y la que más tiempo lleva, esto en virtud de que penetra en casi todas las facetas de la dirección y se debe iniciar desde muchos puntos de la organización. Involucra un compromiso de cada directivo sobre la parte de acción del plan estratégico general que le corresponde dentro de su área de responsabilidad.

Así, la implantación comprende una serie de actividades de naturaleza administrativa. Una estructura organizacional apropiada para el desempeño eficiente de las tareas requeridas ha de traducirse en sistemas efectivos de información y relaciones que permitan la coordinación de actividades subdivididas. Los procesos organizacionales de medición del desempeño, compensación, desarrollo administrativo, han de ser dirigidos hacia la clase de comportamiento requerido por el propósito y los objetivos organizacionales. Así también el papel del liderazgo personal es importante y en algunos casos decisivo para el éxito de la estrategia.

¹⁰ Ibidem., p. 10

Evaluación de estrategias

Para esta fase es necesario llevar a cabo tres tareas indispensables. Primero, análisis de los factores internos y externos que representan las bases de estrategias actuales; las preguntas claves en este análisis deben incluir: ¿siguen siendo las fortalezas internas todavía fortalezas?, ¿siguen siendo las debilidades internas, todavía debilidades?, ¿son las oportunidades externas todavía oportunidades?, ¿continúan las amenazas externas siendo amenazas? Segundo, la firma debe medir el desempeño de la organización. Por último, se deben tomar las medidas correctivas requeridas para mejorar la posición estratégica de la firma en el momento en que sea necesario.

“La misión, los objetivos, la estrategia o el enfoque hacia la implantación de la estrategia de una compañía nunca es suficiente; la evaluación del resultado, la revisión de los cambios en el entorno exterior y la realización de ajustes son componentes normales y necesarios del proceso de la dirección estratégica.”¹¹

Sin un proceso de evaluación de estrategias, no puede ser formulada una estrategia, ni tampoco ajustada a circunstancias cambiantes, ya sea que tal análisis lo lleve a cabo un individuo, o que forme parte de un procedimiento organizacional de revisión. La evaluación de estrategias constituye un paso esencial en el proceso de dirección de una empresa.

Para muchos ejecutivos, la evaluación de estrategias es tan sólo una simple estimación de qué tan bien trabaja un negocio; ¿ha logrado crecer?, ¿ha mejorado su margen de ganancias?. Si las respuestas a estas preguntas son afirmativas se alega que la estrategia de la firma ha de ser adecuada. Por tanto la evaluación de las estrategias constituye un esfuerzo por mirar, a corto plazo, más allá de los hechos obvios en relación a la salud de la empresa y valorar los factores y tendencias fundamentales que gobiernan cualquier éxito en el campo de la acción elegida.¹²

¹¹ *Ibidem.*, p. 12

¹² *Cfr. MINTZBERG Henry., Op. Cit., p. 60-61*

El producto de una evaluación de estrategias de negocios debe dar respuesta a tres preguntas esenciales:

1. ¿Son adecuados los objetivos del negocio?
2. ¿Son adecuados los planes y políticas principales?
3. Los resultados obtenidos hasta ahora, ¿confirman premisas en las que se apoya la estrategia?, ¿o las refutan?

Se debe tener presente que responder apropiadamente a estas preguntas requiere de una acumulación significativa de conocimiento situacional. Los puntos claves que el analista debe confrontar son:

- Cada estrategia de negocios es única y original, la cual puede adaptarse dependiendo del problema que deba enfrentarse.
- La estrategia esta dedicada como prioridad a la selección de metas y objetivos, más que a evaluarlas, por lo cual se pueden confundir los valores con objetivos, donde estos últimos son meros recursos para conferir coherencia a las acciones.
- Sistemas formales de revisión de estrategias, en donde el punto culminante reside más que en quién realiza la evaluación de las estrategias, en el estilo administrativo llevado a cabo para tal evaluación. Tal estilo administrativo debe sustentarse por “mucho más que meros resultados”.

En función de lo anterior presentado, Mintzberg presenta 4 pruebas que se deben realizar para someter una estrategia de negocios y determinar si es o no adecuada a las condiciones y entorno de la empresa.

- a) Consistencia: La estrategia no deberá presentar metas ni políticas inconsistentes entre sí, en virtud de que una función clave de la estrategia es la de conferir coherencia a los actos de la organización.

- b) Consonancia. La estrategia deberá representar una respuesta adaptativa al medio ambiente externo, así como a los cambios relevantes que en él ocurren.
- c) Ventaja. La estrategia deberá facilitar la creación o la preservación de la superioridad competitiva en el área elegida de actividades. El problema al que la estrategia competitiva responde no es “¿cómo puede desempeñarse esta función?” sino “¿cómo es que nosotros podemos desempeñarla mejor que nuestros rivales?”
- d) Factibilidad: La estrategia no deberá agotar los recursos (entendiendo por estos, los físicos, humanos y financieros) y tampoco generar problemas irresolubles.

Al ponderar la capacidad con la que una determinada organización puede emprender una estrategia resulta útil plantear 3 preguntas básicas:

1. ¿Ha demostrado la organización que tiene las habilidades de resolución de problemas y los niveles de competencia que requiere la estrategia?
2. ¿Ha demostrado la organización el grado de habilidad coordinadora integradora necesaria para emprender la estrategia?
3. ¿Representa la estrategia un desafío y una motivación para el personal clave y es aceptada por quienes han de brindar su apoyo?¹³

1.6 BENEFICIOS QUE PROPORCIONA UN ENFOQUE DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

El proceso de gerencia estratégica permite a una empresa aprovechar oportunidades claves en el medio ambiente, minimizar el impacto de las amenazas externas, utilizar las fortalezas internas y vencer las amenazas internas.

La utilización de los conceptos y técnicas de Gerencia Estratégica pueden dar lugar a numerosos beneficios. Dicho proceso permite que una organización esté en capacidad de influir

¹³ Ibidem., p. 62-68

en su medio, en vez de reaccionar a él, ejerciendo de este modo algún control sobre su destino. Los conceptos de dirección estratégica dan una base objetiva para la asignación de recursos y la reducción de conflictos internos que pudieren surgir cuando no es solamente la subjetividad la base para decisiones importantes.

Existen varios beneficios que se obtienen de la planeación estratégica. Steiner hace referencia a los siguientes:

1. Es esencial para cumplir con las responsabilidades de la alta dirección. Donde la intuición no es la única manera para la toma de decisiones de los directivos.
2. Formula y contesta preguntas importantes para una empresa. Para todos los directivos de una empresa, la planeación estratégica da respuesta a una serie de preguntas clave en forma ordenada y con una escala de prioridades y de urgencias.
3. Introduce un nuevo conjunto de fuerzas decisivas en un negocio. La planeación estratégica formal introduce un nuevo conjunto de fuerzas y medios para la toma de decisiones de una organización a través de que:
 - a) Simula el futuro: alienta al ejecutivo y le permite, ante todo, evaluar y aceptar o rechazar numerosas alternativas, lo cual sería imposible sin ella.
 - b) Aplica el enfoque del sistema: esto al considerar que una empresa actúa como un sistema compuesto de diferentes subsistemas, mediante el cual la dirección puede ver a la compañía como un todo, donde el conjunto de las mejores decisiones para cada elemento de un problema, nunca equivale a la mejor solución para un todo.
 - c) Exige el establecimiento de objetivos: donde los individuos de la organización toman parte en el proceso de fijar estos objetivos, para lograr intensamente y bajo el propio compromiso, las metas definidas.
 - d) Revela y aclara oportunidades y peligros futuros: a través de la intuición de los directivos con bases más sólidas.

- e) Establece la estructura para la toma de decisiones en toda la empresa: ya que proporciona una guía a los ejecutivos en todos los aspectos de un negocio para tomar decisiones a fines con las metas y estrategias de la dirección.
- f) Es base para otras funciones directivas: la especificación de objetivos y cursos de acción diseñados son esenciales para medir los logros en torno a las tareas que se desprenden de éstas. Un propósito mal entendido conlleva a un logro no alcanzado.
- g) Mide el desempeño: en función del plan estratégico llevado a cabo tanto cuantitativa como cualitativamente.
- h) Señala asuntos estratégicos: sobre los cuales los directivos prestan atención, deslindando su preocupación por los factores secundarios u operacionales.¹⁴

Las actividades de gerencia estratégica soportan las capacidades de una empresa en cuanto a prevención de problemas, debido a que ellas enfatizan la interacción entre los gerentes de la firma a todos los niveles. La gerencia estratégica es un enfoque a la toma de decisiones que puede llevar orden y disciplina a toda la empresa.

El enfoque de la toma de decisiones por medio de las técnicas de gerencia estratégica no es garantía para el éxito, pero puede ser el comienzo de un sistema de gerencia eficiente y efectivo. Carter Bayles afirma que el proceso de gerencia estratégica: “puede renovar la confianza en la estrategia actual de la empresa, o puede señalar la necesidad de acción para corregir debilidades insospechadas tales como el detrimento de la superioridad de un producto o de una ventaja tecnológica, o una pérdida en rentabilidad en algún producto o categoría de consumidor”¹⁵

En muchos aspectos, la estrategia empresarial es similar a la militar. Una organización trata de usar sus propias fortalezas con el objeto de explotar las debilidades del enemigo. En

¹⁴ Cfr. STEINER A. George, *Op. Cit.*, p. 41-47

¹⁵ *Ibidem.*, p. 46

caso de que la estrategia general de una organización fuere errada, toda la eficiencia del mundo no sería suficiente para lograr éxito.

El efectuar un buen trabajo de dirección requiere de un buen trabajo de dirección estratégica, por ende es indispensable que los directivos piensen estratégicamente acerca de la posición de su compañía y acerca del impacto de las condiciones cambiantes. Por ello la dirección estratégica crea una actitud más proactiva para contrarrestar las tendencias hacia las decisiones reactivas y defensivas.

La ventaja de ser proactivo en lugar de solamente reactivo es que las estrategias que abren camino pueden ser la clave para un mejor resultado a largo plazo. La lucha agresiva por una estrategia creativa y oportunista puede impulsar a una compañía hacia una posición de liderazgo sobre los productos y/o servicios que ofrece.

1.7 RELACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA CON LA EMPRESA

Como se ha visto hasta el momento, la planeación estratégica es un proceso ordenado y sistemático, sin embargo ¿cómo puede ser introducido éste a una empresa?

Es importante tener en cuenta que antes de introducir un sistema de planeación en una organización, los directivos deben estar convencidos de la importancia y necesidad de ésta así como entender claramente lo que es y lo que no es la planeación estratégica. Pero además, estos deben conocer los beneficios que les puede aportar este proceso tanto a su empresa como a ellos mismos.

Una vez entendido lo anterior, es preciso afirmar que el modelo de gerencia estratégica pueden usarlo de forma efectiva tanto firmas del sector privado como organizaciones gubernamentales.

Este proceso es de vital importancia para las empresas grandes, sin embargo ¿cuál es su importancia en las empresas pequeñas?. Es vasto el número de artículos que tratan sobre los conceptos de la planeación estratégica en empresas pequeñas. Como conclusión de esta investigación se ha obtenido que en muchas firmas pequeñas la falta de conocimiento y planificación es un grave obstáculo. Sin embargo se han podido obtener también los siguientes conjeturas: a) el proceso de gerencia estratégica es más informal que en empresas grandes, y b) las empresas pequeñas que realizan planificación estratégica tienen mejor desempeño que aquellas que no lo hacen.

Así también un gran número de organizaciones gubernamentales y sin ánimo de lucro realizan planeación estratégica. Un ejemplo palpable de ello, es el proceso realizado por la gubernatura actual del estado de Jalisco, a través del Plan Estatal de Desarrollo *JALISCO 1995-2001*.

Esto es necesario, puesto que tales organizaciones requieren estar cada vez más conscientes del papel que desempeñan en el otorgamiento de productos o servicios de calidad y acordes a las necesidades actuales.

“Organizaciones gubernamentales y sin ánimo de lucro están aceptando en gran número el proceso de gerencia estratégica como necesario para asegurar su supervivencia en los finales de la década del 80 y del 90”.¹⁶

¹⁶ *Ibidem.*, p. 20

CAPÍTULO 2.
MODELO DE GERENCIA ESTRATÉGICA

2.1 CONSIDERACIONES GENERALES DE LOS MODELOS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

El proceso de planeación estratégica se puede ver como un caso especial del proceso de solución de problemas aplicado a definir la estrategia de una organización. Analizando los principales modelos prescriptivos de formulación estratégica, se ve que todos se incluyen, ya sea en forma tácita o explícita, los siete pasos siguientes:

- Identificación de la estrategia, o sea la evaluación de la estrategia actual de la empresa y de sus componentes.
- Análisis ambiental, que consiste en evaluar los ambientes específicos competitivos y general de la compañía para identificar las oportunidades y amenazas que se le presentan.
- Análisis de recursos, esto es, el análisis de las principales destrezas y recursos disponibles para cerrar las brechas estratégicas.
- Análisis de la brecha, esto es, una comparación de los objetivos, estrategia y recursos de la organización, con las oportunidades y amenazas del ambiente a fin de determinar el grado de cambio que se requiera en la estrategia corriente.
- Alternativas estratégicas, es decir, la identificación de las opciones sobre las cuales se pueda construir una nueva estrategia.
- Evaluación de la estrategia, que es la evaluación de las opciones en términos de los valores y objetivos de los accionistas, la administración y otras fuentes legítimas de poder, los recursos disponibles y las oportunidades ambientales y las amenazas que existen, con el fin de identificar las que mejor satisfagan todas estas demandas.
- Elección estratégica, o sea la selección de una o más de las opciones para ejecutarla.

Los principales modelos de planeación estratégica que se encuentran en la literatura pertinente difieren entre sí, sobre todo en el grado de explicación explícita, detalle y complejidad con que consideran cada uno de estos pasos. Estas diferencias a su vez, se derivan

de las diferencias de antecedentes y experiencias de sus autores. Ansoff (1965) por ejemplo, desarrolló un modelo bastante elaborado para identificar los tipos de estrategias de diversificación que podría seguir una firma (ver anexo 1), debido en parte por lo menos a que su experiencia industrial la tuvo con una firma muy grande de línea de producto dominante - Lockheed Aircraft Corporation- que estaba tratando de diversificar a otras industrias.¹⁷

Para él la estrategia es: “como “el hilo común” entre las actividades y productos-mercados de la organización que definían la naturaleza esencial del negocio en que estaba ésta y en que proyectaba estar en el futuro.”¹⁸

Por su parte Hofer y Schendel desarrollaron otros 2 modelos, uno a nivel directivo y otro a nivel operativo que se muestran en los anexos 2 y 3. Cada uno contiene los 7 pasos ya descritos anteriormente y algunos más.

Estos modelos son más complejos que otros y también distinguen entre los tipos de análisis que son útiles para desarrollar una estrategia directiva para firmas de muchos negocios y los tipos de análisis que son útiles para formular una estrategia operativa a los niveles divisionales o unidades estratégicas de negocios, o a nivel directivo de compañías de un solo producto o de línea de producto dominante. Cinco aspectos principales caracterizan a estos modelos: 1) separación de los procesos de fijación de metas y de planeación estratégica, 2) división del proceso de planeación estratégica en dos niveles, directivo y operativo, 3) inclusión de los análisis sociales y políticos como parte del proceso de planeación estratégica, 4) inclusión de la planeación de contingencia en el proceso y 5) exclusión de los presupuestos y otros planes de ejecución,¹⁹ donde éste último punto difiere con el modelo seleccionado en virtud de que como se apreciará mas adelante, forma parte integral dentro del proceso de gerencia estratégica.

Así también se encuentra el modelo de Andrews (1965) quien desarrolló un modelo bastante sencillo, en parte porque describe adecuadamente las experiencias de los negocios

¹⁷ Cfr., HOFER/SCHENDEL, “Planeación Estratégica: Conceptos Analíticos”., p.49

¹⁸ HOFER/SCHENDEL, Op. Cit., p.20

¹⁹ Cfr. HOFER/SCHENDEL, Op. Cit., p.52-55

pequeños de línea de producto único sobre los cuales escribían los profesores de Harvard en la década de los 60's, y en parte porque le parecía que los aspectos políticos y sociales de la planeación estratégica eran tan importantes que no sería productivo desarrollar un marco analítico más elaborado para observar las partes económicas y tecnológicas del proceso.²⁰

Este modelo contiene características muy similares al modelo sobre el cual se desarrolla mi investigación y su correspondiente aplicación, sin embargo no es tan explícito como el seleccionado, en áreas como la fijación de metas y políticas. Además este modelo contiene los valores de administración, que no se encuentran contemplados en el modelo seleccionado. Véase anexo 4.

Los anteriores modelos mencionados contemplan una estructura bastante compleja que es recomendada a organizaciones con experiencia en el desarrollo amplio de formulación de estrategias y no a aquellas que se encuentran en vías de iniciarlo, por tal motivo no corresponden a los fines de esta investigación y al encauce que se pretende dar a la misma.

2.2 EL MODELO DE GERENCIA ESTRATÉGICA DE FRED R. DAVID

El modelo propuesto y sobre el cual se desarrolló el presente estudio de investigación es el de Fred R. David, "Gerencia Estratégica", el cual es presentado de manera práctica y sencilla ya que su estructura esta diseñada de tal forma que organizaciones que apenas están empezando a desarrollar procedimientos formales de formulación de estrategia, los lleven a cabo adecuadamente. Véase anexo 5.

Este modelo abarca toda la empresa. Va más allá de las operaciones, problemas y crisis cotidiana, centrándose en el crecimiento y desarrollo globales de la organización. La estrategia se preocupa por el bosque, no por los árboles. La toma de decisiones estratégicas efectivas es la

²⁰ Ibidem., p.48

responsabilidad principal del propietario de una empresa o del ejecutivo. Las decisiones estratégicas incluyen establecer los negocios a que se va a dedicar la firma; los negocios que se deben abandonar; la forma de asignar recursos; si es necesario ampliar operaciones o diversificar; la entrada en otros mercados geográficos; y si es o no necesario formar una empresa conjunta. El marco esquemático que aparece en el anexo 5 es un modelo global de dicho proceso. No es ciertamente una fórmula mágica para el éxito, pero si representa un enfoque práctico y claro para la evaluación de estrategias en situaciones reales. En él se representa una interrelación entre los componentes más importantes del proceso de Gerencia Estratégica.

El modelo se puede resumir en 12 pasos:

1. Establecer los objetivos
2. Realizar investigación externa con el objeto de identificar amenazas y oportunidades ambientales.
3. Realizar investigación interna con el objeto de identificar fortalezas y debilidades de la empresa.
4. Fijar la misión de la firma.
5. Llevar a cabo análisis de formulación de estrategias con el objeto de generar y evaluar alternativas factibles.
6. Fijar objetivos
7. Fijar estrategias
8. Fijar metas
9. Fijar políticas
10. Asignar recursos
11. Analizar bases internas y externas para estrategias actuales
12. Medir los resultados y tomar las medidas correctivas del caso.

Dicho modelo permite que una organización utilice efectivamente sus fortalezas con el objeto de aprovecharse de las oportunidades externas y reducir al mínimo el impacto de las amenazas externas.

Tanto las actividades de formulación como de ejecución y de evaluación permiten a la organización desarrollar estrategias tanto ofensivas como defensivas.

Como en el capítulo anterior se mencionó, el proceso de gerencia estratégica es dinámico y continuo. Un cambio en cualquiera de los componentes esenciales del modelo puede requerir una variación en uno o todos los demás componentes en cualquier punto del proceso.

¡El proceso de gerencia estratégica (GE para abreviar), en realidad nunca termina! A veces se le denomina “proceso de gerencia de cambio estratégico”. Noel Tichy presentó los elementos de la gerencia de cambio estratégico así:

“Afrontan hoy en día las organizaciones cambios importantes y discontinuos, que convierten a la GE en algo más difícil y complejo que nunca. Con el objeto de tener éxito en este ambiente, las empresas necesitan analizar los sistemas culturales, políticos y técnicos que funcionan dentro de sus organizaciones. Con demasiada frecuencia los gerentes enfocan los componentes pequeños del cambio global, llevando a una fijación en aspectos tácticos. Y también con demasiada frecuencia la moda, las tendencias personales o el capricho son la guía para las decisiones sobre cambio.”²¹

2.3 EXAMEN DEL MODELO DE GERENCIA ESTRATÉGICA

2.3.1 Identificar estrategias, objetivos y misión actuales.

El proceso de gerencia estratégica comienza con la identificación de las estrategias, objetivos y misión de una organización. Es el punto de partida lógico puesto que las misiones, objetivos y técnicas existentes pueden ocultar ciertas estrategias opcionales y aun dar lugar a nuevos cursos de acción futura. Toda organización posee unas estrategias, objetivos y misiones, aunque no hubieran sido diseñadas, comunicadas o escritas en forma consciente.

