

BIBLIOGRAFÍA

Anthony, Robert N. and John Dearden, *Management Control Systems*, Richard D. Irwin, Homewood, IL, 1980.

Anthony, Robert N. and Glenn A. Welsch, *Fundamentals of Management Accounting*, Richard D. Irwin, Homewood, IL, 1981.

Carroll, Stephen J. and Henry L. Tosi, *Management by Objectives*, NY, 1973.

Dearden, John, "The Case Against ROI Control," *Harvard Business Review*, Vol. 49, No. 3, May-June 1969, pp. 124-135.

Foster, George, *Financial Statement Analysis*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1978.

Hornigren, Charles T., *Cost Accounting: A Managerial Emphasis*, 5th edition, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1982.

Pyhrr, Peter A., *Zero-Base Budgeting*, John Wiley, New York, 1973.

Solomons, David, *Divisional Performance: Measurement and Control*, Richard D. Irwin, Homewood, IL, 1965.

Stonich, Paul J., *Zero-Base Planning and Budgeting*, Richard D. Irwin, Homewood, IL, 1977.

Sweeny, H. W. Allen and Robert Rachlin (editors), *Handbook of Budgeting*, John Wiley, NY, 1981.

Vancil, Richard F., "What Kind of Management Control Do You Need?", *Harvard Business Review*, Vol. 51, No. 2, March-April 1973, pp. 75-86.

Vancil, Richard F., *Decentralization: Managerial Ambiguity by Design*, Financial Executives Research Foundation, Dow Jones-Irwin, Homewood, IL, 1979.

Welsch, Glenn A., *Budgeting: Profit, Planning and Control*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1976.

LISTA DE RAZONES FINANCIERAS

A. RAZONES DE LIQUIDEZ

1. **activo circulante**
pasivo circulante = **índice del circulante**

□ **Donde: activo circulante = efectivo + activos vendibles + cuentas por cobrar + inventarios + reservas disponibles.**

□ **Donde: pasivo circulante = cuentas por pagar + dividendos + impuestos anuales + intereses bancarios a corto plazo**

2. **total activos de defensa**
pasivo circulante = **índice de recursos frescos**

□ **Total activo de defensa = efectivo + bienes o servicios vendibles en el corto plazo + cuentas por cobrar**

3. **Total activos de defensa**
Estimado de costos diarios de operaciones = **índice de disponibilidad financiera**

□ **Estimado de costos diarios de operaciones = (costos de bienes vendidos + impuestos de bienes vendidos + costos de mercadotecnia, administración y costos generales + costos por intereses + otros costos) - (depreciación + impuestos a pagar a plazos determinados/365)**

desempeño financiero en el corto plazo y en el largo plazo. Las estrategias tienen la convicción de que el adecuado desempeño financiero se genera a causa de su administración congruente y por el empleo y desarrollo de todos los recursos físicos, tecnológicos y humanos. En consecuencia, las estrategias tienen la convicción de que en lugar de manipular al índice sobre el retorno de la inversión, deben más bien influir en los factores determinantes de tal índice.

Las firmas cuyo sistema de planeación depende de las medidas del presupuesto y del control financiero están muy expuestas a caer en las trampas de una visualización estrecha del retorno sobre la inversión. El hecho de que la firma o institución dependa casi absolutamente de un sistema de presupuestación y de control financiero impide a ambas escapar a consecuencias indeseables. Esta situación puede superarse con la articulación clara del sistema de presupuestación y de control financiero con la estrategia competitiva o social de la institución.

Así, la puesta en práctica en forma efectiva de la estrategia y su comunicación y translación adecuada de los resultados de las apuestas estratégicas en indicadores financieros llenos de significado, son los requerimientos esenciales para evitar la confusión en el uso del control presupuestario y financiero. Una manera para asegurar la calidad de esta articulación estratégica, consiste en la decisión de instalar y operar un sistema de planeación estratégica. Este asunto es el corazón del contenido de este libro.

Las compañías que no se deciden por algún tipo de sistema de planeación, se ven forzadas a fundamentarse en otros mecanismos para diseñar y comunicar sus estrategias; tales mecanismos conllevan modalidades más implícitas que explícitas acerca de:

- La formulación estratégica
- Acerca del pensamiento estratégico del sector y
- La formulación de decisiones en tiempo oportuno.

