

La década de 1960 fue un período de cambios importantes en América y en el mundo. Éstos se profundizaron en los siguientes diez años con la crisis del petróleo acompañada de problemas ambientales. Estamos viviendo un período de intensos cambios tecnológicos sobre todo en el área de la electrónica. Las firmas enfrentan a nuevas fuerzas entre las cuales las empresas japonesas aparecen como los adversarios más poderosos. La competencia está marcada por la expansión hacia los mercados internacionales en un clima incierto provocado por la inflación. Las tasas externas de interés y las diferentes condiciones económicas en todos los países.

Esta turbulencia se ha incrementado por los grupos de presión que reclamen espacios de las firmas para nuevos grupos de actores. En estos grupos militan no solo los accionistas, acreedores, clientes, proveedores, gerentes, sino también el gobierno, la comunidad y todos los grupos que tienen una capacidad para influir sobre la dirección de las firmas, tales como los ambientalistas y los consumidores.

A principios de la década de los cincuenta, el centro de la atención empresarial fué la producción, ya que los mercados requerían productos. El aumento en la competencia que se produjo en la década de los sesenta cambió el interés de la producción al mercado. Pero como una paradoja, el constante incremento en la intensidad de la contienda competitiva, sobre todo en las firmas internacionales y la baja en el crecimiento económico trajo de nuevo al primer punto de interés a la productividad, la calidad y al costo. En este contexto se produjeron movimientos dedicados a revisar:

- La tendencia hacia la descentralización
- El desarrollo de las unidades estratégicas de negocios
- Las presiones de las fuerzas del ambiente forzaron a la administración analizar todas las posibilidades para la utilización compartida de todos los recursos: capacidad instalada, redes de distribución, fuerzas de ventas comunes para varios productos o servicios y las compras centralizadas. Se buscaron cuidadosamente las reducciones en los costos y se procuró la eficiencia para dar a los negocios de la firma más penetración competitiva a fin de superar a los competidores.

El proceso de segmentación de los negocios se debe realizar en tal forma que lleve, necesariamente, a la identificación de las unidades de negocios independientes con capacidad para llegar a convertirse en entidades capaces de existir por sí mismas. Una excepción importante en la aplicación de esta definición es la firma de negocios dedicada a una sola actividad de negocios con una estructura organizacional funcional. Esta situación prevalece en las empresas pequeñas y se observa en algunas grandes y medianas en la organización de los procesos en las industrias cuya estructura se caracteriza por un alto nivel de integración vertical.

En estos casos se requiere una habilidad especial al trazar el diseño de las entidades autónomas para no debilitar la capacidad que la firma pueda tener para competir en diversos mercados externos, ya que cada uno presenta oportunidades específicas y demanda diversos esfuerzos competitivos. Así nos vemos obligados a manejar situaciones en las cuales no es fácil realizar los enlaces entre la estructura organizacional funcional y el enfoque estratégico requerido, **al mismo tiempo**, por diversos mercados.

Una segunda e importante excepción en la definición de las unidades independientes se presenta en la firma en la cual, esas unidades distintas quedan segmentadas en ramas de negocios muy diferentes entre sí, y esas unidades, al ser administradas en forma autónoma, presentan ineficiencias graves. El proceso en la formulación de la estrategia debería atender las dos dimensiones más importantes que se presentan entre las unidades de negocios relacionadas entre sí:

- Recursos compartidos y
- Ámbitos de desempeño (concerns) compartido (1)

En esta forma nosotros estamos en la posibilidad de identificar situaciones en las cuales unidades distintas, para el desempeño efectivo, tienen que compartir:

- Recursos comunes: como capacidad instalada en la planta, canales de distribución y otras áreas funcionales de soporte. Si ignorasen estos potenciales se podría privar a las organizacionales de beneficios importantes que se logran al compartir experiencias y economías de escala.
- Entre dos unidades distintas existe un ámbito de desempeño compartido (shared concern) como una área geográfica común, como la dimensión social que puede agrupar los factores claves que satisfacen a los consumidores.

(1) El desempeño (concern) se produce en un campo estratégico en el que se presenta una serie de fuerzas tales como: extensión geográfica, intereses de los consumidores, atributos del producto, etc., etc.,

La clave para identificar las oportunidades con elementos que permitan identificar el uso común de recursos es la técnica llamada cadena de valor agregado, la cual

analiza todas las etapas del proceso de transformación del producto desde las actividades primarias para extraer las materias primas, pasando por la etapa de transformación, hasta la entrega al consumidor final. Los estrategas pueden emplear el efecto de la curva de experiencia (que se expone en el capítulo 6) no solo para analizar el producto final, sino también en cada etapa de la cadena de valor visualizando nuevas modalidades para incrementar la eficiencia cuando los negocios comparten diversas formas de soporte funcional. Una típica cadena de valor abarca las siguientes etapas:

Inves ti ga ción y de sa rro llo del pro duc to	Pro Ce sos e in ves ti ga ción y desa rrollo	Trans Porta ción De Mate Rias Pri Mas	Pro duc ción de par tes y com po nen tes	En sam ble	Mues treo y con tro de cali dad	Mer ca do tec nia	Dis Tri Bu ción Fi Si Ca	Ven ta al de ta lle
---	---	--	--	------------------	--	-------------------------------	--	------------------------------------

Un procedimiento sencillo para diagnosticar los potenciales existentes en cuanto a recursos compartidos entre varias unidades de negocios consiste en representar en dos dimensiones en una matriz las etapas específicas de la cadena de valor y de las unidades de negocios de la firma. Enseguida se formula el criterio relacionado con el potencial que presente el hecho de los recursos compartidos en cada elementos del análisis. (Este procedimiento se ilustra en el capítulo 12) Porter (1981) identificó diversas clases de interrelaciones de negocios en mercados, costos, costos y tecnologías que nos pueden ayudar a identificar la forma de apalancamiento en la firma de negocios (ilustración 4.1)

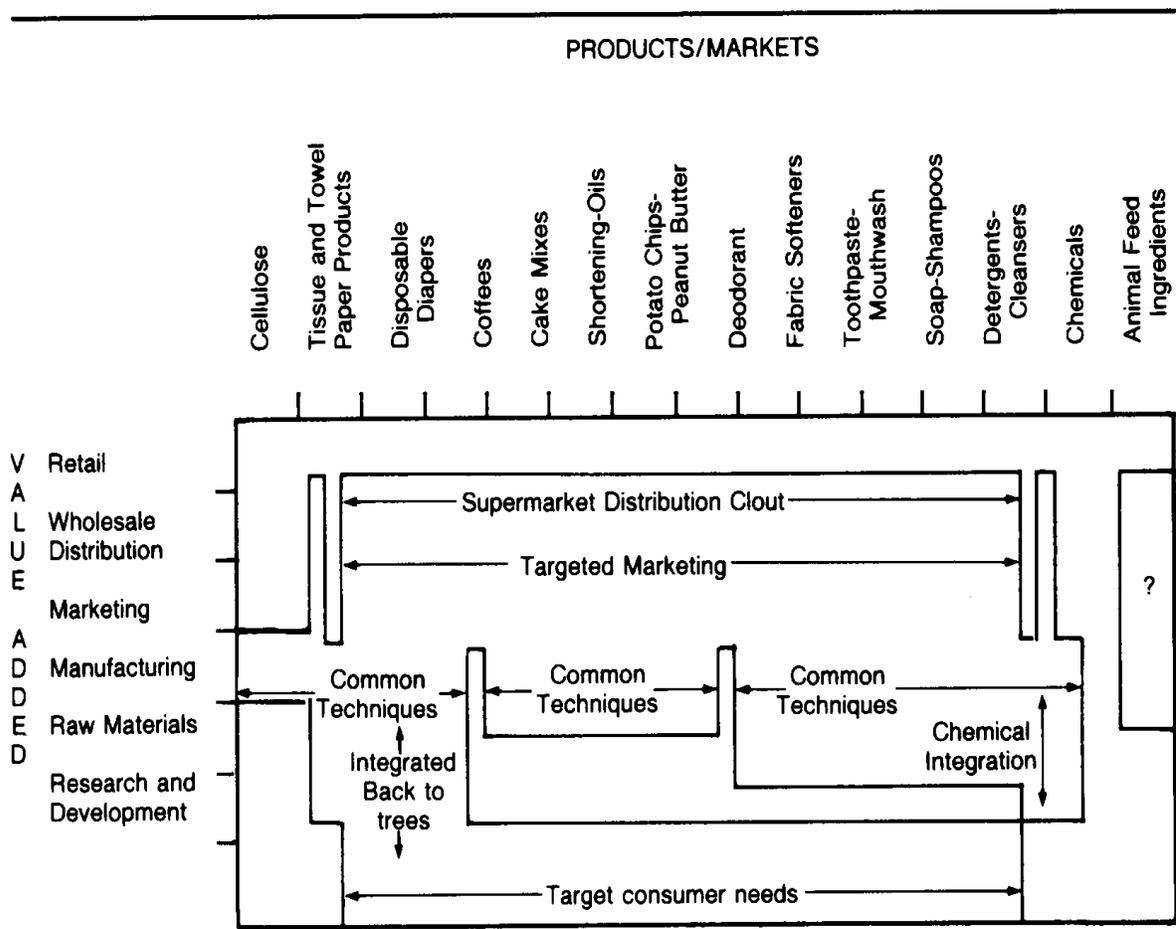
<p style="text-align: center;">MERCADO</p> <p>Cientes graográfico Comunes Mercado Canales Comunes común</p>	<p style="text-align: center;">COSTO DE PRODUCTO COMUNES:</p> <p>1 2 3 4 5 (NOTA)</p>	<p style="text-align: center;">TECNOLOGÍA COMÚN EN:</p> <p>producto interfases procesos</p>
<p style="text-align: center;">FORMAS DE APALANCAMIENTO</p> <p style="text-align: center;">MERCADOS INTERRELACIONADOS</p> <p style="text-align: center;">Imagen común en el producto</p> <p style="text-align: center;">Venta por paquete o colección de productos</p> <p style="text-align: center;">Nombre Común para la marca</p> <p style="text-align: center;">Organización articulada para la mercadotecnia</p> <p style="text-align: center;">Fuerza de ventas común para productos y para mercados</p> <p style="text-align: center;">Red común para servicio y reparaciones</p> <p style="text-align: center;">Igual sistema para el levantamiento de órdenes de compra, reparación, etc.,</p> <p style="text-align: center;">Sistema común de distribución física</p> <p style="text-align: center;">Congruencia e igualdad en las políticas para los consumidores y para los distribuidores</p>	<p style="text-align: center;">FORMAS DE APALANCAMIENTO</p> <p style="text-align: center;">COMPRAS CONJUNTAS</p> <p style="text-align: center;">ORGANIZACIÓN COMPARTIDA PARA LA LOGÍSTICA INTERNA Y/O</p> <p style="text-align: center;">EL MANEJO DE MATERIALES</p> <p style="text-align: center;">COMPONENTES E INSTALACIONES COMPARTIDOS PARA LA FABRICACIÓN</p> <p style="text-align: center;">COMPONENTES E INSTALACIONES COMPARTIDOS PARA EL ENSAMBLE</p> <p style="text-align: center;">COMPONENTES E INSTALACIONES COMPARTIDOS PARA LA PRUEBA Y CONTROL DE CALIDAD</p> <p style="text-align: center;">SISTEMA PARA LA ADMINISTRACIÓN COMÚN PARA LA PLANTA</p>	<p style="text-align: center;">FORMAS DE APALANCAMIENTO</p> <p style="text-align: center;">I&D COMPARTIDA</p> <p style="text-align: center;">DISEÑO PARA LOGRAR ECONOMÍAS EN LAS INTERFASES</p> <p style="text-align: center;">MEZCLA DE PRODUCTOS</p> <p style="text-align: center;">INSTALACIONES COMPARTIDAS PARA LAS PRUEBAS</p>

NOTA: 1. Materiales y Abastecimientos Comunes; 2. Componentes de fabricación comunes. 3. Procesos de fab. Comunes

4. Tecnología de Ensamble Común y 5. Sistema Común de registro de datos en la planta

Lewis, (1984) mediante este enfoque, formuló una descripción de los recursos compartidos y la delimitó dentro de un dominio al cual llamó Teoría del campo estratégico. Presentamos su ilustración en la figura 4.2, la cual muestra cómo Procter y Gamble cuida las fuerzas inmersas en la distribución, mercadotecnia, producción, investigación y desarrollo, dentro de una gran variedad de negocios aparentemente sin relaciones. Es este “campo estratégico”, con sus fortalezas, lo que ha permitido a P&G desarrollar una estrategia corporativa fundamentada con solidez y eficiencia.

Ilustración 4.2 Campo Estratégico de Procter y Gamble



Source: Walker W. Lewis, "The CEO and Corporate Strategy in the 80's: Back to Basics," © 1984. Reprinted by permission of Interfaces, University Park, PA.

DIFERENTES NIVELES JERÁRQUICOS DE LA PLANEACIÓN

Las reflexiones anteriores ponen de manifiesto las dificultades que los estrategas enfrentan al segmentar los negocios de tal manera que queden en correspondencia con la estructura organizacional. Esta segmentación no puede generar unidades completamente autónomas; lo usual es que el diseño produzca ambigüedades relacionadas con las responsabilidades estratégicas y operacionales de los directivos de la firma. En otras palabras, el diseño de las unidades de negocios demanda el acompañamiento de esfuerzos intensos para lograr la congruencia entre la estrategia y la estructura.

Gluck, Kaufman y Walleck (1982) enlistaron los problemas que se presentan al diseñar una UEN y las definieron utilizando la analogía del huevo y la gallina. Escribieron.

□ Usted puede formular las conclusiones que lo llevarán a la definición de una UEN solamente cuando haya definido y tenga clara comprensión de la estrategia, porque diferentes movimientos estratégicos demandan, por acompañamiento, la existencia, como contenido previo de la UEN, de capacidades funcionales; por otra parte, una propósito de la estrategia de la UEN es ofrecer un marco de referencia para la planeación. Y así, formulamos la pregunta ¿Qué es primero, la estrategia o la estructura?