²¹ FRED R. David, *Op. Cit.*, p.19

Es común que las organizaciones anuncien públicamente algo y se dediquen a actividades discordantes con dichos anuncios. Sólo mediante la comparación de las declaraciones oficiales de la empresa con sus operaciones reales, puede uno llegar a identificar estos elementos en forma confiable.²²

2.3.2 Realización de auditoría externa a la organización

Esta comprende la identificación y evaluación de tendencias y hechos competitivos, sociales, políticos, económicos y tecnológicos claves.

El resultado de una auditoría externa es un conjunto finito de oportunidades importantes sobre las cuales debe basarse el futuro de una empresa y de los peligros o amenazas más importantes que debe constantemente eludir.

Las estrategias empresariales deberían formularse para aprovecharse de las oportunidades externas y reducir a un mínimo el impacto de las amenazas potenciales. Algunas organizaciones sobreviven solamente debido a que reconocen y aprovechan las oportunidades ambientales.

Un enfoque opcional para recolectar información estratégica radica en la utilización de bases de datos en línea. El grupo de gerentes que tenga a su cargo la realización de una auditoría externa debe decidir cuál enfoque de exploración ambiental es más adecuado para su organización. Las tendencias y eventos sociales, políticos, económicos y tecnológicos pueden decidir el éxito o fracaso de una firma, pero tal vez el área más importante es el de la competencia. Las preguntas claves que deben examinarse en este campo incluyen: ¿quiénes son los competidores de la empresa?, ¿dónde se encuentran ubicados?, ¿qué estrategias están

²² Cfr. FRED R. David, p. 48-49

siguiendo?, ¿cuáles son sus fortalezas?, ¿cuáles son sus debilidades?, ¿qué tan vulnerables son nuestras estrategias?, ¿qué tan vulnerables somos ante sus estrategias?

A continuación se presentan algunos ejemplos de variables sociales, políticas, económicas, tecnológicas y competitivas que se pueden examinar en una auditoría externa.

Cuadro 2.1 Ejemplos de factores claves a analizar durante una auditoría externa²³

Tendencias sociales	Cambios en la población por edad , sexo y área geográfica Edad promedio de matrimonio y promedio de hijos Aumento del nivel de educación
Tendencias políticas	Regulaciones, patentes, aranceles Situación de estabilidad política del país Creciente poder de grupos de interés
Tendencias económicas	Competencia e interdependencia crecientes Inflación Tasas de interés Tipo de cambio del dólar frente al peso
Tendencias tecnológicas	Uso creciente de computadoras y robots Automatización creciente Crecientes avances de la ciencia
Tendencias competitivas	Fortalezas de los competidores más importantes Debilidades de los competidores más importantes Estrategias de los competidores más importantes

2.3.3 Realización de auditoría interna a la organización

El presente modelo sugiere que antes de formular y escoger estrategias alternativas, debe llevarse a cabo una auditoría interna y externa de la organización. La formulación, ejecución y evaluación de estrategias dependen de una clara definición de la misión de la empresa, de una evaluación exacta del ambiente externo y de un análisis interno de la firma. Una empresa debe trazar el curso de acción a seguir, con la intención clara de aprovechar sus

²³ Cfr. FRED R. David, *Op. Cit.*, p. 53

fortalezas internas y vencer o minimizar el efecto de sus debilidades. Una parte importante de la preparación de un análisis de caso de política empresarial consiste en la realización de una auditoría interna.

Tan pronto se identifican las debilidades y fortalezas, ellas deben ser evaluadas con respecto a su importancia y tamaño relativo. En resumen la ponderación indica la importancia relativa de cada factor para el éxito en una industria dada y la clasificación informa si cada factor es una fortaleza importante, o menor, o si se trata de una debilidad importante o sin importancia en la firma.

La matriz de evaluación del factor interno es simplemente una herramienta que puede facilitar el proceso de la auditoría interna. Algunos ejemplos podrían ser examinados durante una auditoría de gerencia estratégica interna, tal es el caso:

Cuadro 2.2 Ejemplos de preguntas claves durante una auditoría interna

Gerencia	<ul style="list-style-type: none"> ¿ Utiliza la empresa conceptos de GE ? ¿ Cual es el nivel de ausentismo y productividad de los empleados ? ¿ Es apropiada la estructura de la organización ?
Mercadeo	<ul style="list-style-type: none"> ¿ Es buena la posición de la organización entre sus competidores ? ¿ Se encuentran los mercados divididos de manera efectiva ? ¿ Tiene la empresa estrategias efectivas de promoción y publicidad ?
Finanzas	<ul style="list-style-type: none"> ¿ Las políticas de pago de dividendo son razonables ? ¿ Mantiene la firma buenas relaciones con sus inversionistas y accionistas ? ¿ Puede la compañía obtener capital requerido a corto plazo ?
Producción	<ul style="list-style-type: none"> ¿ Posee la firma idoneidad tecnológica ? ¿ Son eficaces los procedimientos y políticas de control de calidad ? ¿ Son efectivos los procedimientos y políticas de control de inventarios ?
Investigación y desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> ¿ Son los productos actuales tecnológicamente competitivos ? ¿ Está el personal de investigación y desarrollo de la firma bien calificado ? ¿ Son adecuados los sistemas de computación y de información gerencial ?

2.3.4 Establecer la misión de la empresa

Una misión de empresa tal vez se pueda comprender mejor analizando una empresa en sus inicios. Una nueva empresa es sólo una colección de ideas. Sin embargo, esas ideas tienen las mismas dimensiones básicas de la formulación de una misión. El comienzo de un negocio se basa en una serie de creencias de que alguna organización puede ofrecer algún producto o servicio a algunos clientes, en algún área geográfica, a un precio rentable. A medida que una empresa nueva crece, se vuelve necesario reformular su misión, pero los elementos de esas ideas empresariales originales generalmente se reflejan en la misión ya revisada. La formulación de una misión puede ser descrita como una formulación duradera de objetivos.

Una formulación efectiva de una misión responde a preguntas tales como: ¿cuál es el objetivo de nuestra organización?; ¿quiénes son nuestros clientes?; ¿por qué nos compran?

Una misión de negocios con base en el cliente, en vez de una formulada con base en el producto, es generalmente la filosofía gerencial más efectiva para guiar las actividades futuras de una organización.

2.3.5 Fijar los objetivos

Los objetivos son los resultados o fines principales hacia los cuales se dirigen las actividades organizacionales e individuales. Estos soportan la misión de la compañía.

Cabe resaltar que en virtud de que no existe un claro consenso entre los diferentes autores que expresan sus conceptos respecto a los objetivos y metas, puesto que algunos diferencian estos en largo y corto plazo respectivamente y otros simplemente establecen indistintamente objetivo de meta pero puntualizando corto y largo plazo, se decidió seguir el modelo de Fred R. David, para ser coherente con respecto al desarrollo de la presente

investigación que esta basado en éste. Es decir, se diferenciará entre objetivo y meta como resultados a largo y corto plazo respectivamente, en virtud de que objetivo bajo el planteamiento realizado, implica un resultado específico buscado en el largo plazo y que es responsabilidad del cuerpo directivo que proporciona a su vez las metas a los mandos intermedios y estos a su vez al cuerpo directivo (mediano y corto plazo respectivamente) en función de programas que representan las tareas y compromisos concretos de los miembros de la organización según el nivel jerárquico y que se encuentran respaldados bajo una base presupuestal para un determinado curso de acción.

Los objetivos claramente formulados y comunicados son de vital importancia para el éxito debido a muchas razones, ya que los objetivos dan a empleados, acreedores, proveedores, distribuidores y accionistas una visión más clara de su papel en el futuro de una organización.

Los objetivos proporcionan coherencia en el proceso de toma de decisiones entre gerentes, cuyos valores y actitudes son diferentes.

Los objetivos presentan las prioridades de la organización. Dan una base para la selección de estrategias. Ellos estimulan el esfuerzo y las realizaciones. Sirven como normas mediante las cuales los individuos, grupos, departamentos, divisiones, y organizaciones son sometidos a evaluación. Los objetivos suministran dirección y permiten sinergia organizacional. ¡Sin objetivos, una organización quedaría a la deriva, sin propósito conocido!

2.3.6 Fijar estrategias

Las estrategias son los medios por los cuales una organización pretende lograr sus objetivos.

Ninguna organización posee recursos ilimitados. Por tanto, se deben tomar decisiones estratégicas para eliminar algunos cursos de acción y entre otras cosas, para asignar recursos de la organización

Las decisiones estratégicas requieren reflexiones sobre cambios tales como largo plazo contra corto plazo, maximización de utilidades contra aumento de la riqueza de los accionistas. Este tipo de intercambios requieren juicios y preferencias subjetivas.

Factores subjetivos tales como actitudes con respecto a riesgo, preocupación por la responsabilidad social y valores personales siempre afectarán las decisiones de formulación de estrategias; sin embargo las organizaciones deberán permanecer lo más objetivas posibles.

Conforme a una adaptación y selección realizada por Fred R. David de acuerdo a las estrategias por las cuales una empresa puede optar y aplicar en virtud de sus propios intereses y curso de acción, éste establece que existen catorce diferentes opciones para elegir. Dichas alternativas son:

1. Integración hacia adelante: Ganar la propiedad a un mayor control sobre distribuciones o detallistas.
2. Integración hacia atrás: Buscar la propiedad o un mayor control sobre los proveedores.
3. Integración horizontal: Buscar la propiedad o mayor control sobre los competidores.
4. Penetración en el mercado: Buscar mayor participación en el mercado para los productos actuales en los mercados existente, mediante mayores esfuerzos de mercadeo.
5. Desarrollo del mercado: Introducción de productos actuales a nuevas áreas geográficas
6. Desarrollo del producto: Buscar mayores ventas, mejorando o modificando el producto actual.
7. Diversificación concéntrica: Añadir nuevos productos pero relacionados.
8. Diversificación de conglomerados: Añadir nuevos productos no relacionados.
9. Diversificación horizontal: Añadir productos nuevos, no relacionados para clientes actuales.

10. Asociaciones: Una empresa que trabaja con otra en un proyecto especial.
11. Reducción: Una empresa que se reestructura mediante reducción de costos y de activos para disminuir declinación en ventas.
12. Desposeimiento: Venta de una división a parte de una organización.
13. Liquidación: Venta de todos los activos de la empresa, por partes, por su valor tangible.
14. Combinación: Una organización que sigue dos o más estrategias simultáneamente.

Las estrategias alternativas se pueden clasificar en cuatro grupos importantes como:

- a) Intensivas: penetración en el mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de producto.
- b) Integrativas: integración hacia adelante, integración hacia atrás e integración horizontal.
- c) Diversificada: diversificación concéntrica, diversificación de conglomerado y diversificación horizontal.
- d) Otras: asociaciones, reducción, desposeimiento, liquidación y combinación.

2.3.7 Implementación de la estrategia.

No concluye el proceso de dirección estratégica cuando la alta gerencia llega a un acuerdo sobre la estrategia o estrategias a seguir. Se requiere traducir las ideas estratégicas a la acción. La ejecución de la estrategia se diferencia de la formulación en que:

- La formulación de estrategia consiste en el despliegue de fuerzas antes de la acción
- La implementación es la administración de dichas fuerzas durante la acción.
- La formulación de estrategia se enfoca hacia la efectividad.
- La ejecución de la estrategia se encamina a lograr eficiencia
- Formular estrategias es ante todo un proceso intelectual
- Implementarlas es primordialmente un proceso operativo

La ejecución de estrategia es un proceso con orientación operativa debido a que las metas y políticas deben fijarse y los recursos asignarse en toda la organización.

2.3.8 Evaluación de la estrategia.

La evaluación de estrategias es, en muchas organizaciones, simplemente una valoración sobre la forma en que se desempeña una empresa. ¿Han aumentado los activos de la firma? ¿Ha experimentado la organización un aumento de rentabilidad? ¿Se han incrementado las ventas? ¿Han aumentado los niveles de productividad? ¿Han subido los márgenes de utilidad, la tasa de retorno de la inversión, así como las tasas de ganancias por acción?

La estrategia o estrategias tomadas posiblemente sean correctas; sin embargo, este razonamiento puede resultar engañoso puesto que la evaluación de estrategias debe tener un enfoque a corto y largo plazo.

“Demostrar de forma concluyente que una estrategia particular resulta óptima o aún garantizar que ella surtirá efecto es prácticamente imposible. Puede uno, sin embargo, evaluarla...”²⁴

2.4 LA MISIÓN EMPRESARIAL

2.4.1 Formulación de la misión

Con frecuencia la formulación de misiones no se tienen en cuenta, pues las organizaciones se apresuran a establecer objetivos y tratar con opciones estratégicas.

Una declaración de misión específica que actividades piensa desarrollar la organización y cuál es la dirección que seguirá la empresa en el futuro. Define “quiénes somos, qué hacemos y hacia dónde nos dirigimos”.

²⁴ *Ibidem.*, p. 64

“El liderazgo estratégico eficaz empieza con un concepto de lo que la organización debe y no debe hacer y con una visión de hacia dónde se debe dirigir”²⁵

“Existen tres aspectos fundamentales en la tarea de desarrollar la misión de una compañía:

- Entender en qué negocio se encuentra la compañía
- Decidir cuándo cambiar la misión y alterar la dirección estratégica de la compañía
- Comunicar la misión de manera que sea clara, emocionante y motivadora.”²⁶

Toda organización tiene su razón de ser, aunque ella no haya sido transcrita conscientemente por escrito. La formulación de una misión, cuidadosamente preparada, es componente fundamental del proceso de gerencia estratégica.

Una formulación de misión muestra una visión a largo plazo de una organización, en términos de qué quiere ser y a quién desea servir.

De acuerdo con McGinnis, la formulación de una misión debe:

“(1) definir qué es la organización y lo que aspira ser; (2) ser lo suficientemente específica para excluir ciertas actividades y lo suficientemente amplia para permitir el crecimiento creativo; (3) distinguir a una organización de todas las demás; (4) servir como marco para evaluar las actividades presentes y futuras; (5) ser formulada en términos tan claros que se puedan entender en toda la empresa ”²⁷

Ahora bien, para poder poner en práctica lo explicado anteriormente y ser coherente con el desarrollo de los pasos subsecuentes del modelo de gerencia estratégica, se utilizará el siguiente ejemplo representativo de una empresa que ha puesto en marcha un plan estratégico siguiendo los pasos del modelo de Fred R. David.

²⁵ THOMPSON, STRICKLAND., Op. Cit., p. 23

²⁶ Ibidem., p. 23

²⁷ FRED R. David., Op. Cit., p. 79

La empresa Ponderosa, Inc. está dedicada al negocio de restaurantes familiares especializados en carnes, la cual goza de buena presencia y aceptación en este segmento de mercado. Esta empresa ha iniciado un sistema de gerencia estratégica y dentro de sus perspectivas a futuro planea abandonar su imagen de especialización, con objeto de aparecer más atractiva a una mayor gama de clientes. Para tal efecto, está ampliando sus menús y se está diversificando hacia el área de mariscos y alimentos distintos a los de carne roja. Esta empresa se enfrenta fundamentalmente a tres competidores principales que luchan por el mismo segmento de mercado.

Así y de acuerdo a los puntos mencionados anteriormente sobre la formulación de la misión, Ponderosa, Inc. ha establecido la siguiente misión:

“Somos una empresa restaurantera familiar de liderazgo en la especialidad de carnes con un claro convencimiento de la estrategia de amplia diversificación hacia el mercado internacional, donde pretendemos consolidarnos. Estamos convencidos de que nuestra posición y presencia en donde hemos incursionado es preponderante y nuestro estímulo cotidiano se basa en la preferencia de nuestros clientes. Ellos nos motivan con su visita a brindar cada día un mejor servicio y atención.”

Como se puede apreciar la misión no necesita ser demasiado extensa o expresar demasiados puntos, ya que fundamentalmente tiene que ser concreta y transmitir a los miembros de ésta lo que la organización es y lo que planea llegar a ser mediante ellos.

2.4.2 ¿Una misión general o limitada?

Al menos por dos razones importantes, es generalmente amplia en sus alcances; primero, porque una formulación de misión de amplio alcance permite el estudio y la generación de una vasta gama de objetivos y estrategias factibles sin frenar la creatividad gerencial.

2.4.3 Importancia de la misión

Además de proporcionar guías generales para la planeación estratégica, es importante para la creación de estrategias programadas y la naturaleza de un negocio; determina el área de competencia donde opera el mismo; establece la forma en que serán distribuidos los recursos de acuerdo con las diferentes solicitudes; determina el tamaño de la compañía; facilita la identificación de oportunidades y peligros que deben ser tratados en el proceso de planeación; ofrece nuevas oportunidades al igual que peligros y evita que la gente “pierda su tiempo” trabajando con estrategias y planes que puedan ser considerados inapropiados por la alta dirección.

“El negocio de una compañía se define al establecer qué necesidades trata de satisfacer, a qué grupos de clientes se dirige, qué tecnologías usará y qué funciones realizará para cumplir con el mercado objetivo”²⁸

2.4.4 Naturaleza de la misión

La formulación de la misión es una declaración de conceptos y actitudes más que de detalles específicos.

La misión empresarial generalmente se expresa a altos niveles de abstracción. No es propósito de la misma expresar fines concretos, sino proporcionar motivación, dirección general, imagen, tono y una filosofía que sirva de guía para la empresa.

A pesar de que una misión debe ser amplia en sus alcances, hay que tener cuidado en desarrollar una formulación que incluya todas las opciones estratégicas, pues de no ser así ello la convertiría en inútil.

²⁸ THOMPSON, STRICKLAND., Op. Cit... p. 23

Peter Drucker enfatiza que la razón principal de una misión es el aumento de la clientela, pues los clientes son quienes proporcionan significado a una organización.

“Una buena misión empresarial debe reflejar las expectativas de su clientela. En vez de desarrollar un producto y después tratar de hallarle un mercado, la filosofía operativa de las empresas debería consistir primero en la identificación de las necesidades de la clientela y posteriormente en suministrarle un producto o servicio que satisfaga dichas necesidades.”²⁹

La misión preparada cuidadosamente ha sido la fuente del éxito de las compañías; las misiones revisadas han cambiado el destino de las compañías. Por otra parte, las misiones formuladas escasamente han producido desastres para algunas empresas.

2.4.5 Componentes de la formulación de la misión

Una formulación efectiva de misión despierta sentimientos y emociones en relación con una organización, generando la impresión de que la firma es exitosa y sabe a donde se dirige.

Según Fred R. David:

“...una misión debe abarcar y dar respuesta a los siguientes factores:

1. Clientes. ¿Quiénes son los clientes de la empresa?
2. Productos o servicios. ¿Cuáles son los productos o servicios más importantes de la firma?
3. Mercados. ¿Compite la firma geográficamente?
4. Tecnología. ¿Cuál es la tecnología básica de la empresa?
5. Preocupación por supervivencia, crecimiento y rentabilidad. ¿Cuál es la actitud de la empresa con relación a metas económicas?
6. Filosofía. ¿Cuáles son los valores, creencias y aspiraciones fundamentales de la firma y sus propiedades filosóficas?
7. Concepto de sí misma. ¿Cuáles son las fortalezas y ventajas competitivas claves de la empresa?
8. Preocupación por imagen pública. ¿Cuál es la imagen pública a que aspira la firma?
9. Efectividad reconciliatoria. ¿Pone la firma atención a los deseos de las personas claves relacionadas con ella?
10. Calidad inspiradora. ¿Motiva y estimula a la acción la lectura de la misión?”³⁰

²⁹ FRED R. David., *Op. Cit.*, p. 82

“Este concepto está plenamente relacionado con lo que para el Dr. Edward Deming es servicio a cliente, es decir, aquel bien que satisface plenamente las necesidades de éste.”

³⁰ *Ibidem.*, p. 83-84

2.4.6 Responsabilidad social

Cada vez más se pronuncia el efecto de la sociedad en las organizaciones empresariales, pues los lemas de misión de empresa, afectan de modo directo a los clientes, productos o servicios, mercados, tecnología, rentabilidad, autoconcepto e imagen pública de la organización. Por ello es importante incorporar la política social al desarrollo de una misión.