Pero este enfoque de planeación puede llegar a provocar disfuncionamientos cuando crece la complejidad de los asuntos. Una preocupación excesiva en relación con lo financiero, podrá impedir un diagnóstico basado en la realidad y el conocimiento de causas subyacentes que generan la rentabilidad a corto plazo y a largo plazo y podría distorsionar los criterios para determinar prioridades. Probablemente podrán lograrse las metas financieras fijadas para un determinado período de tiempo, pero la pregunta permanece: ¿A qué precio se lograron?

Con el informe financiero requerido e impuesto a las corporaciones en EU con la obligación de publicarlo, las razones se han convertido en estándares importantes que facilitan la comparación competitiva. Analistas ajenos a las corporaciones utilizan también estas unidades de medida como la guía para la toma de decisiones relacionada con la inversión.

LOS ALCANCES Y LAS LIMITACIONES DE LA PRESUPUESTACIÓN Y DEL CONTROL FINANCIERO COMO MODALIDADES DE LA PLANEACIÓN

El desempeño financiero se encuentra en el centro sensible de cualquier firma o institución. Aún cuando el logro de utilidades no sea el único objetivo a alcanzar, éste no puede ser ignorado. La ausencia de utilidad monetaria o social podría causar efectos nocivos en los demás objetivos de la firma o de la institución.

Los directivos, sobre todo los que se encuentran en la cumbre estratégica, conceden un lugar central en la comprensión de sus objetivos, a los relacionados con las utilidades. La presupuestación y los sistemas de control financiero son instrumentos poderosos que logran:

- La definición
- El monitoreo y
- El logro de las metas de utilidades.

Su mayor ventaja consiste en provenir y salir al paso de la visión corta y de la confusión interna de los directivos que prefieren los rendimientos a corto plazo con disminución del desarrollo a largo plazo de la firma o de la institución. Mucho se ha dicho en torno de las fallas e ilusiones provocadas por la dependencia excesiva del logro de un desempeño que propicia en el corto plazo un aceptable retorno sobre la inversión (Ver, por ejemplo a Dearden, 1969) Muchas organizaciones, por su situación, se ven forzadas a violentar la base de sus activos y a desalentar las inversiones necesarias, comprometiendo en el largo plazo la posición competitiva de la firma o la liquidez de la institución con la esperanza de lograr, en el año próximo, un alto rendimiento sobre la inversión o un flujo de caja más equilibrado.

La respuesta a este dilema está relacionada directamente con lo presupuestado: el monto del retorno sobre la inversión proviene más de la dirección estratégica elegida por la firma o por la institución y proviene menos de los avances en el logro de los objetivos. En otras palabras, las apuestas estratégicas condicionan el

Ilustración 1.4. Lista que muestra las razones financieras más usuales

(1) *Liquidity Ratios*

$$\text{Current Ratio} = \frac{\text{Current Assets}}{\text{Current Liabilities}}$$

where: Current Assets = Cash + Short-Term Marketable Securities + Accounts Receivable + Inventories + Prepaid Expenses

Current Liabilities = Accounts Payable + Dividends + Taxes due within one year + Short-Term Bank Loans

$$\text{Quick Ratio} = \frac{\text{Total Defensive Assets}}{\text{Current Liabilities}}$$

where: Total Defensive Assets = Cash + Short-Term Marketable Securities + Accounts Receivable

$$\text{Defensive Interval Measure} = \frac{\text{Total Defensive Assets}}{\text{Projected Daily Operating Expenditures}}$$

where: Projected Daily Operating Expenditures = [(Cost of Goods Sold + Excise Taxes + Marketing, Administrative, and General Expenses + Interest Expense + Other Expenses) - (Depreciation + Deferred Tax)]/365

(2) *Leverage / Capital Structure Ratios*

$$\text{Long-Term Debt to Equity Ratio} = \frac{\text{Long-Term Debt}}{\text{Shareholders' Equity}}$$

$$\text{Total Debt to Equity Ratio} = \frac{\text{Current Liabilities} + \text{Long-Term Debt}}{\text{Shareholders' Equity}}$$

$$\text{Times Interest Earned Ratio} = \frac{\text{Operating Income}}{\text{Annual Interest Payments}}$$

where: Operating Income = Sales - (Cost of Goods Sold + Excise Tax + Marketing, Administrative, and General Expenses)

