

CENTRO DE INVESTIGACION Y DOCENCIA ECONOMICAS A. C.

C. I. D. E.

MAESTRIA EN ADMINISTRACION PUBLICA

GENERACION 1990-1992

TESINA:

" ESTABLECIMIENTO DE LOS OBJETIVOS EN LA ELABORACION DE
PROYECTOS BAJO LA LOGICA DE LA GESTION ESTRATEGICA
(OBSERVACION DE UN EJEMPLO) "

PRESENTADA POR:

ELSA SOFIA MOROTE CANALES

PARA OPTAR EL GRADO DE:

MAESTRO EN ADMINISTRACION
PUBLICA

REALIZADA BAJO LA ASESORIA DE:

DAVID ARELLANO GAULT

MEXICO D. F., JULIO DE 1992.



" Cuando la sinceridad y el amor se unen, dejan atrás todas las cosas vanas y superficiales, descubriendo el verdadero valor de las personas "

A Victor

Á mis Papás y aquellas personas, que me apoyaron para el logro de mis metas.

AGRADECIMIENTOS:

Al Dr Enrique Cabrero, por su apoyo tutorial, y orientación durante la maestría.

Al Mtro David Arellano, por su dedicación y orientación en la asesoría de la presente tesina.

INDICE

INDICE

INTRODUCCION	1
CAPITULO I. <u>DISCUSION TEORICA SOBRE LOS OBJETIVOS</u>	5
1.1. EL PENSAMIENTO COMO CREADOR DE UNA IMAGEN SUBJETIVA DEL MUNDO OBJETIVO: POLEMICA OBJETIVIDAD-SUBJETIVIDAD	5
1.2. RELEVANCIA DE LOS VALORES EN EL CONCEPTO "OBJETIVOS"	9
1.3. LA RACIONALIDAD: PROBLEMATICA DEL MUNDO DE DECISIONES	12
1.4. UNA PERSPECTIVA SOBRE LA REALIDAD DE LAS ORGANIZACIONES: ESPACIO DE LA RACIONALIDAD COLECTIVA	15
1.5. DE LA MISION A LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS	20
1.6. OBJETIVOS	23
1.6.1. OBJETIVO Y OBJETIVO ESTRATEGICO	23
1.6.2. CLASIFICACION DE LOS OBJETIVOS	29
1.6.2.1. SEGUN TEMPORALIDAD	30
A. GENERALIDADES	30
a.1. CORTO PLAZO (COYUNTURAL)	30
a.2. LARGO PLAZO (ESTRUCTURAL)	31
a.3. MEDIANO PLAZO (TRASLAPES)	31
1.6.2.2. POR LAS ACCIONES QUE ABARCAN	32
A. Generalidades	32
a.1. Objetivos generales	32
a.2. Objetivos sectoriales	32
a.3. Objetivos subsectoriales	32
a.4. Objetivos institucionales (mas especificos)	32
1.6.2.3. POR NIVELES DE DECISION	33
A. Generalidades	33
a.1. Empresarial	33
a.2. Divisional	33
a.3. Funcional	34
1.6.2.4. RELACIONES ENTRE OBJETIVOS	34
A. Generalidades	34
a.1. Objetivos fijados	36
a.2. Objetivos flexibles y antagónicos	36
a.3. Objetivos flexibles y complementarios	36

1.6.2.5.	MULTIPLICIDAD DE OBJETIVOS U OBJETIVOS MULTIPLES???	37
1.6.2.6.	OBJETIVOS A NIVEL ECONOMICO-SOCIAL	38
A.	Generalidades	38
a.1.	Definición	38
B.	Clasificación	39
b.1.	Objetivos puros de política económica social	39
b.2.	Objetivos de bienestar social y demás objetivos objetivos consumidores de recursos	39
b.3.	Quasi-objetivos	39
b.4.	Objetivos conjuntos	40
b.5.	La formulación de los objetivos cuantitativos	40
b.6.	Los resultados	41
CAPITULO II	<u>UBICACION DE LA CATEGORIA OBJETIVOS EN LA LOGICA DE LOS PROYECTOS DE FACTIBILIDAD EMPRESARIAL.</u>	44
2.1.	ELABORACION DE PROYECTOS EN UNA NUEVA DIMENSION	45
2.2.	DIAGNOSTICO PARA LA ACCION Y LOS PROYECTOS DE FACTIBILIDAD	48
2.3.	ASPECTOS GENERALES SOBRE LOS PROYECTOS	51
2.3.1.	CONCEPTO DE PROYECTO	51
2.3.2.	CLASIFICACION DE LOS PROYECTOS	53
2.3.2.1	SEGUN SU CARACTER	53
2.3.2.2	SEGUN DE DONDE DERIVEN	53
A.	Proyectos que derivan de estudios sectoriales	53
B.	Proyectos que derivan de un programa global de desarrollo	54
C.	Proyectos que derivan de estudios de mercados	54
D.	Proyectos de origen político	54
2.3.2.3.	SEGUN EL ENFOQUE	54
A.	Económico	54
a.1.	Agropecuario	54
a.2.	Industrial	54
a.3.	De Infraestructura Económica	55
a.4.	De Infraestructura Social	55
a.5.	De Servicios	55
B.	De ingeniería	55
b.1.	Estáticos	55
b.2.	Dinámicos	55
C.	Administrativo	55
2.3.3	ELEMENTOS DE UN PROYECTO	55
2.3.4.	UBICACION DE LOS PROYECTOS POR NIVELES	57
A.	PLAN	57
B.	PROGRAMA	57
C.	PROYECTO	57
2.3.4.1.	PROYECTO NACIONALES DE DESARROLLO (MACROPROYECTOS)	58

A.	Generalidades	58
B.	Los Actores de la Planificación en los Macroproyectos	59
2.3.4.2.	MICROPROYECTOS	60
2.3.5.	ETAPAS ANTERIORES A LA PRESENTACION DEL PROYECTO	61
2.3.6.	ASPECTOS INTERDEPENDIENTES DEL CONTENIDO DEL PROYECTO	63
2.3.6.1.	ASPECTOS TECNICOS	64
2.3.6.2.	ASPECTOS ECONOMICOS	65
2.3.6.3.	ASPECTOS FINANCIEROS	65
2.3.6.4.	ASPECTOS ADMINISTRATIVOS	66
2.3.6.5.	ASPECTOS INSTITUCIONALES Y ORGANIZACIONALES	66
2.3.7.	ESTILOS DE PRESENTACION Y ELABORACION DE PROYECTOS	67
2.3.8.	DE LOS PROYECTOS TRADICIONALES A LOS PROYECTOS CON LA LOGICA DE GESTION ESTRATEGICA.	68
2.3.9.	COMPONENTES DEL PROYECTO (OBJETIVOS)	73
2.3.9.1	ESTUDIO DE MERCADO	73
2.3.9.2	LOCALIZACION Y TAMANO DE PLANTA	74
A.	LOCALIZACION	74
B.	TAMANO DE PLANTA	75
2.3.9.3.	INGENIERIA DEL PROYECTO	76
2.3.9.4.	ANALISIS DE ORGANIZACION Y ADMINISTRACION	78
2.3.9.5.	MARCO GENERAL Y LEGAL DE LA INDUSTRIA	79
2.3.9.6.	INVERSIONES	81
2.3.9.7.	FINANCIAMIENTO	83
2.3.9.8.	PRESUPUESTO DE INGRESOS Y GASTOS	84
2.3.9.9.	ANALISIS ECONOMICO-FINANCIERO	85
2.3.9.10.	EVALUACION ECONOMICA-FINANCIERA	87
CAPITULO III. <u>UN EJEMPLO DE APLICACION DE OBJETIVOS</u> <u>PARA LOS PROYECTOS BAJO LA LOGICA</u> <u>ESTRATEGICA</u>		90
3.1.	GENERALIDADES	91
3.2.	GENERALIDADES SOBRE EL EJEMPLO DE LA APLICACION: "PROYECTO DE FACTIBILIDAD PARA INSTALAR UNA FABRICA DE CONFECCIONES Y ESTAMPADOS.	92
3.3.	EL PROYECTO	94
3.3.1.	ESTUDIO DE MERCADO	97
3.3.2.	LOCALIZACION Y TAMANO DE LA PLANTA.	101
3.3.3.	INGENIERIA DEL PROYECTO.	102
3.3.4.	ANALISIS DE ORGANIZACION Y ADMINISTRACION.	106
3.3.5.	MARCO GENERAL Y LEGAL DE LA INDUSTRIA DE PRENDAS DE VESTIR.	108
3.3.6.	INVERSIONES.	110
3.3.7.	FINANCIAMIENTO.	111

3.3.8.	PRESUPUESTO DE INGRESOS Y GASTOS,	112
3.3.9.	ANALISIS ECONOMICO - FINANCIERO,	113
3.3.10.	EVALUACION ECONOMICA Y FINANCIERA	115
CONSIDERACIONES FINALES		117
ANEXOS		125
BIBLIOGRAFIA		132

I N T R O D U C C I O N

INTRODUCCION

Nuestra sociedad es de organizaciones, las cuáles no se crean para perder, sino para desarrollarse y crecer. Cuando deseamos emprender una nueva unidad productora, nos enfrentamos al desarrollo de un proyecto de factibilidad para su instalación, donde pretendemos analizar los detalles necesarios de la forma como movilizaremos los recursos, para lograr cumplir el objetivo que nos impulsó a la elaboración del proyecto; consideramos que el proyecto que dará inicio a las acciones de implantación, deberá elaborarse de tal forma que adopte una nueva racionalidad, que trascienda su racionalidad tradicional, y entre en este mundo de múltiples interrelaciones, como una lógica de reflexión de las cosas, la reflexión implica el reconocimiento de los actores y sistemas que nos rodean y el intento de negociación con las diversas relaciones con éstos, para lograr coherencia en nuestras acciones.

Para ubicar e impregnarnos de éste nuevo pensamiento que tiende a modificar a la lógica tradicional de los proyectos y cuya utilidad esencial se encontrará al momento de implantación, utilizaremos como base la racionalidad desde ideas dialécticas, utilizadas en lógica de la Gestión estratégica.

Por ningún motivo pretendemos realizar una metodología acabada, nuestra intención es dar el primer paso, hacia una metodología, motivándolos a la búsqueda de técnicas para los proyectos de factibilidad de la lógica propuesta, por lo que nosotros sólo trabajaremos a nivel de objetivos.

En el primer capítulo nos enfrentamos a un análisis teórico de los objetivos, e iniciamos con una discusión entre objetividad y subjetividad, la discusión pudiera parecer vanal para algunos, pero en un enfoque sobre la insuficiencia del modelo tradicional, para el mundo cambiante de hoy, es importante observar las relaciones entre la objetividad -subjetividad, el mundo de pares y de aspectos cuantitativos y el mundo cualitativos.

Pensamos que el modelo tradicional es insuficiente, pero aceptamos la inevitable necesidad de referirnos a él, de retomarlo y de trabajar con él moldeándolo hacia algo que consideramos más cercano a la realidad; por lo que hemos escogido a la lógica estratégica para este fin, porque se encuentra ante un problema similar, ya que la estrategia es un problema racional, que va en contra de los supuestos del modelo racional, al parecer éstas grandes contradicciones, nos traen una lógica diferente, con lo que buscamos dar una propuesta congruente de un modelo operativo que se mantiene en los argumentos de la racionalidad estratégica.

INTRODUCCION

Nuestra sociedad es de organizaciones, las cuáles no se crean para perder, sino para desarrollarse y crecer. Cuando deseamos emprender una nueva unidad productora, nos enfrentamos al desarrollo de un proyecto de factibilidad para su instalación, donde pretendemos analizar los detalles necesarios de la forma

como movilizaremos los recursos, para lograr cumplir el objetivo que nos impulsó a la elaboración del proyecto; consideramos que el proyecto que dará inicio a las acciones de implantación, deberá elaborarse de tal forma que adopte una nueva racionalidad, que trascienda su racionalidad tradicional, y entre en este mundo de múltiples interrelaciones, como una lógica de **reflexión** de las cosas, la reflexión implica el reconocimiento de los actores y sistemas que nos rodean y el intento de negociación con las diversas relaciones con éstos, para lograr coherencia en nuestras acciones.

Para ubicar e impregnarnos de éste nuevo pensamiento que tiende a modificar a la lógica tradicional de los proyectos y cuya utilidad esencial se encontrará al momento de implantación, utilizaremos como base la racionalidad desde ideas dialécticas, utilizadas en lógica de la Gestión estratégica.

Por ningún motivo pretendemos realizar una metodología acabada, nuestra intención es dar el primer paso, hacia una metodología, motivándolos a la búsqueda de técnicas para los proyectos de factibilidad de la lógica propuesta, por lo que nosotros sólo trabajaremos a nivel de objetivos.