□ En la mayoría de las empresas, la estrategia se encuentra enlazada-a-la-fuerza dentro de la actual estructura organizacional; o en el mejor de los casos, a su alrededor. Pero ambas situaciones son, por igual, insuficientes. Los estrategas se ven en la necesidad de dar, a la estructura organizacional, una forma de acuerdo con los principios que en el futuro regirán los negocios. Además, una estructura organizacional es responsable de la implementación de las estrategias diarias; cuando las dos son distintas -de diferente índole o naturaleza- el conflicto es inevitable.

Lo anterior no debe sorprendernos. nadie, nunca, ha sido capaz de prescribir de modo totalmente aceptable la forma para definir una UEN; ni tampoco ha podido describir bien cómo derivar la estructura de una UEN. Cómo definir una UEN permanece en el estado del arte...

En esta cita, Gluck y otros describen una situación en la cual la estructura de la actual organización formal no puede encajar lógicamente con el esquema según el cual se ha hecho la segmentación de los negocios; y ésta es una de las dos condiciones que invalidan la definición de la una UEN como unidad autónoma de la cual hemos hecho mención en la sección anterior. Para resolver, este problema, los autores citados formularon una propuesta basada en un marco referencial para la planeación con cinco niveles jerárquicos:

NIVEL CORPORATIVO DE PLANEACIÓN CON LA FINALIDAD DE:

- Definir la visión de la firma
- Estatuir los objetivos corporativos y los movimientos estratégicos
- Definir la filosofía y valores corporativos
- Identificar los dominios en los cuales la firma debe operar
- Comprender las tendencias mundiales en tecnología y mercados
- Proporcionar los recursos de acuerdo con las prioridades corporativas

NIVEL DE PLANEACIÓN DEL DESEMPEÑO COMPARTIDO (SHARE CONCERN PLANNING)

Conjugar las necesidades específicas de la industria, área geográfica grupo de consumidores o del plan con las tecnologías utilizadas por todas las unidades de negocios

NIVEL DE PLANEACIÓN DE LOS RECURSOS COMPARTIDOS

Lograr economías de escala o evitar problemas de subutilización, (por ejemplo en Investigación y Desarrollo) Siempre que un recurso crítico se encuentre centralizado en el nivel corporativo, el desempeño de tal función estratégica adquiere un carácter muy importante tanto en la formulación como en los obstáculos de la estrategia en la UEN

PLANEACIÓN EN LA UNIDAD DE NEGOCIOS

Los estrategas han definido a la unidad de negocios teniendo en la mente a las fuerzas de los mercados externos y de los competidores. La mayoría de los esfuerzos de planeación se realizan en este nivel de análisis, donde el gerente de la unidad de negocios busca controlar su propia posición en el mercado y su costo de estructura

PLANEACIÓN DEL PRODUCTO Y DEL MERCADO

Este es el lugar más cercano a la acción donde se formula la planeación estratégica y sus elementos típicos son producto, precio, ventas y servicio.

Desde la perspectiva fijada por la guía de trabajo expuesta en la página anterior, la tarea fundamental consiste en identificar cuáles son los negocios que debe desempeñar cada nivel jerárquico, y cuál es el papel que cada uno debe jugar en la formulación de la estrategia corporativa, de negocios y funcional. También se deben realizar esfuerzos para lograr la asignación, en los diferentes niveles de la organización, de las tareas propias del desarrollo, implementación y control de las tareas estratégicas.

Al elegir este camino para resolver el dilema planteado entre la estrategia y la estructura, nosotros estamos de hecho admitiendo que deben de estar coexistiendo dos tipos de organización dentro de la firma:

- Una, la organización de la estructura formal, que ha sido diseñada para manejar con efectividad las tareas operacionales que se suceden unas a otras y que demandan una clara definición de la responsabilidad y de la autoridad en los diferentes niveles jerárquicos y que producen ambigüedades, pequeñas o grandes, en el reporte que cada nivel proporciona al siguiente.
- La otra estructura, de la de la estrategia, la cual tiene su propio sistema de reporte de acuerdo con los niveles jerárquicos de la estrategia a los cuales acabamos de describir. La mayoría de los directivos asumen los dos roles. operacional y estratégico, y en consecuencia, acaban siendo evaluados y recompensados por un sistema dual de control. En la terminología de la Texas Instruments. estas personas llevan sobre su cabeza “dos sombreros”

No existen áreas de ambigüedad en la estructura del reporte estratégico excepto cuando éste no llega a corresponder con el mecanismo de reporte operacional. Como siempre lo hemos sabido, General Electric fué la primera organización en adoptar formalmente los dos enfoques, estratégico y operacional, al estructurar una organización (General Electric Company, 1981)

En el capítulo anterior identificamos una segunda condición que fija los límites en la definición de las UENS como entidades autónomas y que se hace realidad en aquellas firmas, que han sido segmentadas con precisión de acuerdo con las

unidades de negocios existen en su interior y que comparten entre ellas los recursos y los desempeños en el campo estratégico.

Un camino muy conocido para lograr lo anterior ha sido la acción de intercolocar un nuevo nivel jerárquico en la estructura de la organización, normalmente fundamentado como un grupo o sector. Este grupo representa una colección de unidades de negocios, distintas pero interrelacionadas, las cuales comparten recursos y desempeños y que, en todo caso, no pueden definir de manera independiente sus planes estratégicos.

Este grupo o sector desempeña muchos papeles:

- Desempeña el papel de interfase entre los niveles corporativo y de negocios;
- Ofrece consejo y servicio en la translación de los objetivos, movimientos y de safíos de planeación hacia los participantes de las UENS:
- Asegura que cada unidad de negocios maneje los recursos necesarios y desarrolle apropiadamente su desempeño (concern)
- Y Coordina las actividades estratégicas y operacionales pertinentes con cada UEN.

Este grupo de gerente conduce, en algunas organizaciones, otras dos tareas adicionales las cuales son la asignación de recursos entre las UENS y la expansión de los negocios existentes dentro de segmentos interrelacionados de mercados y productos. Esta actividad es relevante en formas como General Electric donde los diferentes sectores han sido diferenciados según el tipo de industria. El nivel corporativo carece del conocimiento profundo acerca de una amplia variedad de esferas del negocio en una amplia gama de industrias, de tal manera se vé obligado a delegar en el grupo de ejecutivos que administra actualmente un complejo segmento de la corporación, pero al hacerlo retiene la responsabilidad relacionada con las oportunidades de diversificación hacia nuevas industrias no servidas por los grupos existentes.

El tema de lograr la correspondencia entre la estrategia y la estructura se analiza en el capítulo 5. Esta parte IV se dedica solamente a describir el diseño de la organización.

EL PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN EL NIVEL CORPORATIVO

El proceso de planeación estratégica en el nivel corporativo es un esfuerzo organizacional disciplinado y sistemáticamente definido encaminado a lograr la formulación completa de las especificaciones propias de la estrategia corporativa. En palabras de Andrews (1980)

La estrategia corporativa es una guía para la toma de decisiones en una compañía. Esta guía:

- Define y comunica los objetivos, propósitos o metas;**
- Formula las políticas más importantes;**
- Diseña los planes para alcanzar las metas;**
- Define el alcance de los negocios en los cuales la compañía desea estar**
- Define la naturaleza de la contribución económica y no económica que la Compañía desea hacer a la comunidad, a los accionistas, empleados, consumidores...**
- Define los tipos de negocios en los cuales la compañía desea competir y elige aquellos enfoques que según sus preferencias, la pueden llevar a alcanzar destrezas específicas de acuerdo con ventajas competitivas.**

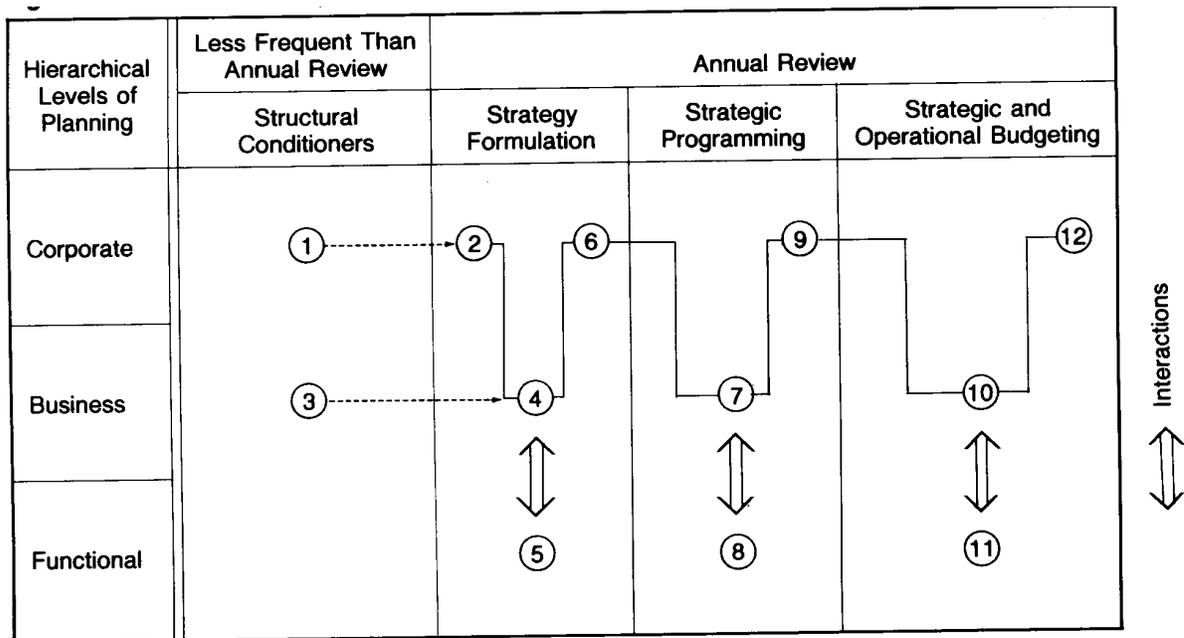
Este es un tema complejo difícil de describir con meras palabras. En la práctica necesitamos no solo identificar las tareas más importantes que nos podrían llevar a instalar la estrategia corporativa junto con la secuencia según la cual ésta instalación queda completamente implementada, sino también debemos asignar las responsabilidades para la ejecución de tales tareas.

Del análisis realizado hasta aquí se desprende que el diseño de los distintos niveles jerárquicos depende de la diversificación de los negocios de la firma, de su estructura organizacional y de las interrelaciones entre estrategia y estructura. También se desprende con claridad que las especificaciones precisas del proceso para realizar la planeación corporativa se fundamenta en las características propias de las situaciones a las que se enfrenta la firma. El proceso para planear en una firma que posea un solo negocio y que tenga una estructura organizacional funcional es muy diferente al proceso encaminado a las tareas estratégicas en una muy diversificada corporación multinacional. Sin embargo, podemos encontrar

algunas características comunes que pueden ayudar a delinear los procesos formales de planeación en la mayoría de las firmas de negocios.

A fin de evitar el riesgo de simplificar en exceso, deseamos volver a los principios básicos. En la ilustración 4.3 nosotros tenemos identificados a los tres niveles jerárquicos, que siempre han sido aceptados como los tres segmentos esenciales de cualquier proceso de planeación corporativa: el nivel corporativo, el de negocios y el funcional.

Ilustración 4.3 El proceso formal de planeación estratégica corporativa



1. La visión de la firma: filosofía corporativa, misión de la firma, e identificación de las Uens y de sus interacciones
2. Postura estratégica y criterios guía de la planeación: direccionalidad estratégica corporativa, objetivos de desempeño corporativo y desafíos de planeación
3. La misión de los negocios: meta de los negocios y definición de los segmentos de producto - mercado
4. Determinación de la estrategia de los negocios y de los programas de acción
5. Determinación de la estrategia funcional: planeación compartida entre los negocios, propuestas estratégicas inter negocios, programas de acción
6. Consolidación de los negocios y de las estrategias funcionales
7. Definición y evaluación en el nivel de negocios de los programas de acción específicos
8. Definición y evaluación en el nivel funcional de los programas de acción específicos
9. Asignaciones de recursos y establecimiento de medidas del desempeño para el control administrativo

10. Presupuesto al nivel de Unidad de negocios
11. Presupuesto al nivel funcional
12. Consolidación de presupuesto y aprobación de recursos estratégicos y operacionales

Al llegar a este punto se hace necesario recordar que inmersa en el nivel corporativo se encuentra la necesidad de contender con el tema de los recursos compartidos y de los desempeños comunes, porque ambos tienen la posible fuerza para enriquecer o para obstaculizar la definición de las estrategias de negocios. En el nivel de los negocios, los gerentes tienen que esforzarse con las interrogaciones detalladas pertinentes a las opciones estratégicas en relación con los segmentos de mercado - producto. Finalmente las estrategias funcionales no solo consolidan los requerimientos exigidos por la composición de los negocios de la firma, sino que también imponen la obligación de legitimar las direcciones estratégicas y la necesidad de manejar los condicionadores de tales negocios.

En cuanto a la naturaleza de las tareas de la planeación, es importante distinguir, para aclararla, aquellas actividades que tienen un carácter más permanente. Aún cuando la planeación es un proceso continuo, recurrente año con año en la vida de la organización, en él se dan condiciones específicas que aparecen como más permanentes y que no se ven alteradas en forma significativa en cada ciclo de planeación. Nosotros las hemos bautizado con el nombre de condicionadores estructurales de los negocios de la firma y lo hemos representado en la ilustración 4.3 que trata de la visión de la firma y de la misión de los negocios.

Al mismo tiempo, en este apartado se encuentran inmersas tres tareas que deben ser actualizadas y revisadas en cada ciclo de planeación:

- La formulación estratégica
- La programación estratégica y
- El presupuesto estratégico y operacional

Analizaremos a estas tres tareas en el momento en que expongamos la planeación estratégica en el nivel del negocio. Las ilustraciones 3.5 y 4.3 ofrecen una contrastación entre las interacciones que se requieren para entender estas tareas desde ambas perspectivas: la estratégica y la de negocios. En último caso, la corporación se convierte en el actor principal, sobre todo en las primeras etapas de los procesos de planeación estratégica.