(3) *Profitability Ratios*

$$\text{Return on Total Assets} = \frac{\text{Net Income After Tax} + \text{Interest Expense} - \text{Tax Benefit of Interest Expense}}{\text{Total Assets}}$$

$$\text{Return on Equity} = \frac{\text{Net Income Available to Common}}{\text{Common Shareholders' Equity}}$$

$$\text{Sales Margin} = \frac{\text{Revenues} - \text{Operating Expenses}}{\text{Revenues}}$$

(4) *Turnover Ratios*

$$\text{Total Asset Turnover} = \frac{\text{Sales}}{\text{Average Total Assets}}$$

$$\text{Average Collection Period (days)} = \frac{\text{Average (net) Accounts Receivable}}{\text{Daily Sales}}$$

$$\text{Inventory Turnover} = \frac{\text{Sales}}{\text{Average Inventory}}$$

Selected Operating Data for Month of _____

(Amounts in thousands of dollars)

Month				Data	Month			
Actual	Budget	Variance			Actual	Budget	Variance	
		Amount	%				Amount	%
				Income Statement				
				Sales				
				Gross Margin				
				SG&A Expenses				
				R&D Expenses				
				Pretax Profit				
				Assets				
				Cash				
				Accounts Receivable				
				Finished Product				
				Inventory				
				WIP Inventory				
				Total Assets				
				Employed				
				Orders and Backlogs				
				Orders Booked				
				Backlog				
				Billings				
				Other Data				
				Cash Flow from				
				Operations				
				Capital				
				Expenditures				
				# of Non-Salaried				
				Employees				
				# of Salaried				
				Employees				
				Ratios				
				Return on Assets				
				Return on Sales				
				Asset Turnover				
				Inventory Turnover				
				Collection Period				
				Forward Months of				
				Supply				

La utilización de razones financieras facilita la comparación del desempeño entre unidades de tamaño diferente y entre distintas firmas competidoras dentro de la misma industria

- las distintas actividades funcionales
- en las diferentes unidades de negocios.

Estos indicadores se derivan de la misma información utilizada para la formulación conjunta de los presupuestos. Este concepto será analizado de nuevo con más profundidad en la estructura de la administración estratégica en el Capítulo 5. Para mostrar la esencia del control financiero utilizado en una corporación importante, la ilustración 1.2 identifica los parámetros claves de la planeación utilizados por la corporación de Tecnologías Unidas, y la ilustración 1.3 muestra el reporte mensual utilizado en el control del desempeño financiero frente al plan.

Growth	Assets	Ratios
Sales	Total assets	Return on Assets
Orders	Accounts receivable	Return on Sales
Cost of Sales	Inventories	Asset Turnover
Research and Development Expense	Capital Appropriations and Expenditures	Collection Period
Pretax Profit	Customer Payments	Inventory Turnover

Ilustración 1.2. Parámetros clave en planeación y control utilizados por la Corporación Tecnologías Unidas

El sistema de control financiero incluye:

- Aquellas medidas absolutas del desempeño relacionadas con el crecimiento de las operaciones de la firma.
 - Un conjunto relacionado de razones financieras más frecuentemente utilizadas como en el caso de Corporación de Tecnologías (ver ilustraciones 1.2 y 1.3)
- Una lista más comprensiva de las razones financieras muy frecuentemente utilizadas se presenta en la ilustración 1.4 (Foster, 1978) y se analiza en el capítulo 11.

Ilustración 1.3 Reporte mensual utilizado en la Corporación Tecnologías Unidas para dar seguimiento al control y al desempeño financiero

CONTROL FINANCIERO

En sus inicios, el control financiero fué un sistema para responder a las presiones y demandas siguientes:

Un mejor manejo del efectivo

Reducciones en costos

Manejo de los escasos recursos financieros

El control financiero hizo posible la descentralización de los registros y de las responsabilidades por las utilidades y por el costo del desempeño en los distintos niveles de la organización.