En el primer capítulo nos enfrentamos a un análisis teórico de los objetivos, e iniciamos con una discusión entre objetividad y subjetividad, la discusión pudiera parecer vanal para algunos, pero en un enfoque sobre la insuficiencia del modelo tradicional, para el mundo cambiante de hoy, es importante observar las relaciones entre la objetividad -subjetividad, el mundo de pares y de aspectos cuantitativos y el mundo cualitativos.

Pensamos que el modelo tradicional es insuficiente, pero aceptamos la inevitable necesidad de referirnos a él, de retomarlo y de trabajar con él moldeándolo hacia algo que consideramos más cercano a la realidad; por lo que hemos escogido a la lógica estratégica para este fin, porque se encuentra ante un problema similar, ya que la estrategia es un problema racional, que va en contra de los supuestos del modelo racional, al parecer éstas grandes contradicciones, nos traen una lógica diferente, con lo que buscamos dar una propuesta congruente de un modelo operativo que se mantiene en los argumentos de la racionalidad estratégica.

El mensaje que se pretenderá transmitir es que los proyectos son gobernables con intención y dirección, gestionándolos adecuadamente considerando sistemas y actores internos y externos, con una metodología basado en la gestión estratégica capaz de proporcionar un progreso sustancial en el nivel de calidad de los proyectos, lográndo a pesar de las múltiples racionalidades y contradicciones de los individuos, ser eficiente y eficaz. Consideramos que a pesar de las dificultades inherentes a todo proyecto, que la aplicación de los principios estratégicos y tácticos nos permitirán garantizar el dominio de la mayor parte de los proyectos, convirtiéndolo en normal lo que pudiera ser considerado como excepcional: la consecución de los objetivos de resultado, los costos, y los plazos de operación.

En el segundo capítulo realizamos una discusión sobre los proyectos de factibilidad, centrándonos en los proyectos industriales, y mostrando un estilo personal de desarrollarlos y observando los objetivos tradicionales (refiriéndonos a los objetivos que se persiguen actualmente en la elaboración de proyectos) y luego de una breve discusión terminamos proponiendo la modificación del objetivo tradicional, por un objetivo bajo la lógica estratégica, todo ello bajo el supuesto de que los proyectos parten del objetivo estratégico.

Con el ánimo de ubicar a la elaboración de proyectos en la Gestión Estratégica, la proponemos como instrumento del diagnóstico táctico y lo consideramos como herramienta efectiva para la decisión.

En el tercer y último capítulo, lo que se hace es la ejemplificación de los nuevos conceptos sobre los objetivos que persigue el proyecto, a uno específico referido a la instalación de una fábrica de confecciones y estampados. Esta experiencia nos obligó a realizar reconsideraciones y evaluaciones de lo propuesto en el capítulo II, por lo que consideramos el último capítulo, como enriquecedor de lo propuesto en el capítulo anterior, y que nos demuestra la posibilidad de aplicación del mismo.

Esta tesina me enfrentó a romper algunos esquemas tradicionales de optimización natural de los ingenieros industriales, pero de ninguna manera llegué a decretar su funeral, sino que se acepta su necesidad pero dándole una ubicación diferente en los nuevos esquemas actuales, además me ayudó a la integración y comprensión de las relaciones estratégicas y tácticas que se presentan en las organizaciones y en la vida diaria.

C A P I T U L O I :
DISCUSION TEORICA SOBRE LOS OBJETIVOS

"Una de las claves para comprender la vida es darse cuenta de que todo llega en pares. Todas las acciones provienen del funcionamiento recíproco de contrarios... Cuando el Absoluto se volvió relativo, es decir, cuando Dios creó al Universo, El creó los contrarios para que pudiéramos experimentar la sensación y función y el sentido de estar vivos... Sabemos, por contraste, la diferencia entre el calor y frío, la altura y la profundidad, longitud y anchura, depresión y júbilo, masculino y femenino, y subjetivo y objetivo"

J. Murphy (1).

1.1. EL PENSAMIENTO COMO CREADOR DE UNA IMAGEN SUBJETIVA DE MUNDO OBJETIVO: POLEMICA OBJETIVIDAD-SUBJETIVIDAD.

Esta discusión ha sido para muchos interminable, y puede tornarse amplia, debido a la complejidad de la temática, sin embargo, no es propósito llegar a su profundización; consideramos que lo importante del caso es rescatar ideas sustantivas relacionadas con el título de este apartado y en relación directa con la totalidad de este primer capítulo. Las ideas de arranque nos las inspiran el pensamiento inicial de este capítulo.

El pensamiento es estudiado por las más diversas esferas del conocimiento científico, con la particularidad de que cada ciencia lo estudia desde un ángulo establecido. La madurez de la ciencia se determina, en particular, por el grado en que conoce sus resultados y el método que emplea para conseguir y demostrar la verdad; donde la ciencia incluye también el autoconocimiento, no como fin, sino como medio para obtener conocimientos objetivos y verídicos acerca de su objeto, para lo cual está vinculada al pensamiento.

Este análisis tendrá como una de sus bases principales la dialéctica, la que "estudia el pensamiento desde el ángulo de su relación con el mundo objetivo, estudia las leyes del movimiento hacia la verdad objetiva (2)". El materialismo dialéctico estudia la naturaleza del pensamiento como tal, su relación con el mundo objetivo, que le ha dado vida, las diferencias entre el

1. J. Murphy, Poder infinito para Vivir Mejor, México, Roca S.a, pag 137, 1991.

2. P. V. Kopnin, Lógica Dialéctica, México, Gribalbo s.a, pag 128, 1986.

pensamiento y otros fenómenos de la realidad y las leyes generales que determinan su desarrollo. Encontramos que la definición más general derivada de la teoría del reflejo Leninista, es la siguiente: "El pensamiento es el reflejo de la realidad por medio de las abstracciones. El reflejo de la realidad constituye el pensamiento, siendo la abstracción la forma de este contenido (3)".

Así la actividad del pensamiento está relacionada con la creación de una determinada imagen cognoscitiva; donde la imagen cognoscitiva y el objeto en ella reflejado, forman una unidad de contrarios. Son únicos ya que la imagen es una copia del objeto, como una fotografía del mismo, pero son contrarios, ya que uno respecto del otro guarda la misma relación entre lo material y lo ideal.

Tratando de esclarecer lo dicho utilicemos un sencillo ejemplo. Observemos que al elaborar los planos de ubicación de una planta productiva en un proyecto industrial, éstos (los planos) se diferencian de la planta en sí, más son diferencias en una esfera común: tanto el uno como el otro son cuerpos materiales, aunque uno es menor que el otro y se emplea con fines distintos; ahora bien, si examinamos el contenido de nuestros pensamientos acerca de la planta veremos que éstos, siendo su imagen, no son su copia material, su plano. Lo común entre el contenido (nuestro pensamiento) y su objeto, es distinto entre la copia material (el plano) y el objeto representado.

La unidad entre el contenido del pensamiento y el objeto que refleja consiste en que el pensamiento y el objeto reflejan las propiedades del mismo, pero no poseen en ninguna forma estas propiedades; en el ejemplo, el plano de la planta, puede ser analizado en una oficina, pudiendo estudiar las ventajas o desventajas de la ubicación de la maquinaria. Pero una representación mental de la planta no puede discutirse ni siquiera en las condiciones de la oficina.

Por muy diferente que sea el contenido del pensamiento acerca del objeto entre las diversas personas, no pasa de ser una imagen ideal de un objeto que existe en la vida real. La imagen cognoscitiva que nos proporciona nuestro pensamiento no es una cosa material o ideal especial, no es el símbolo de esta cosa, sino su reflejo en la conciencia del hombre, la imagen ideal de lo material. Para expresar la relación entre la imagen cognoscitiva y el propio objeto, la filosofía ha elaborado las categorías de lo material e ideal, por medio de las cuales establece, por un lado la unidad entre la imagen cognoscitiva y el objeto y, al mismo tiempo, su diferencia de principio. Además ha elaborado los conceptos de lo subjetivo y lo objetivo, de

3. P. V. Kopnin, op cit, pag 129.

sujeto y objeto; pues estas categorías hacen más concreta nuestra noción sobre el pensamiento como imagen ideal de lo material.

Sujeto y Objeto son categorías importantes de la gnoseología dialéctica (4), diferentes de las categorías de lo ideal y lo material. No pudiendo identificarse el sujeto con lo ideal, ni el objeto con lo material. El sujeto es el individuo que conoce y modifica el mundo material que lo rodea; y el concepto de objeto no es idéntico al concepto de materia, ya que su concepto lo abarca tanto los objetos del mundo material, que existen al margen de nuestra conciencia, como los resultados de la actividad pensante del hombre, que pueden servir de objeto para las investigaciones teóricas del sujeto (5).

"El pensamiento viene a ser la relación teórica entre el sujeto y el objeto durante la acción práctica del hombre sobre la naturaleza; las propiedades de las cosas materiales se reflejan en la conciencia humana" (6).

Es pues que gracias al pensamiento se crea una imagen subjetiva del mundo objetivo (7). Luego el pensamiento, desde la lógica que estamos siguiendo (la dialéctica), es subjetivo porque:

1. Primero pertenece al hombre como sujeto.
2. En el pensamiento nos enfrentamos siempre con la imagen ideal del objeto (referido a la imagen que el sujeto lo hace dentro de su cerebro, por lo que se llama también imagen subjetiva (8) y no con el objeto propiamente dicho.
3. El objeto se refleja en el pensamiento con diverso grado de plenitud, correspondencia y profundidad de penetración en su esencia.

4. Retomando el concepto de gnoseología de Kopnin quien dice que estudia el pensamiento como proceso de actividad espiritual del hombre, dirigido a la obtención de nuevos resultados.

P. V. Kopnin, op cit, pag 128.

5. Idid, pag 128.

6. Idid, pag 131.

7. Para entender con más claridad, se podrá observar el esquema 1.1. donde se enfrenta la imagen cognoscitiva con el objeto reflejado.

8. Ya que proviene del Sujeto.

"El pensamiento aspira a ser subjetivo para tener un contenido adecuado al objetivo, para poner de manifiesto las propiedades del objeto tal como existen al margen del pensamiento (9)".

"Las categorías de lo material y lo ideal, de lo subjetivo y lo objetivo caracterizan el pensamiento en su relación con los objetos de la realidad, pero no se refieren a otro aspecto importante: la relación entre pensamiento y cerebro que equivale a la relación entre propiedades de la materia y la materia propiamente dicha". No puede considerarse como la imagen subjetiva del mundo objetivo: el cerebro junto con el pensamiento pertenece al sujeto, al ente social; donde el pensamiento como propiedad del cerebro, radica en su capacidad de reproducir la realidad exterior en las imágenes de una forma conceptible.

Queriendo puntualizar las anteriores ideas en un vocabulario operativo y utilizando la ejemplificación anterior, podemos decir que el pensamiento sobre una planta productiva, se da en relación teórica entre el ingeniero de producción, arquitecto, inversionista y muchos otros interesados (cada uno con su visión particular) y la planta en sí (imagen material), la que se representa en imagen ideal en los planos; sus propiedades se reflejan en la conciencia humana y se intentan transferir a los planos (copia material). Esto quiere decir que la relación entre los conceptos objetivo, subjetivo, sujeto y objeto, es de naturaleza esencial; relación hecha posible y concretada por el pensamiento, no como puente sino como elemento sustancial e integral de la misma relación.

Podemos comprender finalmente que mediante la lógica dialéctica estudiamos al pensamiento, como creación de imagen cognoscitiva y desde su relación con el mundo objetivo, donde la imagen es copia del objeto, por lo que son únicos y son contrarios por la relación entre lo material e ideal.

Tratando de redondear lo dicho anteriormente, presentamos, para finalizar este apartado, esquemas donde trata de sintetizarse las relaciones que someramente fueron discutidas arriba. Utilizamos el versus como idea metodológica por presentar las categorías de manera contrastada.

ESQUEMA 1.1

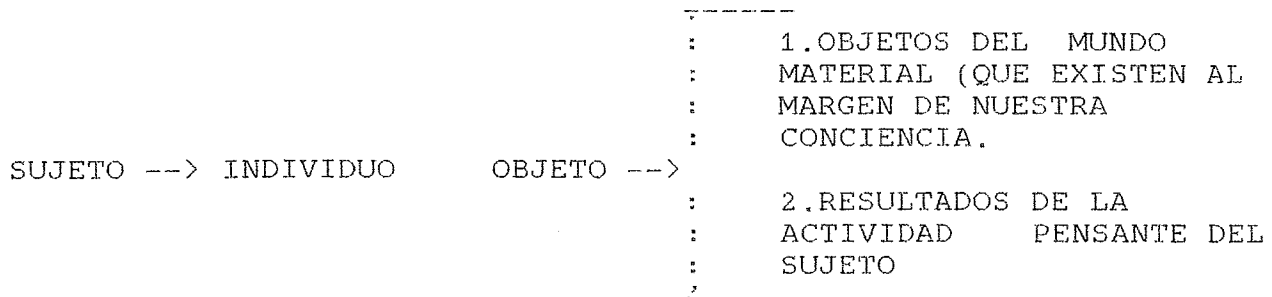
IMAGEN COGNOSCITIVA VERSUS OBJETO REFLEJADO

IMAGEN COGNOSCITIVA	VERSUS	OBJETIVO REFLEJADO
COPIA DEL OBJETO	<-- "UNICOS" y -->	OBJETO MISMO
IDEAL	<-- "CONTRARIOS" -->	MATERIAL

9. Ibid, pag 132.

Por otro lado, concretando nuestra noción sobre el pensamiento como imagen ideal de lo material, los filósofos han elaborado conceptos de lo subjetivo y lo objetivo, de sujeto y objeto; las cuales presentamos a través del siguiente esquema:

ESQUEMA 1.2.