La esencial del mensaje ofrecido en la ilustración 4.3 se contiene en la afirmación de que la planeación corporativa no es ni un proceso de arriba hacia abajo, ni de abajo hacia arriba. Es una actividad mucho más compleja que para ser realizada demanda una participación intensa de todos los directivos claves de la firma, ya que los objetivos han sido definidos desde la cumbre estratégica, pero las alternativas de programación específica se han formulado desde los niveles, tanto funcional, como del negocio. Este es un proceso que, conducido apropiadamente,

genera compromisos, sanos a nivel individual, y ocasiona una participación personal de cada uno que ha participado en la conformación de la direccionalidad que ha tomado la firma. Ésta es una forma de comunicación, en la cual los gerentes claves tienen la oportunidad de expresar sus convicciones personales para la conducción de los negocios de la firma, y ofrecer, en equipo, su valiosa experiencia conjunta. Es también una oportunidad educativa que puede ser compartida por los participantes.

Thomas McAvoy, Presidente de Corning-Glas Works, dijo una vez que el papel más importante del Director General había sido identificar, desarrollar y promover al “primer ciento de centuriones”. En el antiguo imperio romano, el centurión era un soldado que, una vez recibidas las órdenes del César, partía a tierras lejanas, y César tenía la seguridad de que aquel hombre, no importa a través de cuantos años, siempre cumpliría las tareas encomendadas y lucharía por los intereses del César. Si el proceso de planeación está al servicio de un objetivo definido y de una influencia fundamental, éstas consisten en el desarrollo de un fuerte- espíritu de-cuerpo entre los primeros cien centuriones de la firma. El proceso de planeación estratégica tiene las siguientes etapas fundamentales:

1. La visión de la firma: filosofía corporativa, misión de la firma y definición de las UENS y de sus interacciones.
2. Los criterios guía para elegir una postura estratégica y para realizar la planeación: Explicitación de los movimientos estratégicos corporativos, objetivos de desempeño global de toda la corporación y los desafíos de la planeación.
3. La misión de los negocios: la meta de cada negocio y la identificación de los segmentos de mercado-producto.
4. Formulación de la estrategia del negocio y de los programas de las acciones con más alto contenido (broad action programas)
5. Formulación de la estrategia funcional: participación en la planeación estratégica del negocio, concurrencia o no concurrencia para hacer propuestas acerca de la estrategia del negocio y formulación, en cada una de las estrategias funcionales, de los programas con las acciones más amplias o de mayor contenido.
6. Consolidación de las estrategias de negocios y funcional
7. Definición y evaluación de los programas de acción específica para el nivel del negocio.
8. Definición y evaluación de los programas de acción específica para el nivel funcional.
9. Asignación de recursos y definición de las medidas del desempeño para asegurar el control gerencial.
10. Presupuestación en el nivel de negocios
11. Presupuesto en el nivel funcional
12. Consolidación del presupuesto y aprobación de los fondos estratégicos y operacionales.

Ofrecemos a continuación una descripción breve acerca del contenido de estas etapas de la planeación estratégica corporativa. La metodología se expone en forma detallada en la parte III de este libro.

ETAPA 1 LA VISIÓN DE LA FIRMA

La visión de la firma es una definición, más o menos permanente, formulada por el Director General con los siguientes propósitos:

1. Comunicar la razón por cual existe la organización,. La esencia de su naturaleza contenida en el propósito corporativo, en la meta de los negocios y en el liderazgo competitivo.
2. Ofrecer una guía para el trabajo capaz de regular las relaciones entre la firma y sus principales actores: empleados, consumidores, accionistas, proveedores y comunidades en las cuales opera la firma.
3. Definir los objetivos más amplios que guiarán el desempeño de la firma y que serán el fundamento del crecimiento y de las utilidades.

La visión de la firma debe ser formulada en términos tales que:

Ofrezca un lema unificador y un desafío vital a todas las unidades organizacionales;

Comunique un sentido de logro

Desempeñe el papel de inspiración para estimular el desempeño de las actividades diarias y que,

sea capaz de contagiar, motivar y guiar con ímpetu congruente con los valores y la ética corporativa.

La visión es una declaración de los principios fundamentales que diferencia a aquellas firmas que han tenido la habilidad de articularla en forma positiva, de aquellas otras firmas que tienen una carencia en este aspecto. Existen muy pocas firmas que hayan podido definir los principios guía de su visión. La evidencia más notoria de aquellas firmas que han llegado a esta etapa es que en la planeación corporativa han podido presentar una visión clara y bien articulada.

Una persona trabajando individualmente para una firma se convierte en un colaborador activo dedicado a perseguir el logro de los propósitos corporativos; este trabajador comparte la visión de la firma y experimenta sentimientos de congruencia al constatar la manera según la cual se han trasladado y expresado las tradiciones y los valores. La conducta de las personas se encuentra

condicionada por esta guía de trabajo y al actuar necesitan experimentar una congruencia interna cuando sienten que siguiendo estos principios, ellas satisfacen sus necesidades personales encaminadas al logro. La visión de la firma es un guiador personal en sus vidas.

Aún cuando la visión de la firma es la declaración en la cual se fundamenta sin contratiempos el desempeño corporativo, es muy difícil precisarla utilizando términos muy generales y pragmáticos y es igualmente dificultoso explicar lo que significa en relación con el desarrollo así como comunicar el sentido preciso de la visión. La realización adecuada de la planeación de la estrategia corporativa requiere, como primera etapa, que la definición de la visión de la firma haya sido definida. Tal declaración contiene tres elementos principales:

1. Una declaración de la misión de la firma abarcando producto, mercado y meta geográfica y una definición de la manera cómo lograr el liderazgo competitivo.
2. La identificación de las UENS y de sus interacciones fundamentadas en los recursos compartidos y en el desempeño común (shared concerns)
3. Una articulación de la filosofía corporativa por medio de las políticas corporativas y los valores culturales.

Los dos primeros puntos los tratamos en las páginas anteriores: En el capítulo 3, al presentar la planeación estratégica de los negocios hicimos mención de la misión de la firma y la ejemplificamos con la misión de Emhart's. Aquí conviene resaltar que a definición del dominio de la firma debe ser expresado en términos de producto-mercado-y-meta-geográfica tanto actuales como los visualizados para el futuro. Esto nos permite comunicar el sentido de la dirección que deseamos alcanzar en el futuro y que ha sido definida por la corporación con el fin de prevenir la miopía al posicionar los negocios de la firma.

Igualmente tratamos acerca del tema de la segmentación de los negocios, primero al nivel del negocio donde quedó definida una UEN como una unidad autónoma, capaz de sobrevivir por sí misma; y luego en el nivel corporativo en el cual se explicó el principio que fundamenta la independencia de la UEN y finalmente analizamos con cierta profundidad los temas acerca de los recursos compartidos, así como los desempeño comunes.

Por tanto, solo queda por comentar el tercer componente de la visión de la firma, definición que forma parte de la filosofía corporativa. Ésta última es el elemento más sutil entre todos los que se manejan al diseñar la visión corporativa. En lugar de ofrecer aquí una exposición abstracta del asunto, nosotros ofrecemos un ejemplo vigente que muestra cómo Analog Devices, Inc., una firma que busca la innovación, ha decidido comunicar su filosofía corporativa (ilustración 4.4) sus

políticas corporativas (ilustración 4.5) y su sistema de valores (ilustración 4.6) todos juntos conforman la definición de la política corporativa. Tratamos el tema con cierta profundidad en el capítulo 5. En el capítulo 12 presentamos una ilustración con la metodología para desarrollar la visión de la firma.

ILUSTRACIÓN 4.4 ANALOG DEVICES INC DEFINICIÓN DE SU FILOSOFÍA CORPORATIVA

PROPÓSITO CORPORATIVO Y META DEL NEGOCIO

Nuestro propósito es buscar continuamente las oportunidades donde podamos hacer contribuciones únicas y valiosas en la aplicación de medidas y de control de la tecnología y, haciendo esto, incrementar la productividad de los recursos humanos y del capital, mejorar la calidad de los productos y la confianza en ellos y lograr los más altos niveles de calidad de vida y de progreso de la sociedad.

La meta de nuestro negocio incluye la automatización industrial y los procesos de control, los aparatos electrónicos para la medicina, las guías y controles para la navegación, los laboratorios de prueba y de medición, el monitoreo ambiental y la conservación de la energía; todo lo anterior en el país y alrededor del mundo.

NUESTROS EMPLEADOS

La motivación de la persona así como sus intereses se encuentran, ante todo, relacionados con las necesidades ascendentes de seguridad en el trabajo, seguridad personal, sentido, reconocimiento, identidad y realización de cada uno en todo su potencial. Nuestras metas corporativas han sido

mejor logradas en un ambiente que estimula y asiste a los empleados para alcanzar sus metas personas mientras ayudan a Analog Devices a lograr las suyas.

Nuestras metas son ofrecer a nuestros empleados un desafío y un ambiente de trabajo estable, una compensación arriba del promedio, y un franca oportunidad para el progreso personal sin privilegios de raza, credo, color, sexo u origen nacional. Nuestros objetivos son la construcción del respeto mutuo, la confianza y la verdad en nuestras relaciones personales, basando nuestro acuerdos o compromisos en la integridad, la honestidad, la apertura y la destreza. Nuestra política consiste en compartir el éxito de Analog Devices con la gente que lo hace posible.

NUESTROS CLIENTES

La satisfacción de las necesidades de nuestros clientes es el fundamento de nuestra sobrevivencia y de nuestra prosperidad. Se pueden comprender mejor estas necesidades en términos del soporte que proporcionamos al ayudar a nuestros clientes a alcanzar sus objetivos con el mínimo uso de sus recursos. Así, nuestra meta debe ser ofrecer productos confiables y superiores con soluciones innovadoras para solucionar los problemas de nuestros clientes, y proporcionales además una entrega segura, respuesta rápida a sus preguntas, productos listos para utilizarse e información acerca del producto, y un servicio vigoroso y una asesoría para las aplicaciones. Nos esforzamos por entender los negocios de nuestros clientes de tal manera que podamos anticiparnos a *sus necesidades* y poder aumentar su efectividad. Nosotros queremos ser los proveedores más importantes a los ojos de nuestros clientes claves y establecer con ellos relaciones de negocios con la más larga duración fundamentándolas en el desempeño y en la integridad.

NUESTROS ACCIONISTAS

Nuestra responsabilidad consiste en satisfacer el deseo que tienen nuestros accionistas por una inversión segura con liquidez y con una tasa atractiva de retorno. Nuestro objetivo es ganar en forma consistente un retorno sobre el capital invertido que sea muy superior al promedio de todas las compañías manufactureras y comparable con el de mas compañías de mayor éxito en nuestra industria. El resultado de nuestra política ha sido el retener nuestros ahorros para financiar el crecimiento. Nuestra meta es lograr un retorno sobre el capital a un nivel que nos permita financiar tanto nuestro crecimiento como pagar los dividendos.

NUESTROS PROVEEDORES

Nuestros proveedores con compañeros que comparten nuestros esfuerzos para desarrollar la participación de mercado satisfaciendo completamente las necesidades de nuestros clientes. Lo anterior demanda de nosotros una apertura y disposición franca ante las necesidades y planes del futuro que puedan afectar a nuestros proveedores. Esto también demanda que nosotros busquemos comprender los obstáculos que ellos tienen derivados de su tecnología, estructura de costo y recursos financieros. Nosotros concedemos gran importancia al hecho de asociarnos con aquellos proveedores que tienen estabilidad financiera, que son competentes y honestos y que conjugan con nosotros sus compromisos en cuanto a calidad y entrega.

NUESTRA COMUNIDAD

Nuestra meta es llegar a ser un recurso para cada comunidad en la cual operemos por medio de la creación de empleos estables, prestando ayuda y soporte a las causas nobles y por medio del desarrollo de la gente con habilidades de liderazgo que sean valiosas en los asuntos de la comunidad. Nuestra gente ha sido motivada a emplear un interés activo en su comunidad y a contribuir con sus esfuerzo en la solución de los problemas comunitarios.

CRECIMIENTO

El crecimiento es el medio con el cual satisfacemos el interés de nuestros empleados, accionistas y clientes. Estamos buscando a las personas de alto calibre para brindarles la oportunidad de desarrollo personal y de progreso y que puedan alcanzar los mejores logros en un ambiente de crecimiento. Nuestros accionistas están buscando un retorno superior al promedio el cual puede ser alcanzado con más seguridad en una compañía en crecimiento.

Nuestro objetivo de crecimiento es penetrar en los segmentos seleccionados del mercado mundial de los instrumentos con una tasa de crecimiento anual del 15% o más. En esta forma, para nosotros, el crecimiento es una fortaleza reforzada por el requerimiento de que el crecimiento, no significa extinción o crecimiento en exceso. Nuestra meta consiste el alcanzar un crecimiento anual del 25% cada tres años. lo cual significa una tasa neta de crecimiento del doble de lo registrado en los mercados a los cuales servimos. Alcanzamos este crecimiento apoyados sobre todo en el continuo la continua ampliación de nuestra línea de producto promedió del desarrollo interno y con inversiones en nuevas compañías y por medio de adquisiciones seleccionados bajo el criterio de que se dediquen a la meta de nuestros negocios.

La generación de utilidades por medio de nuestros negocios, es la fuente primaria requerida para financiar nuestro crecimiento y el última instancia para pagar los dividendos a nuestros accionistas. Sin crecimiento y sin utilidades nosotros no podemos alcanzar nuestros objetivos corporativos. Nuestra meta es alcanzar el 12% de retorno sobre activos empleados y el 19% sobre la inversión del capital lo cual nos dá cerca de un 6.5% de utilidades después de impuestos sobre las ventas de nuestros negocios. Con este índice de retorno nosotros podemos financiar nuestro crecimiento

y sobre el largo plazo pagar un dividendo a nuestros accionistas sin caer en riesgos irracionales.

LIDERAZGO EN EL MERCADO

nuestra meta es alcanzar la más grande participación en cada segmento de los mercados que servimos. Nosotros creemos que la clave para alcanzar esta participación en el mercado es la penetración temprana en los mercados en crecimiento son productos de calidad superior, innovadores y ofrecer un alto nivel en el servicio y comunicaciones a nuestros clientes. Nuestros mercados en todos el mundo se encuentran dentro de nuestra meta y nuestro objetivo es desarrollar una penetración comparable en cada uno de los mayores mercados geográficos.