2.4.7 Comunicación de la misión

La declaración de una misión bien pensada y formulada tiene un valor gerencial real, ya que, a) cristaliza la visión que tiene la alta gerencia acerca de la dirección y la estructura a largo plazo de la compañía, b) ayuda a que las acciones relacionadas con la gestión de los directivos de nivel inferior se conserven en el camino correcto, c) transmite un propósito y una identidad de la organización que motivan a los empleados a actuar de la mejor manera posible, d) ayuda a que los directivos eviten una dirección sin visión y sin sentido y e) ayuda a una organización a prepararse para el futuro.

“Una declaración de misión bien formulada crea entusiasmo para la futura dirección que ha creado la organización; la meta en cuanto a motivación al comunicar la misión es desafiar y alentar a todos en la organización”³¹

2.4.8 Evaluación de la misión

Se necesita de un buen juicio para evaluar y redactar una misión, pues no existe una fórmula óptima y única para una organización en particular. Una formulación efectiva se refiere a los niveles corporativos, divisionales y funcionales de una organización.

³¹ THOMPSON, STRICKLAND.. *Op. Cit.*, p. 28

La formulación de misión es un vehículo efectivo para comunicarse con importantes elementos internos y externos de la empresa.³²

Lo anterior suena sencillo, pero para poder lograr esto es necesario que la dirección de la empresa esté realmente convencida y comprometida con el curso de acción de ésta, involucrando e incorporando a todos los miembros de la organización a vivir y afrontar el compromiso que conlleve a cumplir los objetivos propuestos.

Si la dirección no está convencida de lo que realmente quiere lograr o no está dispuesta a afrontar el compromiso que a ella involucra y a transmitirlo a todos los subordinados, no podrá haber un sentido de sinergia en toda la compañía y por ende no se comprenderán los objetivos que se quieren lograr.

2.5 EL ANÁLISIS AMBIENTAL

Desde el punto de vista de la creación de la estrategia, el propósito del análisis de situación es determinar las características en el entorno externo de una compañía que afectarán más tarde sus opiniones y oportunidades estratégicas.

“El análisis de las condiciones competitivas e industriales es el punto de arranque para evaluar la situación estratégica y la posición de una compañía en el mercado”³³

Ahora bien, centrándonos desde el punto de vista del propósito fundamental del análisis ambiental, se tiene que este se puede dividir en 6 puntos claves:

En primer lugar, uno de los principales objetivos del análisis de situación consiste en identificar y analizar las tendencias, fuerzas y fenómenos claves que tienen un impacto potencial en la formulación e implantación de estrategias. Como consecuencia, cada empresa debe identificar los factores que tienen la mayor importancia potencial para sus negocios en el medio ambiente

³² FRED R. David., *Op. Cit.*, p. 88-90

³³ THOMPSON, STRICKLAND., *Op. Cit.*, p. 63

cambiante, para posteriormente llegar a una decisión acerca de cuán profundo y exacto debe llevarse a cabo el análisis.

Otro de los objetivos principales en que tal análisis hace hincapié, es en la importancia de la evaluación sistemática de los impactos ambientales.

Un tercero hace referencia a que el análisis ambiental es un foro para compartir y tratar puntos de vista divergentes acerca de cambios ambientales relevantes.

En cuarto lugar y muy relacionado con lo anterior, las opiniones indefinidas acerca de diferentes partes del análisis de situación pueden hacerse más explícitos en el proceso.

En quinto lugar, el ejercicio intelectual junto con el análisis del ambiente debería servir para estimular el pensamiento creativo.

Finalmente, toda la información recopilada en el análisis ambiental debería proporcionar una base para completar el proceso de la planeación estratégica en todas sus fases.³⁴

La auditoría externa puede permitir a una organización formular y ejecutar estrategias en forma efectiva, mediante la identificación y evaluación de las circunstancias que rodean las tendencias y hechos pertinentes y sobre la forma en que ellas producirán impacto sobre la empresa.

Un enfoque efectivo sugiere cinco pasos para realizar una auditoría externa: 1) escoger variables ambientales claves; 2) seleccionar fuentes claves de información ambiental; 3) utilizar técnicas y herramientas de predicción; 4) construir una matriz de perfil competitivo y 5) construir una matriz de evaluación de factor externo.³⁵

³⁴ Cfr. STEINER George, *Op. Cit.*, p. 125-126

³⁵ FRED R. David., *Op. Cit.*, p. 98

2.5.1 Variables ambientales

En términos generales, una auditoría externa comienza con la selección de variables claves en el ambiente de una organización, las cuales reflejan el entorno sobre el cual se desarrolla la misma. De acuerdo a Fred R. David, éste establece que tales variables ambientales pueden ser clasificadas en cinco categorías como sigue: 1) fuerzas económicas; 2) fuerzas sociales, culturales demográficas y geográficas; 3) fuerzas políticas, gubernamentales y jurídicas; 4) fuerzas tecnológicas y 5) fuerzas competitivas. Sin embargo yo añadiría una 6ta. que en últimas fechas alcanza primordial atención en virtud de la prevención y protección al medio ambiente y me refiero a la ecología.

Fuerzas económicas

Los factores económicos tienen impacto directo sobre las estrategias empresariales, ya que se ven afectadas inevitablemente por las consecuencias que estos traen en el entorno de la organización en términos de amenazas y oportunidades. Así pues se presentan a continuación algunas de las variables económicas que repercuten sobre el quehacer empresarial:

- ⇒ Niveles de ingreso disponibles
- ⇒ Disponibilidad de crédito
- ⇒ Tasas de interés
- ⇒ Inflación
- ⇒ Economías de escala
- ⇒ Patrones de consumo
- ⇒ Déficits presupuestales del gobierno federal
- ⇒ Fluctuaciones de precios, entre otras

Fuerzas sociales, culturales, demográficas y geográficas

Con objeto de mantener su crecimiento y rentabilidad, una organización debe identificar el impacto de los cambios geográficos, demográficos, sociales y culturales, ya que se puede ver seriamente amenazada ante los peligros que surgen de tales variables.

Dichas variables están formando el modo de producir, trabajar, consumir y vivir, siendo indudables los cambios recientes en la estructura de la familia y en la forma de ser. Todos estos cambios crean un tipo diferente de consumidor y una mayor necesidad de diferentes productos, servicios y estrategias empresariales.

Al igual que para las fuerzas económicas, se listan a continuación algunas de las variables sociales, culturales, demográficas y geográficas que son relevantes en el entorno empresarial:

- ⇒ Tasas de emigración/inmigración
- ⇒ Programas de seguridad social
- ⇒ Ingreso por persona
- ⇒ Estilos de vida
- ⇒ Actitudes hacia la empresa
- ⇒ Confianza en el gobierno
- ⇒ Actitudes hacia el trabajo
- ⇒ Hábitos de compra
- ⇒ Número de matrimonios
- ⇒ Número de divorcios
- ⇒ Número de nacimientos
- ⇒ Cambios poblacionales por raza, edad, sexo y nivel económico
- ⇒ Cambios regionales en cuanto a gustos y preferencias, etc.

Fuerzas jurídicas, gubernamentales y políticas

Los gobiernos federal, local y estatal son reguladores, subsidiarios, patrones y clientes importantes de las empresas, por ello, los factores políticos, gubernamentales y jurídicos son trascendentes debido a que pueden representar oportunidades y amenazas claves para las organizaciones, tanto en el ámbito nacional como internacional.

Ejemplos de tales variables claves, se presentan a continuación:

- ⇒ Regulaciones o derogatorias gubernamentales
- ⇒ Cambios en leyes tributarias
- ⇒ Cambios en leyes sobre patentes
- ⇒ Leyes de protección ambiental
- ⇒ Niveles de subsidios gubernamentales
- ⇒ Cambios gubernamentales en políticas fiscales y monetarias
- ⇒ Situación política en países extranjeros
- ⇒ Leyes federales, estatales y locales especiales, entre otros

Fuerzas tecnológicas

Las innovaciones tecnológicas traen consecuencias dramáticas en las organizaciones, ya que pueden llegar a afectar los productos, servicios, mercados, proveedores, distribuidores, competidores, clientes, procesos de producción, prácticas de mercadeo y posición competitiva de una organización. Los avances tecnológicos traen consigo la posibilidad de nuevos mercados, productos mejorados, alterar posiciones competitivas de costos de una empresa y volver obsoletos los productos y servicios existentes. De ahí su gran importancia y consideración.

Algunas de las interrogantes que se deben formular en una auditoría externa son:

- ⇒ ¿Cuáles son las tecnologías dentro de la empresa?
- ⇒ ¿Qué tan crítica es cada tecnología para los productos y negocios de la empresa?
- ⇒ ¿Cuáles de estas tecnologías se comparten entre diferentes productos y negocios?
- ⇒ ¿Cuáles tecnologías están contenidas en los materiales y repuestos adquiridos?
- ⇒ ¿Cuál es la evolución factible de estas tecnologías hacia el futuro?
- ⇒ ¿Cuáles han sido las inversiones de la firma en tecnologías críticas a través del tiempo?
- ⇒ ¿Cuáles son las tecnologías competitivas en cada aplicación?
- ⇒ ¿Cuáles son las aplicaciones en que la firma deberá entrar?
- ⇒ ¿Qué recursos tecnológicos se requieren para que la empresa logre sus objetivos?

Fuerzas competitivas

El análisis de los competidores significa identificar y evaluar las fortalezas, debilidades, capacidades, oportunidades, amenazas, objetivos, metas y estrategias de las firmas rivales. La recolección y evaluación de información competitiva es esencial para realizar una auditoría externa efectiva.

Entre más información y conocimientos pueda obtener una firma sobre sus competidores más peligrosos, una vez identificados, mayor certeza habrá para formular y ejecutar estrategias efectivas.

He aquí algunas preguntas claves que se pueden elaborar sobre los competidores:

- ⇒ ¿Cuáles son las fortalezas de nuestros competidores más sobresalientes?
- ⇒ ¿Cuáles son sus mayores debilidades?
- ⇒ ¿Cuáles son sus estrategias, metas y objetivos más importantes?
- ⇒ ¿Qué tan vulnerables son nuestros competidores ante nuestras estrategias empresariales?
- ⇒ ¿Cuál es la relación de nuestros productos con respecto a los de nuestros competidores?

⇒ ¿Qué factores claves han conducido a la actual posición competitiva en la industria?³⁶

Ecología

La ecología alcanza ya importancia trascendental en virtud de que el cuidado al medio ambiente y su preservación es un tema que nos atañe a todos, y es responsabilidad inherente a la empresa evitar cualquier daño potencial o eminente al mismo.

Poco a poco las organizaciones tanto gubernamentales como particulares están tomando consciencia del cuidado y protección al medio ambiente propiciando una cultura de responsabilidad entre los miembros de éstas.

Así, algunas de las preguntas que pueden ser consideradas dentro de la auditoría externa son:

⇒ ¿De qué manera está contribuyendo la empresa a prevenir daños al medio ambiente?

⇒ ¿Están realmente identificados los miembros de la empresa con el compromiso de protección y prevención al medio ambiente?

⇒ ¿Cuál es el desempeño y participación de la empresa en función de medidas y compromisos con respecto a los temas de ecología?

2.5.2 Fuentes claves de información ambiental

Finalmente, después de haber determinado las variables ambientales claves, el paso siguiente en la realización de la auditoría externa implica el escoger fuentes de información ambiental claves con el objeto de identificar y evaluar oportunidades y peligros ambientales. Tales fuentes pueden ser investigaciones de mercado, encuestas de clientes, entrevistas y conversaciones con personas vinculadas a la firma, así como también fuentes impresas, tales

³⁶ Cfr. FRED R. David., *Op. Cit.*, p. 98-113

como publicaciones periódicas, informes, documentos gubernamentales, libros, directorios y manuales.³⁷

Es importante tener en cuenta que entre más información se recabe, mayor será el grado de confiabilidad y certeza en la formulación y evaluación de las estrategias.

2.5.3 Técnicas y herramientas de predicción

Una vez seleccionadas las variables ambientales cruciales y se hayan especificado las fuentes de información, el tercer paso dentro de la auditoría externa consiste en predecir las variables ambientales claves.

Para este propósito se utilizan herramientas de predicción, las cuales se clasifican en dos grupos: cuantitativas y cualitativas. Las cuantitativas se basan en relaciones históricas sobre variables claves, tal es el caso del análisis de regresión por ejemplo, en tanto que las cualitativas se caracterizan por ser útiles cuando no hay disponibilidad de datos históricos o cuando se espera que las variables implicadas cambien en forma significativa en el futuro, tales casos pueden ser los estimativos de la fuerza de ventas, investigación de mercados, formulación de escenarios, técnica de tormenta de ideas, entre otros.

Es importante tener en cuenta que las oportunidades y amenazas externas cruciales se pueden identificar exitosamente sólo mediante buenas predicciones.³⁸

³⁷ Ibidem., p. 113

³⁸ Ibidem., p. 119-122

2.5.4 Matriz de perfil competitivo

El cuarto paso que incluye una auditoría externa consiste en desarrollar una matriz de perfil competitivo, esto debido a que se considera que las fuerzas competitivas son los hechos y tendencias ambientales que más pueden afectar la posición estratégica de una empresa.

Aunque las presiones competitivas difieren en las distintas industrias, la competencia en sí funciona de manera tan parecida que se puede usar un marco común para medir su naturaleza e intensidad. Como regla, la competencia en una industria es el conjunto de cinco fuerzas competitivas:

1. La rivalidad entre los vendedores en competencia en la industria.
2. Los intentos de las compañías por vender en otras industrias a fin de obtener clientes para sus propios productos sustitutos.
3. La entrada potencial de nuevos competidores.
4. El poder de negociación e influencia ejercidos por los proveedores de materia prima y componentes clave.
5. El poder de negociación e influencia ejercido por los compradores del producto.

El modelo de las cinco fuerzas, es sumamente útil para diagnosticar de manera sistemática las principales presiones competitivas en un mercado y para evaluar cuán fuerte e importante es cada una.³⁹

Ahora bien, continuando con el ejemplo de la empresa restaurantera para la cual se formuló la misión, se puede proseguir con la construcción de la matriz de perfil competitivo, la cual permite vislumbrar cuál es la posición estratégica de la organización frente a sus competidores.

³⁹ Cfr. THOMPSON, STRICKLAND., *Op. Cit.*, p. 74. Véase también MINTZBERG Henry, "El Proceso Estratégico", Cap. 4.

El procedimiento para la construcción de esta matriz es el siguiente:

1. Se deben identificar factores decisivos de éxito en la industria. Estos varían entre 5 y 10 en la construcción de la matriz.
2. Asignar ponderación a cada factor determinante de éxito con el objeto de indicar la importancia relativa de ese factor para el éxito de la industria. La ponderación asignada a cada factor debe variar de 0 (sin importancia) a 1 (muy importante). Las ponderaciones asignadas se aplican a todos los competidores; la columna de ponderaciones debe sumar 1.
3. Asignar a cada competidor la debilidad o fortaleza de esa firma en cada factor clave de éxito, en donde: 1 (debilidad grave), 2 (debilidad menor), 3 (fortaleza menor) y 4 (fortaleza importante).
4. La ponderación asignada a cada factor debe multiplicarse por la clasificación correspondiente a cada competidor para determinar un resultado ponderado para cada empresa. Tal resultado indica la fuerza o debilidad relativa de cada competidor en cada factor determinante de éxito.

Cuadro 2.3 Ejemplo de Matriz de perfil competitivo aplicada a la empresa Ponderosa

Factores claves de éxito	Ponderación	Ponderosa		Sizzler		Quincy's		Bonanza	
		Clasificación	Resultado ponderado	Clasificación	Resultado ponderado	Clasificación	Resultado ponderado	Clasificación	Resultado ponderado
Participación de mercado	0.3	3	0.9	4	1.2	2	0.6	2	0.6
Posición financiera	0.2	3	0.6	3	0.6	4	0.8	4	0.8
Calidad y servicio	0.15	3	0.45	2	0.3	4	0.6	2	0.3
Competitividad en el precio	0.15	2	0.3	1	0.15	3	0.45	4	0.6
Lealtad del consumidor	0.10	4	0.4	3	0.3	4	0.4	3	0.3
Tendencia a la diversificación nacional y/o internacional	0.10	4	0.4	3	0.3	3	0.3	3	0.3
Total resultado ponderado			3.05		2.85		3.15		2.90

El anterior resultado indica que Ponderosa mantiene un nivel aceptable competitivo, donde su línea de acción más importante se encuentra en la diversificación internacional, en contraste con su competencia, la cual tiende a la diversificación y arraigo nacional.

Representa también frente a su competencia, una clara fortaleza y presencia en el mercado, aún por abajo de su competidor Quincy's al cual lo beneficia de manera preponderante su posición financiera y énfasis en la calidad.

Los resultados de una matriz de perfil competitivo dependen en parte de juicios subjetivos en la selección de factores, en la asignación de ponderaciones y en la determinación de clasificaciones; por ello es indispensable usar tal herramienta con cautela en el proceso de toma de decisiones.

La labor final en la preparación de una matriz de perfil competitivo consiste en sumar la columna de resultados ponderados para cada competidor.⁴⁰

2.5.5 Matriz de evaluación de factor externo

El paso final en la realización de la auditoría externa consiste en construir la matriz de evaluación de factor externo, donde una vez realizados los pasos anteriores, el análisis de evaluación de factor externo permitirá resumir y evaluar toda esa información.

Así mismo tal como se realizó para la matriz de perfil competitivo, se puede ahora construir la matriz de evaluación de factor externo cuyo propósito fundamental es determinar aquellos factores que representan para la empresa oportunidades y amenazas decisivas que le demuestran que tan competitiva es frente al segmento de mercado al cual se direcciona.

⁴⁰ Cfr. FRED R. David., *Op. Cit.*, p. 123-124

El procedimiento requerido para su construcción es el siguiente:

1. Hacer una lista de amenazas y oportunidades decisivas.
2. Asignar una ponderación que oscila entre 0 (sin importancia) a 1 (muy importante) a cada factor. La ponderación dada a cada factor indica su importancia relativa en la industria dada; la columna de ponderaciones debe sumar 1.
3. Hacer una clasificación de uno a cuatro para indicar si dicha variable presenta una amenaza importante (1), amenaza menor (2), oportunidad menor (3) y oportunidad importante (4) a la organización.
4. Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación, para establecer el resultado ponderado de cada variable.
5. Sumar los resultados para cada variable con el fin de determinar el resultado total ponderado para la organización.

El número recomendado de amenazas y oportunidades claves a incluir en la matriz de evaluación de factor externo, varía de 5 a 20.⁴¹

Cuadro 2.4 Ejemplo de Matriz de factor externo aplicada a la empresa Ponderosa

Factor externo clave	Ponderación	Calificación	Resultado ponderado
Tasas de interés creciente	0.25	1	0.25
Desplazamiento poblacional hacia el oeste	0.10	4	0.40
Derogatorias gubernamentales	0.25	3	0.75
Expansión de un competidor	0.10	2	0.20
Devaluación y/o crisis económica	0.30	1	0.30
Total de resultado ponderado	1.00		1.9

Como se puede apreciar en los factores seleccionados, la firma muestra que una devaluación y/o crisis económica conforman el factor ambiental más importante que afecta a esta industria. La firma presenta una oportunidad importante: el desplazamiento poblacional hacia el oeste de los Estados Unidos, en virtud de que es en esta región donde se concentra la

⁴¹ Cfr. FRED R. David., *Op. Cit.*, p. 125

zona de influencia de la cadena de restaurantes de Ponderosa. Sin embargo afronta dos amenazas importantes, como es el caso de las tasas de interés crecientes y una posible crisis económica o devaluación. El resultado total ponderado de 1.9 muestra que esta empresa compite en una industria poco atractiva y con importantes amenazas externas; esto al considerar que el resultado ponderado más alto posible es 4 y el resultado total ponderado menor es 1, estableciendo como promedio 2.5. Un resultado de 4 indicaría que la organización compite en un ramo atractivo y que dispone de importantes oportunidades externas, mientras que un resultado de 1 mostraría que ésta se encuentra en una industria poco atractiva y que afronta graves amenazas externas.

2.6 EVALUACIÓN INTERNA

El propósito de una auditoría interna consiste en identificar y evaluar debilidades y fortalezas organizativas en las áreas funcionales de la empresa: gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo.