Los segundos sirven para investigaciones teóricas del sujeto, él que puede estar influenciado de su medio externo como del interno, como por ejemplo de los valores, que afectarán su decisión.

1.2. RELEVANCIA DE LOS VALORES EN EL CONCEPTO "OBJETIVOS"

El sujeto, está afectado por los valores que se crean en su medio ambiente. Los valores surgen de la experiencia humana, y por ello pueden estar afectados por las mismas condiciones, por lo que se pueden analizar como variables dependientes sujetas a transformaciones que son un producto de: los cambios sobrevenidos en la población, la tecnología, la producción económica, condiciones sociales, influencias culturales etc.. Sin embargo, una vez establecidos, los valores operan también como variables independientes, que canalizan las reacciones frente a las innovaciones y sirven de base para futuras innovaciones; los valores pueden aparecer como variables tanto de sistemas de personalidad o de sociedad como en la cultura.

Al referirnos al concepto "valor" desde el pensamiento filosófico general, encontramos que se le atribuye, a la concepción en plural "valores", las características siguientes (10):

10. J. Ferrater Mora, Diccionario de Filosofía Abreviado, México, Hermes, pag 425-427, 1988.

1. El valer. la característica del valor es el ser valente, a diferencia del ser ente. La bondad, la belleza, no son cosas reales, pero tampoco entes ideales. Los valores son intemporales y por eso han sido confundidos a veces con las idealidades, pero su forma de realidad ni es el ser ideal ni el ser real, sino el ser valioso. La realidad del valor es, pues, el valer. Y podemos asegurar que el valor del ente está en su misma esencialidad como ser transformador y sujeto de transformación.
2. **No independencia**. los valores no son independientes, pero esta dependencia no debe entenderse como una subordinación del valor a instancias ajenas, sino como la necesaria adherencia del valor a las cosas. Por eso los valores hacen siempre referencia al ser y son expresados como predicaciones del ser.
3. **Polaridad**. Los valores se presentan siempre polarmente, porque no son entidades indiferentes como las otras realidades; por ejemplo al valor de la belleza se contraponen siempre el de fealdad.
4. **Cualidad**. Los valores son totalmente independientes de la cantidad y por eso no pueden establecerse relaciones cuantitativas entre las cosas valiosas.
5. **Jerarquía**. El conjunto de valores se ofrece en una tabla general ordenada jerárquicamente.

No es que queramos forzar los conceptos a una misma ejemplificación, sino, más bien, es querer mantener puntos de hilación en el análisis; así, en el caso del plano de la planta productiva, el ingeniero de producción, el arquitecto y el inversionista; tendrán sus propios valores, según su concepción de lo correcto para la planta; el ingeniero de producción, buscará discutir la forma de elevar la producción, logrando el mínimo de tiempo y movimientos, el arquitecto pensará en la forma adecuada de las instalaciones, electricidad, cañerías, número de baños, altura de los muros, etc. y el inversionista buscará que le cueste menos, y ganar más. Puede que el ingeniero de producción, incluya además valores como la búsqueda de bienestar de los obreros. Los tres tendrán que discutir y llegar a un acuerdo, sobre "las cualidades prácticas que la compañía desea alcanzar como parte permanente de su actuación (¹¹)", es decir los valores; la cuál es diferente a las creencias que son las ideas o principios que un individuo acepta como verdaderos y que le sirven de base para sus actos. Ahora bien los valores, las creencias y la misión de la compañía estarán guiando hacia los objetivos que se desee cumplir. De tal manera, el concepto "valores" va apareciendo como clave para entender la naturaleza de la categoría o concepto "objetivos", ambos relacionados en el "diario" construir y transformar del hombre en su realidad y por

¹¹. F. G. Harmon, Y G. Hacobs, La Diferencia Vital, Colombia, Norma, 1990.

tanto la construcción y transformación de la misma; instancia en la cual van teniendo lugar otra serie de conceptos claves.

A todo esto, nos enfrentamos además a las diferentes formas de ver la realidad, la que está compuesta de múltiples actores, donde no es posible la construcción de una estructura al unísono, naciendo la gran duda de la existencia de objetivos globales, siendo ello una razón más para desconfiar de la relación medios y fines.

Como vemos la realidad es complicada de definir, ya que depende de la forma de racionalidad de cada actor, la cual como veremos adelante irá desde una idea operacional (técnica, medios- fines) hasta una esencial (como formas de reflexionar las "cosas"). A la realidad desde el punto de vista del diccionario filosófico se la define como sigue:

"El predicado "es real" (y el sustantivo "realidad") se definen a veces de modo negativo y a veces de modo positivo. En el primer caso se afirma que el ser real sólo puede entenderse como un ser contrapuesto al ser aparente, o al ser potencial, o al ser posible... en el caso segundo se afirma que "es real" equivalente a "es" o a "es actual" o a "existe"...Ambos métodos han sido usados por la mayor parte de los filósofos. Casi todos ellos, además han considerado que el problema de la realidad es un problema de índole metafísica...Ciertos filósofos, en cambio, han hecho constar que sólo la relación con la experiencia podemos adquirir una idea justa acerca de la realidad. Lo real es dado como sugiere Kant, en el marco de la experiencia posible y por eso "lo concuerda con las condiciones materiales de la experiencia (de la sensación) es real"..(1²)

Como hablamos de la existencia de múltiples actores, de hecho por naturaleza cada cual tendrá una experiencia distinta, lo que nos habla de múltiples realidades, pero la idea nuestra es acercarse a ella, mediante el método dialéctico.

Bajo esta tónica, la investigación de las relaciones entre el valor y la concepción del mundo representa uno de los problemas más espinosos de la axiología material, pues su solución depende, en parte, de la concepción del mundo vigente o de la realidad sustentada por el investigador o estratega. Esta última idea da pie a amplias revisiones conceptuales, pero que por los espacios que deben tener los mismos en este trabajo, algunos serán recuperados explícitamente, considerando a otros de manera implícita y otros quedando sin consideración.

¹². J. Ferrater Mora, op cit.
(el enfatizado es nuestro)

Pero en cuanto a la gran utilidad que da el considerar a los valores para entender los objetivos, radica no en un sentido de subordinación de los objetivos, sino más bien de servir como grandes marcos de referencias y de sustentación para los objetivos, pues, recordemos, los valores dan un sentido más dinámico y humano a los objetivos.

1.3. LA RACIONALIDAD: PROBLEMATICA DEL MUNDO DE LAS DECISIONES

Este es un concepto que ha sido abordado desde varias perspectivas, desde aquellas que hacen énfasis en los preceptos instrumentalistas (técnico-económico), hasta aquellos que buscando alejarse de este ángulo y viendo en el concepto algo menos reduccionista, encuentran en éste la fuente de grandes esquemas para el pensamiento, dinamizándolo y haciéndolo más vivo. Aquí retomaremos las revisiones que se han hecho a partir de otro concepto, el de decisión, luego entonces, éste nos permitirá introducirnos en la dinámica de las organizaciones, donde una perspectiva acerca de la realidad circundante e interna, propia y ajena a las organizaciones, permitirá darle mayor ubicación a la categoría objetivos, ya que este es uno de los ámbitos donde su desarrollo ha tenido mayores avances.

Desde esta perspectiva podemos comenzar señalando que por su naturaleza activa y constructora, creador de su propia historia, el hombre se transformó en sujeto **decididor**, y por tanto, objeto de su propia reflexión. Así entendido, es el sujeto una agregación ordenada de las estrategias transmitidas por su cultura, e historia, el que al relacionarse con el objeto, lo retoma en sus pensamientos y observa la manera de transformarlo, adecuarlo o adaptarse según sean sus propias necesidades; luego entonces tiene que decidir que hacer con su contexto, es decir, tomar decisiones.

Todos los enfoques alternativos sobre la teoría de decisiones son abarcados en dos generalidades: modelos cuantitativos, que en la búsqueda de acercamiento de la realidad, suponen una capacidad de modelización para simulación de dinámicas y procesos decisorios, y que tienen como su fundamento la racionalidad técnica, medios-fines; racionalidad instrumentalista que hace del sujeto un mecanicista que no va más allá de la búsqueda de la satisfacción de sus necesidades individuales (materiales, principalmente) y que por lo tanto se encuentra en la trama de elegir lo más óptimo que equilibre sus necesidades con sus disponibilidades (presupuestales); y los modelos cualitativos, que intentan una interpretación de los procesos decisorios, desde diferentes perspectivas y bajo una idea que ve en el desarrollo del ser humano como su fundamento, éste en ámbitos diversos y por tanto actor influido e influidor de sus realidades.

Una somera revisión de los principales planteamientos permitirá observar lo que algunos compiladores han llamado como el continuo

entre lo prescriptivo y lo descriptivo, y que más nos atravesáramos a ubicar como lo estrictamente técnico-económico, pasando por lo político, social y lo psicológico. Los estudiosos han llamado a estas perspectivas como modelos; los cuales (como modelos propiamente dichos), van desde el I hasta el III, sin embargo se ha llegado a proponer un cuarto, el de la No decisión.

Uno de los principales fundamentos teóricos de este trabajo, la Gestión Estratégica, nos irá marcando el camino en el cual nos encontramos con análisis racionales, organizacionales y políticos de los procesos decisorios, pero, encontrando también en cada versión aspectos parciales de la categoría racionalidad y que por tanto no logran describir una realidad en su totalidad. En ese mismo sentido, la realidad de estos nuevos cambios inusitados, hacen que se busque la forma correcta de lograr una decisión, a través de plantearnos una misión, diagnosticar nuestra realidad, observar cuál es nuestro problema, y buscar puntos donde anotar para cumplir nuestros objetivos. No obstante, ese fundamento teórico por recibir su sustento de otros marcos, exige la revisión de las generalidades de estos últimos (13).

La teoría de decisiones nos habla en primer lugar de la visión racional, encontrando como a su principal exponente en Allison (14). Esta visión toma como punto de arranque la noción del hombre económico (homo economicus), visto como un intento programático de dirigir a los individuos, y tiene como finalidad la adecuación de recursos o medios escasos y las distintas formas alternativas de realizarlo de acuerdo a objetivos jerarquizables; siendo su principal objetivo que se logre la elección óptima entre las diferentes posibilidades, proponiendo la existencia de un actor racional unificado; la estrategia consistirá entonces en la decisión que optimamente satisfaga los objetivos planteados con los mejores medios, partiendo de una lógica racional unificada. El gran problema de este enfoque es que se aparta de los procesos específicos de la acción organizacional, como son, por ejemplo, equilibrio, conflicto y poder.

Una segunda visión, es la **organizacional**, la que al reconocer la presencia de conflicto, y la lucha de poder (intentando manejarlos) desvirtúa cualquier noción de organización como actor racional unificado; entendiendo a la decisión como un producto generado organizacionalmente. Conciben además una racionalidad

13. En páginas posteriores nos referiremos a la realidades de las organizaciones de manera más específica, con el intento de acercarnos más y dar más cuenta de la racionalidad y de la naturaleza de los objetivos.

14 G. Allison, Essence of decision, USA, Little Brown, 1981.

limitada, esta pensando en que los individuos no pueden conocer y asir toda lo que hay en la realidad (informacional, técnica, etc). La estrategia es para esta visión una especie de decisión construida, a través de varios caminos y, aunque mantienen el referente racionalista, en un intento de aproximación a la realidad realiza descripciones; escapando en algo a la idea de linealidad para las decisiones, pero buscando construir el concepto de decisiones programables como opuesto a las no programables; donde su construcción no depende de un sólo actor. Algunos califican a este modelo como una extensión del modelo anterior, que sólo sustituye el concepto de racionalidad objetiva por el de racionalidad limitada, pero no tienen en cuenta la totalidad del mismo.

La visión tercera, a la que se le ha llamado incrementalista o política, cuya base es el sentido común; considera a la toma de decisiones como un proceso político, como un proceso pluralístico, buscándose más que obtener beneficios, evitar fracasos, y en consecuencia esto, se plantea, que lleva a elegir "la opción menos mala". De tal forma la decisión se entiende como el resultado de la interacción de los individuos, a partir de decisiones parciales, donde cada uno pone en juego sus intereses y valores. La estrategia será entendida, en este plano de cosas, como las pequeñas decisiones que acumulativamente permitan evitar "grandes males".