En la actualidad, con el aumento de conocimientos en la campo de la contabilidad y con el advenimiento de los sistemas de información, el control financiero se ha visto perfeccionado. Con todo, el control financiero ha conservado la modalidad fundamental de las versiones financieras de los primeros tiempos. Así, el control financiero es un proceso estructurado que se esfuerza por lograr el uso eficiente y eficaz de los recursos financieros en estrecha congruencia con la estrategia corporativa.

Las mediciones propias del control financiero se utilizan para evaluar el desempeño de la corporación en su conjunto en base a la definición de las partes de la organización. El más reciente diseño ha sido el denominado centro de responsabilidad, el cual se encuentra formado por una unidad organizacional con cobertura de actividades delimitada con claridad y que ha sido confiada a la responsabilidad de un directivo. Dependiendo de la naturaleza del control administrativo, este centro de responsabilidad puede definirse como:

- Un centro de erogaciones o gastos**
- Un centro de ingresos**
- Un centro de utilidad**
- Un centro de inversión (Anthony y Dearden, 1983) (Anthony y Wuelzh, 198 I; Salomon, 1985; Y Vancil, 1973, 1979)**

El control financiero se establece alrededor de un número cada vez más limitado de variables claves que con un seguimiento minucioso hacen posible que los gerentes midan el desempeño mensual en:

**Ilustración 1.1. Representación
esquemática de un presupuesto maestro**

Cualquier nuevo enfoque en la presupuestación demanda la utilización no sólo de los datos históricos, sino también demanda el establecimiento de compromisos que se generan como una consecuencia de:

- El plan estratégico

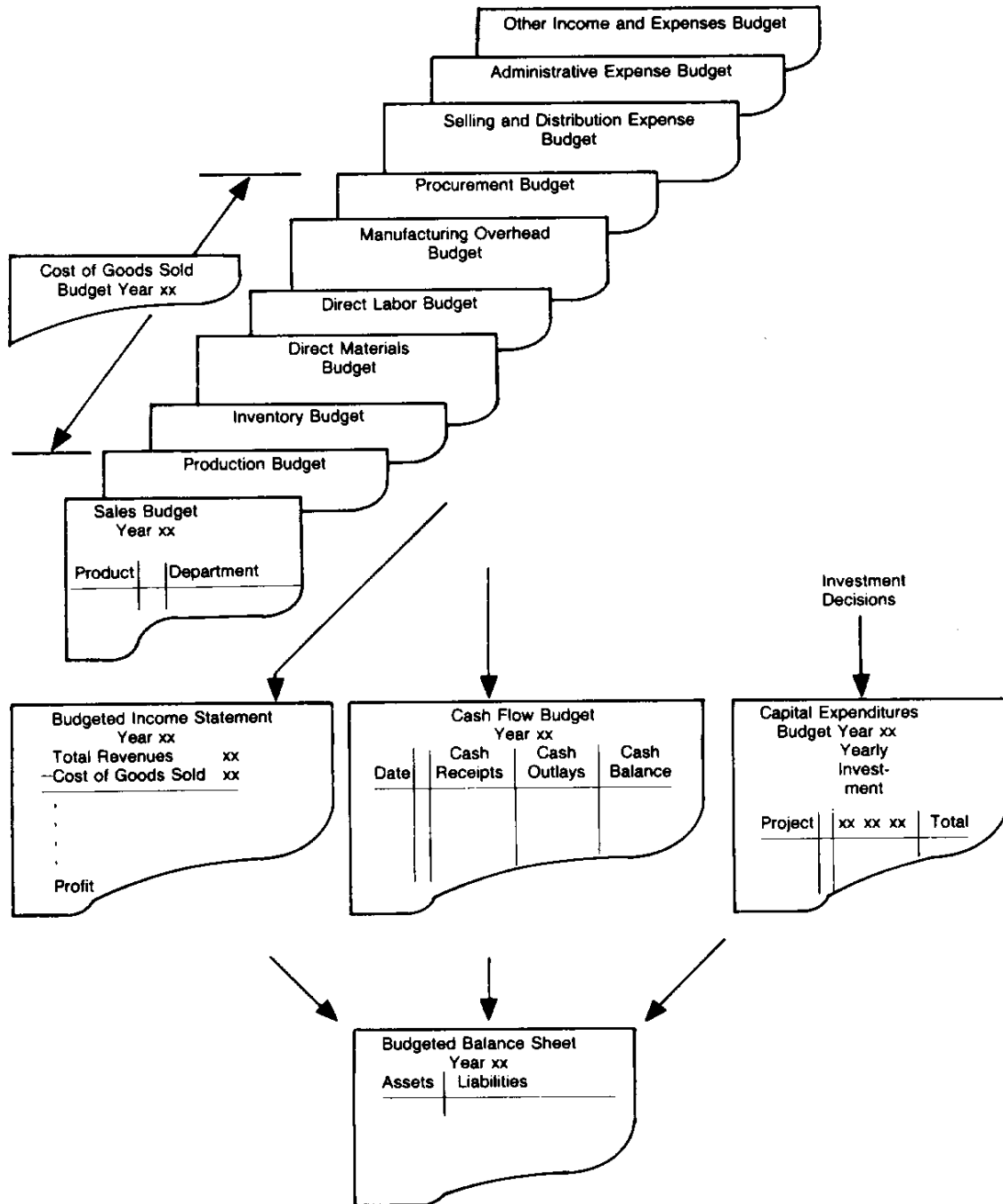
-De las negociaciones acordadas dentro de estructura de administración, por ejemplo, Administración por Objetivos (APO) Carrol y Tosj, 1973)