Tal análisis se centra en 5 preguntas claves:

1. ¿Está funcionando bien la estrategia actual?
2. ¿Cuáles son los puntos fuertes y débiles, las oportunidades y las amenazas?
3. ¿Es la compañía competitiva en costos?
4. ¿Cuán sólida es la posición competitiva de la compañía?
5. ¿Cuáles son los problemas estratégicos a los que se enfrenta la compañía?⁴²

La auditoría interna analiza y evalúa las interrelaciones entre las áreas funcionales de una empresa. Las debilidades y fortalezas internas, combinadas con los factores externos claves y con una clara formulación de misión, dan las bases para la fijación de estrategias y objetivos empresariales.

⁴² Cfr. THOMPSON, STRICKLAND., *Op. Cit.*, p. 96.

2.6.1 Matriz de evaluación de factor interno

Esta herramienta resume y evalúa las debilidades y fortalezas importantes de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo, con el fin de inferir la formulación de guiones estratégicos y actuar en consecuencia.

Continuando con el anterior ejemplo y a fin de clarificar la utilidad de esta herramienta, es factible proceder a la construcción de la matriz de evaluación de factor interno, la cual para su desarrollo requiere de los siguientes pasos:

1. Identificar las fortalezas y debilidades claves de la organización.
2. Asignar una ponderación que vaya desde 0 (sin importancia) hasta 1 (de gran importancia) a cada factor. La ponderación indica la importancia relativa de cada factor en cuanto a su éxito en una industria dada. La suma de tales ponderaciones debe totalizar 1.
3. Asignar una clasificación de 1 a 4 a cada factor, para indicar si esa variable representa una debilidad importante (1), una debilidad menor (2), una fortaleza menor (3) o una fortaleza importante (4).
4. Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación para establecer un resultado ponderado para cada variable.
5. Sumar los resultados ponderados para cada variable, con el objeto de establecer el resultado total ponderado para una organización.

Esta matriz puede incluir entre cinco y veinte factores, pero el número de factores no tiene efecto sobre el rango de resultados totales ponderados.

Cuadro 2.5 Ejemplo de Matriz de factor interno aplicada a la empresa Ponderosa

Factor interno clave	Ponderación	Calificación	Resultado ponderado
Márgenes de utilidad mayores que el promedio de la industria	0.10	3	0.30
Bajo estado de ánimo de los empleados	0.20	1	0.20
Disponibilidad de capital de trabajo	0.20	3	0.60
Alta calidad en el producto	0.20	4	0.80
Existencia clara y definida de la estructura organizativa	0.30	1	0.30
Total de resultado ponderado	1.00		2.2

Nótese que las debilidades principales de la firma de acuerdo al análisis de los factores seleccionados, es la ausencia de una clara y definida estructura organizacional así como un bajo estado de ánimo de los empleados, sobresaliendo como fortaleza la alta calidad de los productos que ofrece. El concepto de falta de estructura clara y definida es el que tiene el mayor impacto sobre el desempeño organizativo de la industria de acuerdo a la ponderación asignada. El resultado total ponderado de 2.2 indica que la firma se encuentra apenas por debajo del promedio en su posición estratégica interna general, es decir debe trabajar arduamente en sus factores internos de tal forma de poder de externar una imagen que genere confianza y solidez ante los ojos de sus clientes.

Así pues y a manera de conclusión es importante notar que la matriz de evaluación de factor interno combinada con la matriz de evaluación de factor externo, la matriz de perfil competitivo y una formulación clara de misión suministran la información requerida para formular las estrategias competitivas.⁴³

2.7 ANÁLISIS Y SELECCIÓN ESTRATÉGICOS

Este apartado presenta los conceptos importantes a seguir para auxiliar a los estrategas en la generación de estrategias alternativas, evaluación de éstas y el escoger una línea específica de acción.

⁴³ Cfr. FRED R. David., *Op. Cit.*, p. 175-176

2.7.1 Fijación de objetivos

Los objetivos así como las metas son los resultados que se esperan de la ejecución de ciertas estrategias, mientras que las estrategias representan las acciones por realizar para el logro de los objetivos. Dichos objetivos deben ser: cuantitativos, medibles, realistas, comprensibles, estimulantes, jerárquicos, realizables y congruentes entre las unidades de la organización.

Los objetivos fijados con claridad producen múltiples beneficios; suministran dirección, permiten sinergia, colaboran con la evaluación, reducen la incertidumbre y conflictos, etc. La determinación de objetivos es un componente esencial del proceso de dirección estratégica.⁴⁴

2.7.2 Marco analítico de formulación de estrategia

Bajo este contexto se integran las técnicas analíticas de formulación de estrategias formado por tres etapas.

La primera está formada por la matriz de evaluación de factor interno, la matriz de evaluación de factor externo y la de perfil competitivo, constituyéndola como la etapa de entrada de datos, debido a que resume la información básica para la generación de estrategias.

La segunda etapa está enfocada en la generación de estrategias alternativas factibles. A esta etapa se le denomina comparativa, ya que en ella se cotejan los factores internos y externos. Cabe resaltar aquí que existen diversas técnicas que contribuyen a establecer y/o formular tales estrategias alternativas, sin embargo y en virtud del curso de acción de la presente tesis, se decidió seleccionar solo una de ellas que de hecho es presentada e integrada

⁴⁴ Ibidem., p. 184

más adelante reflejando la utilidad y consecución que brinda dentro del proceso de gerencia estratégica. Así pues para complemento de estudio del lector se sugiere analizar y revisar otras técnicas utilizadas dentro de la etapa comparativa.⁴⁵

La herramienta seleccionada en virtud de su importancia, preponderancia y más ampliamente conocida dentro del campo de estudio de la planeación estratégica es la matriz DOFA representada por sus siglas D, O, F, y A que significan respectivamente Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas, misma que será explicada posteriormente.

Por último la tercera etapa conocida como la fase de decisiones, comprende una sola técnica que Fred R. David ha denominado: la matriz cuantitativa de planeación estratégica (CPE), donde su objetivo es evaluar las estrategias identificadas durante la etapa 2.

2.7.3 Etapa de entrada de datos

Las técnicas que constituyen el presente apartado, mismo que se mencionó anteriormente, fueron ya previamente explicadas por lo que son omitidas en éste para evitar su repetición.

2.7.4 Etapa comparativa

En este apartado se realiza la siguiente aclaración, antes de proseguir. En el presente modelo seguido, se maneja una diversidad de herramientas que contribuyen a generar, sugerir y evaluar las estrategias a fin de utilizar y llevar cabo el plan y curso de acción más conveniente a una organización. Sin embargo no todas ellas se deben aplicar siempre tal y como se plantean en el modelo o utilizar todas en conjunto, puesto que esto depende de las características propias y particulares de la organización y de los fines perseguidos en su implantación. Esto

⁴⁵ Para una mayor información acerca de las técnicas que se mencionan en este estudio, véase FRED R. David. "El Proceso de Gerencia Estratégica", Cap. 4-6.

representa una gran ventaja puesto que las organizaciones que así lo quieran, pueden hacer uso sólo de aquellas herramientas que requieran de acuerdo al análisis que se encuentren desarrollando y aplicando a su caso particular.

La matriz DOFA, herramienta que fue seleccionada y aplicada en el contexto de esta investigación, es una importante y clásica herramienta de formulación de estrategias que conduce al desarrollo de 4 tipos de estrategias: FO, DO, FA y DA. Las letras F, O, D, y A, como se mencionó anteriormente, representan fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Las estrategias FO se basan en el uso de las fortalezas internas de una firma con el objeto de aprovechar las oportunidades externas. Las estrategias DO tienen como objetivo la mejora de las debilidades internas, valiéndose de las oportunidades externas. Las estrategias FA se basan en la utilización de las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas. Las estrategias DA tienen como objetivo derrotar las debilidades internas y eludir las amenazas ambientales.

La cotejación de debilidades y fortalezas con las amenazas y oportunidades externas origina estrategias alternativas factibles.

Así pues y siguiendo con el anterior ejemplo de la cadena restaurantera de Ponderosa, se procede a la construcción de esta matriz no sin antes tener presente que para ésta, se deben tener claros los factores clave éxito manejados en las matrices de factor interno y en oportunidades y amenazas para las de factor externo. Estos elementos en conjunto darán las estrategias sugeridas resultantes para esta empresa.

Los pasos a seguir son los siguientes:

1. Hacer lista de fortalezas internas
2. Hacer lista de debilidades internas decisivas
3. Hacer lista de oportunidades externas importantes

4. Hacer lista de amenazas externas clave
5. Comparar las fortalezas internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultantes.
6. Cotejar las debilidades internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias resultantes DO.
7. Comparar las fortalezas internas con las amenazas externas y registrar las estrategias resultantes FA.
8. Hacer comparación de las debilidades internas con las amenazas externas y registrar las estrategias resultantes DA.⁴⁶

A continuación se muestra la aplicación de la matriz DOFA a la empresa Ponderosa, siguiendo los pasos descritos anteriormente.

Cuadro 2.6 Ejemplificación de la matriz DOFA aplicada a la empresa Ponderosa

	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Alta calidad del producto y servicio ofrecido 2. Disponibilidad de capital de trabajo. 3. Márgenes de utilidad mayores que el promedio de la industria 4. Fidelidad en la lealtad del consumidor 	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de una clara y definida estructura organizativa 2. Competitividad en el precio 3. Bajo estado de ánimo de los empleados
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Expansión hacia el mercado internacional 2. Desplazamiento poblacional hacia el oeste. 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS FO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo y penetración hacia el mercado internacional. F1,O1 2. Diversificación concéntrica hacia el mercado internacional (Búsqueda de socios que contribuyan a la formación de empresas bajo el concepto de la cadena). F2,O1 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS DO</p>
<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Incertidumbre en desarrollo y estabilidad económica del país 2. Tasas de interés crecientes 3. Programa de mejoramiento y ampliación de las operaciones por parte de la competencia 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS FA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Penetración y posicionamiento ágil en el mercado nacional (Línea de acción bajo la concentración en el actual mercado y posicionamiento fuerte dentro de él) F1,F4,A3 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS DA</p>

⁴⁶ Cfr. FRED R. David., Op. Cit., p. 195-196

La interpretación de la anterior matriz conforme a las estrategias seleccionadas lleva a pensar que esta empresa debe primeramente consolidarse en el mercado nacional gracias a su posicionamiento y presencia en éste y posteriormente establecer su línea de acción hacia la penetración en el internacional, ya que se encuentra en proceso de desarrollo de oportunidades de negocios hacia este rubro.

Como es posible observar, los apartados de estrategias DO y DA quedaron en blanco ya que no necesariamente debe existir una relación adecuada que pueda ser significativa para optar por algún tipo de estrategia que pueda ser representativa para los casos que se analizan.

2.7.5 Etapa decisoria

Dentro de esta etapa en donde se aplica la matriz cuantitativa de planificación estratégica (CPE), representada por la última dentro del marco analítico de formulación de estrategia, se utiliza la información de entrada de los análisis de la etapa 1 y los resultados comparativos de los análisis de la etapa 2, para decidir y sugerir objetivamente sobre estrategias alternativas.

Esta matriz permite evaluar cuantitativamente tales estrategias con base en limitaciones y capacidades organizativas específicas. Determina la atracción relativa de las diversas estrategias, con base en factores internos y externos clave, entendiendo por atracción relativa el impacto acumulado de dichos factores en las estrategias.

Los pasos para desarrollar esta matriz son los siguientes:

1. Hacer una lista de debilidades y fortalezas internas claves y de las amenazas y oportunidades externas en la columna izquierda de la matriz. Esta información es directamente tomada de las matrices de evaluación de factor interno y externo.

2. Asignar clasificaciones para cada factor interno y externo clave. Estas clasificaciones son las mismas que se tomaron en las matrices de evaluación de factor interno y externo.
3. Analizar las matrices de la etapa 2 (comparación) e identificar estrategias alternativas que la organización proyecte llevar a cabo.
4. Determinar los puntajes de atracción. Se les define como valores numéricos que indican la atracción relativa de cada estrategia en un conjunto dado de alternativas. Estos puntajes son fijados mediante el análisis de cada factor interno o externo uno a la vez y formulando la pregunta ¿tiene este factor efecto sobre la selección de las estrategias que se evalúan? Si se obtiene una respuesta afirmativa entonces la estrategia se debería evaluar en relación con ese factor clave. Los puntajes de atracción se clasifican como: 1/no aceptable, 2/posiblemente aceptable, 3/probablemente aceptable y 4/muy aceptable. Por el contrario si una respuesta negativa a la pregunta anterior implica que no es necesario el factor clave analizado puesto que su efecto no es trascendente y en consecuencia no debe ser puesto en la matriz.
5. Calcular los puntajes totales de atracción. Estos se definen como el producto de multiplicar las clasificaciones (paso 2) por los puntajes de atracción (paso 4) en cada fila. Los puntajes totales indican la atracción relativa de cada estrategia alternativa. Entre mayor sea el puntaje total de atracción, igualmente será la estrategia una alternativa.
6. Calcular la suma total de puntajes de atracción. Es la sumatoria de todos los puntajes totales de atracción. Entre más alto sea el puntaje, más atractivas serán las estrategias.⁴⁷

Una vez explicado el funcionamiento para la construcción de esta matriz sólo cabe hacer referencia al ejemplo que se ha estado utilizando anteriormente y ponerlo en práctica. Así pues se tiene que tanto los factores seleccionados como las estrategias, quedan representadas y evaluadas como se muestra en la siguiente página:

⁴⁷ Ibidem., p. 213

Cuadro 2.7 Ejemplificación de la matriz cuantitativa de planificación estratégica aplicada a la empresa Ponderosa.

Factores claves	Clasificación	Estrategias alternativas				Raciocinio para puntaje de atracción
		Estrategia mercado nacional		Estrategia mercado internacional		
		Penetración y posicionamiento en el mercado		Desarrollo y penetración en el mercado		
		PA	TPA	PA	TPA	
Factores internos						N: Nacional I: Internacional
Márgenes de utilidad mayores que el promedio de la industria	3	4	12	3	9	N: Conocimiento del mercado I: La empresa ya incursionó en el rubro
Alta calidad del producto	4	4	16	3	12	N e I: Reconocimiento del consumidor
Existencia clara y definida de la estructura organizativa	1	-	-	-	-	N e I: Este rubro no afecta la selección de las estrategias
Disponibilidad de capital de trabajo	3	3	9	3	9	N e I: Mayor seguridad de inversión en un mercado conocido
Bajo estado de ánimo de los empleados	1	-	-	-	-	N e I: Este rubro no tiene injerencia en la selección de estrategias.
Factores externos						
Expansión nacional del competidor	1	2	2	-	-	N: Crecimiento y desarrollo del competidor I: No aplica
Derogativas gubernamentales	1	4	4	-	-	N: Factibilidad de crecimiento e incentivos para inversión I: No aplica
Desplazamiento poblacional	4	4	16	-	-	N: Disponibilidad para desarrollo de mercado. I: No aplica
Incertidumbre ante desarrollo y estabilidad económica del país	1	1	1	1	1	N e I: Ante inminente incertidumbre, no puede ser aceptable consolidarse en el mercado.
Tasas de interés crecientes	1	2	2	2	2	N e I: Dependiendo el tipo de interés en relación con la inversión puede ser posiblemente aceptable.
SUMA TOTAL DE PUNTAJES DE ATRACCIÓN			62		33	

Como se puede apreciar por los resultados obtenidos, la cadena de restaurantes Ponderosa, debe seguir como estrategias alternativas de acción la penetración y el posicionamiento en el mercado nacional, esto es, buscando mayor participación para los

productos actuales en el segmento de mercado donde tiene presencia, obviamente con un mayor énfasis en los esfuerzos de mercadeo, así como por otro lado, en cuanto a su ampliación en la dirección internacional, debe tender hacia el desarrollo y penetración en este mercado, como ya lo ha hecho, lo que involucra la introducción de los productos actuales a nuevas áreas geográficas dentro de su visión y consideración para dicho rubro.

Como conclusión de la aplicación de la anterior matriz, se agrega que el proceso de la CPE (Matriz cuantitativa de planificación estratégica) llama la atención con respecto a las interrelaciones importantes que afectan las decisiones estratégicas. Si se pasa por alto tales interrelaciones, se puede conducir a decisiones estratégicas poco efectivas.

Si bien el desarrollo de una matriz CPE requiere varias decisiones subjetivas, la toma de pequeñas decisiones a lo largo del proceso acrecienta la posibilidad de que las decisiones estratégicas definitivas sean las más adecuadas para la organización.⁴⁸

2.8 FIJACIÓN DE OBJETIVOS Y METAS, DETERMINACIÓN DE POLÍTICAS Y LOS PROGRAMAS Y LA ASIGNACIÓN DE RECURSOS

El presente apartado representa la etapa de la ejecución de estrategias, puesto que es en ésta donde se concretizan y se llevan a cabo los planes y programas que darán seguimiento a las estrategias formuladas y sobre las cuales se estimulan y apoyan los esfuerzos individuales y de grupo para el logro de las metas propuestas. Representa el esquema donde se aterriza y consolida el planteamiento de estrategias.

⁴⁸ Ibidem., p. 214-215

2.8.1 Fijación de objetivos y metas

La participación en actividades de fijación de metas puede conducir a la aceptación y consagración en general de las compañías, pues las metas son fundamentales para la ejecución acertada de estrategias debido a que forman la base para la asignación de recursos, conforman el mecanismo primordial para evaluación de gerentes y fijan prioridades organizativas divisionales y de departamentos.

Una meta como consecución de un resultado deseado debe lograrse bajo un tiempo especificado, ya que conforman la base de la planeación detallada de actividades.

Se debe dedicar mucho tiempo y esfuerzo a asegurar que las metas estén bien concebidas, sean coherentes con los objetivos señalados y sirvan de respaldo a la ejecución de las estrategias. Las metas varían de acuerdo con el tipo y el tamaño de la organización.

La estructura de las metas de una organización puede variar de acuerdo con: factores cronológicos, temas estratégicos que afronta una industria dada, la situación económica, la incertidumbre del medio, los valores de la alta gerencia, el tamaño de la empresa.

Las metas adicionales de rentabilidad, crecimiento y participación en el mercado continúan siendo las prevalecientes en la mayoría de las organizaciones. Las metas de estas áreas se fijan comúnmente por segmento de negocio, área geográfica, grupos de consumidores y producto.

Se debe tener presente que las metas requieren una jerarquía con base en la forma en que se estructura una organización.

Las metas deben ser estimulantes, a la vez que compatibles con los valores de los empleados y gerentes y apoyadas por políticas claras.⁴⁹

Dentro de las pautas para la fijación de objetivos y metas, se tiene que estos deben ser medibles, coherentes, razonables, estimulantes, claros, comunicados a todos los miembros de la organización y caracterizarse por una apropiada dimensión cronológica, es decir, establecer un tiempo para cumplirlos.

Se debe sin embargo, tener presente que la interdependencia de objetivos y metas a menudo conduce a conflictos debido a diferentes expectativas de éstos entre las personas de la organización, percepciones diferentes entre los individuos, comunicación errada, presiones de tiempo, malos entendidos, etc.

Para ello, es responsabilidad de la alta dirección de establecer los programas concretos de acción que servirán de pauta a los mandos intermedios y de éstos al cuerpo operativo para hacer partícipe a la gente en la consecución de tales programas y así cumplir las metas u objetivos propuestos.

Es importante recordar que debe darse especial atención a la evaluación de resultados que sirvan de retroalimentación y obtención de nuevos objetivos y metas para la empresa. Generalmente este tipo de evaluaciones corresponde en lo que concierne a la alta dirección en períodos anuales, para los mandos intermedios en trimestres o cuatrimestres y para el cuerpo operativo en semanas o quincenas, prestando siempre atención a que cada nivel cumpla y controle sus propias obligaciones tendientes al objetivo medular de la empresa.

Como conclusión de lo analizado anteriormente, es prudente comentar que sin objetivos y metas la administración es fortuita. Ninguna persona o grupo puede esperar desempeñarse en forma efectiva y eficiente a menos que exista un propósito claro.

⁴⁹ Ibidem., p. 281-283

Los gerentes, en el entendido de mandos intermedios y de cuerpo operativo, tienen que conocer e interactuar con las metas de la empresa así mismo saber como encaja su propia actividad en ellas.

Si las metas son imprecisas, irreales o inconsistentes, es prácticamente imposible que los gerentes estén en armonía con ellas.

La gente al ser participe de las metas que corresponden a cada nivel jerárquico puede comprender mejor las políticas que afectan sus áreas de operación, tomando conciencia de la relación entre las metas y sus programas respectivos, con el fin de elaborar planes con efectividad. La falla de cumplir con estas necesidades puede dar como resultado un vacío fatal en la planeación.

