
“TENDENCIA DE LOS PLANES ESTRATEGICOS EN LAS EMPRESAS”

CLEMENCIA MORALES MONTEJO

En la actualidad pertenece al programa doctoral del Aston Business School, Inglaterra. MSC en Investigación de Operaciones y Análisis de Sistemas de la Universidad de Aston. Ingeniero de Sistemas de la Universidad de Aston. Ingeniero de Sistemas. Uniandes. Catedrática de varias Universidades y Asesora de empresas en las áreas de Planeación, Control e Informática.

RESUMEN

Dado el reto a que estamos enfrentados para prepararnos ante decisiones importantes en nuestras empresas en los años 90's, considero indispensable contar con planes estratégicos, tanto de la empresa como de sistemas. Es así como en este artículo haré un breve diagnóstico de lo que han sido los planes estratégicos en las empresas en el tiempo, los problemas encontrados en su aplicación y su tendencia futura. También expondré algunas pautas que considero importantes para la formulación de una política que permita el desarrollo armónico de dichos planes y de su auditoría. Finalmente introduciré el concepto de Indicadores de Estabilidad, como un nuevo enfoque en la definición de los planes estratégicos.

I. INTRODUCCION

No existe un estudio formal en Colombia que recopile los esfuerzos de la planeación en nuestras empresas a través de los años. Tal vez, esto ha obedecido a que dichas experiencias han sido puntuales y muchas veces responden a lo que ellas han sido en los países del tercer mundo. Según Haines (1988), "Muchos de los modelos de planeación corporativa publicados en la literatura son imprácticos para los países en desarrollo, para su implementación requieren de precisión en los datos de entrada, lo cual muchas veces no es posible obtener en estos países". Estos sofisticados modelos requieren claridad en su definición con precisión en sus entradas y salidas y algún tipo de comportamiento estable. Sin embargo nuestros países se caracterizan por inestabilidad política y de cifras. Por ejemplo, si se piensa solamente en lo correspondiente a las cifras de inflación y devaluación, las proyecciones que se hacen en el tiempo muchas veces se desfiguran al observar su comportamiento y por consiguiente los datos relacionados con sus valores.

Si se mira lo que han sido los planes estratégicos en Colombia, se sabe que aquellas compañías que tuvieron o tienen oportunidad de hacer planeación, han sido mucho más exitosas que aquellas que no la han hecho. Sin embargo no ha existido continuidad en los esfuerzos por planear en dichas compañías.

Si se quiere analizar lo que ha pasado con los planes estratégicos de sistemas en nuestras

organizaciones, vemos como su evolución ha ido paralela a la historia de la sistematización en Colombia. Quiérase o no, a la luz de la instalación de hardware o software, se ha tenido que hacer algún tipo de planeación de Sistemas.

Actualmente, el problema a considerar en nuestros planes de sistemas no es tanto incorporar nuevas máquinas y recursos de software, sino optimizar el uso de los recursos existentes de acuerdo con los planes estratégicos de las empresas. Así mismo, la decisión de compra de un computador y de su software debe ser el resultado de un análisis muy detenido sobre qué es lo que cada organismo necesita para resolver sus problemas de información. Decidir que es lo más adecuado de adquirir, es una alternativa económica y técnica que hay que evaluar de acuerdo con las estrategias de las organizaciones.

II. DIAGNOSTICO DE LO QUE HAN SIDO LOS PLANES ESTRATEGICOS EN LA EMPRESA A TRAVES DEL TIEMPO

A. GLOBALIZACION

Durante la época de los ochentas, la planeación estratégica fue introducida en las organizaciones en forma ventajosa ya que ofrecía diferentes alternativas, escenarios y obviamente diferentes cursos de acción a tomar. La falta de un proceso para implementar dichas estrategias, se consideró una desventaja.

La competencia fue creciendo global e intensamente. La libertad corporativa fue siendo restringida por factores externos del medio ambiente. Este medio ambiente fue introducido como un factor de distracción a la atención y a la energía empleada para que los negocios funcionaran en forma tradicional. Algunos de estos factores externos han sido el costo de combustibles, la necesidad de incluir costos energéticos, inflación y altas tasas de interés en sus presupuestos, el desempleo y la imposibilidad para reducir personal en períodos de crisis. Consecuentemente, ha sido importante para las corporaciones estar alertas en el reconocimiento y monitoreo de estos factores externos. La supervivencia de las organizaciones se volvió dependiente de la habilidad de sus ejecutivos para administrarlas, ajustarlas y adaptarlas a su ambiente complejo, y a que se mejore e incremente la capacidad de la organización para tener una mejor posición competitiva.

Las organizaciones en la década de los noventa deben estar preparadas para sobrevivir y responder a los cambios del ambiente que las rodean. El mundo se torna más complejo cada día, estamos inmersos en un medio más difícil que cambia aceleradamente. Hay muchos más grados de complejidad caracterizados por más gente, más organizaciones, más tecnologías, más problemas, más oportunidades, más información, etc. El cambio es enormemente complejo y puede ser interno o externo a la organización. Como el cambio continúa a una rata sin precedentes, las organizaciones deben ser más adaptables y tener una mayor capacidad de aprendizaje para poder sobrevivir en los noventa. Hay turbulencia en el entorno con problemas energéticos y ambientales, nuevos y crecientes cambios tecnológicos, nuevas fuerzas competitivas, inflación, globalización, las diferentes condiciones económicas de los países compitiendo por los diferentes mercados mundiales, y la dificultad de alcanzar un consenso entre los varios actores que afectan la organización como son los accionistas, deudores, clientes, proveedores, administradores, gobierno, comunidad, consumidores y otros.

"Hay cambios profundos que están ocurriendo en los entornos político, económico, social y tecnológico en que las empresas se encuentran operando y estos cambios hacen necesaria una revisión a gran escala de la estrategia, la estructura, los procesos administrativos y el estilo de gerencia de las mismas. Los cambios son el resultado de dos poderosas fuerzas que emergen determinando lo que serán las firmas del futuro. La tendencia a la globalización en los grandes mercados industriales y de consumo y la creciente importancia que la tecnología está adquiriendo en las actividades de la firma "Hax" (1989).

Es necesario que los ejecutivos entiendan y enfrenten los rápidos cambios en las diversas situaciones organizacionales. Sobrevivir requiere de una creciente dosis de aprendizaje y de ajustes tanto individuales como organizacionales. Los cuellos de botella hoy en día están relacionados con las tasas típicas a las cuales las organizaciones cambian para adaptarse a las nuevas circunstancias. Estas necesitan adaptarse a las interacciones cambiantes con el medio ambiente. El rendimiento o productividad de la organización depende de su capacidad de adaptación a la complejidad de su medio ambiente.

La gestión debe permitir una mejor y más rápida información, actuar y decidir con un mejor conocimiento y con una mayor capacidad de medir los riesgos posibles y aceptables. Por esto la planeación y el control de sus actividades debe permitir alcanzar sus objetivos preestablecidos. El establecimiento de dichos objetivos, debe ayudar a aclarar lo que la Empresa trata de hacer y los criterios para identificar y medir su éxito. A su vez, la definición de dichos objetivos identifica y determina la orientación estratégica de la Empresa. Por lo tanto es importante que en esta década las organizaciones desarrollen modelos de planeación que cubran muchos frentes y que permitan responder más rápido para que las innovaciones en nuevos productos y en procesos productivos se conviertan en empresas comerciales rentables. Adaptación es lo esencial en la planeación, y todos los planes deben estar ajustándose continuamente a los cambios del medio ambiente como un mecanismo de supervivencia.