Gracias a muchos años de experiencia en la formulación de presupuestos, estos procesos han estado bajo un perfeccionamiento continuo y así se han diseñado mecanismos nuevos para determinar los presupuestos; por ejemplo:

Los presupuestos flexibles ofrecen la posibilidad de utilizar los estándares que se acostumbran para medir el desempeño bajo ciertas condiciones a fin de comprobarlos con el desempeño modificado como resultado de cambios en las operaciones (Horn y Ren, 1982)

Los presupuestos en base cero establecen un conjunto de reglas comprensivas para obligar a los directivos a justificar sus asignaciones financieras desde el nivel cero en lugar de definir al nuevo presupuesto utilizando un enfoque incremental. (Pyhrr, 1973 y Stonich, 1977)

los competidores; ambas fuentes se utilizan para determinar el conjunto de metas financieras. Este tema se trata en el capítulo 11)



PRESUPUESTACIÓN Y CONTROL FINANCIERO

Las primeras formas de los sistemas administrativos fueron la presupuestación y el control financiero. Emergieron hace más de 60 años para, junto con la capacidad administrativa, mantener la continuidad del creciente número de actividades desempeñadas por las organizaciones. Ambos son poderosos procedimientos formales que constituyen una parte nuclear del conjunto de actividades administrativas utilizadas por los directivos para conducir a la firma o a la Institución; ambos (presupuestación-control financiero y capacidad administrativa) deben estar relacionados estrechamente con la formulación y la puesta en práctica de estrategias en la organización.

En este capítulo se ofrece un breve análisis de la presupuestación y del control financiero. Aquí no nos ocupamos de la metodología para formular e implementar la presupuestación y el control financiero, ya que existe una gran literatura sobre el asunto.

PRESUPUESTACIÓN

Los presupuestos representan gráficamente las proyecciones de los ingresos y de los costos que se producen en el período de un año. El presupuesto maestro de la institución abarca a todas actividades cuyo seguimiento es decisivo para lograr una evolución saludable de los negocios de la firma o de la institución. Este seguimiento se realiza en:

- Ventas
- Producción
- Actividades administrativas
- Inversiones
- Administración y/o manejo del efectivo

La ilustración 1. 1 ofrece una visión gráfica de los procesos de presupuestación, cuya descripción completa se encuentra en textos relevantes (Sween y Rachlin, 1981; Welsch, 1976 y Anthony y Wela, 1981) Los estándares de eficiencia incluidos en todas las actividades mencionadas se manejan implícitamente en las proyecciones del presupuesto. Las cifras de la productividad estimada se basan en los estándares del desempeño descubiertos mediante observaciones históricas; las cifras estimadas internas se derivan de la experiencia de la institución o de la firma y las cifras estimadas externas se desprenden de los estados financieros de

Una empresa o institución debe tener un sistema de planeación tan sensible, que identifique el grado en que sus habilidades en planeación enlazan con el grado de complejidad de los negocios de la firma o de los servicios, así como el grado en que se enlaza con su cultura interna. Cada una de las etapas de planeación mencionadas representan una respuesta específica a diferentes necesidades que requirieron habilidades en planeación. Las firmas o las instituciones no presentan necesidades iguales, así como no nos sorprende el encontrar actualmente organizaciones instaladas firmemente en etapas tempranas de la evolución en planeación. Nosotros, desde el inicio, proclamamos que no existe una manera única de planear.