Una cuarta visión, la visión del estilo de dirección individual, ve al decisor como un actor que rechaza técnicas que no van con su estilo; es decir, se considera como premisa para la toma de decisión el estilo personal, por lo que se afirma que no existe marco teórico implícito que oriente a la toma de decisión, en otras palabras esto sería como plantear que todo depende del Estratega y de su estilo personal. En este marco, se observaría la complejidad de conocimiento, por la diversidad y dicotomía de estilos desde analíticos-metodológicos-sistemáticos frente a formas de estrategias intuitivas-divergentes-globales.

La visión de la **no-decisión**, sostiene que los individuos sólo tienen la ilusión de decidir, ya que todo depende del sistema (en sus diversos niveles), para el cual es importante ocultar sus mecanismos de manipulación a la sociedad, el que hace creer a los individuos que se tiene la opción de decidir, pero la realidad es que todo está definido a favor del sistema y de los grupos dominantes.

Estas cinco visiones (incluyendo la de no-decisión) nos llevan a pensar en diversas maneras de abordar la realidad, diversas ángulos-rationales, y por tanto diversas estrategias. La estrategia en sí parte de un modelo racional, pero luego lo crítica, decretando la obsolencia de la relación medios-fines, pero sin dar el funeral a esta relación, aceptando la irremediable necesidad de referirse a él.

Las visiones o modelos vistos, nos hacen observar que la forma como se construya la decisión depende de como observen la realidad los diferentes actores, por ejemplo en el caso de los defensores del modelo racional; ellos lo dan todo por dado y hecho con una obediencia y armonía en base a un actor racional unificado; él cual bajo la lógica dialéctica, se considera fuera de la realidad dada que esta está construida por múltiples actores, con diversas racionalidades.

Los actores luchan entre sí, en busca de implantar su forma de racionalidad, por lo tanto la acción como una simple sumatoria lineal, no es cierta, dado que está compuesta por diferentes luchas, luego nos enfrentamos a una gran interrogante, y es ¿cómo podemos hablar de racionalidad en un mundo tan caótico?

En este plano de cosas, la racionalidad puede tener una naturaleza individual o colectiva, es decir de actor individual o de actores interrelacionados, que se proponen lograr algo y que por tanto tienen una participación pasiva, activa, protagonista, etc, pero que se encuentran inmersos bajo estructuras (materiales, inmateriales, sistemáticas, humanas, etc..) y que por lo tanto responden a lógicas un tanto diferentes. Sin embargo, nos interesan aquellos que tienen inserción en un espacio preciso, el de las organizaciones. Acercuémonos a un poco de esto, que sin querer entrar en repeticiones, se hará mención de algunos aspectos ya revisados.

1.4. UNA PERSPECTIVA SOBRE LA REALIDAD DE LAS ORGANIZACIONES: ESPACIO DE LA RACIONALIDAD COLECTIVA.

Pero qué tipo de racionalidad ha de tener el hombre de hoy, el hombre que no sólo debe construir su futuro, sino que necesita hacerlo ahora, pues los rápidos cambios del presente, hacen necesaria su intervención, para el logro de su sobrevivencia y coexistencia con la naturaleza y los otros miembros del planeta.

La dialéctica es el método que hemos concebido para explicarnos, entender y acercarnos a la realidad, y que mediante su concepto de totalidad, trata de convertir el qué pensar, en cómo pensar; a partir de tenerse presente amplios marcos mentales-reflexivos, en cortes espacios-temporales sobre la realidad. Un concepto clave aquí es la totalidad, entendida como la articulación dinámica de los procesos reales caracterizados por sus dinamismos; esa articulación puede concretarse en diferentes recortes del desarrollo histórico. En el desarrollo de la dialéctica analítica se reconoce como punto de partida la construcción de la realidad, como objeto definido por la articulación entre nivel (que permite comprender a la totalidad como articulación dada) y momento (forma como se transforma la totalidad articulada).

Lo que se busca es organizar una forma de razonamiento crítico que permita romper o traspasar la apariencia de los fenómenos, dado un enfoque epistemológico de la realidad; esto no quiere decir que vamos a retomar el bagaje de la dialéctica per sé. Zemelman⁽¹⁵⁾ reconoce que la dialéctica de inspiración materialista no ha podido precisar sus métodos ni delimitar sus problemas de manera congruente con sus fundamentos filosóficos.

Haremos algunas meditaciones sobre la dinámica de las realidades del presente⁽¹⁶⁾, espacio-temporal donde tiene lugar la racionalidad, y que a propósito de la ubicación de este trabajo, esto es, el mundo de las organizaciones, el mundo de los actores, el mundo de nuestras realidades y las realidades de los otros.

Las interrogantes que nos hemos estado planteando nos hacen pensar en una dinámica interna: de estructuras y funcionamientos, de actores, pudiendo ser individuales-grupales-organizacionales y de sus procesos e interrelaciones, de diversos recursos (ya sean tangibles e intangibles); donde la búsqueda de la eficiencia y la eficacia van más allá de ser simples metas. Pero éstas estructuras y funcionamientos internos no pueden explicarse separados de una realidad externa, como gran referente de decisiones-interrelaciones-acciones; espacio de la competencia; ya no reducida a la eliminación-sobrevivencia sino vista también en el plano de la coexistencia. Nos encontramos pues, en un mundo de nuevas racionalidades; ya no sólo de medios a fin; sino como lógicas de reflexión de las cosas, de ejercicios reflexivos de los objetos y de los sujetos; aquí podemos pensar en todos los actores que conforman este mundo externo que bajo la referencia de sus limitantes y potencialidades se instan en la búsqueda de eficiencia y eficacia.

Así, el mundo de los "todos" que se visualizan y se ven reflejados en los "otros"; un mundo claro y oscuro, mundo donde los sujetos toman nuevos papeles, individualmente y como grupos, donde la racionalidad de las sociedades (sensatas) no es de tanta pasividad, donde no existe primacía en una sola actividad productiva, etc..

Pensando un poco en el papel que tienen los diversos actores en "sus" realidades, algunos pueden verse involucrados en la producción para la demanda, otros en los procesos de compra-venta y otros hasta en la propiciación de los medios y servicios para

¹⁵. H. Zemelman, Uso crítico de la Teoría, México, Ed Colmex-Unu, 1987.

¹⁶. Inspirados en:
D. Arellano, Planeación y Gestión Estratégica de Organizaciones Mexicanas. Énfasis en el Sector Público, México, Mimeo Cide, 1991.

que los otros dos produzcan o vendan; nos preguntamos entonces qué hace uno y que hace otro para lograr ser eficiente y eficaz, es decir para obtener mejor provecho con sus recursos y medios limitados y escasos y para alcanzar sus objetivos y metas como se los ha planteado; se puede pensar que es un problema de estrategia, un problema de táctica, de planes, de coordinación, de prospectivas, de búsqueda de factores claves, etc..

Otros actores se ven involucrados en estructuras creadas con una lógica distinta, donde, a diferencia de aquellos que pueden autoplantear sus imágenes ideales y reales, y buscar viabilizarlas y factibilizarlas; estos últimos parecieran ubicarse dentro de grandes esquemas que mencionamos de racionalidades propias y ajenas, que les otorga pertenencia, que les exige legitimidad y por tanto el cumplimiento de una función social (a través de bienes y servicios) y una función de orden (o política), las organizaciones están inmersas en su propia realidad y en toda una dinámica de cambios, se observa que el contexto se mueve cada vez más rápido, aquí es necesario una lógica de ordenación del mundo; bajo una nueva racionalidad.

En este plano de cosas, los actores dejan de ser un objeto y pasa a ser un sujeto; piden mayor participación social; para ello el administrador adquiere un papel clave en los aspectos direccionalizadores de la organización, encontrándose con la necesidad de utilizar algo más que una simple herramienta administrativa; algo más que los conocimientos que posee; necesitará tener como una "forma de pensamiento especial" más allá de la racionalidad común, acompañado de lógica e imaginación; una racionalidad para hacer el mundo más aprehensible; reduciendo la complejidad del sistema.

No estamos hablando de la racionalidad limitada de Simon (17), ya que ésta, según Crozier es referida a una racionalidad restringida, de direccionalidad limitada, ni tampoco de la racionalidad clásica (18), cuyos supuestos se rompen, pues los fines son valores humanos que deben ser discutidos y los medios no son necesariamente adecuados; tal vez deberíamos impulsar una racionalidad virtual (contenida en la dialéctica) y confrontarla con una investigación concreta; organizar una forma de

17. M. Crozier y E. Friedberg, El Actor y El Sistema, México, Alianza Mexicana, 1989.

18. La racionalidad clásica maneja los siguientes 3 supuestos:

- Los fines no son discutidos pues están especificados
- Los medios son técnicamente adecuados
- Los seres humanos mantienen homogeneizada su perspectiva del logro, ya sea el dinero, la ley o la creencia cultural.

razonamiento crítico que permita romper o traspazar la apariencia de los fenómenos; Zemelman (19), partiendo de la concepción de la filosofía como epistemología, nos propone el surgimiento de la conciencia crítica (que nace del filosofar espontáneo), llegando a decir que sin ella no hay racionalidad; donde el sujeto decididor, es objeto de su propia reflexión, donde la función de la totalidad (20) será impulsar una racionalidad virtual y controlada con investigación concreta.

Veamos a esta racionalidad. Se trata de un particular "estado mental", donde los actores jugarán doble papel: el de auténtico estratega dando rienda suelta a su imaginación y el de analista a nivel ejecutivo directriz, la conjunción de ambos papeles, lleva a probar, dirigir, asignar; donde la intención y dirección van de la mano.

Aquí queremos dejar en claro que no es que los actores cambien su racionalidad a la de los estrategas en sí, sino más bien es que las nuevas realidades, de un mundo cambiante de transformación y construcción hace que las personas (actores) siendo agentes del cambio, adquieren diversas formas de pensamiento; por lo que algunos le llaman racionalidad colectiva.

Realmente es difícil transcribir las ideas de nuestro pensamiento no lineal, sobre aquel particular estado "mental"; pero buscaremos hacer un recorrido desde lo que son la intención-dirección-desición-acción. Tal vez algo que nos ayudaría a reforzar lo que queremos mostrar y además continuar en esta lógica ampliada, sería el concepto de **Misión**, el que ha de concentrarse en una imagen ideal de algo que se quiere lograr, que nace además del voluntarismo vivo y ha de concentrarse en una imagen real, que por lo general tiende a ser determinista. Y al querer cumplir con lo planteado en la Misión, es decir entrar en la acción, encontramos entre esos dos puntos (ideal y real) al espacio direccionador, donde en el centro de confrontación de éstos dos puntos, nos hallamos al **diagnóstico estratégico**, este diagnóstico busca definir el campo de viabilidad y no de factibilidad (21), que pueda construir realidades posibles y

19. H. Zemelman, op cit.

20. La totalidad entendida por Zemelman como construir una dirección históricamente VIABLE, en la que se establecen rupturas y nuevas conexiones; es como una apertura hacia la realidad que no se puede quedar enmarcada en un sólo modelo científico, de donde se desprenden 2 problemas:

- Construcción: moldear una realidad.
- Historia posible: engranaje entre pasado y futuro.

21. La definición del campo de factibilidad se da en el diagnóstico táctico.

llegar al **problema estratégico**, es decir el espacio de decisión y construcción de la estrategia.

El estrategia se encuentra, pues, ante una dicotomía compleja entre voluntarismo y determinismo además de un reto: encontrar su lógica del proceso estratégico para pensar estratégicamente; buscando lograr una decisión que trate de establecer **intencionalidad y direccionalidad en decisión y acción**; y es mediante estos procesos decisión-acción que logramos concretizar la imagen ideal creada por la misión a través del análisis del diagnóstico estratégico a partir del cual y una vez establecido ese espacio de decisión (**el problema estratégico**) construir el proyecto de inserción en una realidad particular a la organización, buscando incidir en las posibles realidades, donde la intención y la direccionalidad convergen en el logro de viabilización de la misión a través de la interacción de los actores, sobre la acción.

Siguiendo con esta discusión sobre racionalidad, encontramos que Arellano (22) afirma que la racionalidad es una puerta abierta a comprender el mundo donde lo natural y lo social son distintos más no dicotómicos; donde el voluntarismo y el determinismo no es sino el continuo de los elementos existentes en el accionar humano a todo nivel de análisis.

La estrategia es un problema racional, pero desde el punto de vista da pautas de reflexionar el pensamiento lógico, es decir tiene una lógica para definir inclusive hasta los objetivos y acciones concretas para alcanzar la imagen ideal; pero requiere ser **viabilizada y factibilizada**...partiendo de la misión pues hay que tener claro la intención de lo que se quiere lograr, se ha de homogenizar (23) la viabilidad de las alternativas que se proponen, a fin de tener direccionalidad racional.