Las organizaciones, los sistemas sociales y las vidas personales están fuertemente intermezcladas e interdependientes en esta década, nadie puede hacer nada sin que se produzca un efecto complejo que pueda influenciar otra gente, organizaciones y sus recursos. Por esta razón, ningún problema puede resolverse de manera aislada ya que estos están estrechamente interrelacionados. Todos debemos estar alertas en el reconocimiento y monitoreo de todas las variables internas y externas que afectan la organización. Por lo tanto, el énfasis administrativo debe ser puesto en el cambio de complejidad tanto interno como externo.

B. DESARROLLO HISTORICO

1. Diferentes enfoques de la planeación

Los primeros investigadores en la rama administrativa, siendo Fayol uno de los pioneros, describieron el proceso administrativo en términos de "planeación, ejecución, coordinación y control." Sin embargo la planeación comenzó a tener importancia en los años setenta con la creación de grandes empresas. Fue 1973, el año de la crisis del petróleo, el que marca el final de una era de relativa estabilidad y el comienzo de un período de incertidumbre caracterizado algunas veces por prosperidad y otras por depresión debidas principalmente a la recesión económica.

De acuerdo con Taylor (1984), "La planeación corporativa se ha desarrollado dentro de un rango de filosofías y técnicas diseñadas para ayudar a los ejecutivos a construir una organización adaptable y responsable de los rápidos cambios del ambiente".

Los diferentes enfoques de planeación estratégica han tenido serias deficiencias en su implementación, lo cual no ha permitido un crecimiento y una utilización rápida de las técnicas de planeación, que les ayude a enfrentarse al ambiente competitivo en que se mueven las organizaciones hoy en día. Estas deficiencias pueden ser explicadas si se considera lo que ha sido su desarrollo administrativo en el tiempo.

En el pasado, las organizaciones tenían una orientación más funcional con énfasis en funciones financieras y de mercados. Dichos enfoques consideraban la planeación por función de forma centralizada, de tal manera que era muy difícil que existiera eficiencia de la organización como un todo. De acuerdo con Lahr (1983), "Un ejecutivo que planea funcionalmente, debe tener habilidad para resolver únicamente los problemas que se le asignen y no le corresponde por lo tanto cuestionarse acerca del por qué de estos problemas. Las más serias deficiencias a que este tipo de planeación conlleva, es el que rara vez se pueda comprender el sistema organizacional o el proceso de planeación de manera global.

La planeación funcional como su nombre lo indica, requiere únicamente del conocimiento del área o función en que se debe concentrar el estudio en cuestión, y por lo tanto no tiene una orientación investigativa. Esto se debe primero que todo a que requiere menos tiempo, dinero y habilidades técnicas que cualquier otro tipo de planeación (una de sus facilidades se debe al hecho de que se piensa en un simple y único tópico, pero no se analiza la complejidad del todo)".

En la planeación funcional la distribución de los recursos normalmente es hecha con base en los proyectos correspondientes a determinada función. Es realmente sencillo evaluar un proyecto en forma aislada, pero resulta supremamente difícil evaluar la contribución de ese proyecto particular en relación con la organización como un todo.

La planeación funcional ha sido fuertemente criticada por dejar a un lado importantes determinantes

que son necesarias para el éxito corporativo. Porter dice respecto a la planeación funcional (1987): "La teoría administrativa se ha concentrado únicamente en las funciones del negocio como son producción, finanzas, mercadeo y logística. Cada una tratada como una rama particular, con sus propios conceptos y metodologías. Sin embargo no existe ningún tipo de teoría que integre estos factores".

a. Planeación con enfoque financiero

Una de las mayores energías gastadas en la planeación corporativa a comienzos de la década de los setentas, ha sido el deseo de los administradores de alto nivel en tener un mejor control sobre la distribución del capital y demás recursos financieros.

Como dice Hurst (1986), "Un problema profundo que se ha presentado en los modelos de planeación estratégica es el marco económico sobre el cual éstos se basan. Este marco asume por lo general que el capital en las organizaciones es un recurso escaso que requiere ser racionalizado entre todas las oportunidades de inversión que se presentan con respecto de la competencia. Sin embargo, esta no es la situación generalizada. Por ejemplo en los E.E.U.U. la situación es bien diferente, la mayoría de compañías cuentan con una gran liquidez pero las oportunidades de inversión son escasas y el problema real es el no saber donde invertir sus dineros".

El control financiero ha sido adoptado como un sistema administrativo que ha respondido a las presiones por una mejor administración de la caja, alta eficiencia operacional, reducción de costos y restricción de recursos financieros.

Como anotan Hax & Majluf (1982). "Las firmas incluyen en sus grandes presupuestos todas aquellas actividades que a juicio requieren monitoreo y que se consideran importantes para la salud de la organización relacionadas con ventas, manufactura, actividades administrativas, inversiones y administración de efectivo."

La gran asociación que ha existido entre planeación y control financiero ha llevado a que se confunda el objetivo de la planeación estratégica al considerarla como una superespecialización de lo que ha sido la presupuestación.

En el pasado, los indicadores financieros han sido los más usados para evaluar el comportamiento de las corporaciones en general. Sin embargo, el sistema de control financiero ha considerado únicamente un número limitado de indicadores, los cuales le sirven a los ejecutivos para hacer monitoreo que le permite tener bajo control el comportamiento periódico de varias actividades funcionales y de las unidades de negocio de la organización. El sistema de control financiero comúnmente incluye algunas medidas de comportamiento absolutas relacionadas con el tamaño y el crecimiento de las operaciones del negocio como también con algunas del conjunto de razones financieras seleccionadas. El uso de estas razones financieras hace fácil la comparación del comportamiento entre las unidades de diferentes tamaños de una firma que compete en la misma.

b. Planeación con enfoque de mercados

En la década pasada la práctica de la planeación corporativa fue desarrollar técnicas con enfoque de mercadeo como respuesta a las presiones internas y externas de la organización, cuyo énfasis fue competir por los diferentes mercados en forma industrializada. Estas presiones han forzado a las diferentes firmas a poner especial atención en el entendimiento de sus mercados y a la racionalización de sus utilidades con el fin de alcanzar una posición defensiva.

El mercadeo estratégico ha sido desarrollado alrededor de la idea de que todo negocio debe estar organizado para brindar lo que el cliente quiere. Para ésto han sido introducidos una variedad de conceptos que ayudan a los administradores a hacer una evaluación estratégica de sus mercados dentro y fuera de la organización. El más importante de estos conceptos y técnicas de planeación ha sido el creciente uso de escenarios.

La planeación de portafolios es una técnica analítica usada para evaluar estrategias competitivas a nivel corporativo, que puedan ser utilizadas para diversificar las organizaciones. Por medio de esta técnica las corporaciones son segmentadas en "Unidades Estratégicas de Negocios Independientes".

Una Unidad Estratégica de Negocios se define como el "natural" y "homogéneo" negocio de una organización, para la cual los ejecutivos pueden determinar objetivos y ejecutar estrategias independientes de las otras unidades de negocios.

Después de haber sido implementadas las diferentes técnicas de planeación para manejo de portafolios por las grandes empresas industriales, (según Haspeslagh (1982) 36% de las 1000 y el 45% de las 500 empresas más poderosas según la revista Fortune en 1979), el éxito de las firmas consultoras que aplicaron estas técnicas fue fuertemente cuestionada, ya que se formularon fuertes críticas principalmente relacionadas con la mala implementación de estas técnicas, los postulados estratégicos competitivos bajo los cuales se basaron, y los inadecuados alcances analíticos utilizados para definir las (apropiadas) unidades estratégicas de negocios y sus acciones.