RESUMEN

Alcanzar nuestras metas de crecimiento, las utilidades y la participación de mercado genera el ambiente y los medios económicos para satisfacer los intereses de nuestros empleados, accionistas, clientes y otros actores que se encuentran asociados con nuestra firma. Nuestro éxito depende de la gente que entiende nuestra interdependencia y de la congruencia de nuestras metas personales con las de la compañía y de las personas que se encuentran motivadas para contribuir al logro de estas metas.

Fuente: Analog Devices Inc., "Objetivos Corporativos" Reproducida con permiso de Analog Devices Inc., Norwood, MA

Ilustración 4.5 Un resumen de las políticas corporativas de Analog Devices

ANALOG DEVICES INC
POLÍTICAS
En cuanto a los negocios: estrategia centralizada
En cuanto a la organización: gran descentralización, fundamentada en las estrategias y en los valores culturales
Mayor influencia y confianza en los triunfadores que en los comités o en los estudios amplios
Estilo consultivo en la dirección
Comunicaciones abiertas y francas
Esfera de competencia e influencia para cada persona y respeto a su compromiso y discernimiento
Mayor importancia al discernimiento que a las reglas y reglamentos
Respeto a los diferentes puntos de vista y tolerancia ante el conflicto que se presenta al determinar los objetivos
Expectativas de alto compromiso al aceptar las metas
Orientación al riesgo; clima emprendedor
Tolerancia y entendimiento en las fallas ocasionales
Alta evaluación de las innovaciones y de los resultados creativos
Congruencia entre las metas individuales y las corporativas
Índices altos en la ética personal y de negocios
Índices altos en el liderazgo constructivo e inspirador
Amplia participación en los frutos del éxito

Ilustración 4.6 Resumen del sistema de Valores de Analog Devices, Inc

ANALOG DEVICES INC.

SISTEMA DE VALORES

Los procesos de administración y las políticas se fundamentan en los principios acerca las personas y en relación cómo ellas actúan. Específicamente las personas:

- Son honestas y prefieren la verdad
- Desean que se les trate con respeto y con dignidad
- Desean completar su más alto potencial y se esfuerza intensamente para lograrlo
- Se esfuerzan por entender el propósito de su trabajo y las metas de su organización
- Desean encontrar una fuerte ayuda al decidir lo que se debe hacer y cómo se debe hacer
- Desean responder por los resultados y alcanzar el reconocimiento y las recompensas por sus logros

ETAPA 2
LOS PROCESOS PARA ASUMIR
LA POSTURA ESTRATÉGICA DE LA FIRMA

La visión corporativa es ante todo una definición permanente que expresa el propósito central de la organización, sus políticas y sus valores corporativos. Usualmente, la visión no se encuentra actualizada cuando se inicia cada ciclo de planeación ya que ésta se revisa después de intervalos más largos, digamos cada cinco años. La visión, sin embargo, tiene que ser trasladada, concreta y pragmáticamente a las guías de acción que dirigen a los actores en los desafíos más inmediatos cuando se enfrentan a la formulación de las propuestas tanto en el nivel de los negocios como de las funciones principales de la firma.

Estas guías de acción se definen mediante la postura estratégica de la firma, que a su vez, tiene que ser derivada de la visión de la firma y del análisis situacional de los ambientes interno y externo. En la ilustración de la página siguiente presentamos estas interacciones e indicamos los elementos principales de estas actividades estratégicas.

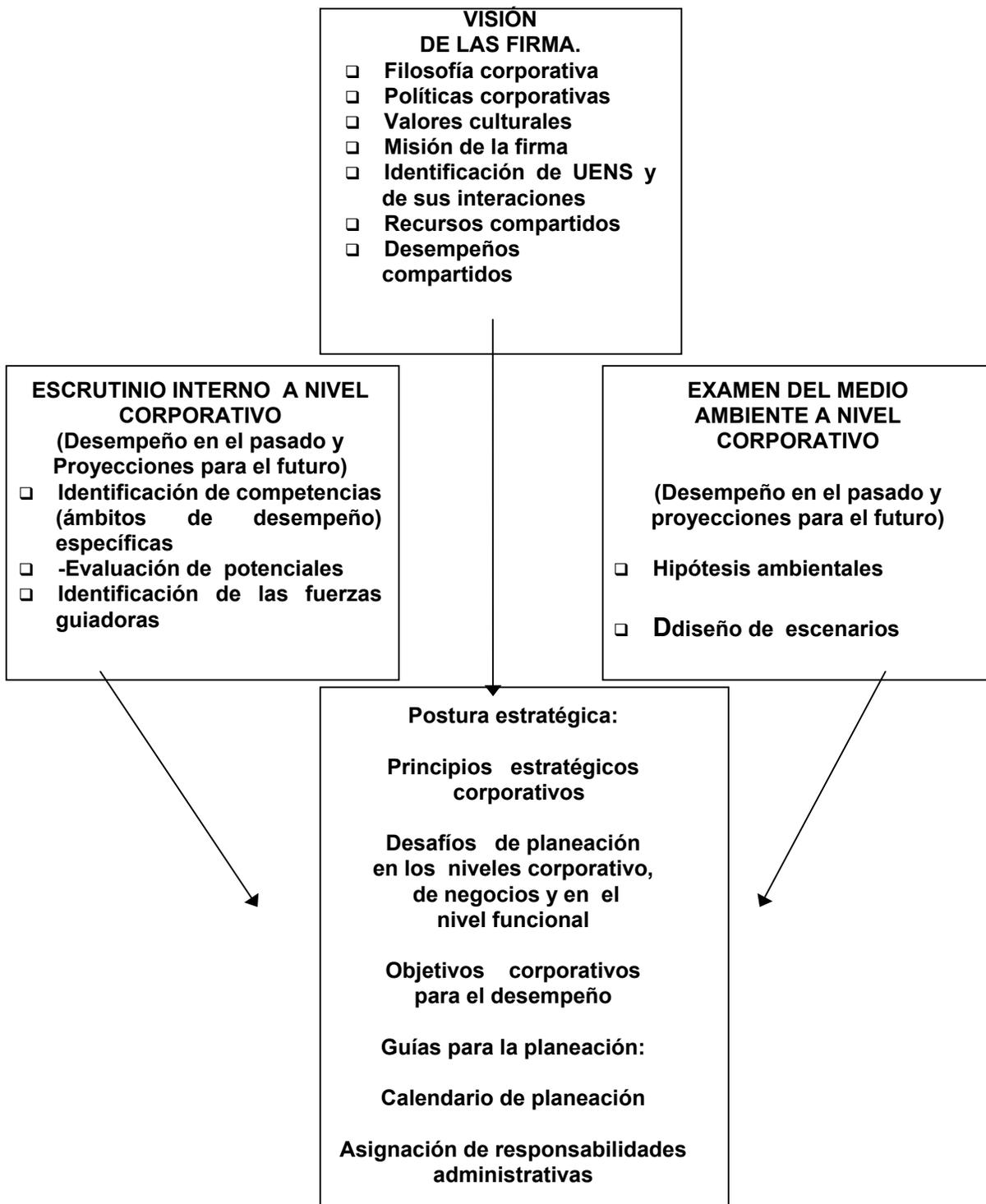


Ilustración 4.7 La visión de la firma y su postura estratégica

El propósito del examen del ambiente es diagnosticar la salud general de los sectores industriales en los cuales la corporación se encuentra inmersa. Su objeto de análisis consiste en hacer una evaluación de los climas económico, político, tecnológico y social que afectan a la corporación como un todo. Esta evaluación se realiza bajo las siguientes dos orientaciones:

1. apartir de una perspectiva histórica, valorar las modalidades según las cuales la corporación ha movlizado a sus recursos para salir al paso de los desafíos presentados por el ambiente externo; y
2. Bajo la perspectiva de una visión futura, estimar las tendencias en el ambiente y elegir aquellas reubicaciones que los estrategias decidirán en cuanto a los recursos internos para adaptar a la organización a las tendencias detectadas en el medio ambiente externo.

Las conclusiones del examen externo, incluyen por lo general un escenario que muestra las tendencias más importantes que influncian al próximo ciclo de planeación y que sugieren la formulación de planes de contingencia diseñados a partir tanto de una perspectiva optimista como de una pesimista, fundamentada en las tendencias encontradas. Los elementos de un escenario económico incluyen casi siempre:

1. El crecimiento Económico. Los factores del producto interno bruto y la identificación de los factores que ejercerán las influencias más intensas.
2. El índice de inflación
3. Las tasas de interés
4. Tendencias en el desempleo
5. Panorámica de los mercados extranjeros y análisis acerca de los índices de intercambio
6. Tendencias en el crecimiento de la población y análisis de las áreas geográficas más importantes
7. Ingreso disponible
8. Crecimiento de los sectores industriales decisivos, tales como construcción, defensa, salud y así sucesivamente.

Otra dimensión importante del análisis del ambiente reside en la proyección de las tendencias globales en los mercados primarios en los cuales compite la firma. Al mismo tiempo, un análisis competitivo detallado acerca de industria se realiza al

nivel de negocios, con el fin de aportar las tendencias a nivel macro sobre las cuales trabajarán en conjunto las estrategias de las oficinas corporativas y los gerentes a nivel del negocio con el fin de asegurar el sentido global de consistencia que demandan la formulación de las estrategias del negocio y el diseño de los programas de acción.

El hecho de que la firma compita en un ambiente de alta tecnología, presenta la necesidad de considerar una tercera dimensión propia del proceso del examen ambiental: ésta se refiere a un análisis completo de los cambios en la evolución de las tecnologías emergentes y a la comprensión de las amenazas y de las oportunidades que esta situación genera para la firma.

Además de los análisis económico, de mercado y tecnológico, un tema que exige una atención especial es el relativo a la disponibilidad y a la calidad de los recursos humanos disponibles. Algunas firmas consideran que este recurso es el más decisivo y que presenta mayores obstáculos. En cualquier caso, es muy importante alcanzar una comprensión clara de la composición y de las tendencias en las habilidades profesionales y técnicas más importantes.

Finalmente, el examen ambiental se encamina a aprehender los temas propios de los ambientes político, social y legal que cada vez son más sutiles, pero al mismo tiempo más decisivos. Algunas firmas de negocios juzgan que los temas de regulación tienen una importancia central para sus actividades junto con los asuntos relacionados con el sindicalismo, las esferas de influencia de las minorías, las presiones ambientales, los grupos de opinión, las actividades comunitarias y así sucesivamente.

ESCRUTINIO INTERNO A NIVEL CORPORATIVO

El objeto del escrutinio interno, realizado por el nivel corporativo, consiste en la evaluación amplia de los recursos humanos, financieros, físicos y tecnológicos de que dispone la corporación. Como en el examen del medio ambiente, el análisis interno incluye los antecedentes históricos, así como las estimaciones con sus tendencias.

Tal como lo hemos ya mencionado cuando describimos el proceso de la planeación estratégica de los negocios, se tiene que hacer un análisis detallado, a nivel de las UENS, acerca de las fortalezas y de las debilidades internas, de todos los elementos contenidos en la información pertinente. El propósito del escrutinio interno realizado por el nivel corporativo es la identificación de las mejores áreas de competencia (habilidades-desempeños) que existen a lo largo y ancho de la organización, con cuyo desarrollo o perfeccionamiento es posible alcanzar una posición de liderazgo.

Un instrumento para reflexionar acerca de la táctica fundamental seguida por una firma es lo que Tregoe y Zimmerman(1980) han llamado **fuerza guiadora**. Siguiendo su definición, una fuerza guiadora es el elemento determinante y central de los cambios en la misión de la firma; esto es, en su producto, mercado y en su meta geográfica. Ellos sugieren que en este aspecto existen nueve áreas estratégicas básicas, agrupadas en tres grandes categorías, cada una de ellas puede afectar e influenciar la naturaleza y la direccionalidad de una organización. En la ilustración 4.8, nosotros presentamos extractos de la definición de esas nueve fuerzas sacados de su libro.

<p>Habilidades/capacidades (continúa)</p>	<p>esta área existen dos formas diferentes de capacidad de producción que actúan como fuerzas guiadoras:</p> <p><i>la congruencia entre la estructura de negocios que posee:</i> instalación y operación de las líneas de producción tomando en cuenta el largo plazo y las economías de escala y</p> <p><i>las capacidades de producción que tiene la estructura de sus negocios:</i> Variedad amplia de productos, subproductos y partes.</p> <p>Método de venta</p> <p>El método de venta ha llevado a la organización a determinar su producto, mercados y alcance geográfico; ha hecho lo anterior basándose en las habilidades, capacidades y limitaciones de sus métodos de venta; esto es, la <i>modalidad primordial</i> según la cual persuade a sus clientes actuales o potenciales a comprar sus productos o servicios.</p> <p>Método de difusión</p> <p>El método de difusión ha llevado a la organización a determinar los productos a vender, los clientes a quienes les vende y su meta geográfica; ha hecho lo anterior basándose en aquellas clases de productos o servicios y clientes los cuales pueden ser servidos por medio de los canales que la firma tiene establecidos.</p> <p>Recursos naturales</p> <p>Los recursos naturales han guiado a la compañía a desarrollar sus productos y mercados por medio del uso y conservación de los recursos naturales. Conforme a esto habría podido concentrar sus esfuerzos en el control de esos recursos y a las modalidades según las cuales pueden aumentar su valor.</p>
--	--

CATEGORÍA	ÁREAS ESTRATÉGICAS
Resultados	<p data-bbox="609 493 922 527">Tamaño/crecimiento</p> <p data-bbox="609 569 1399 890">Su tamaño y su crecimiento ha llevado a la organización a determinar el alcance de los negocios en lo que desea llegar a ser grande o pequeña. Lo anterior podría haber dado como resultado un conjunto de niveles en el tamaño y en el crecimiento significativamente diferente de su actual nivel de desempeño y podría haber generado fuerzas que impulsaran a la compañía hacia productos y mercados nuevos y no relacionados entre sí.</p> <p data-bbox="609 932 889 966">Retorno/utilidades</p> <p data-bbox="609 1008 1399 1621">El retorno y las utilidades han llevado a la organización a determinar el alcance de sus negocios a partir del nivel que ella desea alcanzar en cuanto al retorno de la inversión y a las utilidades. Para que el retorno y la utilidad haya llegado a ser una fuerza guiadora, las metas del retorno y de las utilidades deberían haber sido utilizadas para determinar el alcance de los futuros productos o mercados y no como una especie de criba para seleccionar productos o mercados específicos que se hallarán dentro del alcance del producto existente. Bajo consideraciones de retorno - utilidades, esta fuerza guiadora podría haber llevado a una organización a buscar una variedad de productos no relacionados en el tiempo o podría haber llevado a la organización, a partir de la línea principal de productos relacionados, a efectuar un cambio hacia una línea diferente de productos relacionados.</p>

Fuente: Adaptado de B.B. Tregoe y John W. Zimmerman, Top Management Strategi, 1980, Kepner-Tregoe, Inc., Reimpreso Con permiso de Simon & Schuster, Inc, New York, N. Y.