A partir de la discusión de estos dos últimos apartados, y principalmente del último, que nos permitió introducirnos a un pensamiento mucho más allá del común que integra a otro tipo de pensamientos (filosófico, político, antropológico, económico, etc.), y al cual lo vamos a conocer como pensamiento estratégico; se nos hace importante el discutir un poco más, sobre el concepto Misión que en repetidas ocasiones es tratado como un objetivo (como un gran objetivo) y sobre otro concepto o categoría la de objetivos estratégicos que tienen una naturaleza

22. D. Arellano, op cit.

23. Raymond lo ratifica al afirmar que los miembros corporativos deben pensar y actuar al unísono.

A. Raymond, Administración en la Tercera Ola, México, Cesca, 1987.

específica como tales y que por tanto no pueden ser tratados de manera general, sin embargo, se hace necesario el que antes de entrar a discutir lo relativo a la misión, y considerando niveles de análisis, se comience con estudiar a los objetivos desde su tratamiento genérico (como concepto, categoría, término, noción, etc), para luego abordar -en el mundo de la estrategia- los objetivos estratégicos, lo cual dará inicio a la ubicación del tema de tesis.

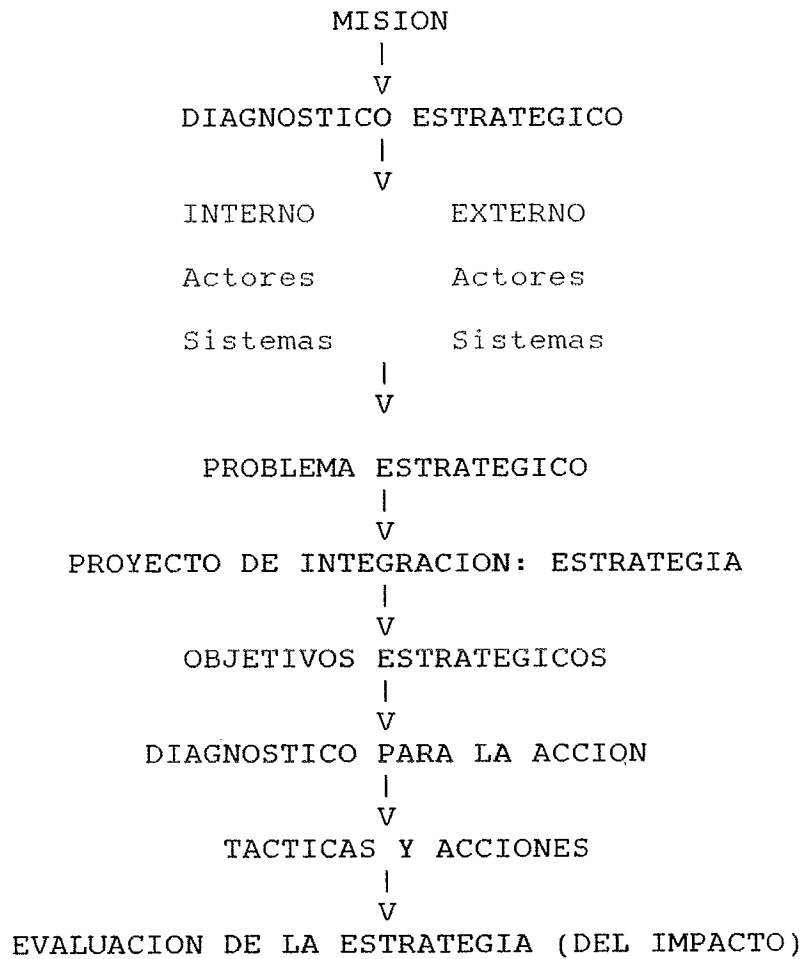
Antes de finalizar es necesario dejar sentado que la que hemos entendido como racionalidad colectiva nos permite, además, ampliar nuestro marco de ubicación de esta, en el mundo de las organizaciones, y por tanto a la hora de pensar en objetivos, generales en primer lugar, los estratégicos en segundo, y de manera muy particular los objetivos de los proyectos, los estaremos haciendo a través de marcos racionalistas mucho más amplios que los tradicionales (medios-fin) y bajo el ámbito de las organizaciones.

En la siguiente sección, partiremos en un viaje reflexivo, (con un estilo diferente al que se ha estado presentando), hacia la búsqueda de lo que se entiende por objetivos, retomando a varios autores que nos apoyarán en los cuestionamientos, sin la búsqueda de manipulación del lector, sino más bien con la intención de que manejemos términos con coherencia y crear consenso sobre los mismos; para posteriores capítulos de la Tesina.

1.5. DE LA MISION A LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS

Para introducir este apartado iniciemos esquematizando (aunque no con intentos de reduccionismo) el modelo de Gestión Estratégica que parte de todo el enfoque de su mismo nombre. La intención de presentarlo de ésta manera, es para presentar la lógica que sigue y además para ubicar los conceptos que se están desarrollando. La razón porque nos introducimos a ésta lógica, no es sólo en forma descriptiva, sino además con la clara intención de que nosotros nos ubicamos en ella, y trabajamos en la tesina con ella. Además consideramos que el esquema de la Gestión Estratégica sigue una secuencia más integrada de la problemática de la toma de decisiones (íntimamente relacionado -y hasta dependiente- del concepto de racionalidad):

ESQUEMA 1.3.



La decisión y la acción (conjuntando este segundo concepto), pueden hacer posible la concretización de los escenarios mentales, es decir, viabilizarlos y factibilizarlos. La decisión, como ya apuntamos, es el proceso a través del cual se racionalizan las opciones mas satisfactorias. Así, la acción es el acto por lo cual nos lleva a cumplir nuestros deseos.

Decisión, acción y misión, a pesar de estar afectados por influencias deterministas, son voluntaristas; y aunque en sus extremos la misión direcciona la acción; es a través de la decisión que se busca viabilizar la misión, y la acción intenta hacer factible a lo planteado por la misión; ambos (decisión y acción) están necesariamente unidos, si se desea concretizar lo visualizado.

Vamonos introduciéndonos un poco más en estos aspectos. Por el lado de "La misión, esta es vista como el gran pensamiento que se tiene que actualizar; incluye formas de pensar, valorar,

relacionarse, pensar en los otros; todo en relación al tiempo que se viva"⁽²⁴⁾.

De tal suerte, ser estrategia "implica describir una acción hacia el mundo, considerando que la realidad es un espacio vivo donde se impacta reaccionando hacia la organización"⁽²⁵⁾, en ella están incorporados valores, filosofía, prioridades, aspiraciones, tiempos y espacios futuros, de actores, de organización. Ya que en la misión se busca hacer todas estas articulaciones, e implica una especie de imagen ideal; así también pareciera estar concentrado el "deber ser" de los diversos actores y toda una organización, y un tanto las pautas de una sociedad. Esto podría hacer pensar que es la misma sociedad que le asigna la misión a una organización. Pero la misión no es determinista.

Revisada la categoría Misión, tenemos (según el esquema que hemos planteado) otra categoría, la que a partir de instarse como una forma de analizar las realidades, el diagnóstico estratégico, buscará elementos de impacto directo sobre la misión ya sean externos o internos permitiendo al estratega analizar varias realidades, para construirlas, influirlas o impactarlas, Clausewitz⁽²⁶⁾ nos dice que se ha de describir e interpretar la realidad, lógica y naturaleza. Pero la realidad como ya vimos es difícil de definir. En general pudimos ver que la realidad puede ser conceptualizada de muchas formas, sin embargo y como ya se ha tratado, la especificidad de las realidades que nos interesan (la de las organizaciones), se la dan los actores y los sistemas que conforman a partir de sus procesos.

Bajo la lógica que estamos siguiente, la discusión nos sumerge entre la decisión y la acción, que en última instancia vendrán a ser los puntos a evaluar. Podemos señalar que para llegar a la acción deberemos realizar una versión propia de los cambios coyunturales no importando el nivel de detalle al que se llega a conocer espacios de la realidad, sin embargo la decisión se muestra como previo a la acción. El acercamiento y paso a los niveles nos lo da el diagnóstico estratégico ya que nos permite visualizar diversas posibilidades o realidades posibles donde tomar la decisión incidental o de integración organización-contexto (proyecto de integración: estrategia); de donde nacerán los objetivos estratégicos. Esto es de mucho interés también desde el punto de vista instrumental ya que que nos otorga herramientas decisorias inmediatas a la dirección; la misión

²⁴. A. Toffler, La Empresa Flexible, México, Plaza & Janes Editores s.a, 1986.

²⁵. D. Arellano, op cit.

²⁶. Citado por D. Arellano, op cit.

expresada como intención, mediante el diagnóstico llega a incorporar el criterio de direccionalidad.

Ahora bien la situación de que no todo es voluntarista es muy importante, porque si no hubiera lo determinístico, no existiría el diagnóstico...habremos de diseñarlo de tal manera que legitimizemos nuestros grandes fines o misiones que requieren ser viabilizados y factibilizados mediante la decisión y la acción, por la cual nosotros nos moveremos y moveremos a otros individuos hacia el logro de la misión.

La importancia del proceso de gestión estratégica a este nivel está en la capacidad para obtener negociación racional y no contingencial...los actores requieren un principio racional (De realidad y de creencia) que los lleva a la decisión y a las acciones para viabilizar sus objetivos tienden a entender a la luz de su dinámica que no podrán lograr su objetivo, sino vía las organizaciones pues ella busca integrarse en un contexto, la cual tiene que ser pensada en forma estratégica.

Al interrelacionar individuo-organización-contexto, en busca de lograr un proyecto de integración, una confrontación de imagen real e imagen ideal en un continuo entre voluntarismo y determinismo, donde nacerán varias alternativas posibles, algunas contradictorias, otras complementarias, deteniéndonos en un punto en el cual podemos incidir, impactar, apuntar.., el que depende directamente del proyecto de integración o estrategia. Aquel que nos lleve a la dirección correcta, o por lo menos nos acerque, ese punto es difícil de definir, pues cada actor lo comprenderá de acuerdo a sus prácticas, metodologías o concepto desde donde apuntalar, estamos hablando del objetivo, o tal vez de una meta, o puede ser un fin.

1.6 OBJETIVOS

1.6.1. OBJETIVO Y OBJETIVO ESTRATÉGICO

En el apartado anterior, comprendimos que luego del diagnóstico estratégico, trabajábamos en el proyecto de integración a la realidad o la estrategia que seguiremos; donde se encontraba varias alternativas de las cuales teníamos que seleccionar para impactar, para apuntar y atinar; pero antes de ponerle nombre a estos puntos, pensemos primero en términos de una revisión de la categoría (objetivos) a nivel general para luego introducirnos en algo más específico ante la necesidad de tener una homogenización de términos voy a conducirme a una breve diferenciación de aquellos.

Desde un punto de vista general.

Tratando de lograr una definición adecuada de los "objetivos" en relación con otros términos (con los cuales suele repetidas veces confundirse), en un primer momento, nos vamos, al diccionario de la Real Academia Española (27), del que extraemos lo siguiente:

OBJETIVO: Fin o intento .
META: Fin a que se dirigen las acciones o deseos de una persona .
FIN: Objeto o motivo con que se ejecuta una cosa.

Observemos que prácticamente no se establece una diferencia clara y precisa; aunque intuyendo podemos aventurarnos a observar al fin, como algo general..al objetivo, como algo más específico y a la meta como lo más específico de los objetivos. Todos éstos, nacen de la misma categoría lógica bajo eslabonamientos de decisión-acción, pero su utilización es diferente; una discusión de este tipo, puede llevarnos a una dificultad epistemológica, gnoseológica y ontológica, es decir, problemas de los términos considerando su naturaleza y origen, y los que pueden responder a diversas aplicaciones prácticas, en los diversos campos, y en diversos recortes espacios-temporales.

Teniendo presente esto, sería importante también revisar algunos de las diversas definiciones y tratamientos que sobre los vocablos han realizado diversos estudiosos en algunos contexto teóricos, donde manejaremos a los que nos apoyarán en la discusión, manejando la lógica distinta de la tesina, con la intención de que el lector obtenga sus propias conclusiones.

Objetivos Estratégicos.

Si manejamos desde la perspectiva estratégica, donde estaremos hablando de "la necesidad de construcción y constitución de los vínculos orgánicos indispensables entre la organización y contexto"(28) donde en el proyecto de integración nosotros caminamos hacia la decodificación de la misión en términos de viabilidad que nos abrirá las puertas a la definición direccionalista de la ACCION. El estratega se intengrará a la realidad con una forma y sentido; para ello es necesario manejar los términos a los que apuntalaremos...y sobre los que direccionalizaremos, y el TACTICO se enfrentará a la acción, sin perder de vista la misión de la empresa, buscando aquellos puntos donde atinar, en aquel espacio-tiempo que en construcción con el estratega pretenden incidir.

27. Diccionario de la Real Academia Española, España, Ed. Madrid, 1970

28. D. Arellano, op cit.

Bowman (29), nos dice que los OBJETIVOS está en relación con las capacidades pero principalmente direccionan el cambio. Pero, ¿qué entendemos por los objetivos?

Para el modelo racionalista de Etzioni (30), los objetivos de los miembros, son los objetivos de la organización, donde se observa cierta voluntariedad y los objetivos finales son uno, visto como patrón de interactuación..es decir nos está hablando del Actor racional Unificado manejado en los modelos de Allison (31).