Es importante reconocer que las técnicas de planeación de portafolio no son solución a los problemas encontrados en la planeación estratégica, pero son estructuras conceptuales que han contribuido en gran medida en el desarrollo exitoso de directrices corporativas.

c. Planeación con enfoque de sistemas

Como se explicaba anteriormente, el ambiente de los negocios ha cambiado radicalmente en los últimos años. Recientemente, un número de tendencias políticas, sociales, económicas y tecnológicas han creado un ambiente de negocios que es altamente volátil. Se hace por lo tanto necesario considerar sistemas de planeación con un enfoque sistémico, donde se considere el entorno como parte de la organización, el cual es visualizado como parte integral al considerar la organización como un sistema. Ahora, ha sido importante para la corporación estar más alerta en el reconocimiento y monitoreo de todos estos factores externos que afectan la organización como un todo y no únicamente áreas específicas. "En un mundo que es rápidamente cambiante, las organizaciones necesitan ser más aceptables y aprender a manejar mejor el cambio. Desde el punto de vista de sistemas, el cambio es enormemente complejo y puede venir de dentro o fuera de las fronteras de la organización. Una mejor clave para manejar el cambio es hacer un mejor

diagnóstico de los problemas y una planeación integral de las situaciones, teniendo en mente que el comportamiento del todo no corresponde a la suma de las partes individuales sino que además es la consecuencia de las relaciones del comportamiento entre las partes. Estos problemas no pueden ser resueltos de manera aislada, ya que son completamente interdependientes. Husse, 1980”.

Hoy en día, cuando muchas empresas se han fusionado en forma de corporaciones, el énfasis es hecho en el manejo de la corporación como un sistema. Las compañías tienen implementados sistemas de planeación en sus divisiones organizacionales, pero deben basarse continuamente en la evaluación y medición del comportamiento de sus unidades, las cuales deben ser tratadas de manera uniforme. Es importante tener en mente que el comportamiento de la corporación como un todo es mucho más que simplemente la suma del comportamiento de cada una de sus unidades organizacionales (sinergia). “Se necesita ligar la planta con proveedores, con clientes, y con funcionarios de suministros. Estas interrelaciones exigen cambios sustanciales en la infraestructura gerencial.” (Hax (1989)). Es por lo tanto primordial considerar las relaciones del comportamiento entre estas unidades.

En el contexto de política de negocios la sinergia frecuentemente se describe como el efecto de “2 + 2 = 5”, que en otras palabras es el hecho de que algunas firmas buscan una postura para sus productos o sus mercados de acuerdo a su desempeño corporativo que siempre es mayor que la suma de sus partes.

2. Planes de Sistemas

a. Necesidad de diseñar sistemas de Información efectivos

Un sistema eficaz de información gerencial (SIG) debe responder continuamente a cambios en las necesidades de información y en la tecnología. A medida que el SIG se convierte en parte integral de las actividades de la organización, debe adaptarse a los cambios que ocurren en las estrategias de la organización, en el medio ambiente y en las personas. El diseño de los SIG debe

anticipar tales cambios ofreciendo un alto grado de flexibilidad.

El desarrollo de sistemas de información gerenciales que puedan adaptarse a estas organizaciones flexibles y a estos cambios tecnológicos no ha sido tan fácil. Para que esta flexibilidad sea posible, hay que establecer criterios acerca de qué tipo de información debe ser transmitida y a qué tipo de ejecutivo, ya que éstos están siendo inundados por datos innecesarios e inadecuados para la toma de sus decisiones.

Se hace por lo tanto necesario encontrar criterios y formas para agregar datos y transacciones, que sean relevantes y útiles únicamente para el ejecutivo del caso. Hay infinidad de formas de producir estas agregaciones pero no todas igualmente efectivas. Este es uno de los problemas importantes que el analista de sistemas debe tener en cuenta para el diseño adecuado de un Sistema de Información Gerencial.

El objetivo del sistema de información gerencial debe ser poner a disposición de la organización la información necesaria, en el sitio correcto, en el momento oportuno, con la calidad indispensable y con el costo adecuado para el normal desarrollo de las actividades necesarias para el logro de los objetivos y el cumplimiento de la misión de la organización.

Se puede definir el sistema de información como el conjunto sistemático y formal de componentes, capaz de procesar datos para:

- Proporcionar información a la dirección en apoyo de las actividades de planeación, ejecución, control y toma de decisiones.
- Proporcionar la información necesaria hacia fuera de la organización.
- Definir e integrar la información necesaria a compartir por las diferentes áreas de la empresa.
- Distribuir a cada área su información relevante y particular de ésta.
- Coordinar la información integrada y distribuida de manera que facilite las interrelaciones

entre las diferentes áreas y subsistemas con la adecuada autonomía.

- Llenar necesidades legales o formales de información sobre las diferentes transacciones de la empresa.

III. DESCRIPCIÓN DE LOS PROBLEMAS ENCONTRADOS EN LOS PLANES ESTRATÉGICOS PRESENTES

A. LAS LIMITACIONES DE LA PLANEACIÓN

1. No existe ningún sistema uniforme de planeación que pueda ser estandarizado en todas las organizaciones. Dichos sistemas uniformes no pueden ser implementados sin ser ajustados para cada organización en particular. La implementación de este tipo de planes hace que los administradores consuman recursos organizacionales tratando de implementar planes generados por sistemas, que no son relevantes para un tipo particular de organización.
2. Haciendo énfasis en la autonomía de las unidades organizacionales, la corporación podría perder la ventaja para compartir los diferentes recursos entre las diferentes áreas organizacionales.
3. Existe problema para planear con visión corporativa. El total de los planes del negocio podría no necesariamente converger a que se logre lo mejor para la corporación como un todo.
4. Una cuidadosa selección de las estrategias podría llevar a los ejecutivos a que éstos trabajen dentro de una camisa de fuerza sin permitirles pensar de manera creativa e innovativa con respecto a nuevos planes para la organización.
5. Existe un gran riesgo a que el plan se burocratice. A medida que el tiempo pasa, las amenazas para que el proceso de planeación pueda convertirse en una actividad rutinaria son mayores, llegando a que muchas veces ésta sea la realidad de la mayoría de los planes estratégicos.
6. Es posible que haya falta de integración entre los diferentes sistemas formales de

planeación dentro de la organización. En la mayoría de los casos el establecimiento de departamentos de planeación rígidos aislan el proceso de planeación de las decisiones administrativas importantes. Es crucial que la planeación sea hecha por todos los ejecutivos de línea y no únicamente por planeadores. Por esta razón, no se debe olvidar nunca que la centralización de la planeación en la organización en un departamento integral es uno de los mayores errores que se pueden cometer. Sin embargo este departamento es quien debe coordinar la planeación a nivel de la organización.

7. La planeación por lo regular se hace con base en un calendario de tiempo que es negociado. Esto lleva a que cuando nueva información llega al sistema este plan muchas veces se vuelva obsoleto.
8. Existen problemas asociados con la medición de indicadores intangibles. En especial es muy difícil identificar medidas significativas de rendimiento para ejecutivos ya que la mayor parte de su trabajo no genera ningún producto final tangible o calculable.