Tregoe y Zimmerman sugieren que, aún cuando las nueve áreas estratégicas son muy importantes, una y solamente una de las nueve áreas llega a ser la fuerza guiadora para toda la organización. De cualquier manera, solamente habrá una sola fuerza en cada unidad dentro de la organización, aunque no necesariamente sea la misma en la organización como un todo. También la fuerza guiadora podrá cambiar en cuanto también se modifique en el tiempo la postura estratégica a causa de cambios en el ambiente, en la configuración competitiva, en las capacidades internas o cambios producidos por la voluntad o el deseo de los directivos.

Las áreas estratégicas identificadas bajo la categoría de “habilidades o capacidades” representan fuerzas guiadoras que, a su vez, están sustentadas por algún género especial de excelencia funcional, mientras que las otras fuerzas influyen de una manera a los elementos de desempeño en el negocio.

LA POSTURA ESTRATÉGICA DE LA FIRMA

La postura estratégica de la firma es un conjunto de requisitos formulados en el nivel corporativo para guiar la formulación de las estrategias de negocios y la estrategia funcional. Los insumos principales para formular la postura estratégica son: la visión de la firma, el análisis del ambiente y el análisis interno que se desarrolla en el nivel corporativo.

- o La visión de la firma
- o El análisis del ambiente y
- o El análisis interno que se desarrolla en el nivel corporativo.

Todo lo anterior se logra cuando el corporativo diseña los movimientos (Thrusts) estratégicos, esto es la identificación de desafíos en la planeación de la corporación, de los negocios, de las áreas funcionales y la declaración de los objetivos de desempeño hecha por el corporativo.

Una metodología detallada para diseñar la postura estratégica de la firma se analiza y se ejemplifica en el capítulo 13.

MOVIMIENTOS (TRUSTS) ESTRATÉGICOS DISEÑADOS EN EL NIVEL CORPORATIVO

Los movimientos estratégicos formulados en el nivel corporativo constituyen un poderoso mecanismo que nosotros recomendamos utilizar para poner el significado amplio de las directrices que la organización desea seguir en instructivos para que los sigan todos los gerentes clave que participan en el proceso estratégico. Nosotros definimos **los movimientos estratégicos** como los elementos fundamentales que la firma tiene para dirigirse a lo largo de los próximos

tres a cinco años a fin de lograr una sólida posición competitiva en los mercados claves en que ella participa.

Los movimientos estratégicos podrían contener específicos desafíos, llenos de sentido, que se concretan en la planeación de cada uno de los negocios de la firma. Además, dependiendo de la naturaleza de la estructura organizacional, los movimientos estratégicos podrían también consistir en desafíos que tendrían que cumplir tanto el nivel corporativo como los responsables de algunas funciones claves que se encontraran centralizadas en dicho nivel corporativo.

Nosotros hemos experimentado que el proceso de reflexión colectiva, por sí mismo, acerca de los movimientos estratégicos, hecho por un grupo de directivos de alto nivel, encaminado a jerarquizar los factores fundamentales y a asignar las prioridades y la identificación de responsabilidades individuales que desde sus cargos responderán por estos movimientos, representa uno de los avances más importantes en la concepción o pensamiento estratégico de la firma. Viéndolo anterior en forma superficial parecería tratarse de un ejercicio simple y de desarrollo de habilidades. Esto se encuentra lejos de ser el caso. La formulación de los movimientos estratégicos permite llegar a los factores centrales que la firma tendrá que enfrentar en el desarrollo inteligente de la estrategia. Una vez que los movimientos estratégicos han sido definidos y consensuados, nosotros hemos establecido una parte importante de una estructura de trabajo coherente y relativamente estable dentro de la cual se conduce el proceso de planeación estratégica.

En el dominio de la definición de los movimientos estratégicos se encuentran un poder grande que lleva a las acciones tomadas como un conjunto en movimiento. En cuanto a los ámbitos de competencia de los individuos y en cuanto a los factores situacionales que se encuentran en cada nivel de la organización, nosotros sabemos que estos directivos a quienes se ha confiado la responsabilidad para responder por estos movimientos estratégicos producirán respuestas apropiadas, movilizandolos cada unidad en la organización y llevándola hacia la dirección deseada. Estas circunstancias ofrecen la oportunidad para que se expresen todas las habilidades y los talentos en organización a fin de aplicar esfuerzos encaminados al propósito que las líneas de acción establecen con toda claridad. Esta es el procedimiento más constructivo para facilitar al máximo la participación de todos los individuos en la firma.

Por ejemplo, suponga que un factor muy importante en un punto dado en el tiempo es el grado avanzado de madurez en los negocios de la firma. Un movimiento demanda la identificación de las oportunidades que tendrían los nuevos negocios con el fin de crear un foco de energía para iluminar el asunto. Aún cuando esta acción no garantiza la solución del problema, cuando menos se asume que puede llevar a cada directivo clave a buscar alternativas que sí puedan contribuir a la solución y cuando reporten sus hallazgos, posiblemente puedan comunicar a sus iguales el resultado de sus intentos o pruebas. En otras palabras,

esta acción genera un desafío y un **sentido de urgencia** para el cumplimiento del desempeño individual estratégico que, de otra manera, hubiera sido echo a un lado.

La ilustración 4.9 presenta en una forma muy resumida una definición de movimientos estratégicos en una firma manufacturera, así como la asignación de los desafíos de planeación dirigidos a los niveles organizacionales con el encargo de responder a estos movimientos. Note que la prioridad asignada a estos desafíos de planeación, depende del nivel de intensidad con que el desafío demanda la participación de cada directivo. Nosotros hemos formulado estos movimientos en una forma muy concisa. Esto podría ser útil, en una situación dada, para ampliar la descripción de cada uno de los movimientos para alcanzar la habilidad de poder comunicar en la mejor posible los factores, a los cuales se intenta dar una solución.

Ilustración 4.9 Declaración de los movimientos estratégicos y de la asignación de desafíos

Movimientos estratégicos	Negocios			Funciones		
	Corp.	UEN-1	UEN-2	UEN-3	MANU	ING
Reducción costos produc	-	1	1	3	1	2
Mejora calidad producto	-	2	1	1	1	2
Desarrollo nuevos ptos	2	3	1	1	3	1
Incrementar la penetración en informes claves	1	1	2	2	-	-
Aumentar la participación internacional	1	3	2	1	-	-
Buscar la diversificación más allá de los actuales negocios base	1	-	-	-	-	2
Mejorar el servicio a clientes	-	1	3	2	-	2

Código: 1. Vital 2. Importante 3. Secundario. 4. No aplicable

OBJETIVOS DE DESEMPEÑO CORPORATIVO

Casi siempre, la expresión objetivos corporativos cuenta con indicadores que comprenden a todo el desempeño financiero de la firma. Usualmente, a las corporaciones les gusta expresar sus objetivos financieramente por medio de un muy limitado número de indicadores elegidos que comprenden los ingresos totales, el desempeño en las utilidades y el índice de crecimiento.

Enseguida se muestran dos ejemplos de objetivos formulados por dos corporaciones diferentes, una dedicada a las productos electrónicos y la otra a los productos forestales:

	Productos Electrónicos %	Productos forestales %
Índice de crecimiento anual	30	10
Índices de utilidad		
- Margen bruto	55	n/d
- Return on equity	20	17
Índices de reinversión		
- Inversión de capital % vs ventas	16	n/d
- I&D % vs ventas	8	n/d
Deb-Equity Ratio	75	50
Dividendos	0	30
Ventas netas	no especificado como objetivo	no especificado como objetivo

No existe un conjunto universal de indicadores que las compañías utilicen para expresar sus objetivos financieros. Además, es muy fácil ver en el ejemplo anterior, que las metas financieras son muy diferentes entre firmas, dependiendo tanto de las oportunidades externas del mercado como de las habilidades internas de la firma.

Se utilizan varios criterios como fundamento para llegar a la expresión numérica de las metas:

1. El desempeño logrado por la corporación en el pasado.
2. La proyección de las tendencias esperadas a partir de las líneas existentes y nuevas
3. La posición financiera de las firmas competidoras.

Existen dos criterios para hacer el análisis acerca del desempeño financiero entre competidores. El primero se refiere a un análisis comparativo y, el segundo y más

importante, se refiere al hecho de que las firmas, en la **misma** industria, atraen al **mismo** grupo de inversionistas que operan en los mercados de capital.

Para articular las expectativas financieras, la corporación aumenta el desafío implícito en el movimiento estratégico pero, al mismo tiempo, diseña estructuras de trabajo realistas para guiar aquella “parte deseable” contenida en los programas de acción propuestos y que surgirán en las etapas siguientes durante el proceso de planeación estratégica.

Aún corriendo el riesgo de ser repetitivos, nosotros desearíamos reiterar que estos objetos de desempeño corporativo no podrán ser aplicados en forma indiscriminada a cada uno de los negocios de la firma, sino que podrían ajustarse mediante el reconocimiento de la contribución diferente que ellos generan en el desempeño a corto y a largo plazo de la firma. El tema relacionado con la determinación de los objetivos de desempeño financiero se discute con amplitud en el capítulo 11.

ETAPA 3. LA MISIÓN DEL NEGOCIO

El concepto fundamental acerca de la misión del negocio es semejante a su equivalente que se formula en el nivel corporativo, y se expresa en términos de productos, mercado, alcance geográfico, junto con una definición de la singularidad competitiva. Cuando se ha hecho en el nivel de negocios, sin embargo, la misión se vuelve más concisa y más detallada como se muestra en los ejemplos que presentamos en el capítulo 3 cuando analizamos este tema, pero en este caso, existe una influencia poderosa ejercida por la visión corporativa y por las definiciones acerca de la postura estratégica. Finalmente, puede darse el caso de que el liderazgo competitivo existe en un negocio determinado no coincida con el liderazgo de toda la corporación.

La metodología que nosotros sugerimos para complementar esta etapa se muestra y analiza en el capítulo 14.

ETAPA 4 FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA DEL NEGOCIO Y DE LOS PROGRAMAS DE ACCIÓN

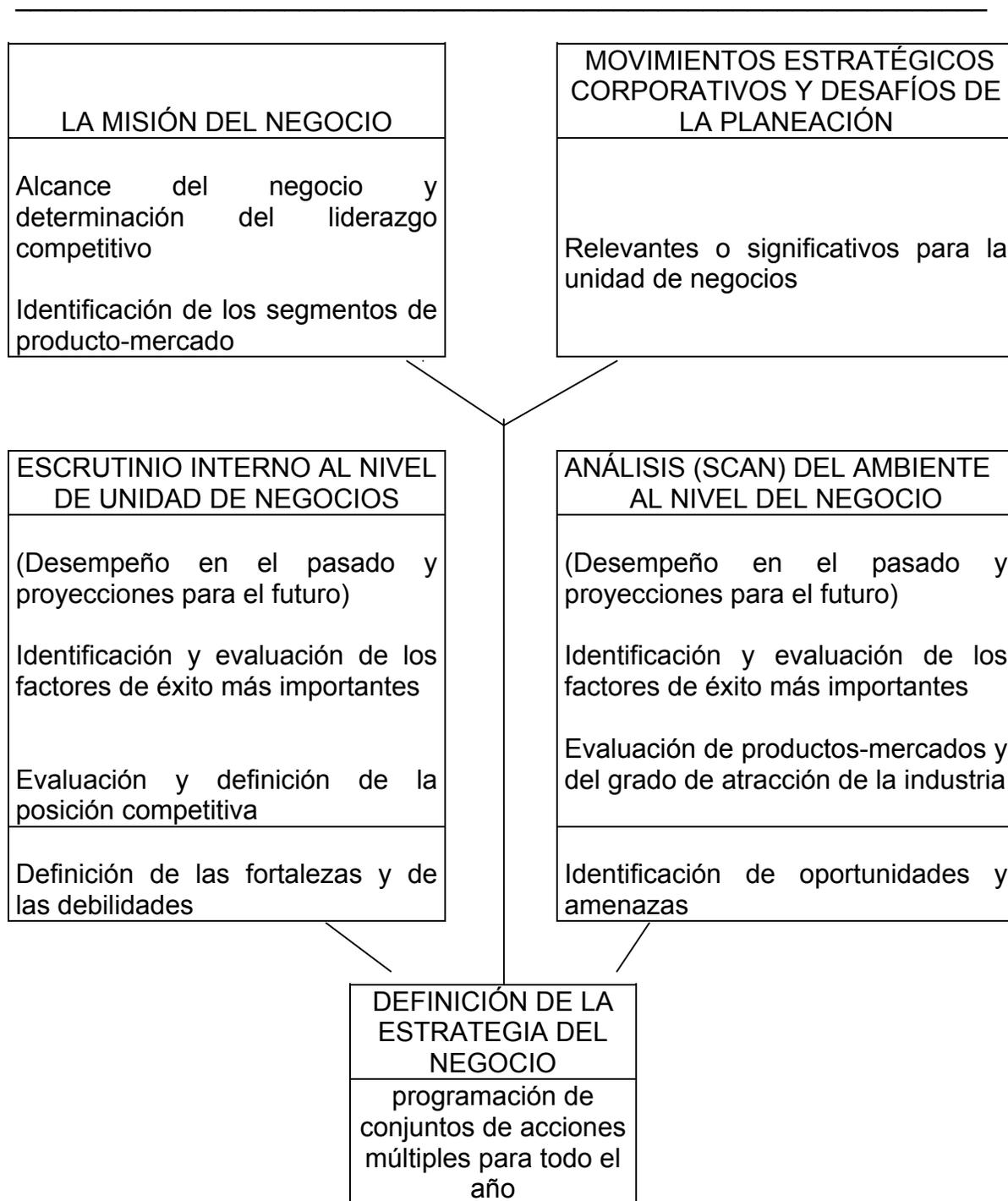
Como la definimos en el capítulo 3, la estrategia de un negocio es un conjunto bien coordinado de programas de acción encaminados a asegurar que la ventaja competitiva sea sustentada en el largo plazo. Con el fin de dirigir apropiadamente la formulación de la estrategia del negocio en el nivel de la UEN, es necesario realizar un análisis completo acerca de la posición actual y futura del negocio orientando dicho análisis por medio de dos dimensiones:

- o Dimensión que comprende a las fuerzas no controladas que se encuentran en el ambiente externo y que determinan las tendencias de la industria y las oportunidades del mercado; y

o Las habilidades internas de la firma, con las cuales ella determina el potencial del liderazgo singular al cual ella podrá poner en acción para establecer su superioridad en el negocio frente a sus competidores.