En la conceptualización de los objetivos observamos un continuo entre imposición y participación..tal vez encontramos la razón de esa diversidad dado que la estrategia requiere llevarse hasta un nivel de impacto, que depende de las reacciones unilaterales inmediatas o la combinación de los otros, por lo tanto tiene cierto grado de riesgo, el objetivo será conceptualizado de forma diferente.

La necesidad de diferenciar los objetivos, metas y fines nace con la necesidad de lograr COHERENCIA en las decisiones y acciones. Fuera de lograr ciertas intuiciones sobre la diferencia de estos términos..habremos de definir el grado de estructuración y el grado de subordinación de unos a otros, a fin de lograr coherencia. Suponemos entonces una articulación de la estructura en términos estrictos, que cada una sea correcta y específica con respecto a las otras; la coherencia está mediando en la práctica misma por una transformación del FIN en OBJETIVO o viceversa..de ahí la necesidad de diferenciarlas, teorizarlas, y detectar su utilidad.

Por otro lado, Sallenave (32) hace una conceptualización respetable, cuando nos dice que la finalidad o misión (que no las diferencia explícitamente), implica el por qué de la empresa; los objetivos que son cuantitativos y cualitativos, estarán impregnados por las las coaliciones, proveedores, sindicatos, accionistas y el grado de influencia que tengan ellos sobre la empresa, distingue que toda organización tiene por lo menos tres objetivos: supervivencia, crecimiento y utilidades; y por último, señala que las metas son una norma cuantitativa, que es un subconjunto de los objetivos determinados por los dirigentes.

29. Citado por D. Arellano, op cit.

30. A. Etzioni, A comparative analysis of complex Organizations, USA, Free Press, 1975.

31. G. Allison, op cit.

32. Inspirados en:
J. P. Sallenave, Gerencia y Planeación Estratégica, Colombia, Norma, 1985.

Esta conceptualización sólo permite una primera aproximación... pero intentemos diferenciarlos más específicamente.

Observándolos desde la categorización del proceso decisorio, para llegar a los objetivos tendríamos que internalizarnos aún más, dado que en la práctica muchas veces el objetivo reemplaza al fin; pero como mencionábamos la organización necesita de un principio de acuerdo, de creencia, de coherencia, y por tanto necesita definir lo que es cada cosa.

Si pensamos que la misión parte del principio de acuerdo (que se expresa en ella), de creencia, que no es negociado, siendo el elemento consensual que le da valor a la estrategia; nos podríamos bajar a la idea de los objetivos y de los objetivos estratégicos.

Pero la diferencia de un objetivo a un objetivo estratégico se encuentra justamente en la especificidad del segundo, en el sentido de ser a través de ellos y a partir de una nueva lógica (diferente a la tradicional que es la que refieren a los objetivos desde un punto de vista general), que se abre el elemento **factibilidad**; y por tanto no son cualquier punto de aspiración que pretende cubrir aspectos generales, administrativos u operacionales; son elementos donde APUNTAREMOS, dirigiremos nuestras fuerzas, para aproximarnos a la viabilización y (ahora sí) a la factibilización de la misión y por tanto espacios de mayor especificidad del proyecto de integración. Aquí no buscamos aisladamente, por ejemplo, la búsqueda de optimización de una utilidad, o mejorar los niveles de productividad, de motivación de personal, etc..(a no ser que en su caso, éstos nos determinen factores claves propios de las posibles realidades de integración entre organización y contexto). Acle Tomasini refiere a los objetivos estratégicos, diferenciándoles de los objetivos operacionales, como "algo que va mucho más lejos que la simple operación: se trata de trascender influyendo en el propio escenario" (³³); esto es muy importante, puesto que, incluso en el objetivo más operacional, implícitamente, se "crean" escenarios y se busca influir sobre ellos, esto es no perdiendo de vista que intentamos no perder el camino desde la decisión a la acción.

Un proyecto de factibilidad está en esos escenarios que se crean en vistas de lograr, evaluar justamente su posibilidad de entrar en acción, de vislumbrar que nos pasaría si pusieramos en marcha el proyecto.

³³. A. Acle Tomasini, Planeación Estratégica y Control Total de Calidad, México, 1988.

D. Arellano (34), nos da un acercamiento un tanto dialéctico al definir el fin como la expresión que establece el espacio-tiempo donde queremos terminar en una determinada situación; ello no podrá ser el por qué de la empresa. Y si traemos a colación a la estrategia, entendiendo que la misma es incidental y no adaptativa. En este caso que decimos que es incidental, qué podríamos hacer para alcanzar el fin?, ¿es suficiente la estrategia, o necesitamos algo más específico?. Arellano al agregar la situación espacio-tiempo no nos habla de fines inalcanzables, sino de fines que en un corte coyuntural van a constituir el espacio direccionalizador del estratega. Así, el objetivo es visto como el espacio o situación al que se debe atinar para lograr un determinado fin. Con las palabras atinar y acertar, que son más precisas que sólo apuntar, podríamos conducirnos a una conceptualización de esta forma:

"El objetivo estratégico, es aquel punto donde deberíamos apuntar para la decisión y atinar cuando hablemos de acción (por ello después y no antes, la lógica del proceso incorpora el Diagnóstico Táctico o para la Acción)".

Bajo estas ideas, la meta es vista como lo que se ha de alcanzar para lograr un objetivo u fin, la que no es cuestión de tino, sino de capacidad de movimiento sistemático.

Por lo visto y como dijimos anteriormente, la mayoría de autores señalan implícita o explícitamente que el fin es, como algo general, al objetivo, como algo más específico y a la meta como lo más específico de los objetivos.

Será importante señalar la función que cumplen los objetivos estratégicos en el proceso estratégico, se observa en tres momentos:

1. Acuerdo base expresado en la MISIÓN
2. Proceso de diagnóstico el cual nos lleva a la estrategia o al proyecto de integración.
3. Surgen ideas o alternativas posibles que confluyen en los objetivos estratégicos; los que son susceptibles de no ser totalmente consensuales, requieren la negociación, donde se resalta los intereses de grupo, y de los grupos de poder.

El planteamiento del objetivo estratégico puede ser como el proceso decisorio con la diferencia que no pueden intervenir los mismos actores que participan en la misión y para establecerlo se ha de satisfacer las necesidades del conjunto frente al problema.

34. D. Arellano, op cit.

Para establecer los objetivos estratégicos, existen formas concretas que a mi parecer engloban a las otras (35):

- Proceso estrictamente racional: donde se establecen racionalmente la forma de adoptar el procedimiento que define el objetivo estratégico en forma de técnica calculable.
- Proceso plural o colectivo: considerando las posiciones de los grupos condicionantes.

Puede además el objetivo estratégico tener autoridad práctica y ser analizados en la medida que contenga variables del proyecto de integración así se puede llamar estratégico ya que recuperan de manera concreta intencionalidad y direccionalidad, y (agreguémosle lo general) con escala de medida y tiempo determinado.

Para reforzar las ideas antes planteadas traigamos acuenta a otros estudiosos más. Ansoff (36) nos habla que los objetivos estratégicos nos sirven para evaluar el comportamiento organizacional, en ese sentido los objetivos serán una norma para el comportamiento de los individuos, de la organización...nos establecen direccionalidad del impacto buscado, aquí podemos agregar lo que Rowe (37) nos habla de la importancia de los valores, dado éstos que identifican las características fundamentales de los individuos; esto nos puede reforzar un tanto para ver diferencias entre estas categorías (fin, objetivo, meta) y por tanto identificar una perspectiva mas clara para sus especificidades.

Con todo, podemos establecer algunas ideas finales. Los esfuerzos han estado basados en construir juntos la categoría Objetivos Estratégicos, aunque admito puede haber muchos caminos, que nos lleven a definiciones distintas, pero mi objetivo ha sido lograr una coherencia y concenso entre ustedes y la presente; y hemos observado que partir sólo de los aspectos puramente pragmáticos no nos aclara el porqué de los Objetivos Estratégicos, y porqué de ellos en el corazón del proceso de Gestión Estratégica. Esto nos hizo interesarnos más en su análisis, pero también habremos de tomar en cuenta que este punto de partida nos introducirá en posteriores discusiones sobre un nivel mucho más operacional de los objetivos.

35. Retomando a:
D. Arellano, op cit.

36. I. Ansoff, From Strategic Planning to Strategic Management, USA, Wiley, 1976.

37. A. Rowe, Al Strategic Managemenet & Bussiness Policy, USA, Addison - Wesley. P. C., 1985.

Se requiere de mucho trabajo de teorización (revisión, construcción y/o reconstrucción) para aproximarse a la esencialidad de esta categoría. Concientemente, es una categoría muy compleja de definir, ya que al estar en un espacio de "interconexión" retoma tanto aspectos muy propios de la intencionalidad y de la viabilidad (hacia "arriba" del proceso"), así como aspectos muy propios de la direccionalidad y de la factibilidad (hacia "abajo" del proceso), es decir en términos muy sencillos, la cadena decisiones-acciones. No podemos dejarle todo tampoco sólo al afán teorizador, las prácticas va haciendo que las organizaciones vayan identificando, y diferenciando conceptos que les sirvan para encontrar su rumbo y sus medios para alcanzarlo. En otras palabras, se requiere mucho del esfuerzo de teorización para aclarar los puntos y espacios donde hay que apuntar y buscar atinar para lograr concretar la viabilidad y aproximarnos a la factibilidad de la misión y por tanto concretizar la integración organización-contexto, tomando en cuenta aspectos propios de estos puntos, así como del fundamento e ideal, y las decisiones de las que se alimenta, así como tener referencia las acciones a las que alimentará.

Ya entendiendo que los objetivos son parciales, relativos, y que tendremos para nuestros propios fines como marcos referenciales y puntos de partida a los objetivos estratégicos, conviene presentar algunas clasificaciones operativas de los mismos, comprendiendo claro, que lo que presentaremos son instrumentos que nos apoyan, y no "el instrumento" en sí. La irremediable parcialidad mencionada, significa que nos quedará claro la relación actor-estructura, entendemos que ante ello nos encontramos en un abanico de lo que se decide a posteriori o lo que se decide a priori, todo ello según la clasificación que se establezca. Esto es entrar en niveles más específicos de objetivos y por tanto en el nivel de las actividades y las operaciones.

1.6.2. CLASIFICACION DE LOS OBJETIVOS

En este apartado, no se intenta llegar al detalle último de la clasificación de los objetivos, puede estar incluidos parte lo ya tratado sobre los objetivos estratégicos; lo que se intenta es dar lógica y ubicación al tema central que se refiere a la naturaleza de los proyectos de factibilidad, sobre todo de envergadura económico-social.

1.6.2.1. SEGUN TEMPORALIDAD

A. Generalidades

En un análisis, donde se entrevistó a directivos y funcionarios, de las empresas públicas (38), sobre los objetivos a corto y largo plazo, éstos respondieron dividiendo en objetivos estratégicos (Barenstein, los llama misiones estratégicas) y objetivos operativos, los operativos se dividen en objetivos de eficiencia estructurales y de volumen.

Lo que buscamos es una clasificación útil, para determinar los objetivos ya sea a nivel macro como a nivel micro. Kirschen y otros (39) quienes otorgan una visión generalizada; clasifican los objetivos a largo plazo, como estructurales, y los objetivos a corto plazo como coyunturales.

En los análisis de proyectos, los análisis contables, se sigue una norma de común de acuerdo que es, que un objetivo a corto plazo es el de horizonte de hasta un año, y a largo plazo de 3 a 5 años.

Intentemos pues clasificar los objetivos según temporalidad:

a.1. Corto Plazo

Los consideraremos en un horizonte de hasta un año; tendremos en cuenta que todos los objetivos de corto plazo tienen también aspectos de largo plazo, por ejemplo el objetivo de pleno empleo es considerado por los economistas como un problema cíclico a corto plazo; no obstante, los gobiernos tienen también, unos objetivos de pleno empleo a largo plazo, como por ejemplo la reducción del desempleo estructural. Se les puede considerar además como coyunturales, por el momento en que son vigentes.

Podemos encontrar algunos objetivos en el corto plazo que se elevan al rango de objetivos estratégicos, o en su mayoría encontramos objetivos operativos, los que Barenstein divide de la siguiente forma:

- Estructurales; como por ejemplo diversificar la producción, sanear la estructura financiera, implementar un sistema de información, mejorar el sistema de distribución, etc..

Los podríamos definir como aquellos, que requieren de una acción a corto plazo, pero que su influencia será en forma estructural.

- De eficiencia; como optimizar el uso de recursos, modernizar el sistema productivo, elevar la calidad de servicios y productos,

38. El análisis aparece en:
J. Barenstein, La Gestión de las Empresas Públicas en México, México, pags 84-89, Ed Cide, 1982.