Además la misión y los objetivos reales del trabajo de los ejecutivos son con frecuencia ambiguos. Es fácil definir la misión de una empresa pero complicado definir las responsabilidades y funciones de los ejecutivos para cumplir con los objetivos que garanticen el cumplimiento de dichas misiones.
9. En muchas empresas se utilizan asesores externos para que midan el rendimiento de los ejecutivos en términos de resultados. Sin embargo las medidas de rendimiento de ejecutivos desarrolladas externamente no funcionan.
10. Es importante medir los resultados, no actividades. Los primeros esfuerzos de medición se centraron en las actividades. Sin embargo, es únicamente el resultado el que tiene valor.
11. En relación con las funciones de apoyo, el resultado que se mide se deriva del éxito de la función apoyada, independientemente de la función del ejecutivo. Esta sólo es parcialmente controlable por el grupo de ejecutivos por lo que se genera problemas en la cuantificación de resultados.

-
12. Los planes son formulados hoy para el futuro, aún antes que un evento suceda y la responsabilidad es aceptada bajo alguna clase de supuesto, de forma tal que hay que decidir acerca del futuro hoy con deficiencias del mañana. Este acto compromete recursos de forma tal que el futuro podría ser diferente de aquellos que sucede en la organización hoy.

B. FALLAS PRESENTADAS EN LOS MODELOS DE PORTAFOLIO

Fuertes críticas han sido formuladas en relación con la mala aplicación de los modelos y técnicas de portafolio, sin embargo, muchas de ellas obedecen a problemas puntuales en la aplicación de dichas técnicas. En especial se ha cuestionado: la validez de los supuestos sobre los cuales éstos se han basado; las estrategias competitivas que han sido formuladas; y el adecuado alcance analítico para definir las apropiadas estrategias de acción.

Algunos de los problemas particulares involucrados en la aplicación de modelos de portafolio están relacionados con:

1. La determinación de las unidades de negocios no puede distinguirse fácilmente, especialmente en aquellas organizaciones complejas en que las fronteras entre los segmentos de productos y mercados no son identificables. En la práctica, estas fronteras finamente delineadas no existen, la segmentación de una corporación en sus "Unidades Estratégicas de Negocios" es más un arte que ciencia, que depende de un análisis exhaustivo de patrones competitivos relacionados con precio y costo.
2. A su vez, las bases del análisis en cuanto a los criterios utilizados en la identificación de clientes y grupos de clientes relevantes; alcance geográfico; reemplazo de productos y competidores son imprecisas, pues existe riesgo en buscar que es lo más relevante de estos criterios.
3. De igual forma, existen costos asociados con la imprecisión y equivocación en la definición de dichas estrategias de negocios en los diferentes tipos de organizaciones.
4. Algunas firmas definen estrategias a tan alto nivel de abstracción, que se pierde todo el significado cuando éstas se tratan de implementar.
5. Existe desbalance en cuanto a la profundidad en que se trabajan los diferentes elementos estratégicos. El análisis de dichos elementos puede haber sido hecho en mucho detalle de tal forma que cuando se trata de integrar el análisis estratégico a nivel corporativo como un todo, algunas partes tengan más profundidad que otras lo que hace que se pierda significado.
6. Es bien difícil especificar con exactitud el éxito de las unidades de negocio. El éxito puede ser definido en relación con el estatus del mercado en el cual el negocio compete, en relación con los productos que vende, en relación con el comportamiento y las características de su precio, o en relación con la forma en que los productos son producidos y distribuidos, y finalmente en relación con los métodos en que son financiados.
7. La segmentación de la corporación en sus unidades de negocio estratégicamente diferenciables hace que cuando se quieran aplicar métodos de planeación de portafolio para la formulación de estrategias corporativas sea muy complicado.
8. La búsqueda de la dimensión en que deben ser puestas las diferentes variables en los modelos de planeación de portafolio es uno de los más críticos elementos en el diseño de éstos. De acuerdo con Wind y Mahajan (1981) "...En la selección de un enfoque de portafolio o cuando se está evaluando un modelo, los administradores deben poner gran atención a cómo ha sido construido el modelo y a la sensibilidad de los resultados que produce como también a las dimensiones empleadas para cada variable definida y sus mediciones. La selección de las dimensiones correctas como también las clases de mediciones que se hagan, se ha convertido en un asunto crítico."
9. Los modelos de planeación de portafolio no proveen una guía usual acerca de como la corporación es administrada según su estructura y la relación que existe entre sus áreas. Cuando se implementa una estrategia seleccionada, es importante determinar los

pasos a seguir, sin embargo es difícil determinar:

- a. El alcance de las actividades del área que deben satisfacer eventualmente de acuerdo con las necesidades del consumidor.
- b. Los objetivos del área con una bien definida frontera de operaciones.
- c. El establecimiento de políticas que deben ser adoptadas para poder alcanzar estos objetivos.

Richard G. Hamermesh y Roderick E. White (1984) comentaron acerca del contexto organizacional y argumentaron: "Estas técnicas se enfocan exclusivamente a las condiciones competitivas de la industria como determinantes del comportamiento de las unidades de negocios, de su mercado a compartir y de su flujo de caja necesario para alcanzar los objetivos.

10. Uno de los principales trabajos de la administración corporativa es establecer un apropiado contexto organizacional para cada una de las unidades de negocio. Las características del entorno y de sus estrategias es una condicionante del diseño del contexto organizacional. Sin embargo al no discutir la importancia de los diferentes factores en el contexto de la dinámica competitiva, algunos ejecutivos corporativos han considerado estas variables e ignorado la importancia de las relaciones entre éstas en el contexto organizacional y la de sus otras unidades de negocios.
11. Las diferentes misiones estratégicas requieren diferentes tipos de administradores. Algunos ejecutivos son excelentes administradores para ciertos tipos específicos de negocios y sin embargo pueden ser pésimos administradores para otros tipos de negocios.

El comentario al respecto de Bettis & Hall (1983) concerniente con la diferenciación de los administradores para poder cumplir con sus misiones encaminadas fue el siguiente: "Donde una misión estrella es asociada con un tipo de administrador "analítico", una misión vaca lechera es asociada con un

administrador tipo "ingeniero, una misión de dilema con un "vendedor" y una misión de pesos muertos con un tipo de administrador entrenado en "contabilidad de costos". El punto importante para poder seleccionar un administrador de acuerdo a un tipo de negocio en particular depende del ajuste entre el estilo y la personalidad del ejecutivo.

Es importante proporcionar motivación necesaria a los administradores diferenciándolos de acuerdo con los diferentes tipos de misiones estratégicas, en lugar de pensar que deben haber unas directrices corporativas uniformes que deben ir aumentando la productividad de las organizaciones cada año en función de retornos sobre las inversiones independientes del tipo de administrador que las ejecutan".

12. Los modelos de planeación de portafolio a menudo son más heurísticos que determinísticos. Algunas veces resulta complicado conceptualizar las estrategias de multinegocios en forma simple, forzándose muchas veces a que haya una definición simplificada de acuerdo con las categorías en que está compuesta la corporación, sus competidores, y a especulaciones de cómo maniobrar las estrategias de acuerdo con reacciones probables de la competencia. Por ejemplo, se hace difícil tratar de simplificar todos los modelos a unas matrices de dimensiones de 2×2 y 3×3 , ya que se ignoran algunas variables continuas importantes perdiéndose por consiguiente la riqueza de la información que éstas tienen.
13. Ciertos factores estratégicos asumen diferentes niveles de relevancia estratégica. La subjetividad con que se asignan pesos relativos hace muchas veces complicado que la estrategia competitiva se cumpla bajo las condiciones definidas.
14. Dada la gran cantidad de reportes producidos los cuales exceden la capacidad de los ejecutivos para analizarla, se hace casi imposible que un ejecutivo pueda tomar una decisión en el tiempo preestablecido para hacerlo. Este análisis puede ser hecho en detalle previamente, por ejecutivos de bajo nivel, de tal forma que únicamente las cosas relevantes pasen a los ejecutivos de alto nivel.