2.8.2 Establecimiento de políticas

Guiar la ejecución de estrategias es el papel de las políticas. El término *política* se refiere a pautas, métodos procedimientos, reglas, formas y prácticas administrativas específicas que se formulan para estimular y apoyar el trabajo hacia las metas fijadas. Son declaraciones generales o interpretaciones que guían el pensamiento de los gerentes en la toma de decisiones. Las políticas se pueden ver como instrumentos para la ejecución de estrategias; fijan límites, fronteras y restricciones a las acciones administrativas que deben tomarse para recompensar y sancionar el comportamiento; clarifican lo que se puede o no hacer para lograr las metas y objetivos de una organización.

Las políticas permiten saber tanto a empleados como a gerentes lo que se espera de ellos, aumentando la posibilidad de que las estrategias se ejecuten de manera exitosa.

Las políticas, generalmente se definen como guías de acción o canales de pensamiento. Más específicamente, son lineamientos para llevar a cabo una acción.

Las políticas definen un área dentro de la cual se va a tomar una decisión y aseguran que ésta sea consistente con un objetivo y contribuya al logro del mismo. Representan el puente de comunicación entre los objetivos y metas y los programas de acción para el logro de los primeros.

2.8.3 Los programas y la asignación de recursos

Por último dentro del marco del proceso de la gerencia estratégica se encuentra la base en la cual se soporta todo lo anterior. Esta es representada por los programas, ya que son éstos los que llevan a cabo y en específico los cursos de acción tomados. Representan las tareas concretas a relizar por cada departamento a fin de cumplir los objetivos y metas establecidos a cada nivel jerárquico (alta dirección, mandos intermedios y cuerpo operativo). Los programas se encuentran respaldados por los presupuestos.

Ahora bien, para poder entender como se comportan los programas y en base a que se fundamentan, es necesario recurrir a la asignación de recursos. Esta asignación debe realizarse de acuerdo con las prioridades fijadas en las metas aprobadas.

La falta de asignación de los recursos correspondientes a las metas fijadas puede ser de gran perjuicio para el proceso de la gerencia estratégica. Por esta razón, la determinación de las metas adecuadas es una actividad básica en el proceso de dirección estratégica.

Todas las empresas disponen, por lo menos, de cuatro tipos de recursos que se pueden utilizar para el logro de las metas deseadas: financieros, físicos, humanos y tecnológicos.

Los financieros incluyen todos los activos líquidos, los pasivos y el capital, tal como efectivo, cuentas por cobrar, valores mercadeables, bonos, acciones, utilidad neta, etc.

Los físicos comprenden todos los activos tangibles de una organización. Incluyen las plantas, el equipo, terrenos, inventario, materias primas, instalaciones y maquinaria.

Los humanos están compuestos por todo el personal de una organización.

Los tecnológicos están formados por todo el conocimiento, destrezas, métodos y herramientas que permiten a una firma llevar a cabo sus actividades.⁵⁰

La asignación de los recursos puede ser vista a partir de cuatro etapas básicas:

1. Efectuar un inventario de todos los recursos que están a disposición de la empresa.
2. Desarrollar un inventario de los recursos de cada departamento y división.
3. Realizar solicitudes de recursos a nivel divisional y departamental.
4. Asignar en forma apropiada los recursos para cada división y departamento.

Ahora es cuando surge la pregunta de ¿cómo hacer para proporcionar y controlar la correcta asignación de los recursos? Para poder poner en marcha tal marco de asignación de recursos, se tiene que recurrir a los manejos presupuestales, los cuales forman parte del proceso global de planificación y control.

El presupuesto es en realidad un plan que detalla la forma como se obtendrán y gastarán los fondos durante un período específico de tiempo y se interpretan como la asignación planificada de los recursos de una firma, con base en las predicciones para el futuro. En términos crudos es “una declaración de los resultados esperados, expresados en términos numéricos. Se puede considerar como un programa llevado a números”⁵¹

Los sistemas de planeación estratégica así como los sistemas presupuestales deben adaptarse a las características únicas de la organización.

⁵⁰ *Ibidem.*, p. 291-292

⁵¹ KOONTZ, WEIHRICH. “Elementos de Administración” p. 56

Como es posible imaginar, existen diversos tipos de presupuestos, todos ellos encaminados a contribuir como instrumentos de control a las operaciones departamentales y en consecución a toda la organización, sin embargo no es propósito de la presente tesis ahondar y profundizar sobre este tema, por lo cual se sugiere al lector el estudio de éstos a detalle en múltiples bibliografías disponibles.

Una vez establecidos los manejos presupuestales y la asignación de tareas acorde a los mismos, solo falta que los miembros de la organización trabajen en torno a ellos de manera integrada y comprometida. Es precisamente aquí donde al trabajar acorde a los programas específicos definidos para cada nivel de la organización, se aterrizan los objetivos y metas estipuladas mediante el proceso de gerencia estratégica llevado a cabo. Es el presupuesto quien pone en práctica los programas.

Por último, es evidente que para que funcione el control presupuestal, los gerentes necesitan tener información rápida sobre el desempeño real y pronosticado de acuerdo con los presupuestos de sus departamentos, es decir la prudente revisión y retroalimentación con los miembros de la organización del desarrollo y seguimiento de los planes. Esta información se tiene que diseñar para que les muestre qué tan bien están operando.

2.9 EL PROCESO DE EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS

Comprende el examen de las bases subyacentes en la estrategia de una empresa, la comparación de los resultados reales con las metas esperadas y la toma de acciones correctivas para hacer que los resultados concuerden con los planes. Las acciones correctivas pueden incluir el replanteamiento de las estrategias, objetivos, metas y políticas o de la misión de la organización.

El fundamento principal de una evaluación efectiva de estrategias es la información de retroalimentación oportuna y adecuada.

Las actividades evaluativas de estrategias están encaminadas a resolver problemas potenciales internos y externos. Primeramente se revelan las fortalezas/debilidades y las amenazas/oportunidades. Algunas preguntas que se deben formular para la evaluación de estrategias son:

- ⇒ ¿Siguen existiendo nuestras fortalezas internas?
- ⇒ ¿Han surgido otras fortalezas internas?, si así es, ¿cuáles son?
- ⇒ ¿Continúan existiendo nuestras debilidades internas?
- ⇒ ¿Tenemos otras debilidades internas?, si así es, ¿cuáles son?
- ⇒ ¿Continúan existiendo nuestras oportunidades externas?
- ⇒ ¿Existen ahora otras oportunidades externas?, si así es, ¿cuáles son?
- ⇒ ¿Siguen existiendo nuestras amenazas externas?
- ⇒ ¿Existen ahora otras amenazas externas?, si así es, ¿cuáles son?

El segundo paso es medir el desempeño organizativo a través de la comparación de los resultados esperados con los resultados reales de los esfuerzos de ejecución de estrategias.

La tercera actividad, la ejecución de medidas correctivas, requiere hacer cambios para convertir a una firma en una entidad competitiva en el futuro.⁵²

2.9.1 Planificación contingente

Debido a que los imprevistos pueden llevar a la obsolescencia las estrategias de una empresa, es necesario desarrollar planes contingentes como parte del proceso de evaluación de estrategias. Tales planes, se definen como planes alternativos que pueden ponerse en ejecución

⁵² Ibidem., p. 301-304

en caso de que ciertos hechos claves no ocurran como se espera. Solo se deben desarrollar para áreas de alta prioridad.

En algunas ocasiones las situaciones internas o externas presentan oportunidades inesperadas. En esas situaciones, los planes contingentes permiten a una organización aprovechar rápidamente esa oportunidad.

Es importante que dichos planes sean compatibles con la estrategia actual llevada en curso y de que sean factibles económicamente.⁵³

2.10 CONSIDERACIONES Y CONCLUSIONES

Por lo anterior expuesto, se concluye y expone que tal y como se pudo apreciar, la tarea de la dirección dentro del rol de la planeación estratégica es trascendental y de vital importancia para el desenvolvimiento de todos los demás pasos tendientes a conseguir implantación del proceso de mejora continua y por ende el logro de los objetivos que la organización persiga.

Lo anterior es clave para poder transmitir a todos los miembros de la organización el compromiso y el sentido de pertenencia hacia ésta y por ende a los objetivos buscados, que se transfieren de la alta dirección a los mandos intermedios y de éstos a su vez al cuerpo operativo.

Este proceso es conocido dentro de la filosofía japonesa como Hoshin, el cual esta basado en el círculo P-H-V-A (Planear-Hacer-Verificar-Actuar) para cumplir con los objetivos propuestos. En él, el cuerpo directivo de la organización conforma los QUE en el largo plazo que determinan el rumbo de la dirección, mismos que se concretizan en programas específicos que establecen los COMO para actuar y trabajar sobre metas definidas. De esta misma manera los COMO del largo plazo se transmiten a los mandos intermedios como QUE's, (mediano

⁵³ Ibidem., p. 315-316

plazo) mismos que al ser aterrizados en COMO's, se transfieren al cuerpo operativo como los QUE's que serán utilizados para establecer y aterrizar las tareas de corto plazo que definen los COMO's de este nivel.

Así funcionando de esta manera se genera que todos los miembros de la organización estén orientados a los objetivos globales de ésta, así como que todos se sientan integrados y comprometidos y que cada nivel sea partícipe y controlador de sus propias obligaciones.

CAPÍTULO 3.
INVESTIGACIÓN DE CAMPO

El presente desarrollo abarca la investigación y análisis del sector de la industria del mueble de madera del estado de Jalisco, en función de la situación y tendencia nacional como internacional. Esto como inquietud para determinar los posibles cursos de acción o estrategias que permitan a las empresas incrementar su posición competitiva a nivel estatal, nacional e internacional, apoyarlas dentro del entorno en el que se desenvuelven y desarrollar ventajas competitivas de manera que logren consolidar su posición dentro de un marco de apertura económica, como el que estamos viviendo en la actualidad.

Bajo estos lineamientos, se llevó a cabo una investigación de campo consistente en información a nivel estadístico y documental, así como entrevistas con el responsable del Centro de Investigación y Desarrollo de la Industria Mueblera (CIDIM), el Sr. Carlos A. Barragán, en función de su experiencia y participación dentro del contexto sectorial del estado de Jalisco.

Tal información permitió elaborar un diagnóstico general de la situación de la industria mueblera a nivel estatal para poder establecer la posición competitiva que esta guarda frente a un entorno global de comercialización.

Finalmente se establecieron las estrategias conducentes tendientes a reforzar las debilidades detectadas y aprovechar las oportunidades que se vislumbraron.

Para desarrollar este estudio se llevó a cabo un proceso de planeación estratégica a través de un modelo concreto, desarrollado por Fred R. David (explicado en los capítulos anteriores), para posteriormente aplicarlo al sector especificado.

Ahora bien, en función de que el presente análisis pretende determinar los cursos de acción y/o estrategias a seguir por el sector de la industria de muebles de madera del estado de Jalisco y de acuerdo al modelo presentado, se explicará a continuación como fue llevado a cabo el desarrollo del mismo.

El alcance de este proyecto en cuanto al esquema del modelo de proceso de gerencia estratégica seguido, comprendió la etapa de formulación de estrategia, ya que el trabajo se presenta y expone como una propuesta a una problemática y entorno específico. Véase anexo 5.

No se desarrollaron las etapas de ejecución y evaluación de estrategias, debido a que éstas se dejan para ser integradas por los responsables del sector de interés, o aquellas empresas o instituciones interesadas en proseguir tal estudio en función de beneficio propio, estableciendo las acciones y medios necesarios para conseguir llevar a cabo un plan concreto de trabajo en virtud de las propuestas presentadas como estrategias.

Lo anterior es como resultado de que la presente tesis actúa como propuesta ante las cámaras e instituciones relacionadas al sector mueblero como instrumento de apoyo integral que brinde a las empresas de dicho rubro , no solo apoyo técnico sino también de índole administrativo, es decir, inculcando y fomentando la planeación estratégica como parte de la apotación tecnológica que ofrecen actualmente.

En este sentido, cabe pensar en la posibilidad de desarrollar y completar este proyecto a través, ya sea de la propia AFAMJAL o el CIDIM, este último con el cual se sostuvo contacto y al que seguramente le interesaría aterrizar un programa específico de acciones.

3.1 IDENTIFICACIÓN DE MISIÓN ACTUAL, OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS

Debido a que se involucra un sector y no a una empresa en particular, la identificación de la misión actual, como de objetivos y estrategias, cae en el ámbito meramente subjetivo de la organización, cámara o persona(s) que los expone, sin embargo y en función de la investigación realizada, es posible inferir la determinación de estos parámetros, reiterando la subjetividad en la que éstos se envuelven.

Misión actual.

La misión actual de la industria de muebles del estado de Jalisco, es coadyuvar al desarrollo de las empresas pertenecientes a este rubro manufacturero, a través de ofrecer soluciones que contribuyan a asegurar su crecimiento y nivel competitivo en los mercados que demandan sus productos.

Objetivo.

Desarrollar y fomentar los mecanismos de apoyo necesarios que permitan a la industria de muebles del Estado de Jalisco, elevar su nivel de competitividad y calidad, con el fin de asegurar un crecimiento sostenido dentro del mercado local y una paulatina participación en los mercados globales.

Estrategias.

1. Apoyo e impulso a organismos que coadyuvan al desarrollo de la industria mueblera (CIDIM).
2. Promover y desarrollar esquemas de proveedores que proporcionen insumos de calidad de calidad a precios competitivos.

3. Ampliación al acceso de información y medios necesarios para el financiamiento de las empresas micro, pequeñas y medianas.
4. Impulso a los mecanismos de capacitación y formación tanto a empresarios como a trabajadores, en búsqueda del incremento de eficiencia de sus procesos productivos para aprovechar al máximo sus recursos.
5. Promover e incentivar la cultura exportadora entre los empresarios a cargo de la industria mueblera, mediante apoyo e incentivos para exportar (Ley para el Fomento Económico del Estado de Jalisco).

3.2 AUDITORÍA EXTERNA

En el presente apartado, se da a conocer la identificación de los factores clave tanto de la industria mueblera a nivel mundial como de la mexicana, con el propósito de detectar y analizar posteriormente el impacto de estos en torno a la detección de amenazas y oportunidades sobre las cuales debe basarse el curso de acción del sector hacia futuro.

Lo que se verá a continuación es un análisis que envuelve el entorno de la industria mexicana y la mundial en función de diferentes fuentes de información.

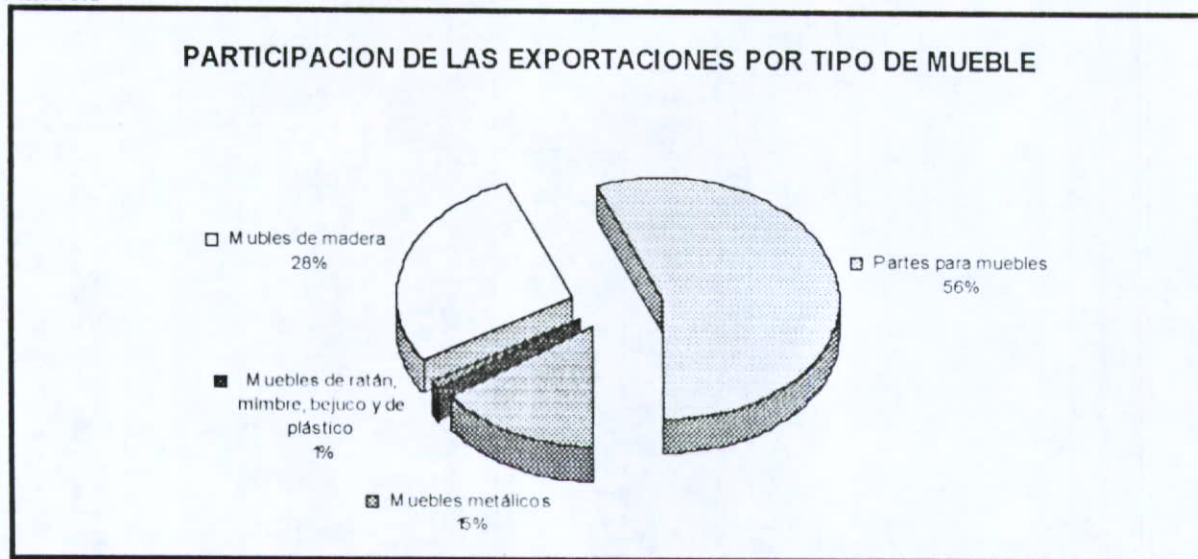
Diagnóstico de la industria mueblera mexicana

Consideraciones generales

- La industria mueblera nacional es una industria de tradición familiar. Es pequeña en comparación con otras industrias del país; el promedio es de 6 trabajadores por empresa.
- Ha participado con 1.9% en promedio dentro del PIB manufacturero del periodo de 1988-1994, hablando a nivel nacional.

- Contribuyó con el 2.8% de empleos del total de la industria manufacturera en 1993, siendo el 51% del empleo generado por las empresas pequeñas, el 28% por las medianas y el 21% por las grandes.
- Del total de ventas de muebles de madera el 51% corresponde a la pequeña empresa, el 34% a la mediana y el 15% a la grande.
- Durante el período de 1991-1994, las exportaciones de muebles mostraron una tasa de crecimiento media anual de 24.5%. La maquiladora participó con el 82.5% de las exportaciones totales del sector. Las importaciones, por su parte tuvieron una tasa de crecimiento media anual de 35.6%
- De la maquiladora, en 1994 destaca la exportación de: partes para asientos (49.8%), comedores, mesas y centros de entretenimiento de madera (11.1%), restiradores, mostradores y gabinetes de metal (10.5%) y recámaras de madera (8.9%). Del sector no maquilador, sobresalen las exportaciones de: restiradores, mostradores y gabinetes de metal (47.1%), comedores, mesas y centros de entretenimiento de madera (15.6%) y partes para muebles (12.5%).
- En cuanto a participación de exportaciones por tipo de mueble en promedio, se tiene que un 56% es de partes para muebles, un 28% cubre lo relacionado a muebles de madera, 15% es de muebles metálicos y el 1% restante es para muebles de ratán, mimbre, bejuco y de plástico. Véase la siguiente gráfica.

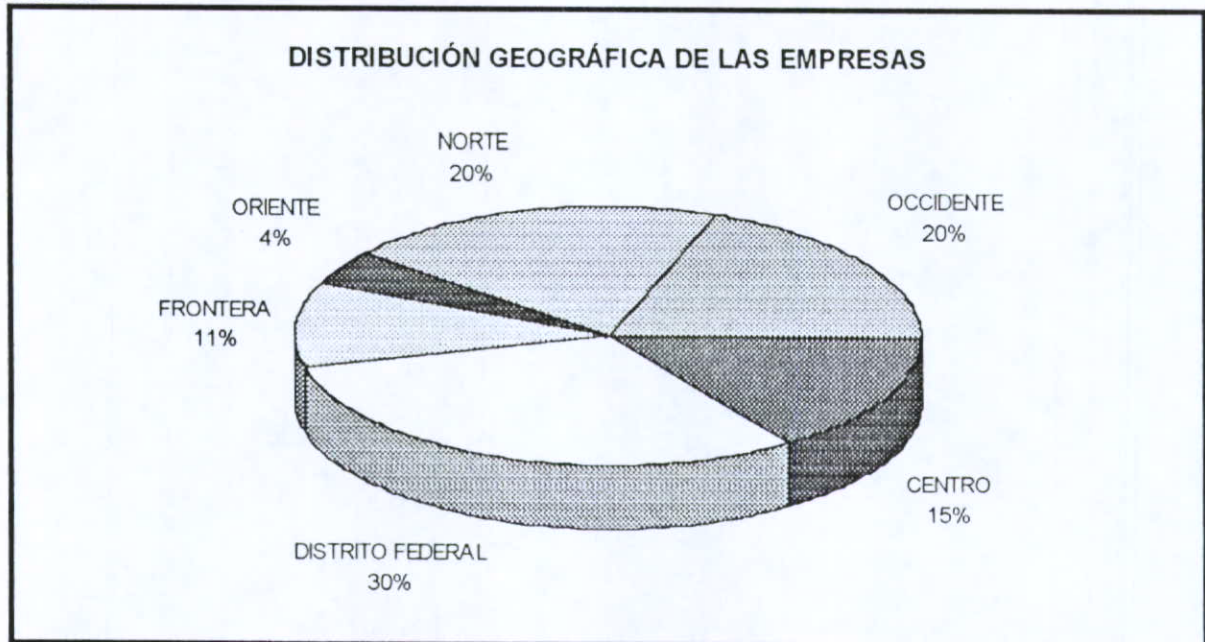
Gráfica 3.1



FUENTE: BANCOMEXT, JUNIO DE 1995

- Predominan por ucho, las empresas clasificadas como microempresas y pequeñas empresas. Según datos del último censo del INEGI, 95.7% de las empresas son micro y pequeñas empresas (62.3% micro y 33.4% pequeñas), el 3.3.% son medianas y el 1% se catalogan como grandes.
- La distribución geográfica se encuentra bastante dispersa. Abarca la mayor parte del territorio, aún cuando la mayor concentración se encuentra en el Distrito Federal y en la zona conurbada, con casi el 40% del número total de establecimientos, seguido por el occidente y el norte del país, en orden de importancia. Véase la siguiente gráfica.