La estrategia del negocio tiene que manejar estas dos dimensiones, de tal manera que pueda establecer una ventaja aprovechando las oportunidades del mercado y neutralizando los impactos adversos del ambiente, al mismo tiempo que refuerza las fortalezas internas y perfecciona las debilidades percibidas para cumplir mejor con su cometido competitivo. Pero en el contexto de la planeación corporativa, la estrategia del negocio podría ser guiada por las directrices ofrecidas por el nivel corporativo, sobre todo por aquellas que han sido comunicadas por medio del movimiento estratégico el cual genera desafíos de planeación específicos en los negocios bajo consideración. En la página siguiente ofrecemos la ilustración 4.10

Ilustración 4.10 Formulación de la estrategia del negocio y del programa de acción bajo el proceso de planeación corporativa.



Esta etapa es la que consume más tiempo durante el proceso de planeación, porque requiere de un análisis detallado y de una evaluación de los factores críticos, tanto internos como externos. Existen muchos métodos que se han

propuesto para alcanzar este propósito, como los enfoques de portafolio de negocios que se analizan extensamente en la parte dos de este libro. Sobre todo nosotros describimos en el capítulo 15 los procedimientos pragmáticos para cumplir con esta tarea.

ETAPA 5

FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA FUNCIONAL Y DEL CONJUNTO DE PROGRAMAS DE ACCIÓN

La intensidad de la participación del nivel funcional en esta etapa del proceso de planeación mucho depende de las características de la estructura de la organización de la firma. Cuando la firma está descentralizada en un alto grado, los gerentes funcionales se involucran directamente en el desarrollo de sus estrategias funcionales correspondientes para reforzar a cada uno de los negocios en la etapa 4 del proceso de planeación. Sin embargo, en esta etapa su papel es relativamente pequeño, se reduce tan solo a resolver algunas pequeñas inconsistencias y a conocer el tono del análisis y de su presentación. La participación más importante del nivel funcional se deriva de las respuestas que cada gerente funcional tiene que dar ante la definición (Thrust) estratégica corporativa, la cual concierne o pertenece a esta función específica y que no se encuentra explícitamente definida en ninguno de los planes de negocios propuestos. Casi siempre, las acciones de esta clase consisten en requerimientos para incrementar las habilidades existentes de una función determinada con el fin de crear la fortaleza competitiva única, para ser transferida en el futuro a los distintos negocios de la firma.

Estas respuestas funcionales ante la definición estratégica quedan articuladas en términos de programas de acción, conteniendo conjuntos múltiples de eventos importantes y que se expresan en términos muy generales. Estos eventos, a su vez, reciben seguimiento por medio de un conjunto de programas de acción específica los cuales se desarrollan posteriormente durante el proceso de planeación.

En la formulación de los programas de acción, es muy útil recorrer el proceso de análisis del ambiente interno y externo. Este ejercicio es semejante al análisis descrito cuando tratamos el mismo punto en el nivel de negocios. La única excepción que aconseja no repetir en este ambiente los análisis externo e interno es cuando el punto de atención se centra actualmente en construir y desarrollar las habilidades funcionales en la firma.

Siempre que los negocios comparten los recursos funcionales centralizados, ya sea dentro de una organización puramente funcional o en una organización híbrida con una presencia muy centralizada, el gerente funcional puede estar en la posición de analizar las estrategias del negocio y los programas de acciones

propuestos por los gerentes de negocios con el fin de dar su voto acerca de si él está personalmente de acuerdo (convergencia) o no (divergencia) con el plan.

Si los gerentes funcionales deciden no aceptar un plan de negocios porque contiene compromisos inadecuados o fuera de realidad de acuerdo con alguna área funcional, el gerente funcional en tal situación formulará sus comentarios de no convergencia. . La mayoría de las situaciones en que no se acepta un plan se resuelven por medio de discusiones bilaterales entre los gerentes de negocios y los gerentes funcionales. Si no se logra lo anterior, los elementos de no aceptación del plan pasan a otros niveles superiores en la jerarquía hasta que finalmente se revuelve el asunto. Esta modalidad de planeación fué adoptada por IBM (corporación IBM, 1979) En el capítulo 16 se presenta una metodología para llevar a cabo esta etapa.

ETAPA 6

REUNIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS Y FUNCIONALES EN EL NIVEL CORPORATIVO

Esta etapa que es muy importante en el proceso de planeación requiere de una revisión crítica y de la aprobación extendida por el nivel corporativo de los programas de acción propuestos por los gerentes de negocios y funcionales. Esto demanda la participación de todos los ejecutivos claves que comparten la responsabilidad de configurar la dirección estratégica de la firma, y esta participación es conducida normalmente por medio de un seminario de uno o dos días, totalmente dedicado a este propósito. Si se realiza en forma adecuada, éste desempeña el papel de un instrumentos poderoso de comunicación que permite la construcción de un consenso claro y de un compromiso personal expresado por todos los gerentes.

Nosotros recomendamos que se cubran, durante esta etapa, cuando menos los siguientes cuatro elementos:

1. RESOLUCIÓN DE LOS CONFLICTOS EN DONDE NO EXISTE CONVERGENCIA

Si las discusiones bilaterales entre los gerentes de negocios y funcionales no resuelven el asunto de la no convergencia, este asunto puede ser llevado a los niveles superiores hasta que sea resuelto. Dependiendo de a naturaleza del problema, así como del estilo organizacional, nosotros recomendamos evitar realizar las acciones para la resolución del conflicto sin hacerlo pública y abiertamente ante todos los gerentes. Por lo mismo, los esfuerzos que se hagan para resolver esta situación deben realizar antes de la junta y en ella solo reportan la decisión final.

2. EQUILIBRIO EN EL PORTAFOLIO DE NEGOCIOS DE LA FIRMA

Esta actividad toca o comprende a varios dimensiones del desempeño (concern) . La dimensión principal tiene que ver con la rentabilidad a corto plazo frente al desarrollo en el largo plazo. De alguna manera lo anterior

también se enlaza con las promociones de la marca vistas desde los puntos de vista del riesgo y del retorno. Finalmente, aquí también se presenta el problema del equilibrio en el flujo de efectivo, el cual no queda garantizado por un portafolio balanceado, sino que se debe analizar el asunto buscando el equilibrio entre las fuentes de los recursos y los fondos utilizados en la organización. Las matrices de portafolio, cuyos méritos y fallas fueron puestos de manifiesto en el capítulo 3, pueden ser instrumentos útiles al guiar a los gerentes en su búsqueda de un adecuado compromiso resultado de un portafolio balanceado.

3. DEFINICIÓN DE LAS POLÍTICAS ACERCA DE DISPOSICIÓN DE FONDOS, CRÉDITOS Y NIVEL MÁXIMO DE CRECIMIENTO SOSTENIBLE:

Es también tarea importante de esta etapa la determinación del total de fondos disponible en el nivel corporativo para hacer frente a inversiones en activos fijos, aumentos en el capital de trabajo y gastos de desarrollo. Una manera sana de ver con anticipación los fondos que se necesitan consiste en hacer estimar cuánto será posible que ingrese cada una de las fuentes de fondos de la firma. Los componentes principales de los orígenes de los fondos son:

- o Ingresos
- o Depreciaciones
- o Elementos
- o Nuevos elementos de los dividendos
- o Desinversiones

La estructura de los ingresos abarca, como parte del costos de los bienes vendidos, los niveles usuales de gastos para el desarrollo que se asignaron a diferentes áreas funciones de la organización, sobre todo a I&D.

La segunda parte del proceso de estos datos requiere de un pronóstico acerca de la utilización de los fondos, cuyos más importantes elementos son:

- o Dividendos
- o Recalendarización de deudas
- o Fondos estratégicos
- o Adquisiciones y nuevos elementos de los activos fijos
- o Aumentos en el capital de trabajo
- o Aumentos en los gastos de desarrollo

El total de la disponibilidad de los fondos estratégicos puede ser estimado así:

TOTAL DISPONIBLES EN	=	TOTAL FUENTES	-	PAGO DE	-
RECALENDARIZACIÓN		DE LOS FONDOS		DIVIDENDOS	
FONDOS ESTRATÉGICOS					DE
DEUDAS					

Es lógico pensar que la relación ente la capacidad de crédito de la firma y las políticas de apalancamiento causen efectos significativos en el incremento del crecimiento de la firma. Otro punto importante es el hecho de establecer una política sana de endeudamiento, congruente con los requerimientos de financiamiento de la firma. Piper y Weinhold (1982) presentan un buen planteamiento de esta cuestión.

Otro elemento para trabajar el problema del crecimiento corporativo es la estimación de **el máximo crecimiento sustentable** por la firma. Representa el crecimiento máximo que la firma puede soportar si utiliza sus recursos internos así como su capacidad de endeudamiento. Zakon (1976) presenta una relación acerca de cómo estimar los límites bajo los cuales una compañía puede crecer:

$$c = p \left(\text{ROA} + \frac{D}{E} (\text{ROA} - i) \right)$$

Donde:

c. = Crecimiento máximo sustentable expresado sobre bases anuales de

aumento en la base de capital. (Esto comprende también un incremento en el total de activos, porque la fórmula asume que el índice deuda-capital permanece constante)

p. = Porcentaje de ingresos retenidos

ROA Retorno sobre los activos después de impuestos

D = Total endeudamiento a la fecha

E = Total dividendos

i = Interés de la deuda después de impuestos

El desarrollo de esta fórmula se presenta en el capítulo 7.

La expresión matemática representa el primer corte y la primera aproximación acerca del crecimiento máximo sostenible, ya que presupone que el índice deuda-capital y política acerca del pago de dividendos, así como un índice global fijo acerca de los activos y del costo y de la deuda. Además de una primera aproximación, estos índices también desempeñan el papel de guía cuando se tome en consideración el desarrollo corporativo.

4. PROGRAMAS DE ACCIÓN PROPUESTOS Y CLASIFICACIÓN DE PRIORIDADES PARA LA ASIGNACIÓN DE RECURSOS:

Los análisis anteriores nos han ayudado para evaluar el crecimiento posible de la corporación y considerar el total de fondos necesarios para su desarrollo en el futuro. Teniendo tal información en la mente, nosotros enfocamos ahora nuestra atención a la formulación de las prioridades que se le deben dar a cada unidad de negocio en términos de asignación de recursos. Esto nos llevará a la formulación de programas realistas, que respondan no solamente a la dirección estratégica deseada para cada unidad de negocio, sino que sean congruentes con los recursos financieros y humanos que se tienen a la mano.

Existen varias modalidades para determinar tales prioridades. Una estructura de juicio podría ser utilizar las categorías acerca del crecimiento estratégico, anteriormente descritas, tales como construir en forma agresiva, construir gradualmente, construir selectivamente, mantener en forma agresiva, mantener en forma selectiva, prueba de viabilidad, dismantelar-liquidar....La clasificación original empleada por General Electric utilizó los siguientes conceptos:

- o Invertir para crecer
- o Invertir para colocarse en una posición firme
- o Invertir para aumentar gradualmente la participación en el mercado
- o Desinvertir para salir del negocio

Las anteriores clasificaciones tienen como fundamento un rango implícito de prioridades que se pueden aplicar a todas las unidades de negocios, prioridades derivadas de su posicionamiento estratégico. Lo que no debe de dejar de hacerse es asignar todos los recursos disponibles en la firma entre todas las unidades de negocios.

Existen dos enfoques de pensamiento para cumplir con la tarea anterior. El primero asigna el total de los recursos a las unidades de negocios, de acuerdo con una identificación previa de las prioridades, permitiendo que los gerentes de cada UEN distribuyan esos mismos recursos entre los proyectos individuales generados al nivel de UEN. Los partidarios de este enfoque lo defienden diciendo que garantiza el enlace entre la asignación de recursos y el posicionamiento estratégico de cada UEN.

El segundo enfoque para la asignación de los recursos se realiza después de analizar cada uno de los proyectos surgidos en el nivel de las unidades de negocios. El proyecto será bien calificado si su valor neto presente (VNP) es positivo, cuando el capital de trabajo con sus flujos de efectivo necesarios en el futuro para el proyecto se pueden deducir del correspondiente costo de

capital. Los partidarios de este enfoque lo defienden diciendo que el valor neto presente (VNP) representa la apropiación del valor de mercado en un determinado proyecto. Así, los proyectos con un positivo Valor Neto Presente no tendrán dificultad para allegarse los fondos necesarios. Aun cuando este modo de pensar representa una metodología sana para la asignación de recursos, pueden producir incongruencias entre la prioridad percibida de un negocio y los recursos asignados al mismo, debido a un diferente comportamiento en cuanto a la generación de proyectos por parte de los gerentes responsables de cada UEN. Específicamente, los gerentes responsables de “mantener los negocios” podrán presentar un número más grande de proyectos rentables, que los gerentes al cargo de “construcción agresiva de los negocios”, simplemente porque su dedicación al identificar proyectos con sentido dentro de la lógica anterior, plantea diferencias que no reflejan las oportunidades verdaderas, que se encuentran en sus respectivas unidades de negocios.