C. CRITICAS A LOS SISTEMAS DE INFORMACION GERENCIALES

Hay muchas críticas a los Sistemas de Información Gerenciales, las cuales se deben especialmente a la forma como se han implementado por no haber producido los resultados que de éstos se esperaba:

1. La forma como se estructuran hace que sean entendidos por los analistas de sistemas pero no por los ejecutivos de línea quienes son los que los usan.
2. Los criterios con que han sido diseñados no son los adecuados para generar los mejores resultados. No tienen la suficiente flexibilidad que le permitan ser adaptados y ajustados de acuerdo con pruebas y corrección de errores.
3. Altos costos de desarrollo. La mayoría de los sistemas, se hacen por encargo con firmas pequeñas de desarrollo de software. En consecuencia, la implementación de un sistema completo puede tardar varios meses y costar muchos millones de pesos.
4. Son técnicamente muy complejos y costosos de utilizar, lo que desincentiva a los administradores a relacionarse con estos sistemas.
5. Muchos de los SIG han sido alimentados por sistemas fragmentados de información. En un sistema no integrado, es posible recoger el mismo tipo de información de diferentes subsistemas.
6. Los avances en la tecnología de los mini y micro-computadores pueden verse como una barrera respecto a la tendencia hacia una mayor integración. Ciertas funciones de procesamiento serán fragmentadas en vez de consolidarse. Una de las mayores preocupaciones será encontrar un método para manejar un sistema tan disperso, en el cual incluso algunas estaciones de trabajo están físicamente separadas.
7. Las organizaciones seguirán careciendo de una integración completa, técnica, económica y operacional. Muchos procesos de decisión permanecerán altamente descentralizados y fragmentados debido a su complejidad, a su necesidad de un mayor grado de flexibilidad, a su idiosincracia o a la debilidad de sus interacciones con las demás partes de la organización, las cuales pueden ser tan débiles que crean problemas lo suficientemente graves.
8. Hay vacíos en la implementación al ignorar los estilos cognitivos de los ejecutivos. Por lo general hay toda una variedad de ejecutivos que no son considerados en el momento del diseño de los sistemas de información. No se deben diseñar sistemas de información muy bien concebidos para ejecutivos que no pertenecen a la realidad de la empresa. Cada ejecutivo tiene habilidad para usar cierto tipo de información. Son éstos y no los analistas los que finalmente van a utilizar estos sistemas de información. Algunos ejecutivos la utilizan en términos analíticos, otros cuentan con mayor aptitud para reconocer formas y gráficas y otros prefieren los documentos por escrito.
9. La mayoría de los sistemas de información se diseñan para mejorar la calidad de los datos en la salida en lugar de la calidad de los datos de entrada. Se sobrecargan los ejecutivos con datos irrelevantes, habiendo un déficit de la información que realmente requieren y proliferando variedad en lugar de filtrarla.
10. Los sistemas de información no consideran la incertidumbre que es natural a los procesos organizacionales. Toda organización es altamente compleja, y está integrada por individuos que tienen sus propias intenciones e intereses. Los sistemas de información han sido diseñados en tal forma que no reconocen la incertidumbre y la complejidad del ambiente, dejando de ser útiles y de responder a los problemas que surgen dentro de la organización el simple hecho de haber sido diseñados con criterios determinísticos, pensando que la incertidumbre es algo malo que debe ser evitado a toda costa dentro de la organización.
11. La mayoría de sistemas de información desarrollados hasta el momento han tenido o poco o negativo impacto en nuestras organizaciones. Estos en lugar de filtrar la información relevante han contribuido a la proliferación

de datos e información en la gran mayoría de los casos en que se tiene experiencia.

IV. TENDENCIA FUTURA DE LOS PLANES ESTRATEGICOS

A. PAUTAS PARA LA FORMULACION DE UNA POLITICA QUE PERMITA EL DESARROLLO ARMONICO DE LOS PLANES Y SU AUDITORIA

1. Planeación es homólogo de organización.

La esencia de la planeación es organizar, ayudando a definir el rumbo de la empresa a través de la identificación de sus objetivos y sus estrategias para cumplirlos. Los planes deben ser implementados por pasos como parte de un todo. Los administradores deben producir un plan o acción a seguir el cual debe ser continuamente actualizado a la luz de llegadas continuas de información. Un proceso de planeación es una forma organizada y disciplinada de implementar la secuencia de tareas necesarias para desarrollar las estrategias organizacionales ya que ayuda a unificar las directrices corporativas.

2. Planeación es un proceso continuo de retroalimentación. Esta no es una actividad resultante de unos planes. La continuidad es alcanzada dependiendo de los reajustes constantes a las expectativas racionales según escenarios probables. Esto puede darse continuamente ya que las expectativas racionales y los escenarios probables están constantemente sujetos a cambios.

De acuerdo con Carpenter (1986), "La administración estratégica en el futuro requiere de un cronograma ajustado, capaz de reaccionar a las necesidades estratégicas del negocio tal como se viene desarrollando, más que de un proceso anual el cual debe ser tenido en cuenta en un momento de tiempo cada año. Esto es posible a través de una combinación de diálogos diarios sobre el cronograma de las estrategias de los más importantes negocios y en reuniones mensuales sobre los seguimientos para revisar y resolver los problemas cuando éstos aparecen".

3. Los planes deben estar abortándose continuamente. Las organizaciones deben tener capacidad suficiente para abortar sus planes continuamente. Los planes deben ser producidos constantemente, debe haber dinamicidad a la luz

de nueva información. Para ésto se requiere de una secuencia de planes corporativos que puedan irse abortando y no de un plan concreto irreal "El Plan", el cual no se adhiere ni es ajustado continuamente de acuerdo a la capacidad adaptativa de la firma. La continuidad para abortar planes es una consecuencia de cómo los planes son formulados hoy para que actúen el día de mañana cuando se tendrá una información diferente. Por lo tanto, éstos deben ser implementados en detalle día a día. Puede que una acción se planee previamente sea errada a medida que aparece nueva información

4. Planeación es un proceso que implica adaptabilidad. El objeto real de la planeación es la continua adaptación de la empresa en una continua supervivencia. En otras palabras, la empresa está encajada en un medio ambiente repleto de oportunidades de cambio. Esta planeación es en sí un proceso continuo en el cual la empresa se adapta y ajusta a los cambios de este entorno. La planeación es el mecanismo primordial desarrollado por la organización para que esta se adapte a los movimientos del entorno.

5. Planeación es un proceso continuo de decisión. La planeación es resultado de un proceso continuo de decisión con base en comunicaciones permanentes que generan negociaciones y entendimientos interpersonales entre los ejecutivos acerca de los principales factores que afectan la organización.

El proceso de planeación debe ayudar a la automotivación de los empleados con la organización, permitiendo el desarrollo de competencia administrativa entre los miembros de la organización de tal forma que ayuden a enriquecer el común entendimiento de los objetivos corporativos y del negocio como también la forma como esos objetivos pueden transformarse en realidad.