El tipo de negocios o institución, la habilidad administrativa, la intensidad de la contienda, la turbulencia del ambiente y las condiciones distintas de la cultura, demandan un sistema de planeación coherente con tal realidad. Además, en la planeación estratégica existe más de una manera de diseñar planes efectivos. En lugar de centrar la atención en un proceso estandarizado, las firmas de negocios deberían diseñar a la medida sus sistemas para enlazarlos con:

- **Su cultura corporativa**

- **Su estructura organizacional**

- **Sus procesos administrativos**

La empresa dá respuesta a los desafíos ambientales por medio de un conjunto de programas de acción claramente definidos y encaminados a reforzar a la actual posición de la firma frente a sus competidores. En cuanto estos programas de acción definen la totalidad de las tareas de la empresa, la planeación es el mecanismo más valioso capaz de coordinar los esfuerzos de toda la organización. El proceso de planeación se refleja en respuestas funcionales:

- producción
- distribución
- ventas
- investigación y desarrollo
- ingeniería
- personal
- finanzas

y todas las funciones de la firma se ven obligadas a adaptarse para responder a las nuevas condiciones y para alcanzar una excelencia. Pero lo más decisivo es que el proceso de planeación responda:

- a los talentos y habilidades personales existentes en la organización
- a las aspiraciones personales de sus miembros
- al estilo organizacional y a los valores corporativos
- a las creencias o ideología sostenida a través del tiempo y a las tradiciones
- a la cultura organizacional

Creemos que no existe el mejor camino que describa los pasos que conlleva el desarrollo de un proceso de planeación de tal manera que refleje la evolución del pensamiento en planeación estratégica tal como fué puesto en la práctica durante los últimos tres decenios. Tampoco encontramos la mejor manera de aprender y aprovechar sus aportaciones y evitar los errores que se presentaron en cada etapa de su desarrollo. En este sentido nosotros pudimos identificar cinco etapas principales en la evolución de la planeación.

1. La etapa centrada en la presupuestación y en el control financiero
2. La fase de plantación a largo plazo
3. la etapa de planeación estratégica de los negocios
4. la etapa de plantación corporativa
5. Y la fase de la Administración Estratégica

LA EVOLUCIÓN DEL PENSAMIENTO EN PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación es un tema elusivo. En él no existe la certidumbre del "único y efectivo camino para planear". La planeación es una actividad social compleja que no puede estructurarse mediante reglas o por medio de procedimientos cuantitativos. La esencia de la planeación consiste en organizar, siguiendo una modalidad disciplinada, las principales tareas con las cuales la firma pretende desplegar una eficiencia organizacional en sus negocios existentes y guiar a la organización hacia un futuro mejor. Un sistema de planeación efectiva tiene que abarcar dos dimensiones importantes:

1. La respuesta a los cambios que se presentan en el medio ambiente externo.
2. La dimensión formada por el despliegue de recursos internos para mejorar la posición competitiva de la firma.

Mantener una actitud vigilante ante los cambios externos es una fuerza poderosa que sustenta la capacidad de las firmas para sobrevivir en un ambiente hostil. La falta de actitud de estar alerta ante los cambios en factores:

económicos

tecnológicos

competitivos

demográficos

sociales

legales

políticos

puede causar disminución en el crecimiento sostenido y en la capacidad para generar utilidades. La planeación es la parte más importante de la capacidad generada por las empresas para adaptarse a los cambios en el ambiente. Esta adaptabilidad no es una simple respuesta pasiva ante las fuerzas externas, sino la búsqueda activa, creativa y el esfuerzo más decisivo para crear las condiciones que puedan propiciar a los negocios de la empresa un nicho donde colocarse y en el cual encontrar ventajas.