Gráfica 3.2



FUENTE: BANCOMEXT

Estructura de la industria

- El estilo predominante en la industria es el artesanal, de poco diseño, con poco avance tecnológico incorporado en las empresas del ramo.
- La industria mueblera mexicana se encuentra medianamente desarrollada y sus productos tienen una orientación artesanal (intensiva en mano de obra) y de bajo volumen.

- En cuanto al tamaño de la empresa, son muchas empresas pequeñas con un promedio de 6 trabajadores por empresa.
- Con respecto a la forma de producción se manejan diversas líneas de productos y gran variedad de modelos dentro de cada línea. Generalmente se trabaja bajo pedidos y por lotes.
- En lo correspondiente a maquinaria y equipo, existe poca que sea especializada, caracterizándose principalmente el equipo semi-industrial.
- Existe poca automatización, siendo esta más frecuente en operaciones de corte y maquinado, así como en la fabricación de muebles para oficinas y cocinas y principalmente en empresas medianas o grandes.
- El tipo de industria es semi-desarrollada, donde en términos generales utiliza en promedio el 50% de su capacidad instalada.
- El grado de control de calidad, tanto en el producto terminado como en las materias primas es bajo, ya que éste es básicamente visual.
- En el rubro de la exportación, se tiene que primordialmente es un negocio importante para las empresas fronterizas y para las empresas grandes; no obstante se están abriendo oportunidades y más gama de posibilidades para que las micro y pequeñas empresas también exporten. A través del TLC, se buscará eliminar los aranceles entre los países participantes.

Clientes

- El 80% de las empresas realizan sus ventas en forma directa al menudeo y a través de distribuidores y mayoristas.
- Los productos se promueven principalmente a través de la fuerza de ventas.
- Las exposiciones nacionales constituyen parte importante de la promoción de muebles.
- La producción de muebles se ha visto impactada por la demanda, por ello la industria mueblera se ha dedicado a producir muebles para el hogar en 55%, muebles para oficina en un 10%, cocinas en un 7% y 33% en otros.

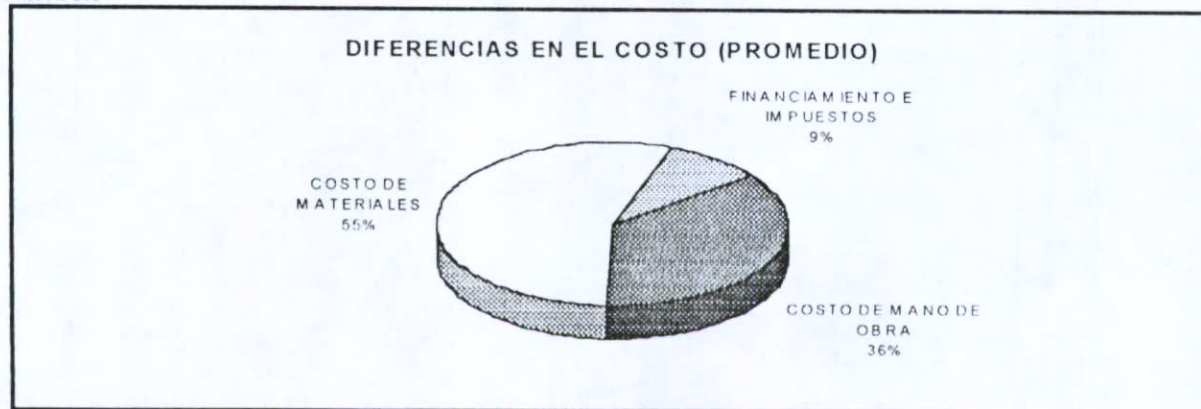
- Alrededor del 95% de las exportaciones se dirigen a los Estados Unidos, representando volúmenes pequeños con respecto a la producción total.

Proveedores

- En general las materias primas mexicanas son más caras que las norteamericanas y de menor calidad. La industria nacional utiliza la madera de pino como materia prima. Los tableros de aglomerado son también un insumo importante, principalmente para los fabricantes de cocinas.
- Madera: En México la madera es de 33 a 68% más cara que la de Estados Unidos o Canadá, como resultado del manejo ineficiente de las tierras forestales.
- Lacas y resinas: El sobreprecio es del orden del 35% y la gama de productos ofrecidos no cubre los acabados extrafinos.
- Telas: Precios superiores en un 20%.
- Acojinamiento: Bajo control de calidad.
- Adhesivos: En este segmento México si es competitivo, abasteciendo prácticamente en su totalidad al mercado nacional y ofreciendo calidad internacional.

En la siguiente gráfica se muestra la composición del costo promedio para los productos mexicanos.

Gráfica 3.3



FUENTE: BANCOMEXT, JUNIO 1995

A continuación se presenta la siguiente tabla en donde se muestran los factores que son determinantes en el costo de fabricación de los muebles y la posición de la industria nacional frente a estos:

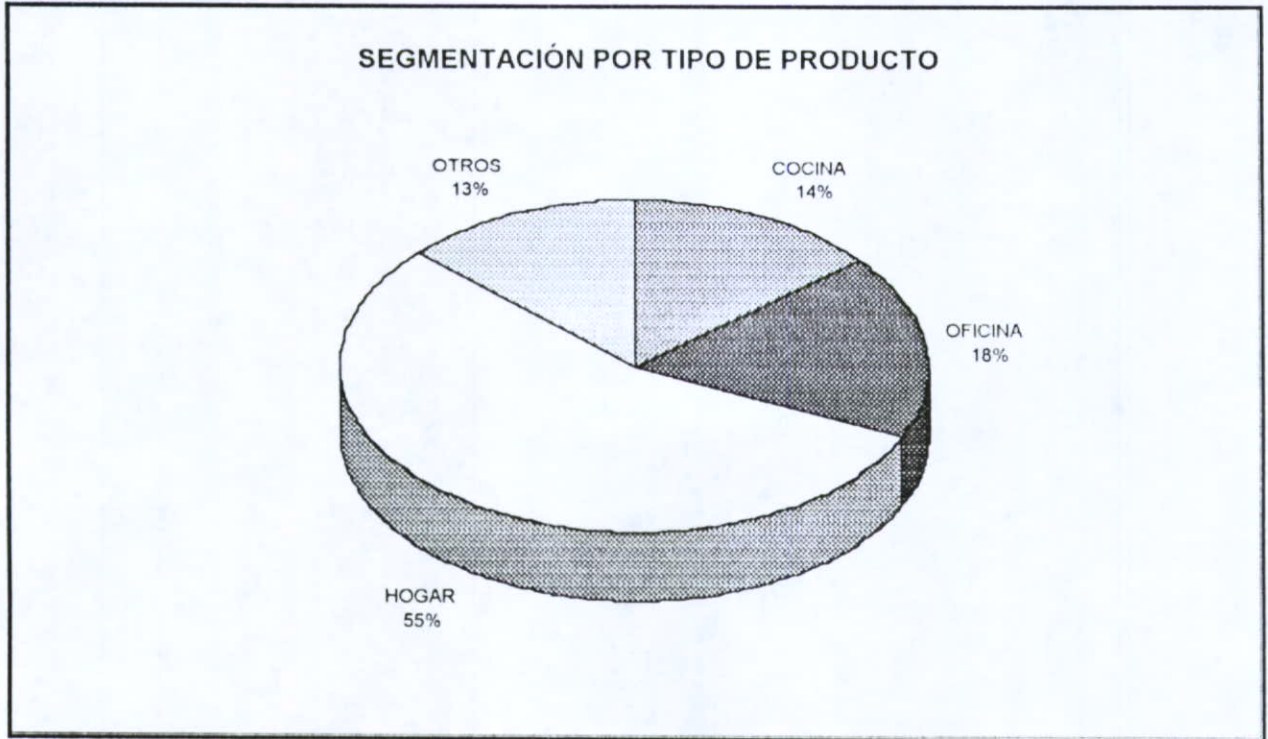
Tabla 3.1 Factores determinantes en el costo de fabricación de los muebles y la posición de la industria nacional frente a estos

Externos	Posición de la industria nacional
Disponibilidad de materias primas nacionales	Insuficiente abastecimiento de madera por escasez y legislación forestal.
Acceso a las fuentes de abastecimiento	Limitaciones en infraestructura portuaria, ferroviaria y carretera. Grandes distancias entre centros de producción y abastecimiento.
Internos	
Grado de integración de la industria	Escasa integración y baja escala. Poca especialización y variedad excesiva de materiales usados
Aprovechamiento de materiales	Insuficiente estandarización de partes, falta de capacitación en mano de obra para eliminar desperdicio y retrabajo
Prácticas y estándares de calidad	Poca utilización de controles de calidad y normas internacionales
Tecnología	Anticuada, producción orientada al tipo artesanal
Orientación comercial	Al mercado interno y regional reactivas a demandas externas. Exportan generalmente bajo el esquema maquilador y de subcontratación.
Capacitación	Nivel bajo, incluso en mandos intermedios y gerenciales.

La industria mueblera a nivel mundial

A nivel mundial, la industria de muebles es intensiva en mano de obra y ésta se encuentra altamente fragmentada por tipo de producto siendo el de muebles para el hogar el más importante. Véase gráfica 3.4. Se trata de una industria sumamente heterogénea, desde los puntos de vista del producto, materiales, tecnologías y usuarios. Cabe agregar que el comercio internacional es relativamente reducido y tiende a ser muy regional.

Gráfica 3.4



FUENTE: BANCOMEXT, 1995

Tendencias en la industria mueblera mundial

A nivel internacional esta industria muestra mayor concentración, especialización y una creciente integración entre empresas, a través de la:

- Consolidación de empresas para obtener ventajas de escala en la compra de materias primas y distribución de productos.
- Mayor integración horizontal para la fabricación de nuevos productos.
- Especialización de empresas pequeñas en la fabricación de componentes como proveedores de empresas más grandes.
- Integración de empresas pequeñas para formar comercializadoras hacia el mercado de exportación.
- Innovaciones tecnológicas que buscan procesos más sencillos, menos costosos y más automatizados.

- Menor uso de maderas tropicales y mayor uso de las templadas.
- Incremento en el uso de MDF (Medium Density Fiberboard) y de aglomerados en lugar de maderas sólidas (90% en muebles para cocina y 80% en muebles para el hogar y de oficina).
- Cambios en la industria hacia la fabricación de muebles listos para ensamble.
- Mayor capacitación en normas, estándares y control de calidad requeridas en los mercados de exportación.

Estructura de la industria

- A nivel mundial, la industria se caracteriza por la presencia de empresas pequeñas.
- Por otro lado, la industria se encuentra en un proceso de reestructuración, debido a la compra de empresas pequeñas por parte de las grandes.
- La industria es intensiva en mano de obra
- Los manufactureros tienden a ofrecer múltiples líneas de productos a distintos niveles de precio.
- En términos generales, ningún país cuenta con todas las ventajas competitivas, sin embargo, el éxito de algunos productores de alto costo como Suecia, Dinamarca y Alemania se explica por sus habilidades para el diseño, la productividad de la fuerza de trabajo y la administración eficiente, al mismo tiempo que tienen la capacidad de sostener un alto nivel de calidad.

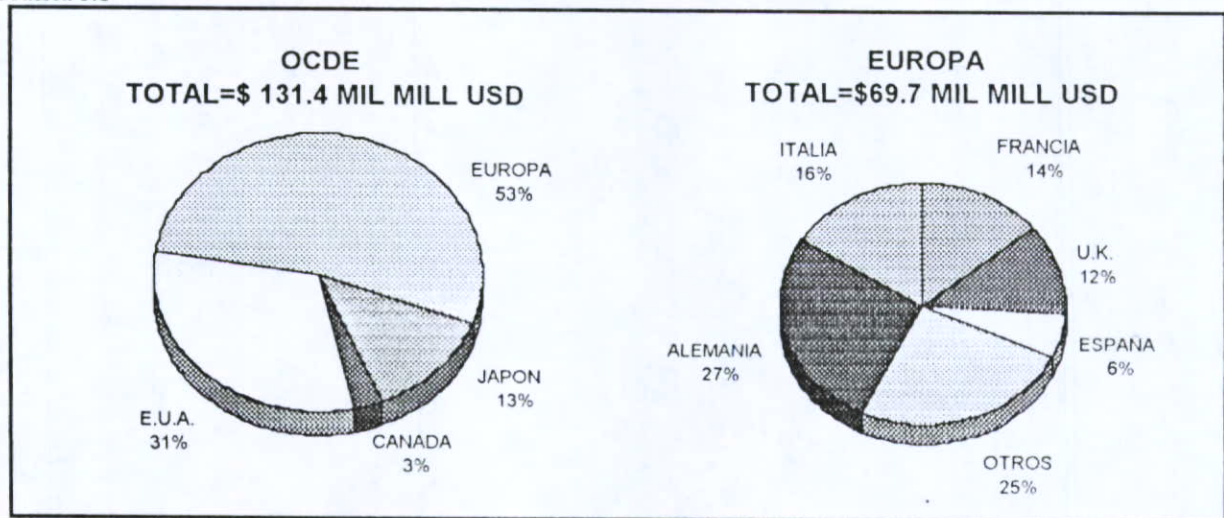
En lo que respecta a Estados Unidos como principal consumidor de muebles que constituye cerca de 41,000 millones de dólares, y es el más alto como país individual dentro de los países de la OCDE, quienes en conjunto forman un mercado de 131.4 mil millones de dólares, se tiene lo siguiente:

- En cuanto a tamaño de empresa se encuentra constituido por empresas grandes con rango de 20 a 250 empleados.

- El estilo de muebles es funcional con diseños que cambian cada 5 años.
- Cuenta con pocas líneas de productos pero con una amplia variedad de modelos cada una.
- Su maquinaria es especializada y su equipo es de control numérico.
- El tipo de industria es muy desarrollada, con capacidad para producir grandes volúmenes.

La siguiente gráfica muestra la composición del mercado que en conjunto forman los países de la OCDE y la participación que de ellos forma Estados Unidos, como principal consumidor de muebles.

Gráfica 3.5



FUENTE: BANCOMEXT, 1995

Clientes

- Uso extenso, por parte de los fabricantes de distribuidores especializados.
- Ventas al consumidor a través de tiendas de departamentos, tiendas de descuento y tiendas especializadas.
- En muebles de casa, el segmento más importante es aquél que está representado por la población con una edad de 34 a 54 años de edad.
- Los fabricantes de muebles de oficina venden principalmente a través de comerciantes especializados.

- El poder de negociación se concentra en las tiendas, debido a restricciones de espacio en contraste con un elevado número de fabricantes de muebles.
- En la compra de muebles, los factores determinantes para el cliente son el precio, la calidad, el diseño y el cumplimiento con los tiempos de entrega. Su importancia relativa varía de acuerdo con el tipo de producto.

Proveedores

- Industria maderera: madera, aglomerados, tableros y laminados.
- Industria metalmeccánica: aluminio, fierro, latón
- Industria química: adhesivos, barnices, pinturas y fibras sintéticas.
- Industria textil: telas y fibras para relleno.
- Otras industrias: herrajes, herramientas y materiales auxiliares.

Mercados potenciales para México

Estados Unidos

Representa al principal productor, consumidor e importador de muebles a nivel mundial, por lo tanto, significa el mercado más atractivo para los muebles mexicanos tanto de madera como de metal, ya que presenta un crecimiento estable en el cual México ha logrado una buena participación.

Las ventajas del mercado norteamericano se refuerzan por la cercanía y las preferencias que ofrece el TLC.

Es un mercado de consumo dinámico debido a su estilo de vida y se concentra en el segmento de población de entre 35 y 54 años. Es en el sector de más altos ingresos donde se busca una

personalización de los productos, vía acabados bajo pedido, donde México tiene oportunidades.

De los países de la OCDE, Estados Unidos es el país con el origen de importaciones más diversificado, donde alrededor del 45% de ellas provienen de países en vías de desarrollo.

Europa

Este mercado, es principalmente, intercomunitario. Sólo importa el 10% de regiones ajenas a la unión europea. No obstante, en 1990 representó la mitad del consumo de muebles de los países miembros de la OCDE.

Los nichos que pueden aprovecharse están en muebles de hierro forjado y de madera artesanales, donde existen oportunidades de coconversión en procesos semi-automatizados y para acabados en diseño artesanal que diferencien al mueble.

En transferencia de tecnología, principalmente alemana, existen oportunidades para instalar sistemas de control numérico de alta precisión que cubran normas de calidad y diseño, en particular para muebles listos para ensamble.

Las expectativas de los empresarios europeos son el formar alianzas estratégicas con empresarios mexicanos para penetrar en el mercado de Estados Unidos, aprovechando el TLC.

Los foros de mueblerías y proyectos de apoyo a las exportaciones muebleras de México a la Unión Europea son oportunidades para provocar un mayor acercamiento entre ambos mercados.

Centro y Sudamérica

Los mercados de muebles de Centro y Sudamérica (Costa Rica, Chile, Venezuela y Colombia) presentan oportunidades, tanto de exportación como de alianzas estratégicas y co-inversiones en las cuales la región centroamericana o sudamericana provea de partes y se efectúe el ensamblado y terminado en México, aprovechando la entrada en vigor de los acuerdos comerciales con esa región.

3.3 AUDITORIA INTERNA

En cuanto a la auditoría interna, se presentan a continuación aquellos factores, producto de un análisis del sector de la industria mueblera del estado de Jalisco que son determinantes en la identificación de fortalezas y debilidades que den pie a la fijación de estrategias y objetivos para el mismo, en su función de coadyuvar al desarrollo de las empresas pertenecientes a tal sector. Dicho análisis conforma el panorama de la situación del sector mueblero en Jalisco y sus características predominantes.

La industria de muebles de madera del Estado de Jalisco.

De acuerdo a análisis y cifras recabadas del XII Censo Industrial, la contribución del subsector de la industria de la madera y productos de madera dentro del sector manufactura no es muy alta, ese subsector posee un potencial y características que al ser identificadas y desarrolladas por los integrantes del mismo, así como de las instituciones privadas y públicas, puede constituirse en el mediano plazo en un subsector que pueda tener un desarrollo sostenido y un importante generador de recursos para los que en él intervienen así como para la entidad.

La rama que tiene una mayor participación dentro del subsector “Industria de la madera y productos de madera, incluyendo muebles” (subsector 33), es la rama de “Fabricación y

reparación de muebles principalmente de madera, incluyendo colchones”. Contribuye con el 67.26% del número de establecimientos del subsector 33. Sin embargo es un sector que contribuye poco al sector manufacturero nacional y requiere de una gran inyección de recursos en todos los niveles de la empresa a fin de que en un tiempo mediano mejore su productividad y calidad y en consecuencia su competitividad. Su participación estatal porcentual por división de la industria manufacturera dentro de la industria de la madera y productos de madera es de 8.51% respecto al total nacional, según últimos registros recabados por INEGI.

Ahora bien, con respecto a un estudio realizado por el Consejo de Cámaras Industriales del Estado de Jalisco para el análisis sectorial estatal, se determinaron puntos claves básicos divididos tanto en factores externos como internos, acerca de la problemática y deficiencias de tales sectores industriales, los cuales se muestran en la tabla 3.2.