39. Kirschen y otros, Política Económica Contemporánea, España, Oikos-Tau s.a., 1987.

1.6.2.2. POR LAS ACCIONES QUE ABARCAN

A. Generalidades

En este caso podemos partir a nivel macro, de las políticas económicas y sociales que uno se trace, para llegar a la definición de los objetivos estratégicos, se podrá observar que en este sentido el proceso de desagregación de objetivos más generales, a los objetivos más específicos, pasa por cuatro momentos (4⁰):

a.1. General

El nivel global se establecerían los objetivos generales que deben cumplir las empresas, los que son dados desde los planes nacionales, y las secretarías. Los cuales tienen su mayor influencia en las empresas públicas, pero mantienen la misma en las privadas, a través de las leyes, y sanciones por ejemplo.

a.2. Sectorial

A partir de un nivel muy agregado, se especifican las políticas sectoriales (industriales, agrícolas, comerciales etc.). Es el momento de la articulación entre los organismos globalizadores y sectoriales.

a.3. Subsectorial

Dentro cada sector, el industrial por ejemplo, hay necesidad de formular políticas subsectoriales, como por ejemplo el papel que se le asignará a la industria textil, a la industria de confecciones; por ejemplo el Perú, es una nación que tiene por tradición una industria textil fuerte, y exportadora de algodón en principio; lo que hace que sus gobiernos, impulsen y faciliten las exportaciones, de ambas industrias, y prácticamente impongan normas de elevación de la calidad de los productos.

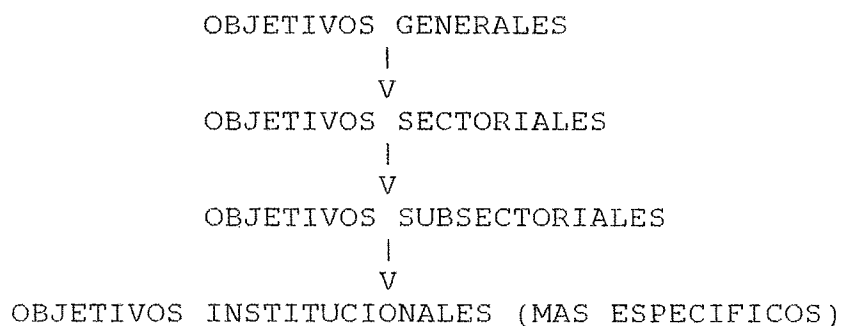
a.4. Institucional

A nivel institucional (desde el punto de vista de las empresas); el objetivo estratégico será una combinación específica, enmarcada por los lineamientos anteriores, adaptada a las características y circunstancias de cada empresa, y que es deseable establecer claramente.

⁴⁰. Algunas ideas son retomadas de:
J. Barenstein, op cit.

ESQUEMA 1.5.

OBJETIVOS POR LAS ACCIONES QUE ABARCAN



1.6.2.3. POR NIVELES DE DECISION (⁴¹)

A. Generalidades

Comprendiendo que la planeación estratégica es el proceso por la cual los estrategas ordenan sus objetivos y acciones en el tiempo; entendiendo que el concepto de estrategia y el de planeación están ligados indisolublemente, ya que tanto uno como el otro (a diferente nivel, preferimos considerar a la planeación como la herramienta principal de la gestión estratégica) designa una secuencia de acciones ordenadas en el tiempo, de tal forma que se pueda alcanzar uno o varios objetivos.

En una compañía existen varios niveles por los que pasa la planeación, de la que se puede distinguir tres niveles:

a.1. Empresarial

Referida a nivel de empresa total, analizando su pasado para responder preguntas del presente y proyectarse al futuro, haciendo un paralelo con el punto anterior, podrían ser los objetivos globales. Se busca inversiones de recursos, como obtener los recursos futuros, como asegurar la supervivencia, el crecimiento, y las utilidades.

a.2. Divisional

Establecidos los objetivos estratégicos de la empresa, y elegidas las actividades que la compañía, se procede a determinar cuál será el éxito en los sectores a impactar escogidos. Si suponemos que una empresa decide invertir sus recursos en la industria de confecciones de ropa para damas, y para ello crea

⁴¹. Inspirados en:
J. P. Sallenave, op cit.

una división de confecciones; la que tratará de determinar cuáles son las condiciones necesarias para alcanzar el éxito en este sector. Este planteamiento requiere técnicas distintas a las utilizadas a nivel de los objetivos estratégicos y de planeación global; por ejemplo se requerirá un análisis competitivo, método de segmentación de mercado, diferenciación del producto, análisis técnico, presupuestal etc.. ello bien puede verse reflejado en la elaboración de un proyecto de inversión.

a.3. Funcional

Continuando con el ejemplo de la empresa de confecciones, el jefe de la división de confecciones tiene a su cargo gerentes funcionales como gerente de mercadeo, gerente de personal, gerente de producción; los que se responsabilizarán de llevar a cabo el plan de estrategia elaborada.

Este nivel corresponde el crítico pues la mejor estrategia puede sucumbir a las peores políticas

Tendrá que observarse la necesidad de una integración de las decisiones de los tres niveles para lograr la coherencia de las acciones.

1.6.2.4. RELACIONES ENTRE OBJETIVOS (4²)

A. Generalidades

Desde una perspectiva económica podemos, observamos las relaciones de preferencia, que definen el rango de los objetivos y la importancia relativa atribuida a los cambios marginales en el logro de los mismos; donde la maximización aislada de un objetivo separado es sólo un caso límite. Esta perspectiva tiene sus limitaciones ya que es difícil trabajar en forma no bidimensional; pero la hemos incluido con el afán de ejemplificar las diversas relaciones que se dan entre los objetivos.

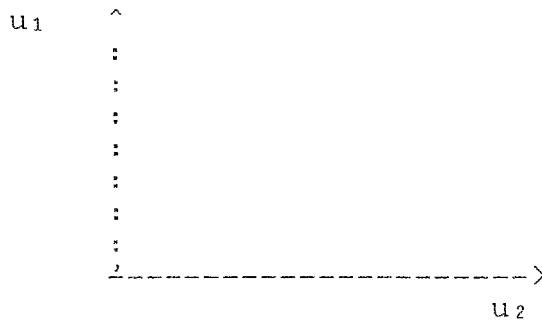
La utilidad colectiva depende del nivel de todos los objetivos depende del nivel de todos los objetivos y, en general, los artífices de la política económica tendrán que equilibrar la promoción de un objetivo respecto a otros; lo que traducidos a la gestión estratégica, es referido a lograr el equilibrio de los objetivos, jerarquizándolos y dándoles coherencia.

Kirschen, utiliza para su explicación los mapas de curva de indiferencia, donde cualquier curva representa un nivel constante de actividad colectiva:

42. Inspirados en:
Kirschen y otros, op cit, pag 286-288.

GRAFICA 1.1.

CURVAS DE INDIFERENCIA

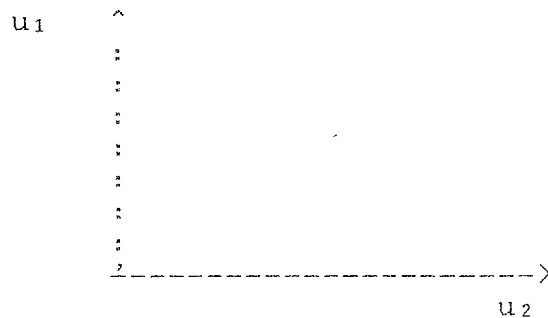


Como vemos estas curvas de indiferencia serán convexas respecto al origen hasta el punto de utilidad marginal decreciente de altos niveles de logro de cada objetivo. Las curvas de indiferencia colectivas, en general, pueden ser sólo determinadas como formas de comportamiento, sobre la base de elecciones realmente hechas.

Kirscken intenta representar sobre todo en el caso de objetivos antagónicos como por ejemplo elevar las salarios a los trabajadores, y expandir la producción, luego propone dibujar conjuntos de curvas de posibilidad de objetivos antagónicos, el que dependerá del número y/o fuerza inherente de los instrumentos aplicados (observamos una relación de medios-fin); observemos el siguiente gráfico:

GRAFICA 1.2.

CURVAS DE POSIBILIDAD



Donde u_1 y u_2 son los objetivos considerados, y las líneas representan las curvas de posibilidad para el logro de esos objetivos cuando se aplican, alternativamente los tres instrumentos (o conjuntos de instrumentos) uno a tres.

Cuando tienen pendiente decreciente (como en el diagrama) nos encontramos con objetivos antagónicos; si los objetivos se refuerzan mutuamente (el mayor logro implica un mayor logro para el otro también) son complementarios.

la naturaleza de las interrelaciones entre los objetivos pueden depender del particular conjunto de instrumentos aplicado. Podemos clasificar de lo dicho tres tipos de objetivos.

a.1. Objetivos Fijados

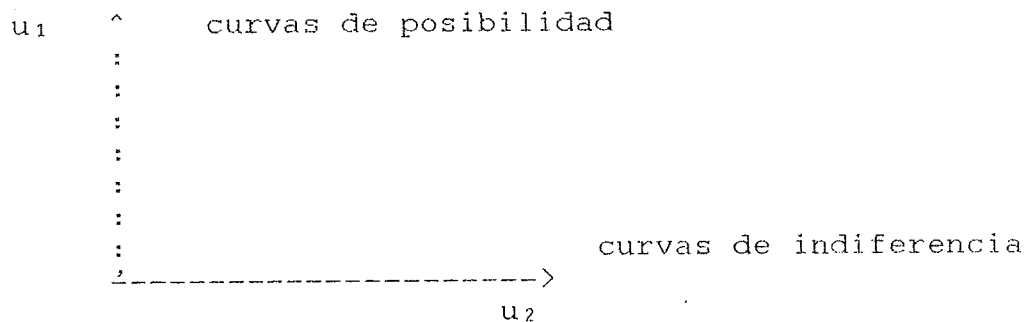
Cuando los objetivos fijados son variables exógenas, las que requieren para su solución variables endógenas adicionales, es decir de los instrumentos. Si todos los objetivos son fijados y las relaciones son lineales, el número de instrumentos efectivos debe igualar el número de los objetivos; en caso de existencia de objetivos flexibles, pueda que el número de instrumentos sea menor.

a.2. Objetivos Flexibles y Antagónicos

En este caso se observa que la proporción en que los estrategias o políticos, que quieren cambiar un objetivo por otro es igual a la proporción en que el primer objetivo puede cambiarse por otro, lo que podríamos reflejar en la gráfica, entendiéndose con ello que la tasa marginal de sustitución de preferencia equivale a la tasa marginal de sustitución de posibilidad.

GRAFICA 1.3.

OBJETIVOS FLEXIBLES Y ANTAGONICOS



La condición de equilibrio se satisface donde una curva de preferencia y una curva de posibilidad se tocan la una a la otra.

a.3. Objetivos Flexibles y Complementarios

Es una agrupación de objetivos con una conexión mutua positiva; se complementan y se apoyan entre sí; la relación viene a ser directa, y mayormente son los primeros que se alcanzan.

1.6.2.5. MULTIPLICIDAD DE OBJETIVOS U OBJETIVOS MULTIPLES??

Encontramos en la necesidad de clasificar los objetivos, con la intención de al identificarlos logra la coherencia entre ellos, nos enfrentamos a que se hallan objetivos traslapados, y son varios tipos de objetivos con diferentes impactos, y que también puede que muchos objetivos impacten en un sólo punto.

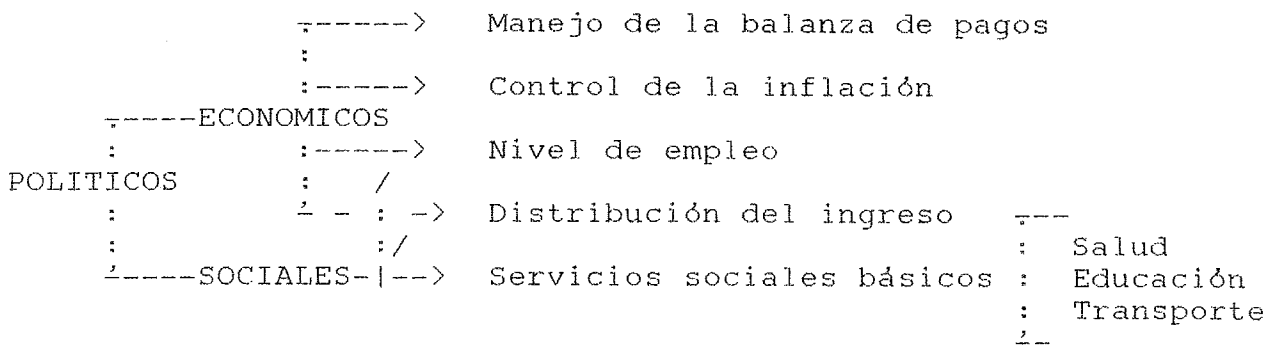
la situación se da en las dos direcciones, por ejemplo en la sección 1.6.2.2. observamos como de un objetivo global, se van derivando objetivos sectoriales, hasta llegar a los específicos, luego entonces, para lograr resultados en el objetivo global, se tendrá que pasar por un proceso de cumplimiento de todos los otros, por lo que se observará que la multiplicidad de objetivos, apuntan a impactar algo en especial, a través de diferentes impactos reactivos, elevando los niveles hasta el global.