Nosotros abogamos por la asignación preliminar de todos los fondos estratégicos disponibles en la firma, tomando como base de la decisión el grado según el cual varias unidades estratégicas califican de acuerdo con las prioridades estratégicas de la firma.

Es muy importante en este punto resaltar algunas consideraciones importantes en relación con la asignación de recursos. Nosotros siempre nos hemos abogado a la asignación de recursos financieros entre las unidades de negocios, ciertamente lo más fácil es manejar estos recursos y tenerlos a nuestra disposición, sin embargo los recursos humanos, a la larga se presenta como el obstáculo mayor para alcanzar el éxito. Este es el caso de muchas firmas con una alta tecnología que tienen como una debilidad propia de su crecimiento no la falta de recursos financieros, sino la no disponibilidad de los talentos técnicos. En consecuencia, en este apartado, el concepto recursos debe interpretarse de la manera más amplia.

Una manera precisa y efectiva para evaluar el desempeño económico de un conjunto de alternativas estratégicas en relación con el desarrollo de una determinada unidad de negocios consiste en utilizar el modelo que compara el valor del mercado con el valor de la compañía en libros contables (**market-to-book-value model**), el cual se expone ampliamente en el capítulo 10. y cuya aplicación presentamos en el capítulo 16. El último capítulo ofrece una metodología importante para llevar a cabo esta etapa en el proceso de planeación

ETAPAS 7 Y 8 DEFINICIÓN Y EVALUACIÓN DE LOS PROGRAMAS ESPECÍFICOS DE ACCIÓN

EN EL NIVEL DE NEGOCIOS Y EN EL NIVEL FUNCIONAL

En esencia, esta etapa, a cada uno de los programas de acción, identificados tanto en el nivel de negocios como en el funcional, los translada a tareas concretas que pueden ser estrechamente monitoreadas, y cuyas contribuciones a los negocios y a los aspectos funcionales, pueden ser medidas en términos cuantitativos. Si este traslado falla al no hacerse en forma apropiada, las estrategias de negocios y funcionales pueden quedar reducidas a la expresión gerencial de pensamientos sabios, con una pequeña o ninguna implementación ni seguimiento.

Un programa específico de acción es un continuo de acciones estructurado, coherente, con medidas en el tiempo y que ha sido evaluado de antemano; acompañado de una definición clara de las fechas de cumplimiento y que cubre un período de tiempo relativamente corto, normalmente de seis a ocho meses. En el lenguaje militar, estos programas de acción representan los planes tácticos que dan soporte a la estrategia.

La definición de un programa específico de acción debe incluir:

1. la descripción del mismo
2. Una breve definición de la prioridad indicando cómo el programa va a ayudar a la posición competitiva de la firma de acuerdo con los siguientes niveles:

PRIMERA PRIORIDAD EN FORMA ABSOLUTA: su suspensión podría dañar seriamente la posición competitiva de la firma

ALTAMENTE DESEABLE: su retraso podría afectar adversamente la posición competitiva

DESEABLE: si existen los fondos, la posición competitiva podría ser reforzada.
3. Los costos estimados y los beneficios
4. Los requerimientos de personal
5. La programación completa de los tiempos
6. La asignación de la responsabilidad a un solo individuo para que responda de su implementación
7. Los procedimientos para controlar y ejecutar (p. j. control de proyectos como CPM o con gráficas de Gantt)

La introducción de esta norma en los programas de acción mucho facilita su evaluación y aprobación y seguimiento por parte del nivel corporativo. La aprobación final de estos programas se fundamenta en parte en la evaluación cualitativa de la posición competitiva del negocio o en la función que el programa viene a reforzar; se fundamenta en parte también en la disponibilidad de los recursos que tenga la firma y en parte en las cifras cuantitativas acerca de la bondad del programa obtenidas mediante la aplicación de las técnicas normales de evaluación.

Los programas específicos de acción son instrumentos para desplegar los fondos estratégicos. Como se dijo en el capítulo 3, existen tres grandes categorías de fondos estratégicos:

Inversiones de capital
Aumentos en el capital de trabajo y
Gastos de desarrollo.

Existen, pues, programas en cada una de estas categorías, pero la gran mayoría se clasifica como aumento en el capital de trabajo y gastos de desarrollo. La dificultad para asignar esta clase de fondos es la dificultad que existe para evaluar cuantitativamente sus beneficios. Sus beneficios financieros solamente pueden ser evaluados tomando en cuenta su impacto colectivo en la unidad de negocios o en los programas que serán reforzados por dichos fondos. En consecuencia, cuando los gerentes se enfrentan a la responsabilidad de controlar dichos fondos, utilizan los enfoques de control de proyectos, identificando los eventos que muestren los avances, identificando los recursos requeridos para la ejecución y definiendo las variables operacionales necesarias para dar seguimiento durante la apropiada ejecución de tales tareas.

Cuando los gerentes se enfrentan con el asunto de las inversiones de capital, casi siempre cubren solamente una parte de su ejecución cuya período de ejecución es mucho más grande que la duración de los programas específicos de acción. Es necesario que la evaluación de los beneficios en la inversión del capital se fundamente en metodologías más formalizadas dentro de la evaluación de proyectos de tal manera que a la corriente de flujos de efectivos generada por el proyecto los lleve hasta hacer un resumen del Valor neto Presente (VNP). Una vez que el proyecto comience a ser llevado a cabo, es necesario definir los procedimientos de control para asegurar que las cantidades de capital asignadas comiencen a ser invertidas en forma apropiada y de acuerdo con la programación deseada. Finalmente, al final del proyecto, es necesario conducir un análisis "Post mortem" con el propósito de identificar las experiencias relevantes a fin de guiar en el futuro las próximas decisiones en el manejo de presupuestos de capital.

Una característica distintiva de los procesos de evaluación realizados en el nivel corporativo es su naturaleza incremental. De hecho, un programa de acción

específico puede ya sea ser agregado o eliminado dependiendo de la importancia del su propio valor.

Finalmente, es una práctica común formular en cuanto a las proyecciones de flujo de efectivo, diferentes escenarios que corresponden a las presuposiciones optimista, realista y pesimista. Un procedimiento analítico sencillo para evaluar los programas de acción sobre una base incremental es el propuesto por Rappaport (1981)

La metodología correspondiente a esta etapa se presenta en el capítulo 18.

ETAPA 9

ASIGNACIÓN DE RECURSOS Y DEFINICIÓN DE MEDIDAS DE DESEMPEÑO PARA EL CONTROL ADMINISTRATIVO

Al llegar a esta etapa en el proceso de planeación, los gerentes de alto nivel confrontan la difícil tarea de realizar la evaluación final de las propuestas originadas en los niveles de negocios y en el funcional dentro de la perspectiva corporativa. Esta visión la realizan los gerentes con el fin de asignar los recursos necesarios. El proceso de asignación de recursos comienza con la determinación de todos los fondos disponibles para llevar a cabo los programas de acción propuestos por los niveles de negocios y funcional durante el ciclo de planeación. Lo anterior se realiza restando del total de fondos de inversión, aquellas cantidades que son requeridas para satisfacer las obligaciones legales o que correspondan a compromisos contraídos con anterioridad durante el desarrollo de los proyectos.

Los procesos de apropiación de los fondos remanentes requieren la ejecución de las siguientes tareas

1. Recolección y clasificación de toda la información proporcionada por las unidades de negocios y por las unidades funcionales
2. Análisis de la congruencia entre el papel estratégico asignado a la UEN y a las unidades funcionales y análisis de las peticiones de fondos.
3. Análisis de los indicadores económicos y de los potenciales de creación de valor que contengan los programas propuestos
4. Asignación de recursos para el año próximo
5. Definición de las medidas del desempeño para facilitar el control y el seguimiento de los programas de acción específica y que dan soporte a las unidades de negocios y a las estrategias funcionales:
tanto en el corto plazo
como en un horizonte más amplio de tiempo

Nosotros hemos identificado dos filosofías en la aplicación de recursos hecha por el nivel corporativo. Cuando los recursos se asignan a y entre las Unidades de

Negocios, en esta etapa el nivel corporativo solamente se ocupa de comprobar que exista consistencia entre las prioridades asignadas a cada UEN y las peticiones de fondos.

Cuando los recursos se asignan sobre la base de proyecto por proyecto, entonces el corporativo despliega una mayor responsabilidad al evaluar las propuestas de las UENS, tanto en términos de las medidas del desempeño convencional financiero, como en las medidas del Valor Neto Presente, así como en comprobar la consistencia de la posición estratégica de cada unidad de negocios.

Una metodología relevante para juzgar acerca de la contribución económica de la estrategia de negocios se presenta en el capítulo 10. También se despliega un análisis detallado y una explicación acerca de la asignación de recursos y de los elementos de medición del desempeño en el capítulo 19.

ETAPAS 10, 11 y 12 CICLO DE CIERRE DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA: LA PRESUPUESTACIÓN ESTRATÉGICA Y LA OPERACIONAL

Una vez que se han aprobado todos los programas y que se han asignado los recursos correspondientes, los gerentes de negocios y los gerentes funcionales se dedican a la tarea de trasladar los fondos comprometidos hacia los puestos operativos y a determinar las definiciones de los fondos estratégicos. Estas etapas demandan la participación completa del nivel funcional y también requiere de la consolidación final y aprobación de la alta dirección. Las características esenciales de este proceso de analizaron en el capítulo 3.

La presupuestación fué la primera metodología estructural desarrollada para ofrecer una asistencia a los gerentes en los procesos de planeación. La mayoría de los organizaciones posee un conocimiento profundo en la preparación de un buen presupuesto maestro (ver las referencias en el capítulo 1) El nuevo concepto que se produjo en años recientes ha insistido en la preparación separada de los presupuestos estratégicos y de los presupuestos operacionales con el fin de hacer más claro y obtener mayor grado de control sobre los compromisos estratégicos de la firma.

BENEFICIOS DE LA PLANEACIÓN

La planeación estratégica corporativa es una contribución que ha facilitado poderosamente el entendimiento de la administración y la toma de decisiones. Entre sus principales logros podemos citar los siguientes:

1. LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA HA PERMITIDO LA UNIFICACIÓN DE LAS DIRECTRICES CORPORATIVAS

Como el proceso se inicia con la adecuada articulación de la visión de la firma y como enseguida se extiende hasta la misión de cada uno de los negocios, y con el reconocimiento de las habilidades y significaciones funcionales, el proceso de planeación moviliza a todos los gerentes claves con el propósito de aceptar y compartir los objetivos. Este movimiento unificador podría ser muy difícil de lograr sin la formalización y la disciplina de un proceso sistemático.

2. PERFECCIONA EN ALTO GRADO A LA SEGMENTACIÓN DE LA FIRMA

La teoría de la organización ha tenido siempre como su principal objeto a la asignación de tareas acompañada de la adecuada coordinación entre los miembros de la firma. En lugar de fundamentar la planeación sobre simples motivos operacionales, el proceso de planeación estratégica contribuye con un enriquecer significativamente a la segmentación de la firma bajo el principio rector que reconoce los distintos niveles jerárquicos estratégicos y su enlace con la estructura organizacional. El elemento determinante de este proceso no es solo la búsqueda de la autonomía del negocio orientado a servir a los mercados externos, sino que es también el reconocimiento de que los recursos compartidos y las esferas de competencia compartidas (shared concerns) deben alcanzar el éxito en la acción con el fin de realizar todo el potencial de la firma.

3. EL PROCESO DE PLANEACIÓN INTRODUCE LA DISCIPLINA DE PENSAR A LA FIRMA VISUALIZÁNDOLA EN EL LARGO PLAZO

La naturaleza de las tareas administrativas aumenta o disminuye su carga dependiendo del grado según el cual se dediquen esfuerzos a cuidar a la extraordinaria cantidad de deberes de rutina. De tal manera esto es cierto que a pesar de la institución de una disciplina, el tiempo administrativo podría dedicarse enteramente a los temas operativos. En la planeación corporativa mediante el reforzamiento de un proceso de pensamiento organizado y lógico, con las tareas definidas claramente y en secuencia y enlazadas con una calendarización, la planeación genera la visión de todos los gerentes claves, estimulándolos a reflejar creativamente la dirección estratégica del negocio.

4. EL PROCESO DE PLANEACIÓN ES UN ESQUEMA EDUCATIVO

Quizá el atributo más importante del proceso formal de planeación estratégica es el hecho de que facilita el desarrollo de la habilidad administrativa de los miembros de la firma, mediante el enriquecimiento del entendimiento que adquieren en forma conjunta acerca de los objetivos y de los negocios, y consiste también en la manera según la cual esos objetivos pueden ser colocados en la realidad. En otras palabras, la contribución más importante del proceso de planeación, es el proceso en sí. “El hacer algo valioso por medio del producto es el contenido final del “libro de planeación” (a mere by-product is the final content of de “planning book”). Los esfuerzos en comunicación, las negociaciones alcanzadas, la necesidad de entender y articular los factores principales que influyen al negocio, y la participación personal necesaria en la persecución de las respuestas constructivas ante las presiones de los dilemas que genera el negocio, es lo que convierte al proceso de planeación en la experiencia más vital.

LIMITACIONES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA CORPORATIVA

Más allá de las muchas e innegables contribuciones que ha hecho la planeación estratégica corporativa, como en toda empresa humana, ésta presenta limitaciones que, si no se reconocen y aceptan, pueden destruir su efectividad:

1. RIESGO DE CAER EN LA BUROCRATIZACIÓN

El principal riesgo que es inherente a cualquier proceso de formalización consiste en crear, al mismo tiempo, las condiciones que impone una pesada burocratización al interior de la organización, sofocando a la creatividad y provocando la pérdida del significado de los objetivos primarios que se quieren alcanzar mediante este proceso. La planeación puede llegar a convertirse en un fin en sí mismo, y muy rápidamente podría transformarse en un juego sin propósito compuesto por sensaciones provocadas por los números, apagando la actitud de estar alerta estratégicamente que es el principal cometido de la planeación.

se necesita una actitud de alerta para mantener la vitalidad y el interés en un proceso que consume mucho tiempo y que es repetitivo. Algunas veces, al iniciar las primeras etapas de un proceso de planeación bien concebido se produce en la organización un desafío estimulante, produciéndose el compromiso personal y el entusiasmo. Unas veces sucede que, la amenaza del proceso de planeación se convierte en una actividad burocrática rutinaria.