Tabla 3.2 Factores externos e internos acerca de la problemática del sector industrial estatal

Factores externos	Entorno
Macroeconomía	Presiones políticas y sociales; deliberada falta de liquidez como control a la inflación. Mercado interno deprimido. Seguridad social deficiente e ineficaz.
Infraestructura	Falta de planeación integral a largo plazo para desarrollo de infraestructura de las regiones. Costo y confiabilidad poco competitivos de insumos.
Política fiscal	Sistema fiscal recaudatorio sin criterios de promoción. Dependencia del FMI. Gasto corriente e ineficiente del sector público. Economía informal creciente.
Financiamiento	Crisis del sistema financiero. Banca de fomento ineficaz. Programas de apoyo a exportación restringidos. Excesivos trámites en crédito a exportación.
Integración de cadenas productivas	Desarrollo regional sin planeación. Regiones sin perfiles de inversión. Precaria información regional para promoción económica. Falta de infraestructura física
Promoción de la competencia	Globalización de mercados. Competencia exacerbada.
Factores internos	
Asociacionismo	Débil cultura de liderazgo. Drástico cambio de entorno para las empresas. Cambios de Ley de Cámaras.
Educación, capacitación y cultura empresarial	Incipiente cultura empresarial. Desvinculación entre sector educativo e industrial. Grave rezago educativo nacional.
Calidad y normas	Cultura de calidad incipiente. Falta de coordinación en verificación.
Tecnología	Deficiente cultura tecnológica. Nula investigación y desarrollo en pequeña empresa. Desvinculación entre sector académico e industrial.
Promoción de exportaciones	Ámbito de mercado local o regional de las empresas. Participación marginal en exportaciones. Promoción externa deficiente. Deficiente información de promoción. Débil cultura exportadora.

A continuación, se presenta un análisis de las características del sector mueblero en el estado de Jalisco, basado en información recopilada a través de INEGI, CIDIM (Centro de Investigación y Desarrollo de la Industria Mueblera) y del estudio Jalisco 2000, realizado por el ITESM, Campus Guadalajara.

Estructura de Costos

Depende en gran medida del tipo de muebles que se manufacturan y directamente por el tipo de materia prima empleada. Sin embargo y de igual manera que a nivel nacional, en términos generales las materias primas suelen representar el 60% del costo de producción y la mano de obra entre el 20 y el 30% correspondiendo a los gastos indirectos el 20 o 10% restante.

La relación entre costo de producción y el precio de venta fluctúa entre el 65 y el 80% según el tipo de mueble manufacturado. Sin embargo, esta relación de acuerdo al contexto económico actual y el consiguiente nivel adquisitivo de la población no ha permitido trasladar el ciento por ciento del impacto en el incremento de insumos y materiales, por lo cual esta relación ha podido llegar a ser de 85% o más.

La siguiente tabla muestra la estructura de costos de la industria de muebles del Estado de Jalisco.

Tabla 3.3 Estructura de costos por tipo de mueble

Tipo de Mueble	Porcentaje del costo (%)		
	Mano de obra	Materias primas	Gastos de fabricación
Cocinas	23	62	15
Comedores	32	54	14
Componentes	27	60	13
Desarmables	20	64	16
Oficina	24	62	14
Piezas sueltas	28	52	20
Recámaras	22	60	18
Promedios	25.14	59.14	15.71

Producción por tipo de muebles

En términos generales, las empresas fabricantes de muebles localizadas en el Estado de Jalisco producen genéricamente hablando, los siguientes productos: cocinas integrales, comedores, componentes, desarmables, piezas sueltas, recámaras y salas tapizadas. El anexo 7 muestra el número de establecimientos dedicados a la manufactura de los diversos tipos de muebles.

En la población de Ocotlán, distante 76 kilómetros al oriente de la ciudad de Guadalajara, a partir de los años 80's se ha evidenciado un rápido crecimiento en el número de establecimientos manufactureros de muebles. La evolución ha sido digna de ser considerada ya que actualmente cuenta con equipos de relativa sofisticación tecnológica, siendo en sus inicios un trabajo en forma artesanal.

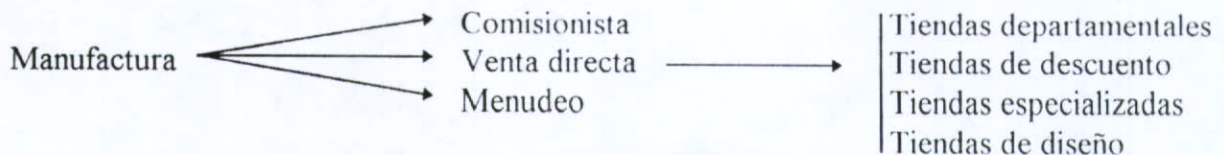
Formas de producción

Estimativamente, en un 65% de los establecimientos, la producción se realiza en base a lotes económicos los cuales se conforman en función de los pedidos firmados en firme; no se maneja en general la producción para mantener inventarios.

El período convencional para surtir un pedido es entre 3 y 4 semanas. El desarrollo de industrias auxiliares es prácticamente nulo propiciándose una integración vertical de la industria, sin embargo, es creciente la tendencia a la subcontratación particularmente entre la mediana y gran industria.

Comercialización

La forma típica de estructura de comercialización llevada a cabo por esta industria mueblera es:



Resultados obtenidos en función del análisis de auditoría externa e interna.

En relación al análisis anterior, se presentarán los siguientes resultados inferidos, producto de la investigación e información recabada en cuanto a las auditorías externa e interna.

Factores de competitividad del sector

1. Mano de obra barata. Indiscutiblemente este es un factor por el cual México se ha caracterizado a nivel internacional, sin embargo y bajo opinión personal no considero que deba formar parte de las fortalezas de la industria debido a las graves deficiencias que presenta en cuanto a ser calificada y en cuanto al grado de capacitación que presenta.
2. Ubicación geográfica y vías de comunicación del Estado de Jalisco, el cual se conecta estratégicamente con el principal cruce fronterizo de mercancías con Estados Unidos: Laredo Texas, a 1200 km. de distancia.

A menos de 300 km. se encuentra el puerto de conexión al oriente y a la costa oeste de los Estados Unidos y con el resto de Centro América y América del Sur y a poco más de 750 km., se encuentra otro puerto de conexión con Europa y con la costa este de los Estados Unidos y con el Caribe y costa atlántica de América del Sur. Actualmente Jalisco cuenta con

una red de autopistas y carreteras que mejoran los contactos entre los distintos centros de distribución y ciudades más importantes del país.

Análisis de fuerzas y debilidades

Fortalezas

1. Capacidad de compra de insumos importados a precios internacionales, esto en función de la apertura del TLC.
2. Existencia de un centro de exposiciones con excelentes instalaciones que permite se realice una promoción comercial a nivel internacional del sector manufacturero de muebles.
3. Existencia de la Asociación de Fabricantes de Muebles de Jalisco, A.C. (AFAMJAL), la cual como asociación civil tiene el propósito de fomentar el desarrollo de la industria mueblera a través de eventos y exposiciones que muestren el tipo de productos que el estado ofrece.
4. Existencia de la “Ley para el fomento económico del estado de Jalisco” la cual tiene por objetivo promover y mejorar el nivel económico de la entidad y establecer un entorno de negocios más competitivo.
5. Existencia de abundante mano de obra.
6. Industria joven con poca resistencia al cambio, que permite una rápida adaptación a nuevos procesos productivos.
7. Amplio enfoque artesanal reconocido a nivel mundial sobre el tipo de productos realizados en México.
8. Capacidad y versatilidad para el buen diseño de muebles.

Debilidades

1. Empirismo empresarial que limita la visión estratégica de las empresas y consecuentemente condiciona la planeación a mediano y largo plazo.

2. Dificultad para acceder a recursos financieros vía bancos y cobranza de carteras
3. Costo elevado de los insumos, con calidad deficiente
4. Tecnología anticuada e insuficiente en virtud de que la producción se encuentra orientada hacia el tipo artesanal.
5. Capacitación deficiente incluso en mandos intermedios y gerenciales.
6. Falta de cultura de asociacionismo en búsqueda de alianzas estratégicas.
7. Falta de capacidad de negociación ante proveedores y clientes.
8. Ámbito de mercado demasiado regionalizado que impide la obtención de una cultura exportadora.

Análisis de amenazas y oportunidades

Oportunidades

1. Apertura del mercado estadounidense y canadiense a través del TLC, fungiendo el primero como principal consumidor e importador de muebles a nivel mundial.
2. Posibilidad de formación de alianzas estratégicas en virtud del enorme predominio de las micro y pequeñas empresas con intención de concentrarse en nichos de mercado estratégicos, así como para el rubro de los insumos, los cuales permitan obtener ventajas competitivas a través del abaratamiento de estos.
3. Amplia demanda hacia la industria de muebles para el hogar.
4. Tendencia mundial hacia el desarrollo de empresas pequeñas que sean proveedoras de las más grandes.
5. Capacidad de formación de alianzas estratégicas.

Amenazas

1. Ingreso de productos extranjeros a costos bajos respecto a los de fabricación nacional, en virtud de ventajas competitivas y/o tecnológicas.
2. Mercado deprimido por la falta de poder adquisitivo de los consumidores
3. Dificultad para acceder a créditos para la micro y pequeña empresa.
4. Altos costos financieros que desmotivan la inversión
5. Incertidumbre política que desalienta inversiones extranjeras.

3.4 FIJACIÓN DE LA MISIÓN

De acuerdo a los datos e información analizados anteriormente y siguiendo las pautas del modelo de planeación estratégica, se concibe que la misión del sector de la industria muebles del estado de Jalisco es:

Proporcionar los mecanismos y herramientas necesarios a las empresas del rubro, tales que les permitan desarrollar un entorno de competitividad y crecimiento que mejore constantemente su posición dentro del mercado mexicano y consolide paulatinamente su participación en el contexto internacional.

3.5 FIJACIÓN DE OBJETIVOS

Dentro del marco de análisis y selección estratégicos, se encuentra que es necesario la formulación de objetivos que den pie al establecimiento de estrategias de acción para llevar a cabo un plan concreto de seguimiento dentro del sector.

Ahora bien, tales objetivos a nivel general, concebidos dentro de un esquema de largo plazo y subdivididos de acuerdo al siguiente esquema que abarca las áreas de interés del sector, son:

Infraestructura

Llevar a cabo un proceso de modernización que permita al sector de muebles de madera mejorar su competitividad, tanto a nivel local y nacional como internacional, mediante el consciente apoyo a su entorno.

Comercialización

Desarrollo de habilidades de comercialización de manera que dentro de los próximos 5 años, esta industria logre consolidar su posición en el mercado mexicano dentro del marco de apertura económica.

Estructura industrial

Fomentar y dirigir esfuerzos para consolidar y establecer que México, a través de la participación del estado de Jalisco logre colocarse dentro de los 5 proveedores de muebles de los Estados Unidos.

Tecnología

Dotar a la industria de los recursos tecnológicos necesarios para impulsar su desarrollo y competitividad en el mercado nacional así como en el internacional.

Insumos

Dotar a la industria de los insumos necesarios a costos competitivos, de calidad y variedad necesarios para impulsar el desarrollo general del sector.

Investigación y desarrollo

Fomentar la creación de organismos de apoyo para la industria mueblera, que permitan a las empresas tener acceso a servicios o productos fácilmente y sin necesidad de gran inversión.

3.6 FIJACIÓN DE ESTRATEGIAS

Para la base de estrategias y cursos de acción a llevar a cabo, se utilizó la herramienta de matriz DOFA, por ser la más representativa y significativa tanto del modelo de planeación seguido, como en función del plan de la presente investigación.

Tal matriz lleva a la consecución de las siguientes estrategias que se muestran en ella. Véase la matriz DOFA en la siguiente página.

Cuadro 3.1 Matriz DOFA resultante de la investigación realizada.

	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Capacidad de compra de insumos importados 2. Existencia de centro de exposiciones 3. Existencia de AFAMJAL 4. Existencia de Ley de fomento 5. Existencia de abundante m.o. 6. Industria joven 7. Amplio enfoque artesanal 8. Capacidad y versatilidad 	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Empirismo empresarial 2. Dificultad para acceder a recursos financieros 3. Costo elevado de los insumos 4. Tecnología anticuada e insuficiente 5. Capacitación deficiente en general 6. Falta de cultura de asociacionismo 7. Falta de capacidad de negociación 8. Ámbito de mercado demasiado regionalizado
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Apertura del mercado por TLC 2. Posibilidad de formación de alianzas estratégicas 3. Amplia demanda de muebles para el hogar 4. Tendencia mundial hacia el desarrollo de empresas pequeñas como proveedoras de las grandes 5. Capacidad de formación de alianzas estratégicas 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS FO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Importar para exportar con insumos competitivos a través del mercado estadounidense que proporcionen productos de calidad. F1,O1 2. Consolidación de exportaciones de productos que han logrado penetrar en los mercados norteamericanos. F3,F8,O1,O3 3. Desarrollo de flujos de información (monitoreo del mercado nacional e internacional) que permitan determinar lo que el mercado está demandando en función de diseño, moda y características del producto. F3,O3 4. Fortalecimiento de proyectos producto-región-mercado con nichos específicos ya identificados para promover el mueble de tipo artesanal. F2,F4,F7,O1 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS DO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Alentar esquemas de desarrollo de proveedores en las industrias de soporte del sector mueblero para facilitar la integración de la cadena productiva y exportadora. D6,D8,O4 2. Fomentar empresas comercializadoras que realicen la comercialización en mercados externos y lleven a cabo funciones de mercadotecnia, tales como localización de clientes, monitoreo de la competencia. D8,O1 3. Fomento de alianzas estratégicas para empresarios en comercialización para abrir canales de distribución y puntos de venta. D6,O1,O2 4. Establecimiento de alianzas de proveedores a fin de lograr precios de insumos razonables, evitar problemas de disponibilidad y planear la producción. D3,O2 5. Búsqueda de estructura piramidal de grupos de empresas. D6,O4,O1
<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ingreso de productos extranjeros a bajos costos por ventajas competitivas y/o tecnológicas 2. Mercado deprimido 3. Dificultad para acceder a créditos para la micro y pequeña empresa 4. Altos costos financieros que desmotivan inversión 5. Incertidumbre política 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS FA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Promoción de co-inversiones con proveedores extranjeros para contar con alternativas de proveeduría en la industria. F1,A1 2. Estimular la subcontratación y especialización de fabricantes pequeños de partes y componentes con empresas grandes que sirvan de ancla. F5,A2 3. Desarrollo y/o apoyo a centros tecnológicos y de investigación para la industria mueblera que de respuesta a la problemática técnica del sector. F3,F4,A1 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS DA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Difusión e investigación de los diferentes esquemas de apoyo en financiamiento que ofrecen las instituciones gubernamentales y bancarias tanto estatales como nacionales (CONACYT, BANCOMENT). D2,A3,A4 2. Desarrollo de tecnología de automatización de bajo costo que aumente productividad, precisión y seguridad industrial. D4,A1

50211

Una vez determinadas tales estrategias de acción, lo que continúa es ubicarlas dentro de las áreas generales establecidas en los objetivos, en función de determinar qué estrategias llevan a la consecución de qué objetivo para determinar el encauce que el sector debe dar a cada una de ellas.

Infraestructura

- ◆ Importar para exportar mediante insumos competitivos a través del mercado estadounidense que proporcionen productos de calidad. (F1,O1)
- ◆ Alentar esquemas de desarrollo de proveedores en las industrias de soporte del sector mueblero para facilitar la integración de la cadena productiva y exportadora. (D6,D8,O4)
- ◆ Consolidación de exportaciones de productos que han logrado penetrar en los mercados norteamericanos. (F3,F8,O1,O3)
- ◆ Difusión e investigación de los diferentes esquemas de apoyo en financiamiento que ofrecen las instituciones gubernamentales y bancarias tanto nacionales como estatales (CONACYT, BANCOMEXT). (D2,A3,A4)

Comercialización

- ◆ Fortalecimiento de proyectos producto-región-mercado con nichos específicos ya identificados para muebles del tipo artesanal. (F2,F4,F7,O1)
- ◆ Fomentar empresas comercializadoras que realicen la comercialización en mercados externos y lleven a cabo funciones de mercadotecnia, tales como localización clientes, monitoreo de la competencia y evaluación de gustos y necesidades. (D8,O1)
- ◆ Desarrollo de flujos de información (monitoreo del mercado nacional e internacional) que permitan determinar lo que el mercado se encuentra demandando en función de diseño, moda y características del producto. (F3,O3)
- ◆ Fomento de alianzas estratégicas para empresarios en comercialización para abrir canales de distribución y puntos de venta. (D6,O1,O2)

Insumos

- ◆ Establecimiento de alianzas de proveedores a fin de lograr precios de insumos razonables, evitar problemas de disponibilidad y planear adecuadamente la producción (D3,O2)
- ◆ Promoción de co-inversiones con proveedores extranjeros para contar con alternativas de proveeduría en la industria. (F1,A1)

Estructura industrial

- ◆ Búsqueda de la estructura piramidal de grupos de empresas donde puedan obtenerse economías de escala. A través de esta estructura las empresas pueden especializarse en un sólo eslabón de la cadena y por ende pueden mejorar sus procesos y controles. (D6,O1,O4)
- ◆ Estimular la subcontratación y especialización de fabricantes pequeños de partes y componentes, con empresas grandes que sirvan de ancla. (F5,A2)

Tecnología

- ◆ Desarrollo de tecnología de automatización de bajo costo que aumente la productividad, la precisión y la seguridad industrial. Formar especialistas en tal área, a través de la capacitación correspondiente; a este fin puede participar la ONUDI (Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial), la cual puede capacitar a profesionistas en breve tiempo, para que estos a su vez puedan formar a un mayor número de personas mediante el efecto de cascada. (D4,A1)

Investigación y Desarrollo

- ◆ Desarrollo y/o apoyos a centros tecnológicos y de investigación para la industria mueblera que den respuesta a la problemática técnica del sector. (F3,F4,A1)

3.7 CONCLUSIONES CON RESPECTO A LAS PROPUESTAS

En torno a la investigación realizada y de acuerdo a los resultados obtenidos y presentados, corresponde ahora esbozar y analizar tales resultados para dar a conocer las conjeturas y perspectivas sobre el ambiente del sector mueblero en el estado.

Primeramente se puede decir que principalmente esta industria se enfrenta a un marco competitivo de gran importancia en el cual, tiene que brindar respuestas de mejoría en la calidad y precios de sus productos para posicionarse adecuadamente en los mercados que los demandan.

Sin embargo surge la gran incógnita ¿cómo hacer para ser competitivos? Obviamente la respuesta a esta pregunta puede ser envuelta en un mar de buenos deseos acerca de lo que las empresas deben hacer. No obstante es importante realizar la siguiente aclaración al respecto de tal punto. Si bien es cierto que el entorno sobre el cual se ha estado desarrollando últimamente nuestro país no ha sido el propicio debido a las condiciones económicas, políticas y sociales, también es cierto que no mucho han hecho las empresas por tratar de poner remedio a tal problemática. ¿Desde qué punto de vista se hace esta afirmación?

Pues de que realmente el gobierno está poniendo algunos de los medios por los cuales las empresas pueden acceder a información e investigación sobre cómo conseguir recursos tanto tecnológicos como económicos para la consecución de su desarrollo industrial. Tal es el caso del documento: “Ley para el fomento económico del Estado” presentado por la Secretaría de promoción económica (SEPROE), el cual esboza los incentivos que se pueden proporcionar a las empresas micro, pequeñas y medianas en aras del fomento del crecimiento económico. Tales incentivos van desde la excepción o reducción temporal de impuestos y derechos, hasta la venta, arrendamiento o donación de bienes muebles o inmuebles propiedad del Estado. Así mismo se proporcionan los medios para propiciar en las empresas una cultura exportadora y un desarrollo competitivo en las mismas.

Por otro lado, también hay organismos como el Centro de Investigación y Desarrollo de la Industria Mueblera (CIDIM), que capacita a las empresas en la realización de prácticas de mejoramiento necesarias para la optimización y aprovechamiento de todos sus recursos reduciendo sus costos y aumentando su productividad así como la calidad de sus productos.

Por ello una de las estrategias y líneas de acción que se formularon fue la de apoyar a tal centro de investigación en su misión de ofrecer soluciones a la problemática técnica y de negocios de la industria mueblera, a fin de asegurar su competitividad y crecimiento en el mercado nacional y mundial. Recuérdese también que, CONACYT como organismo gubernamental nacional, ofrece oportunidades a las empresas en torno a investigación y desarrollo tecnológico.

Por otra parte es oportuno señalar, que se encontró dentro de las estrategias propuestas, un concepto que actualmente está generando alto revuelo sobre el desarrollo a nivel mundial de las grandes empresas y es el de las alianzas estratégicas.

En torno a esta temática y centrándola sobre la industria nacional, cabría preguntar ¿qué tanto las empresas, han buscado, investigado o tratado de formar alianzas para mejorar su participación y competitividad en el sector mueblero?

Si tales respuestas son honestas, se esperará que no mucho y es por ello el hincapié al que se hace referencia sobre las alianzas.