Para que lo anterior sea posible, las organizaciones necesitan de personal que tengan una orientación y visión futurista para poder planear y comprometer recursos y administrarlos.

6. El proceso de planeación envuelve cierres organizacionales. Planear es un proceso continuo que se repite día a día en la vida de una organización, está relacionado con los cambios que se suceden en el entorno, y los objetivos necesarios para clausurar estos cierres

organizacionales. Planear significa un cierre dinámico donde debe haber una continuidad en el sentido integral de aprendizaje acerca del pasado, de la acción presente, y del comportamiento futuro.

7. En el proceso de planeación únicamente los resultados deben medirse. Los resultados son valiosos y deben ser obtenidos como resultado del esfuerzo de grupo y no del esfuerzo individual. Los planes deben generarse y evaluarse en cualquier momento durante el año opuestamente a esperar por un calendario prescrito en el tiempo, con el cual los planes supuestamente son formulados. Si éstos son medidos por resultados y reevaluados una vez se alcancen dichos resultados se podrá lograr una cuantificación en eficiencia y eficacia mucho mejor.

8. En el proceso de planeación la evaluación constante es importante. Frecuentemente, los resultados que son importantes están relacionados con calidad, cantidad, puntualidad, costos y servicio al cliente.

Generalmente para esto se requieren indicadores múltiples de rendimiento, es imposible incluir en una medida todos los resultados de éxito, usualmente se requieren medidas múltiples por lo que es importante utilizar un grupo de indicadores. Estos son el conjunto de una variedad de medidas equilibradas, la cuales demuestran el éxito o el fracaso. Las funciones de apoyo se opondrán con frecuencia a tales medidas en especial cuando hay en ellas cantidad de variables relacionadas que tienen impacto sobre el rendimiento.

9. Es importante en el proceso de planeación tener medidas de rendimiento de los ejecutivos. Las medidas de rendimiento desarrolladas externamente no funcionan en el trabajo de los ejecutivos por dos razones. Primero, la manera de superar la resistencia de los empleados en la medición, es involucrarlos en el diseño y en el desarrollo de las medidas. La participación aumenta el compromiso y la aceptación, a la vez que legitima las medidas. Segundo un primer paso crítico para crear medidas significativas es la creación de un consenso general sobre los resultados deseados por el grupo como un todo. Mientras no se elimine la ambigüedad en la definición de la misión y los objetivos de los ejecutivos, no será posible desarrollar medidas.

10. La planeación debe ser hecha por todos los ejecutivos de línea y no únicamente por aquellos profesionales llamados planeadores. Este es un acto de decisión ejecutado por los administradores encargados de distribuir los recursos organizacionales. Los planes son hechos por los administradores pero no necesariamente tienen que ser implementados por aquellos que los planean. Aquellos que tienen la autoridad son los responsables de sus planes y de su cumplimiento.

B. FACTORES QUE REQUIEREN MAS INVESTIGACION PARA PRODUCIR MEJORES MODELOS DE PORTAFOLIO

Quando se diseñan, técnicas para la planeación del portafolio, varias ideas y enfoques son tenidos en cuenta, sin embargo se requiere más investigación en los siguientes puntos:

1. En el posicionamiento matricial, precisión y conocimiento de las variables relevantes o los indicadores identificados en los modelos y la identificación de las dimensiones de las matrices.
2. La identificación de factores estáticos y dinámicos involucrados en la definición de estrategias de mercados y determinación de tendencias de cambio respecto a la competencia.
3. La definición de las fronteras de las Unidades Estratégicas de Negocios, cuando hay algún problema en su identificación, la validez de muchas de las técnicas de planeación de portafolio es cuestionable. Al mismo tiempo, estos problemas hacen que la determinación de las fronteras para mercadear los diferentes productos sea muy complicado.
4. La simplificación de la realidad al identificar las variables sobre las que se deciden estrategias y la informalidad con la cual ciertos factores complejos relacionados con la formulación de estrategias competitivas han sido tratados.
5. La existencia de factores objetivos y subjetivos que son incorporados al definir la dimensión de la matriz. Hay siempre una mezcla objetiva y subjetiva de factores en el análisis requerido para determinar con

precisión las estrategias competitivas, de acuerdo con las matrices de planeación de portafolios.

6. No es razonable, tener que forzar las unidades estratégicas de negocios a una matriz de dos dimensiones, aún cuando cada dimensión considere múltiples factores. Además se requiere que sean removidas restricciones en las dos dimensiones.

C. TENDENCIAS DE LOS SISTEMAS DE INFORMACION

El principal trabajo del máximo ejecutivo en las organizaciones consiste en ser el arquitecto de la información y las comunicaciones de la empresa. En esta era de la información, todo lo que importa es la información y las comunicaciones de la empresa. Organización significa comunicación, comunicación significa conectividad, conectividad significa conocimiento. El sistema de información, en efecto se transforma en el mecanismo mediante el cual se da forma a la organización, se logra la conectividad, y se genera conocimiento.

La información transforma la decisión, la decisión presupone una estrategia de negocios y, al mismo tiempo pone a prueba esa estrategia y sus supuestos. Información significa datos dotados de oportunidad y propósitos, de manera que convertir datos en información requiere conocimientos. La organización basada en información requiere muchos más especialistas, convirtiéndose la unidad operativa en una organización de especialistas de toda clase.

Dentro de las cosas que pueden cambiar las reglas de competencia, el cambio tecnológico es el más importante. La tecnología y la innovación han cambiado el medio y el mundo de los negocios. La tecnología cada día es una herramienta de competencia esencial para poder sobrevivir y crecer en la economía emergente y del entorno de los negocios de los 90's. Cada día es más sofisticada, hay máquinas inteligentes capaces de comunicarse en lenguaje natural, resolviendo problemas difíciles y apoyando la toma de decisiones complejas y subjetivas. Algunos cambios como la integración de telecomunicaciones e informática; el mejoramiento de la capacidad de las redes; la transmisión combinada de voz, datos e imágenes; la expansión de las

redes públicas de datos; el establecimiento de estándares de equipos, telecomunicación y política, hace que la brecha tecnológica y de diseño organizacional sea más difícil de cerrarse cada día. Es fundamental que las empresas apliquen en forma adecuada nuevas tecnologías para el manejo de la información, de manera que puedan tener información para pensar, razonar, comparar y tomar decisiones, y de esta manera ofrecer importantes ventajas competitivas dentro del sector.

Debe ser posible que los niveles directivos o gerenciales en cualquier momento puedan, mediante la implementación de sistemas de información gerenciales, obtener datos reales en el mismo momento en que se producen.

También se requieren sistemas de información que permitan un manejo local adecuado y que al mismo tiempo estos sistemas descentralizados puedan tener interconexión con los sistemas corporativos.

Se hace necesario generar y reconocer criterios para el diseño de sistemas de información que permitan integrar todas las actividades de sistematización en la organización, desde la captura de datos a nivel operativo hasta la información a nivel gerencial que les sirva para la toma de decisiones.

Para responder a la necesidad de estrategias agresivas y de acción flexible que requieren las empresas se deben diseñar sistemas de información de acuerdo con los requerimientos de cada organización, de manera que se les facilite tener una capacidad de respuesta rápida. Apenas una organización da los primeros pasos tentativos para pasar de datos a información, empieza a transformarse sus procesos decisivos, su estructura gerencial y su manera de realizar el trabajo. El soporte informático debe estar completamente articulado a la organización, apoyando sus estrategias y garantizando que la planificación de los sistemas de información se haga a partir de las metas y estrategias corporativas de la institución.