Existen muchos modos para prevenir esta situación no deseada. El principal es no forzar una revisión de todas las etapas del proceso de planeación

programada en el esquema escrito; en su lugar, lo más importante es provocar una auditoría estratégica comprensiva y exhaustiva, con alcance de unos cinco años, y durante este proceso producir los programas y las estrategias en forma sencilla.

Otro enfoque consiste en identificar selectivamente cada año las unidades de planeación que necesitan una mayor atención en el proceso de planeación, ya sea porque se han producido cambios en las condiciones del medio ambiente, ya sea debido a los elementos internos. Este énfasis discriminatorio puede ayudar a evitar esfuerzos innecesarios en aquellos negocios que no requieran de tales cuidados

Una tercera forma organizacional para prevenir la burocratización consiste en seleccionar cada año un tema de planeación que requiere la atención de todos los gerentes claves dentro de su esfuerzo anual de planeación. Gluck y otros (1980) ofrecen ejemplos de posibles temas: los negocios internacionales, nuevas tecnologías en los procesos de producción, el valor que los productos de la firma despiertan en la consideración de los consumidores y canales alternativos de distribución.

En relación con las objeciones que sostienen que existe el peligro de que se sofoque a la creatividad por la institucionalización del proceso de planeación, Haggerty (1981) en aquella época Presidente de Texas Instrumentos, sostiene con mucho convencimiento que la institucionalización es el costo que tiene que pagar por la durabilidad y por la fuerza de una idea. Comentando el sistema de los objetivos, estrategias y tácticas (OET) en TI, él dijo:

Lo que el sistema OET de Texas Instruments busca es el hecho de ofrecer a la administración los mecanismos para identificar, seleccionar y esforzarse por alcanzar las estrategias y tácticas con las cuales se lograrán los objetivos buscados. Lo que el aprendizaje organizacional logra es la formación, dentro de la cultura de la organización, del proceso y de las actitudes concebidas por uno o por pocos individuos que entienden el papel del liderazgo como una parte de todo el tiempo en la vida de la institución y, así, se extienden las ideas y los procesos y las actitudes de estos líderes más allá de su esfera de influencia y más allá del tiempo del cual ellos pueden disponer como individuos. Tal extensión y tal esfera de influencia en el tiempo es esencialmente lo que interesa al aprendizaje organizacional.

2. FALTA DE INTEGRACIÓN CON LOS DEMÁS SISTEMAS DE LA ADMINISTRACIÓN FORMAL

La planeación no puede desarrollarse como una actividad aislada. Al contrario, es parte de un conjunto de procesos administrativos formales y de sistemas que se encaminan a perfeccionar el entendimiento de los gerentes para que puedan identificar y ejecutar las tareas organizacionales.

Aquellas organizaciones que deciden implementar su proceso de planeación estratégica corren un gran peligro si al hacerlo, dependen de un pesado departamento de planeación. Sin embargo, este departamento tiene actividades legítimas que puede llevar a cabo, tales como la recolección de información externa, desempeñando el papel de catalizador en el proceso de planeación y asumiendo un papel educativo para facilitar el entendimiento de la metodología de planeación. Al llegar a este punto es muy importante entender que la planeación se realiza por los ejecutivos de línea y no por los planeadores. En cualquier forma, el establecimiento de pesados departamentos de planeación puede apartar al proceso de planeación de la principal corriente en la que fluyen las decisiones administrativas.

La administración estratégica, la siguiente etapa en la evolución de los sistemas de planeación, que nosotros analizaremos en el capítulo 5, es la respuesta que se ofrece hoy en día acerca de la manera cómo integrar todas las capacidades administrativas dentro de los valores corporativos y dentro de la cultura corporativo para asegurar la existencia del pensamiento estratégico efectivo en todos los niveles de la organización.

3. UN GRAN DISEÑO FRENTE A UN INCREMENTALISMO LÓGICO

Una pregunta que siempre surge es si verdaderamente existe la posibilidad de que se produzca el pensamiento creativo dentro de un proceso de disciplina formalizada. Algunos van más allá y preguntan acerca de si es deseable el hecho de recurrir a un gran esquema racional como el camino por el cual proyectar el futuro de la organización. Un líder académico que sostiene serias dudas acerca de los méritos de la planeación formal es James Brian Quinn (1980, 1981). El describe a la planeación formal como un importante bloque que se levanta dentro de una estructura que evoluciona continuamente bajo los eventos analíticos y políticos que se combinan para determinar toda la estrategia. El afirma que el proceso actual para llegar a una estrategia total es, a pesar de todo, fragmentado, evolutivo e en gran parte intuitivo. El afirma que en una organización bien conducida los gerentes guían en forma proactiva a las corrientes de las acciones y a los eventos en forma incrementan hacia una estrategia empleando a la mayoría de los principios de las estrategias formales. Pero los ejecutivos del más alto nivel rara vez diseñan toda la estrategia, o aún la mayor parte de las definiciones de la misma, dentro del ciclo formal de la

planeación corporativa. En lugar de lo anterior, ellos utilizan una serie de procesos incrementales por medio de los cuales construyen las estrategias llegando hasta los niveles de mayor desagregación, y luego integran a estas estrategias en subsistemas., procediendo paso a paso, hasta alcanzar a toda la corporación. La racionalidad más allá de esta clase de formulación estratégica incremental es tan poderosa que, en lugar del enfoque de la planeación del sistema formal, puede ofrecer un importante modelo normativo para la toma de decisiones estratégicas.

Nosotros creemos que los conceptos acerca del incrementalismo lógico no contradicen necesariamente a un proceso bien concebido de planeación estratégica. Por lo anterior nosotros pensamos que un proceso que esté fundamentado en los valores corporativos de la organización, que sea de carácter participativo, que tenga un sentido de la visión ofrecida por la alta dirección y compartida por todos los gerentes claves, puede conducir a unas negociaciones llenas de sentido dentro de una estructura de trabajo organizacionalmente concebida. Este proceso no construye un conjunto de objetivos sin sentido, sino que más bien expresa un sentido de la direccionalidad deseada en el largo plazo y con su incrementalidad consigue ajustar el curso de acción teniendo en mente la postura estratégica de la firma.

4. LA PLANEACIÓN FORMAL FRENTE A LA PLANEACIÓN “OPORTUNA”

Los sistemas formales de planeación son una manera organizada para identificar y coordinar las tareas más importantes de la organización. Si todas las habilidades y capacidades se encuentran dependiendo enteramente de la estructura de la planeación formal, la firma podría verse en una situación altamente vulnerable, incapaz para hacer frente a los eventos inesperados o no apropiadamente previstos dentro de las asunciones subyacentes en el proceso de formulación estratégica. Sin embargo, estas eventualidades coexisten con la planeación formal y se les llama como planeación de las oportunidades. En la ilustración 4.11 se presenta una comparación de las características de la planeación formal frente a la planeación de las oportunidades.

Ilustración 4.11 las características de planeación formal frente a la planeación de las oportunidades

FACTORES	PLANEACIÓN FORMAL	PLANEACIÓN DE LAS OPORTUNIDADES
Tiempo programado	Proceso sistemático de acuerdo con un calendario preestablecido	Respuestas a las emergencias inesperadas que se presentan como oportunidades y amenazas
Alcance	Toda la corporación	Casi siempre se encuentra localizada en un segmento de la corporación
Propósito	Esfuerzos que buscan una coordinación y una adaptación proactiva frente al ambiente externo, mientras que en el interno busca la efectividad y la eficiencia	La planeación de la oportunidad se fundamenta en las habilidades actuales que permiten rapidez y flexibilidad en la respuesta ante eventos no planeados

Ya que la planeación de la oportunidad se desencadena ante los eventos inesperados y que éstos se concentran normalmente en un segmento estrecho de las actividades de la corporación, parece poco probable que el inicio del evento influya en todo los negocios de la corporación. La capacidad clave que es esencial para la respuesta pronta ante el evento externo es la existencia de *flexibilidad*. Las organizaciones asignan recursos financieros que pueden ser utilizados según el juicio del gerente que tiene que hacer frente a la emergencia no prevista. Esta es la forma de *flexibilidad financiera*. Más importante es lo que nosotros llamamos *flexibilidad organizacional*. Por ella entendemos la disponibilidad de los recursos humanos, que no se encuentran sobrecargados atendiendo a sus propios programas, de tal manera que éstos puedan asumir deberes adicionales sin que la organización experimente severos problemas.

En este punto se presenta la necesidad de equilibrar el peso de estos dos procesos de planeación coexistentes. Aquellas organizaciones que cuentan exclusivamente con la planeación formal, pueden caer en severas rigideces. Por otro lado, una firma cuya habilidad en la toma de decisiones se fundamenta por completo en el esquema de planeación de las oportunidades, pueden encontrarse reaccionando constantemente ante las fuerzas externas, sin tener un claro sentido de direccionalidad. La respuesta consiste en celebrar un buen compromiso entre estos dos extremos. La planeación formal que ofrece una estructura permanente de planeación, sin la necesidad de atender por completo a cada acción de la empresa, y la planeación de las oportunidades que permite la

generación de respuestas creativas que se pueden generar dentro de la estructura de trabajo organizado.

El desarrollo del conocimiento administrativo y del talento requerido para ejercitar efectivamente la tarea de planear las oportunidades es, en sí mismo, un trabajo absorbente, que a su vez en la esencia del aprendizaje organizacional tal cual fué descrito en los comentarios anteriores cuando citados a Haggerty.

5. UN CALENDARIO GUÍA DEL PROCESO NO CONSTITUYE LA ÚNICA FORMA PARA OPERAR UN SISTEMA DE PLANEACIÓN FORMAL

Implícito en la secuencia de pasos que nosotros hemos utilizados para describir el proceso corporativo de planeación estratégica formal se encuentra el concepto de un sistema de calendario guía. De hecho, muchas corporaciones americanas han adoptado variaciones en este tipo de enfoque de planeación. Éste, sin embargo, no es el único camino para conducir la formalización disciplina de las actividades de planeación. La alternativa más importante ante el sistema de calendario guía es un programa o período del proceso de planeación, instituido en organizaciones como IBM o Texas Instruments.

En esencia este proceso consiste en abrir un programa de iniciativas que se pueden presentar en cualquier tiempo del año, sin tener que esperar el tiempo prescrito en que los programas de acción deberían haber sido formulados. Es necesaria, sin embargo, en algún tiempo del período, efectuar la recolección de las propuestas e integrarlas en un documento lleno de sentido. Esto en cuanto se refiere al período de planeación. Un ejecutivo de IBM comentando este punto, dijo: Las decisiones estratégicas se realizan dentro de un proceso formal, pero éstas se hacen visibles de una manera integrada durante el período del proceso (IBM corporation, 1979) En ese sentido, el período de planeación se convierte en un mecanismo que agrega todas las aportaciones técnicas y todas las actividades de negocios que son parte del programa de planeación y que quedan integradas formando un todo consistente.

El período para programas los procesos de planeación son útiles sobre todo para las organizaciones que cuentan con un alto grado de complejidad técnica, con un ritmo rápido de cambio y que tienen que contender sobre todo con negocios integrados, tales como sucede en IBM o TI. En estos casos, la planeación por programa se centra tanto en el desarrollo del producto como en los perfeccionamientos encaminados a la productividad en una área funcional; mientras, el período de planeación puede tener las características de regularidad, siguiendo una secuencia según el calendario guía de los eventos.

BIBLIOGRAFÍA

- Analog Devices, Inc., "Corporate Objectives," Norwood, Massachusetts.
- Andrews, Kenneth R., *The Concept of Corporate Strategy*, Richard D. Irwin, Homewood, IL., 1980.
- General Electric Company, "Background Note on Management Systems: 1981," Case #181-111, Harvard Business School, Boston, MA, 1981.
- Gluck, Frederick W., Stephen P. Kaufman, and A. Steven Walleck, "The Four Phases of Strategic Management," *The Journal of Business Strategy*, Vol. 2, No. 3, Winter 1982, pp. 9-21.
- Gluck, Frederick W., Stephen P. Kaufman, and A. Steven Walleck, "Strategic Management for Competitive Advantage," *Harvard Business Review*, Vol. 58, No. 4, July-August 1980, pp. 1@161.
- Haggerty, Patrick E., "The Corporation and Innovation," *Strategic Management Journal*, Vol. 2, No. 2, April-June 1981, pp. 98-118.
- IBM Corporation, "Background Note," Case # 180-034, Harvard Business School, Boston, MA, 1979.
- Lewis, Walker, W., "The CEO and Corporate Strategy in the Eighties: Back to Basics," *Interfaces*, Vol. 14, No. 1, January-February 1984.
- Piper, Thomas R., and Wolf A. Weinhold, "How Much Debt is Right for Your Company?," *Harvard Business Review*, Vol. 60, No. 4, July-August 1982, pp. 106-114.
- Porter, Michael E., "Strategies for Interrelated Business Units," Working Paper, Harvard Business School, Boston, MA, June 1981.
- Quinn, James Brian, *Strategy for Changes-Logical Incrementalism*, Richard D. Irwin, Homewood, IL, 1980.
- Quinn, James Brian, "Formulating Strategy One Step at a Time," *The Journal of Business Strategy*, Vol. 1, No. 3, Winter 1981, pp. 42-63.
- Rappaport, Alfred, "Selecting Strategies that Create Shareholder Value," *Harvard Business Review*, Vol. 59, No. 3, May-June 1981, pp. 139-149.
- Tregoe, Benjamin B., and John W. Zimmerman, *Top Management Strategy*, Simon & Schuster, NY, 1980.
- Zakon, Alan G., "Capital-Structure Optimization," in J. F. Weston and M. B. Goudzwaard (editors), *The Treasurers Handbook*, Dow Jones-Irwin, Homewood, IL, 1976.

NOTAS PERSONALES