Las alianzas estratégicas permiten acceder a muchos más recursos de los que puede poseer o adquirir una empresa. Este proceso puede ampliar considerablemente su capacidad para desarrollar nuevos productos que estén acorde a las necesidades y condiciones del mercado, reducir costos, incorporación de nuevas tecnologías, penetrar en otros mercados, alcanzar la dimensión necesaria para penetrar al mercado mundial y generar más dinero para invertir en tareas esenciales.

“Con las alianzas estratégicas las empresas pueden crear cualquier combinación de recursos que responda a sus objetivos comunes e individuales. Además, las alianzas permiten trabajar con empresas dentro de cualquier especialidad. Las alianzas proporcionan oportunidades únicas para desarrollar las capacidades junto con una excepcionalmente amplia serie de socios (clientes, proveedores, competidores)”⁵⁴

Sin embargo, éstas no se desarrollan o promueven porque nos enfrentamos a otro problema latente y típico del estado de Jalisco, la conciencia y manera de pensar del empresario tapatío, el cual presenta poca apertura a establecer alianzas y formar inversiones conjuntas, esto en virtud de una deficiente cultura empresarial. Se aclara aquí que no se está generalizando, no obstante, este problema es real y requiere atención y conciencia por parte de los industriales y líderes empresariales del estado para establecer verdaderas ventajas competitivas dentro de la industria.

En conclusión, tanto en el ámbito nacional como internacional, el sector manufacturero de muebles deberá ser un promotor nato de alianzas estratégicas entre empresas abastecedoras y transformadoras de la materia prima.

Así pues, tal y como se mencionó en la introducción de este apartado, se confirma e infiere el propósito de esta tesis de actuar como propuesta e instrumento de apoyo integral a la cámara y/o instituciones relacionadas al sector mueblero, mediante apoyo administrativo y fomento de la cultura de planeación estratégica como parte de su conciencia y forma de trabajo.

Todo lo antes expuesto, es para lograr despertar el quehacer investigativo y el interés de la industria mueblera jalisciense y las empresas que la conforman en busca de los medios necesarios para generar ventajas que les permitan el aprovechamiento de las economías de escala.

⁵⁴ JORDAN B. Lewis, “Alianzas Estratégicas”., p.41

Finalmente, es sobresaliente y trascendente comprender que el punto medular para el aprovechamiento de una mayor competitividad nacional e internacional, será el cambio cualitativo en el recurso más importante de la industria: su gente.

CONCLUSIONES

Conforme a lo presentado en el desarrollo de esta tesis, es prudente concluir que la planeación estratégica se ha convertido en un factor determinante y necesario dentro de las actividades y desarrollo que envuelven el quehacer cotidiano de una organización, industria o sector en función de la necesidad de planear a largo plazo.

Lo anterior resulta como función de que la planeación estratégica prevé las decisiones a tomar mediante un proceso ordenado y responsable que comprende la fijación de metas, objetivos, misión, estrategias, políticas y recursos.

Como se indicó previamente, no existe un modelo único de planeación estratégica que se deba seguir. La adopción de un modelo en particular depende de las características, condiciones y necesidades particulares de una organización, industria o sector.

La planeación estratégica implica el compromiso serio y decidido de los directivos industriales o empresariales, ya que ellos son los responsables de llevarla a cabo.

En cuanto al desarrollo que corresponde a la aplicación del proceso de planeación estratégica a la industria mueblera del estado de Jalisco, se puede concluir que pese a que ésta enfrenta identificadas amenazas resultantes básicamente de la situación económico-política de nuestro país, también es cierto que existen importantes retos y oportunidades. Estos pueden ser vistos y concentrados en los dos siguientes; uno, mejorar la posición competitiva de sus productos que le permita recuperar un mercado doméstico que fue satisfecho por industriales de otras latitudes y por otro lado, aprovechar la coyuntura para posicionar sus productos en los mercados de Estados Unidos, Canadá y Centro América.

En el ámbito nacional como en el internacional, el sector manufacturero de muebles deberá ser un promotor de alianzas estratégicas en pro del desarrollo conjunto de objetivos comunes e individuales. Así también encontrará que es importante alcanzar y mantener la certificación ISO-9000 dentro de un esquema actual y demandante de competencia global.

En virtud de lo anterior, la industria de muebles del estado de Jalisco está en espera de pronta respuesta por parte de los industriales y líderes empresariales para el establecimiento de verdaderas ventajas competitivas que les permitan el aprovechamiento de las economías de escala.

Por ello requiere un constante apoyo por parte del Centro de Investigación y Desarrollo de la Industria Mueblera (CIDIM), así como de la Asociación de Fabricantes de Muebles del Estado de Jalisco (AFAMJAL) sobre su problemática técnica y de negocios, que garantice su competitividad y crecimiento en los mercados nacional e internacional.

Por último cabe resaltar que la planeación estratégica influye no sólo en los aspectos materiales de la industria, sino también se relaciona con el factor medular y esencial para el aprovechamiento de una mayor competitividad nacional e internacional, su gente, que tanto a nivel directivo como operativo estimula el desarrollo de metas y la participación en la toma de decisiones.

BIBLIOGRAFÍA

1. BASES PARA UNA ESTRATEGIA DE DESARROLLO DE LOS SECTORES INDUSTRIALES DE EXPORTACIÓN, Muebles y sus partes
NAFIN, Mayo de 1993., 58 pp.
2. CENSO ECONÓMICO 1994, INEGI
3. FRED R. David., "La Gerencia Estratégica"
7ma. De., Colombia, Fondo Editorial LEGIS, 1987, 370 pp.
4. HOFER, SCHENDEL., "Planeación Estratégica: Conceptos Analíticos"
Colombia, Editorial Norma, 1985, 228 pp.
5. HOFER, SCHENDEL., "Strategy Formulation: Analytical Concepts"
6. INDUSTRIA DE MUEBLES DE MADERA
BANCOMEXT, SECOFI, México 1988, 198 pp.
7. JALISCO 2000, De frente a las nuevas realidades
ITESM (Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey), Campus Guadalajara
8. JORDAN B. Lewis., "Alianzas Estratégicas"
Argentina, Javier Vergara Editor, S.A., 1993, 371 pp.
9. KENNETH J. Albert., "Manual de Administración Estratégica"
Editorial Mc Graw Hill, México, Traducción: Hass García R., 1986, 25 pp.
10. KOONTZ, WEIHRICH., "Elementos de Administración"
Qta. Edición, 4ta. Edición en español, Ed. McGraw Hill, 1992, 565 pp.

11. MANUAL DE INDUCCIÓN PARA EL ANÁLISIS SECTORIAL

Consejo de cámaras Industriales del Estado de Jalisco., Guadalajara, Jalisco., Agosto de 1996

12. MINTZBERG, QUINN., “El proceso estratégico”

Editorial Prentice Hall, México, Traducción: Georgina Greenham Del Castillo., 1993, 1207 pp.

13. OPORTUNIDADES DE NEGOCIOS PARA LA INDUSTRIA MUEBLERA

Dirección General Adjunta de promoción sectorial BANCOMEXT., Junio 1995

14. PLAN ESTATAL DE DESARROLLO JALISCO 1995-2001

1era. ed., Guadalajara, Jal., Septiembre de 1995., 259 pp.

15. STEINER A. George., “Planeación Estratégica”

1era de., Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V., 1983, 366 pp.

16. THOMPSON, STRICKLAND., “Dirección y Administración Estratégicas”

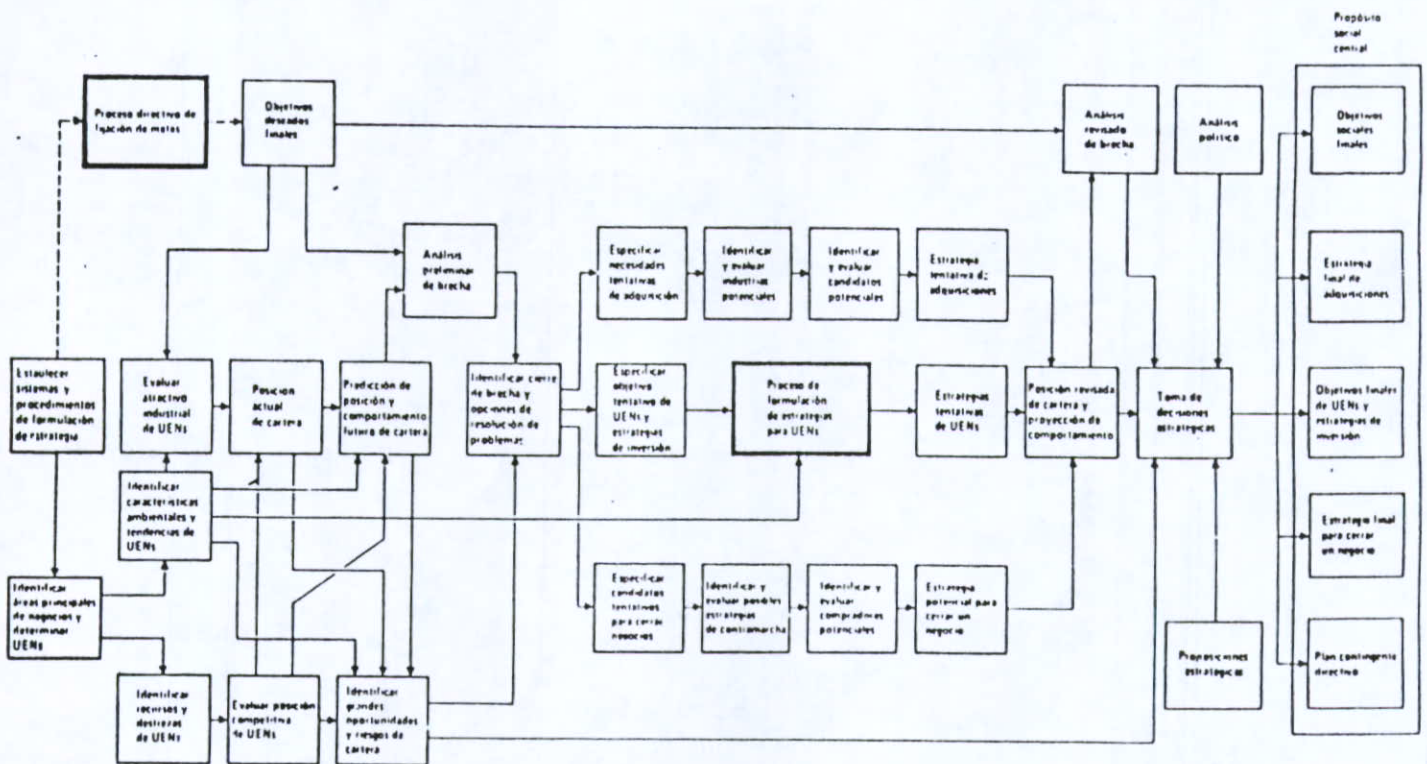
Estados Unidos, De. Addison Wesley Iberoamericana, S.A., 1994., 1034 pp.

ANEXOS

ANEXO 1

ANEXO 2

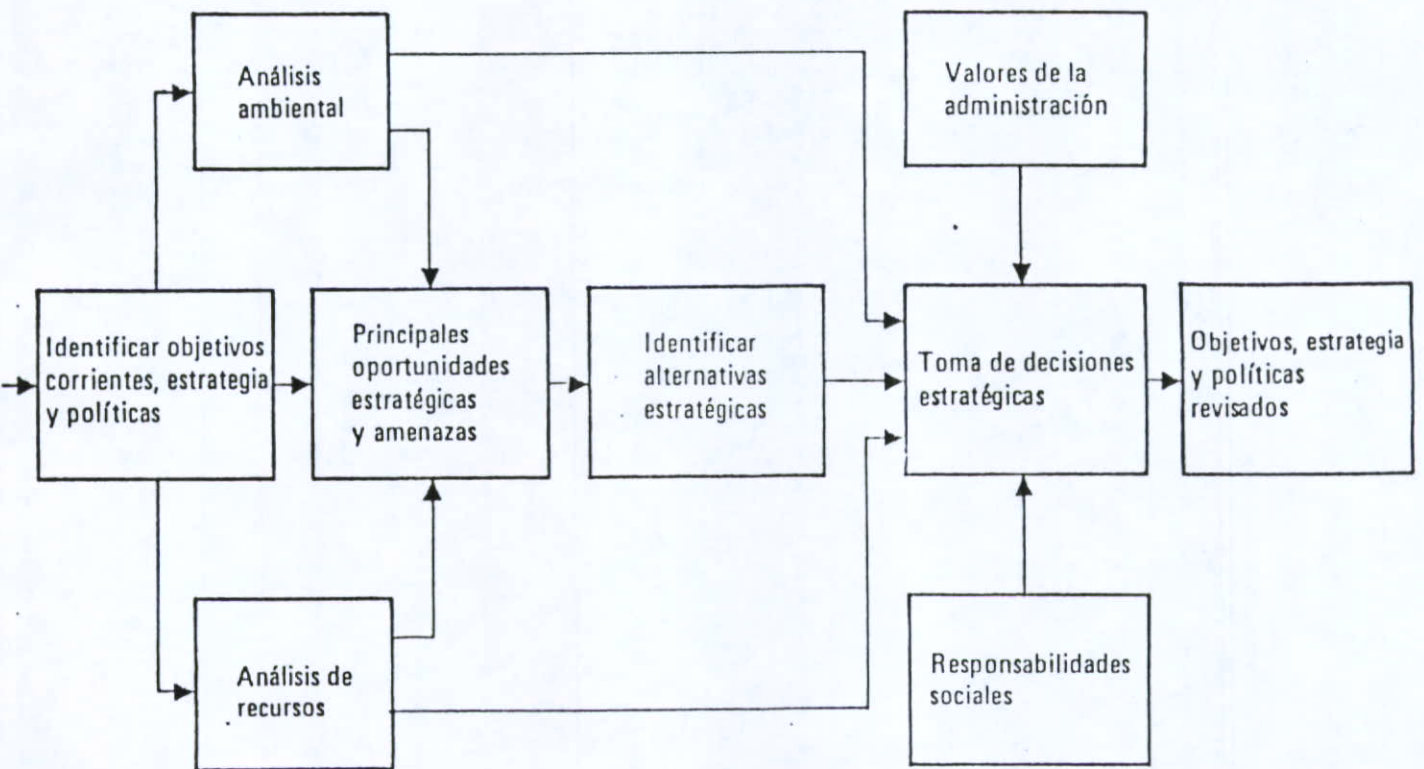
MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA A NIVEL DIRECTIVO



ANEXO 3

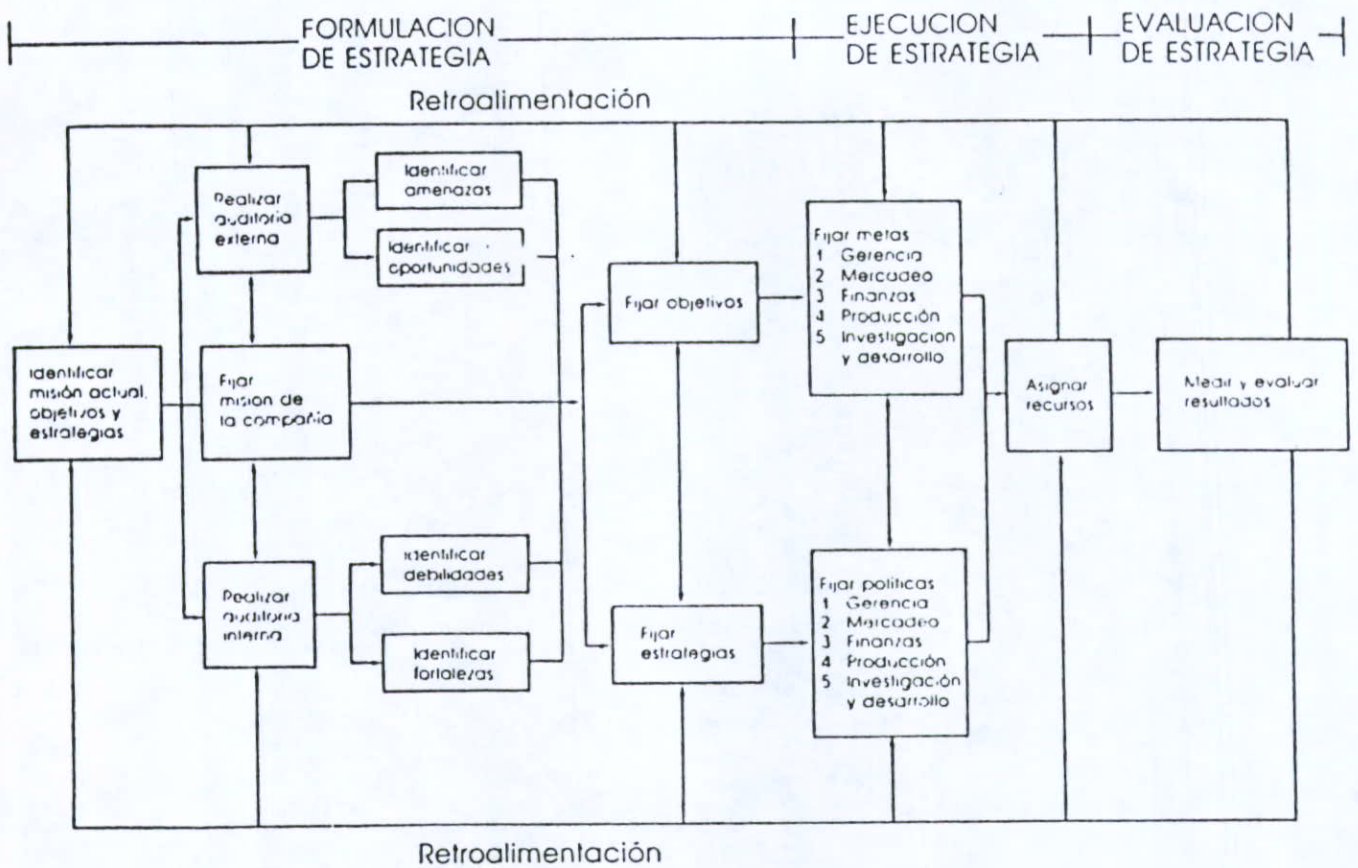
ANEXO 4

MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE ANDREWS



ANEXO 5

MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE FRED R. DAVID



ANEXO 6

Industria de la Manufactura	No. de Establecimientos: 18,002
	Ingresos: 39'635,374.9
	Empleo: 372,498 personas

Industria del Mueble en Jalisco	La Fabricación de muebles está ubicada entre dos sectores: el maderero y el metálico		
	Sector Maderero		
	Subsector	No. Establecimientos	Ingresos
	Industria de la Madera	1981	1'033,786.1
	Muebles de Madera (incluye colchones)	1405	833,640.9
	Fabrica de Muebles de madera	1354	
	Partes y Piezas	18	
	Persianas	5	
	Sector Metálico		
	Subsector	3748	8'994,398.7
Muebles metálicos, parte y repuestos	138	180,249.4	

Se estima que el 95.7% son microempresas
Emplea a 372,498 personas (23.45% de la PEA del Estado)

Distribución Salarial	
Rango de salario	No. de personas
menos del 50% del salario mínimo (SM)	18,162
50% del SM a menos de 1 SM	34,358
1 SM	2,474
mas de 1 SM a menos de 2 SM	159,968 (42.94% del sector)
2 o mas SM	157,536

Distribución Geográfica			
Municipio	Ind. Madera	Mueble Madera	Mueble Metálico
Guadalajara	730 estab. \$472,168.2 ing. 5,366 empl.	502 (51% del edo) \$388,486 ing. 3,981 empl.	71 (55% del edo) \$83002.5 ing. 1240 empl.
Zapopan	209 estab. \$165,596.4 ing. 1979 empl.	155 (16% del edo) \$152,404.5 ing. 1723 empl.	34 (26% del edo) \$51,522 ing. 762 empl.
Tlaquepaque	85 estab. \$81,654.4 ing. 1032 empl.	62 (6% del edo) \$69,746.6 ing. 882 empl.	14 (10% del edo) \$28,732.1 ing. 252 empl.
20 municipios tienen el 18% de la industria de la madera 2 municipios tienen el 7% de la industria del mueble metálico 26 municipios tienen la industria de la madera pero no fabrican muebles			

Tipo de Productos	
Tipo de Mueble	Porcentaje de establecimientos
Cocinas	6.7
Comedores	14.0
Componentes	2.8
Desarmables	1.3
Oficina	10.2
Piezas Sueltas	29.8
Recámaras	8.2
Salas	27.0