Reconocemos el papel importante que en el avance de nuestro pensamiento estratégico jugaron las firmas consultoras. Nuestro trabajo refleja la influencia significativa de algunas firmas líderes. En particular agradecemos a Alberto William de Marakon y Asociados y a la Universidad de Washington; a Walker Lewis de Asociados en Planeación Estratégica; a Howard Schwartz del Centro de Análisis Administrativo y a John White y a Arthr D. Litle.

Finalmente agradecemos a los muchos ejecutivos en EU Y en el extranjero cuyas organizaciones se convirtieron en los laboratorios donde probamos nuestras ideas y donde nos proporcionaron fuentes ininterrumpidas de inspiración; agradecemos a David Bishop y a Jamies Ledwith de Technicon; a John Leng y Andres Kowles, ambos en aquel tiempo ejecutivos en la Corporación de Fquipo Digital; a Richard Le Pauve en Chevrolet; a Elmer Reeze en Delco Remy y en General Motors; a Donald Roselini en G.D. Searle; a Carlos Salvatori en el Citibank y a Robert Schifres en el National Gypsum; a Gerardo Schulmeyer en Motorola; a Ray Stata y a Grahan Steerling en Formas Analógicas y a Fernando Butazoni en Codelco (Chile); a Ramón Corral y a José Santos Gutiérrez en Mezquital del Oro (México) y a H. Shiltheas y Brown Boverl (en Suiza) y a Thomas Votichy en Bufete Industrial (México).

Agradecemos a Devorah Cohen su ayuda en la elaboración de este libro; ella se encargó de mecanografiar, editar y recrear muchas versiones del manuscrito original

LA CONGRUENCIA ENTRE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y LA ESTRATEGIA

Un concepto propio de la administración estratégica es el enlace entre estrategia y estructura organizacional. El capítulo 20 analiza los principales arquetipos de la estructura organizacional y propone un enfoque novedoso y pragmático para realizar el diseño organizacional, encaminado a lograr la congruencia entre la estrategia y la estructura. El capítulo 21 ilustra, por medio de un caso, la puesta en práctica de esta metodología.

Nuestra preocupación fué presentar a lo largo del libro:

Una formulación clara de los temas básicos y de los conceptos propios de la administración estratégica.

Una descripción en detalle de las metodologías mas relevantes y actitudes, incluidas las técnicas encaminadas a poner en práctica los elementos y

Facilitar el esfuerzo en la plantación estratégica por medio de un conjunto pragmático de recomendaciones que ya han probado sus resultados.

El libro se generó a lo largo de muchos años de trabajo. En este tiempo pudimos aprender mucho de nuestros compañeros en la Escuela Sloan de Negocios en el Instituto Tecnológico de Massachusets, con los cuales desempeñamos actividades de docencia y de investigación. Entre ellos deseamos agradecer las importantes contribuciones provenientes de: Mel Horwitch; John D. C. Litle; Steward Myera; William Pounda; Fdward Roberto; John Rockart; Edgar Schein; Michel Scott Morton; Gordon Walker; Zenon Zametos; Edward

Bowman y Peter Lorange; ¿-stos dos últimos se encuentran ahora en la escuela Warton de la Universidad de Pensylvania.

También nos enriquecimos con aquellos de nuestros estudiantes que escribieron sus tesis en el campo estratégico. Reconocemos en forma especial a Mariana Kunachak, Lily K. Loi; Ott K. Soulavy; Luis F. Tena Ramírez y Antonieta M. Williams; citamos el material de sus tesis en las ilustraciones de la metodología expuesta en la parte tercera de este libro.

UNA METODOLOGÍA PARA EL DESARROLLO DE UN PLAN DE ESTRATEGIA CORPORATIVA

Uno de los principales objetivos de nuestro trabajo está basado en el desarrollo de una metodología para facilitar el acto de trasladar los conceptos estratégicos muy amplios y las técnicas en un conjunto bien definido de pasos que puedan ser seguidos en la puesta en práctica propia del proceso de planeación estratégica corporativa. Esta tercera parte analiza e ilustra en detalle a esta metodología. Los capítulos 12 a 19 describen un proceso de doce pasos que abarca:

Lo corporativo

Los negocios

Los gerentes funcionales de General Motors en Venezuela, y la Compañía Aluminera de Martín Marieta. Hemos analizado la experiencia en estas compañías para ejemplificar la aplicación de esta metodología. Se incluyeron formatos alternativos que ofrecen sugerencias concretas de aplicación en el proceso de planeación en las empresas ya citadas.