V. INDICADORES DE ESTABILIDAD: UN NUEVO ENFOQUE EN LA DEFINICION DE LOS PLANES ESTRATEGICOS

Los objetivos, las estrategias, las políticas y los planes deben ser continuamente modificados a la luz de nueva información. Cuando el proceso de formulación de un plan se completa, su éxito o

fracaso puede ser controlado mediante los indicadores de estabilidad que se definan y de su medición.

Para el diseño de este sistema es muy importante tener clara la forma como deben ser discutidas las decisiones organizacionales en los diferentes niveles, y como fluye la información en la toma de la mejor decisión, como resultado de continuos análisis y debates entre los diferentes ejecutivos.

Con el sistema de planeación que aquí se propone, las diferentes áreas organizacionales producen indicadores de estabilidad que proporcionan la información relevante para la planeación y el control de la organización en el tiempo adecuado. Esto permite un mayor rendimiento del comportamiento de la organización, como también facilita el análisis de deficiencias organizacionales aún antes que éstas se presenten. Este es un sistema de información que aumenta la capacidad de planeación y control de los ejecutivos, proporcionándoles herramientas que ayuden a anticiparse a problemas y deficiencias futuras y que les brinda oportunidad para desarrollar una rápida adaptabilidad y capacidad de aprendizaje. El conjunto de todos estos indicadores constituyen el sistema de información gerencial. Dicho sistema permite administrar los objetivos, las estrategias, las políticas y los planes en la organización. Un sistema de planeación por índices es en sí mismo un sistema de información gerencial. Se definen en la organización tantos índices como planes son definidos. Debe producirse un plan que pueda operar en una estructura dinámica, la cual debe estar alimentándose y produciendo información continuamente.

El concepto de organización como un sistema integrado es esencial en el desarrollo de habilidades que faciliten encontrar cursos de acción innovativos. Es posible hacer algo sin tener un efecto múltiple que afecte las organizaciones. A medida que éstas van creciendo y se vuelven más complejas, su análisis y diseño no puede hacerse basado en funciones separadas del negocio como con finanzas, personal, producción, mercadeo, etc. sino que cada día es más importante analizarla como un todo coherente. Actualmente, las corporaciones tienen que estar alertas todo el tiempo en el reconocimiento y monitoreo de factores externos e internos que afectan la organización en forma integrada y no áreas específicas. Su supervivencia depende de su habilidad para

manejar, ajustar y adaptarse al entorno complejo y tener una mayor capacidad competitiva. Es por esto esencial alcanzar una mayor productividad, incrementar la calidad, mejorar los servicios a los clientes, utilizar tecnologías innovativas y buscar un mercadeo efectivo.

A. EFICIENCIA Y EFICACIA EN LA ORGANIZACION

Una organización es una red cerrada de relaciones interpersonales. Su comportamiento y eficiencia es consecuencia no sólo del comportamiento y eficiencia de cada funcionario sino de las relaciones entre ellos (Sinergia). Cada día se requiere mayor aptabilidad al cambio y mejor capacidad de aprendizaje tanto de los individuos como de las organizaciones para poder sobrevivir.

Las organizaciones deben pasar de un énfasis en la eficiencia (racionalización de recursos) a un énfasis en eficacia (logro de resultados en forma oportuna), manteniendo una relación dinámica entre sus productos y las necesidades del medio. Para esto hoy en día se necesita de métodos administrativos más eficientes que ayuden a mantener bajo control el gran número de variables que influyen en la organización. Una propiedad de toda organización es su desagregación estructural. Este desglose hace posible el diseño natural de medidas de rendimiento a distintos niveles en la organización.

Para que una administración sea eficiente es necesario realizar los planes, su ejecución y análisis de los resultados en forma integrada, eficiente y coherente.

Todas las dependencias organizacionales se deben integrar en una acción continua y permanente para mantener estabilidad interna y adaptarse a un entorno cambiante. Para lograrlo es necesario que haya entre los ejecutivos un "Diálogo Abierto" sobre estrategias y que éste contribuya a definir prioridades para dirigir y reaccionar a futuros cambios.

La medición tiende a cuantificar los procesos que se suceden en la organización. En la medida en que sus resultados sean iguales a las necesidades del medio ambiente, la empresa será eficaz. La efectividad de la organización depende de lo factible que sea para la organización mantener su viabilidad en el cumplimiento de sus misiones organizacionales en los diferentes niveles. Los

Gerentes deben centrar su atención en aquellos procesos que producen resultados. Para incrementar la productividad es necesario mejorar la calidad de los procesos. Se debe verificar el uso de los recursos, la racionalidad de los procesos y el logro de los resultados de acuerdo con los indicadores de estabilidad. Además aplicar técnicas para identificar sistemáticamente el nivel de eficiencia y eficacia óptima dentro de la Empresa con el fin de lograr la efectividad total.

B. INDICADORES DE ESTABILIDAD

Control se define como "la medida de desviaciones del comportamiento planeado y la iniciación de acciones correctivas". El control se asegura vigilando el rendimiento de los diferentes procesos. El control se ejerce de acuerdo a indicadores que son una medida de lo que la organización hace en un determinado momento.

La descomposición de objetivos en metas y actividades tiene implicación en el proceso de definición de indicadores. Cuando éstos están fuera de control debe ser posible detectar inestabilidad. Es fácil ver cómo las debilidades que se presentan en la organización se refieren a una identidad ambigua.

Modelar las actividades primarias define el "objeto" del control y por lo tanto una referencia a los niveles estructurales de la organización. Actividades primarias son aquellas actividades que identifican la organización e implementan las tareas implícitas en la identidad organizacional o sea los productos o servicios que se ofrecen en el mercado y de los cuales depende su viabilidad. Son todas las actividades que obedeciendo a la misión de la Compañía, tienen la responsabilidad de sobrevivir por sí solas pues es directa o indirectamente lo que la empresa desea hacer viable. Se hace necesario contar con una metodología que suministre la información sobre indicadores básicos que identifiquen donde hacer la intervención en forma oportuna. De esta forma la empresa se irá evaluando con respecto a INDICADORES que se establecen y que se supone son suficientes para garantizar que esta logre los resultados que se desean.

Hay necesidad de estudiar no sólo indicadores internos sino externos situados fuera de los límites de la empresa y que influyen en aspectos estructurales y de comportamiento.

Los indicadores deben diseñarse para las actividades organizacionales a diferentes niveles de agregación. Debe ser posible identificar un conjunto de indicadores los cuales deben proveer una medida acerca del comportamiento de la organización. Dichas medidas deben ayudar a los administradores a tomar acciones que ayuden a mejorar el grado de comportamiento de las situaciones.

En la medición de los indicadores es importante tener medidas de su comportamiento en términos de actualidad, capacidad y potencialidad. Donde **ACTUALIDAD** es un valor fluctuante basado en la medición acerca de lo que se hace en el presente con los recursos y restricciones existentes. **CAPACIDAD** es lo máximo que podría hacerse con los recursos existentes y bajo las restricciones presentes, es un valor fijo. Es importante hacer explícitos los recursos y restricciones que se relacionan con la capacidad máxima.

POTENCIALIDAD es lo máximo que se puede obtener si se desarrollan los recursos y se remueven los cuellos de botella para mejorar la capacidad. Es un valor normativo que tiene que ver con la fijación de políticas de producción, mercadeo o finanzas.

C. INDICES

Con estas tres mediciones de los indicadores es posible tener índices. Estos están definidos por la relación entre las 3 medidas anteriores. Ayudan a observar el comportamiento de la organización en el corto, mediano y largo plazo y a visualizar qué sucede bajo ciertas circunstancias si se mejora el comportamiento actual bajo restricciones particulares. Estos índices producen una evaluación del comportamiento de los indicadores en el tiempo.

INDICE DE LOGRO O PRODUCTIVIDAD: Es el cociente entre actualidad y capacidad máxima. Mide los posibles desarrollos organizacionales considerando recursos que están presentes pero inactivos.

INDICE DE LATENCIA: Es el cociente entre capacidad y potencialidad. Mide qué tan lejos puede llegar el sistema en uno, dos o tres años. Aquello que está presente potencialmente pero aún no se ha alcanzado. las anotaciones a latencia se definen para todas las actividades de

acuerdo a condiciones de potencialidad que pueden ser alcanzadas.

INDICE DE COMPORTAMIENTO: Es el consciente entre actualidad y potencialidad. Su significado se define de acuerdo con el presente y el futuro. Produce un balance entre los alcances en el corto tiempo y la necesidad de desarrollar recursos para que la productividad se mantenga o incremente en el futuro.

D. CONCEPTOS DE PLANEACION RELACIONADOS CON INDICES

Poder integrar planeación y control ayuda a visualizar el comportamiento organizacional en el tiempo. Mientras control ayuda en la visión del presente, planeación ayuda a abrir la organización ante nuevas oportunidades en el futuro.

Existen diferentes conceptos de planeación relacionados con índices: planeación táctica, estratégica y normativa. El término Planeación tiene implícito el concepto de tiempo en el corto, mediano y largo plazo. Hoy en día el término más usado es el de planeación estratégica.

Se dice que ayuda a construir una organización más adaptable y responsable a un entorno cambiante. Donde el cambio, el riesgo, y la volatilidad del ambiente están influyendo constantemente.

PLANEACION TACTICA: Se relaciona con planes en el corto plazo. Planear con base en actualidad. A medida que cada administrador conoce su capacidad máxima y actualidad, puede saber qué es lo que va a hacer mañana. Es una referencia de lo que podría hacerse si se tienen en cuenta los niveles actuales de productividad.

PLANEACION ESTRATEGICA: Hace referencia a planeación por objetivos en el mediano plazo, se hacen necesarias algunas negociaciones organizacionales para el diseño de nuevos objetivos y el proceso continuo para alcanzarlos. Esta planeación trabaja sobre la base de la capacidad máxima. Es planear con los mejores recursos existentes para ser utilizados en los próximos años. Es la relación de muchos planes que en un proceso continuo son soportados para alcanzar la capacidad máxima. La planeación estratégica es un proceso sistemático de mirar hacia el futuro para identificar hasta donde se quiere llegar y la forma más conveniente de hacerlo.

PLANEACION NORMATIVA: es una planeación basada en la potencialidad. Ofrece los mejores beneficios a largo plazo. Lo que debería hacerse en cada actividad si se quitan las restricciones y se desarrollan los recursos.

CONCLUSION

Para que las funciones de planeación y control en las organizaciones sean efectivas, se hacen necesarios sistemas que produzcan información relevante y oportuna, y que ayuden a la planeación, seguimiento y monitoreo en el comportamiento de las organizaciones.

Con el sistema de planeación que aquí se propone, las diferentes áreas organizacionales producen indicadores de estabilidad que proporcionan la información relevante para la planeación y el control de la organización en el tiempo adecuado. Esto permite un mayor entendimiento del comportamiento de la organización como también facilita el análisis de deficiencias organizacionales aún antes de que éstas se presenten. Este es un sistema de información que aumenta la capacidad de planeación y control de los ejecutivos, proporcionándoles herramientas que ayudan a anticiparse a los problemas, a las deficiencias futuras y que les brinda la oportunidad para desarrollar una rápida adaptabilidad y capacidad de aprendizaje.

REFERENCIAS

- BEER. S. (1966). "Decision and Control". Wiley. Chichester.
- BEER. S. (1972). "Brain of the firm". Allen Lane the Pinguin Press.
- BEER. S. (1979). "The heart of the enterprise". Wiley. Chichester.
- BEER. S. (1985). "Diagnosing the System for Organizations". John Wiley & Sons. Chichester.
- BETTIS R.A. & Hall W.K. (1983). "The Business Portfolio Approach. Where it Falls Down in Practice". Long Range Planning (U.K.) Apr. 83 pp 95 (10 pages, charts).
- CARPENTER MICHAEL (1986). "Planning. vs. Strategy - Which will win?". Long range Planning. Vol 19 No. 6, pp 50 - 53, 1986.

-
- ESPEJO R. (1979). "Cybernetic filtration of management information". Working paper No. 126 February 1979. The University of Aston. Management Centre.
- ESPEJO R. (1983). "Strategies for information management". *Cybernetics and systems: An International Journal*, 14, 1983. pp 315-341.
- ESPEJO R. & GARCIA O (1985). "A Tool for distributed planning". In proceedings Orwellian symposium and international conference in systems research. Information and Cybernetics. Baden, Baden. West Germany.
- HAINES W. R. (1988). "Making Corporate Planning Work in Developing Countries". *Long Range Planning*. Vol 21, No. 2 pp. 91-96, 1988
- HAMERMESH RICHARD G. AND WHITE RODERICK (1984). "Manage beyond Portfolio Analysis". *Harvard Business Review*. January/February 1984, pp 103-109.
- HAX A. & MAJLUF N. (1982). "An overview of strategic management". Unpublished draft 1982.
- HAX A. (1989). "Building the Firm of the Future". *Sloan Management Review*, Spring 1989.
- HASPESLAGH PHILIPPE (1982). "Portfolio Planning: Its Uses and Limits". *Harvard Business Review*, January/February 1982, pp 59.
- HURST DAVID (1986). "Why Strategic Management is Bankrupt"
- HUSE F.E. (1980). "Organization Development and change". West Publishing C.O., St. Paul, MN. *Organizational Dynamics*, Autumn 1986. pp 5-27.
- LAHR MICHAEL (1983). "Interactive Planning - The way to develop commitment". *Long Range Planning* Vol 16, No. 4, pp 31-38, 1983.
- MORALES MONTEJO CLEMENCIA (1984). "Importancia del Software en las Organizaciones". *Revista Oficina Eficiente* No. 1.
- MORALES MONTEJO CLEMENCIA. "Planeación y Control de la Información en la Empresa". *Revista Sistemas* No. 24. Pág. 17.
- MORALES MONTEJO CLEMENCIA. "Control Gerencial". *Revista Sistemas* No. 26. Pág. 17.
- MORALES MONTEJO CLEMENCIA. "Indicadores de Estabilidad: Un nuevo enfoque en el diseño de Sistemas de Información Gerencial". *Revista Sistemas* No, 35 Pág. 56
- PORTER M. (1987). "The State of Strategic Thinking". *The Economist*. May 23 1987, pp 21-28.
- TAYLOR BERNARD (1984). "Strategic Planning-Which style do you need?" *Long range Planning* Vol, 17 No 3 pp 51-62, 1984.
- WIN Y. AND MAHAJAN V. (1981). "Designing Product and Business Portfolios". *Harvard Business Review*, January/February 1981, pp 157.