**CONCEPTOS E INSTRUMENTOS
EN LA PLANEACION ESTRATEGICA**

Esta parte presenta una revisión comprehensiva de lo mejor en planeación estratégica referente a instrumentos y conceptos, todos los cuales son analizados, evaluados e ilustrados. El papel de la curva de la experiencia en planeación estratégica se presenta en el capítulo 6. Los capítulos siguientes analizan las matrices de portafolio utilizadas con mayor amplitud.

La Matriz de crecimiento-participación desarrollada por el Grupo Consultor Boston (Capítulo 7)

La matriz acerca de las fuerzas que atraen tanto por parte de la industria en el sector como por parte del negocio desarrollada conjuntamente por la General Electric y por McKinsey (Capítulo 8)

La matriz acerca de la vida del producto creada por Arthur D. Little (Capítulo 9)

La matriz de rentabilidad creada por Marakon y Asociados (Capítulo 10)

Este capítulo 10 también trata sobre la contribución económica de la estrategia y sobre el modelo de valor del mercado relacionado con el valor en libros.

El capítulo 11, el último apartado de esta segunda parte, analiza diferentes enfoques acerca del análisis de la industria y del análisis competitivo.

LA EVOLUCIÓN DEL PENSAMIENTO EN PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación se presenta bajo la perspectiva de evolución, transitando de la más simple a las etapas más comprensivas. En este sentido, cada empresa podrá tener la habilidad para ajustar su proceso de planeación a las necesidades reales, dependiendo sobre todo del grado de complejidad de los negocios de la firma, así como de su cultura interna. La primera parte identifica cinco etapas principales en la evolución de la planeación.

1. Presupuestación y control financiero (Capítulo 1)
2. Planeación a largo plazo (capítulo 2)
3. Planeación Estratégica de los Negocios (Capítulo 3)
4. Planeación Corporativa (Capítulo 4)
5. Administración Estratégica (Capítulo 5)

La Administración Estratégica representa la forma más avanzada y coherente del pensamiento estratégico. Y no solo intenta exponer la visión estratégica hacia todas las unidades operaciones y funcionales, sino que también abarca a cualquier sistema administrativo e identifica el papel que deben desempeñar las personas y los grupos en la organización. También comprende a la cultura resultante.

Ex libro: Strategic Management
An Integrative Perspective
Arnold C. Hax
Nicolas S. Majluf
Prentice Hall. 1984
Traducción
Salvador Andrade Romo

Este libro pretende ser útil a los estudiantes de la materia de Administración Estratégica. También pretende ser un instrumento valioso para los gerentes y para los planeadores corporativos. Este libro nació después de muchos años como producto de un trabajo de investigación y de consultoría encaminado a trasladar los conceptos de la estrategia corporativa a una metodología con el fin de facilitar el desarrollo e implementación de objetivos y de programas estratégicos.

Probamos las primeras versiones de este libro en el salón de clase y en organizaciones de negocios alrededor del mundo; siempre encontramos una respuesta estimulante. Deseamos compartir con ustedes nuestra perspectiva acerca de la administración estratégica, así como el proceso que seguimos para facilitar el que las organizaciones desarrollaran un pensamiento estratégico más efectivo en los distintos niveles jerárquicos y funcionales.

El libro cuenta con cuatro partes cada una presenta una contribución única

MÓDULO 12

PLANEACIÓN Y DESARROLLO DE LAS ORGANIZACIONES

TEORÍA

ÍNDICE

Segunda parte: Evolución de la Estrategia

	Página
Introducción	135
Presupuestación y Control Financiero	144
Bibliografía	155
Planeación a largo plazo (Long.range planning)	156
Bibliografía	160
Planeación Estratégica del Negocio	161
□ Bibliografía	202
□ Instrumentos de análisis	204
Planeación Corporativa	213
Bibliografía	271
Administración Estratégica	273
Bibliografía	319