El caso de objetivos múltiples el temor es que además de multiples sean contradictorios, por lo que se pasará a una necesidad estratégica de lograr la sinergia y la coherencia, para evitar posibles complicaciones en el logro de la misión y los objetivos estratégicos; pudiendo ser variados según los cambios coyunturales lo requieran.

Los objetivos políticos, económicos y sociales, muchas veces se traslapan y apuntan hacia alguna misma dirección. Con el fin de legitimizar muchas acciones políticas, se trazan objetivos económicos y sociales, y estos se pueden traslapar:

ESQUEMA 1.6. (43)

MULTIPLICIDAD DE OBJETIVOS



43. J. Bareinstein, op cit.

1.6.2.6. OBJETIVOS A NIVEL ECONOMICO - SOCIAL (44)

A. Generalidades

La razón de este apartado, es lograr un intento de acercamiento de los objetivos que se dan a nivel económico-social, con la intención de abrir discusión para el siguiente capítulo que será una aplicación de lo visto en el presente a un proyecto económico-social de factibilidad.

Se pondrá ejemplos de a nivel macro, que son los que compete a algún país, y a nivel micro que son los que compete, a alguna compañía, o algún proyecto económico-social.

a.1. Definición

Mientras los fines casi nunca vienen expresados en términos cuantitativos, los analistas han de traducir cualquier conjunto de fines a planes y medidas concretas; para ello necesitan cuantificaciones a fin de obtener algún criterio mediante el cual poder decidir si se ha conseguido o no, un determinado fin.

Son los objetivos cuantitativos los que satisfacen éste propósito, siendo traducciones económicas de los fines sociales, y a veces políticos a conceptos cuantificables. Los que pueden ser representados mediante series numéricas a fin de poderlos incluir en modelos econométricos, o a través de proyectos de factibilidad que nos indiquen si es o no factible tal o cual fin, u objetivo estratégico que se tiene planteado, no sólo económicamente, sino técnica y socialmente. Ya que la necesidad de elaborar un proyecto puede nacer de la misión que se ha trazado la compañía, o de algún objetivo estratégico devenido de la misma.

Los objetivos como sustitutos de los fines sociales y/o políticos que son, vienen deseados por sí mismos. Se diferencian de otras variables del sistema, no sustituyen a los fines.

En el caso de expansión de una empresa, puede darse como un ejemplo de las interrelaciones entre fines, objetivos, variables intermedias y los instrumentos. En un proyecto social, el fin de bienestar económico se traduce, entre estas cosas, al objetivo económico consistente en una cierta tasa de crecimiento de la producción. El instrumento puede ser un descenso del tipo de redescuento; las variables intermedias son otros tipos de interés (que disminuyen bajo la influencia del tipo de redescuento) y la inversión (que se elevaría porque los préstamos han pasado a ser más baratos).

Con ello observamos como se traduce los fines a objetivos.

44. Algunas ideas de esta sección han sido inspiradas en : Kirschen, Blackaby, Csapo, Kamecki y Kestens, Nueva Política Económica Comparada, España, Oikos-tau s.a., 1988.

B. Clasificación

La clasificación de los objetivos económicos-sociales, para ser útil, debe tener alguna relación con el proceso real de la toma de decisiones, lo que quiere decir que se ha de establecer un cierto compromiso entre la elegancia académica y la utilidad práctica, ello es el logro de coherencia en forma estratégica.

b.1. Objetivos Puros de Política Económica-Social

Son los que se encuentran estrechamente unidos al bienestar económico, los que interesan directamente al sujeto individual, y además los comprenden.

A nivel macro, podemos observar el logro de pleno empleo, la estabilidad de precios; los referidos al crecimiento de la economía a largo plazo y a sus incidencias en la prosperidad de los diversos sectores, como por ejemplo el aumento de producción nacional, protección de determinadas ramas industriales etc.. otros son también los referidos a la mejora del tamaño o de la estructura de la población, relacionada con la tasa de natalidad, la inmigración y la emigración.

A nivel micro, son los que podemos observar en una compañía, como estamos hablando de un proyecto económico social, también se preocupará de elevar el empleo a través del crecimiento de su empresa elevando la producción, extendiendo sus plantas etc..

b.2. Objetivos de Bienestar Social y demás Objetivos Consumidores de Recursos.

Estos objetivos interesan también al inversionista debido a su coste; por sí mismos podrían ser considerados como objetivos de poder (dado que muchas veces legitiman las acciones), culturales o sociales.

Su vínculo con el bienestar social es más directo que indirecto; es la necesidad que estos objetivos tienen de utilizar recursos económicos lo que los conecta con la vida económica.

A nivel macro, podemos observar aquellos que consumen una gran parte de los recursos económicos de la nación, con el objeto de satisfacer fines esencialmente económicos: la seguridad exterior, mantenimiento de la defensa, la sanidad pública y la educación, protección del medio ambiente, etc..

A nivel micro, encontramos, la limpieza de la compañía, guarderías para los bebés de las empleadas, seguridad industrial, cursos de tecnificación del personal, psicólogo industrial, enfermería, etc..

b.3. Cuasi-objetivos

Este grupo dista del bienestar; constituyen en realidad variables intermedias o, en algunos casos, instrumentos que han sido elevados a la categoría objetivos y de variables intermedias

y que no tienen contenido alguno de bienestar en sí mismos. No obstante, se les ha de incluir en cualquier análisis.

La presente categoría sería muy amplia si incluíramos en ella todas las variables intermedias que, (viéndolo a nivel macro) en un determinado país y en un momento dado, fueron promovidas de variables intermedias al rango de objetivos, cómo por ejemplo, suministro exterior (balanza de pagos, seguridad de abastecimiento etc.); Asignación óptima de recursos (Promoción de la competencia interna, promoción de la división internacional del trabajo, etc.) y mejora de estructura económica (como industrialización y modernización, promoción de la inversión, promoción de los consumos colectivos etc..)

A nivel micro encontramos también asignación óptima de recursos, mejora de la estructura económica y suministro.

b.4. Objetivos Conjuntos

Con frecuencia los objetivos se presentan en grupos, debido a tres razones principalmente:

- La existencia de la Misión y los objetivos estratégicos de la compañía, que se ideó para asegurar el máximo de compatibilidad, a nivel macro podremos hablar como la existencia de la misión que el gobierno se traza reflejada en los planes nacionales, donde se especifican la mayoría de los objetivos.
 - La urgencia de algunos problemas; esta agrupación coyuntural, por lo general incluye los objetivos del nivel anterior, exepctuando la expansión de la producción.
 - la especialización de los administradores, como son por ejemplo a nivel macro, en seguridad social, asuntos sociales; asuntos financieros, y asuntos exteriores, etc..
- A nivel micro, se ve asuntos financieros, de producción, de ventas etc..

b.5. La Formulación de las Objetivos Cuantitativos

Llamemos a las cifras-objetivos a las magnitudes cuantitativas que se establecen para los objetivos; las que pueden ser escalares (la tasa de incremento de los precios, por ejemplo); vectores (como los salarios mínimos acordados en algunos países, o los contingentes migratorios asignados a diversas razas o nacionalidades en occidente); matrices (rentas atribuidas a profesiones específicas en regiones específicas, por ejemplo); o simplemente, la dirección de cambio deseada de un objetivo de difícil medición (la reducción de la congestión humana, por ejemplo). La elaboración de una cifra-objetivo puede ser un proceso muy largo. Así por ejemplo la elaboración de presupuesto anual de ayuda a Occidente, o el plan quinquenal de países del Este, suelen verse sometidos a varias etapas. A nivel micro, en los proyectos los analistas de los presupuestos,

presentan un conjunto inicial de magnitudes; los estrategas señalan los cambios que desean (los objetivos estratégicos, pueden haber podido cambiar); los analistas elaboran un nuevo presupuesto, y así hasta que se tome la decisión final.

b.6. Los resultados

El término resultado es el que se utiliza para describir las cifras que de hecho se consiguen. Son éstas las que evidentemente las que se compararán con las cifras-objetivo. Puede que entre las cifras objetivos y los resultados existan ciertas diferencias debido a una serie de razones, como por ejemplo de que las cifras-objetivos sean muy ambiciosas, o que hayan apuntado demasiado bajo, o que no se conozcan suficientemente el funcionamiento del sistema, pueden que ocurran acontecimientos imprevisibles o externos.

Es muy posible que la medida mejore con un correcto diagnóstico que nos acerque más a la realidad, y con técnicas de formulación coherentes.

Para ejemplificar lo dicho en esta última sección, presentamos dos cuadros elaborados a nivel macro (en el siguiente capítulo analizaremos más a nivel micro referido a la evaluación de proyectos) (45)

45. Kirschen y otros, op cit., pag 36-37.

CUADRO 1.1.

COMBINACION DE OBJETIVOS ATENDIENDO PRINCIPALMENTE A RAZONES
ADMINISTRATIVAS

MINISTRO O DEPARTAMENTO	OBJETIVOS PUROS	OBJ. DE BIENES. Y DEMAS..	CUASI-OBJETIVOS
SEGURIDAD SOCIAL Y ASUNTOS ECO- NOMICOS	-Pleno empleo. -Estabilidad de precios. -Expansión de la producción -Aumento del tiempo libre -Redistribución de la renta		
ASUNTOS SOCIALES	-Pleno empleo -Aumento del tiempo libre -Redistribución de la renta -Tasa de natalidad unicamente.	-Educación -Sanidad	
ASUNTOS EXTERIORES	-Protección de los sectores. -Emigración e inmigración únicamente	-Defensa -Ayuda a los países menos desarrollados	- Equilibrio de la balanza - Seguridad de suministro - División internacional del trabajo

CUADRO 1.2.

FINES QUE SE MENCIONARON PARA UNA SERIE DE OBJETIVOS

OBJETIVO	OBJET. ESTRATEGICOS
PLENO EMPLEO	Bienestar material Equidad o solidaridad interna Desarrollo de la personalidad Otros
ESTABILIDAD DE PRECIOS	Bienestar material Equidad o solidaridad interna Otros.
EXPANSION DE LA PRODUCCION	Bienestar material
AUMENTO DEL TIEMPO LIBRE	Bienestar material Desarrollo de la personalidad Otros
DISTRIBUCION O REDISTRIBUCION DE LAS RENTAS	Bienestar material Equidad o solidaridad interna Desarrollo de la personalidad u otros
MEJORA EN LA TAMaño O ESTRUCTURA DE LA POBLACION	Bienestar material Seguridad exterior Valores éticos
EDUCACION	Bienestar material Equidad Desarrollo de la personalidad u otros
SANIDAD	Bienestar material Equidad Desarrollo de la personalidad
EQUILIBRIO DE LA BALANZA DE PAGOS	Bienestar material Otros

C A P I T U L O I I

UBICACION DE LA CATEGORIA OBJETIVOS EN LA LOGICA
DE LA LOGICA DE LOS PROYECTOS DE FACITIBILIDAD EMPRESARIAL

CAPITULO II. UBICACION DE LA CATEGORIA OBJETIVOS EN LA LOGICA DE LOS PROYECTOS DE FACTIBILIDAD EMPRESARIAL

"No hay fuerza capaz de resistir la acción coherente y coordinada de un grupo de cerebros, funcionando convergentemente hacia un objetivo determinado"

Teilhard de Chardin (46)

2.1. LA ELABORACION DE PROYECTOS EN UNA NUEVA DIMENSION

Como hemos querido dejar claro, la idea central de la tesina es, en primer lugar, lograr una nueva visión de los proyectos de inversión, cuestionando la racionalidad del modelo tradicional (medios-fines) de elaboración de proyectos de factibilidad a partir de insertar una nueva lógica de la racionalidad, que sin negar a la tradicional sino mas bien que integre a esta última, permita mejores esquemas metodológicos a partir de una racionalidad como lógica de reflexión de las cosas, que logre describir la realidad, y acercarse a ella; comprender la realidad externa e interna, y la forma como se puede impartir en ella. En tal sentido, pensamos que la estrategia, es un problema racional, que acepta la inevitable necesidad de referirse a los modelos tradicionales, sin dejar de lado los modelos cualitativos.

Así, racionalidad, decisión y eficiencia se ven envueltas en un mundo de complejidades y de acelerados cambios. Un mundo donde a partir de la aceptación de la **complejidad**, la sobrevivencia se ha venido volviendo un prerrequisito que se cubre vía eficacia y eficiencia interna y externa de las empresas. En este plano de cosas, la gestión empresarial (en cualquier nivel y considerando los distintos herramientas, incluso los proyectos), no se puede seguir manejando de manera tradicional, y a partir de lo cual los esquemas de racionalidad tienden a variar, de tal forma, la formulación e implantación de proyectos no puede mantenerse al margen y ser la excepción.

En este estado de cosas, la estrategia surge como el direccionador de los procesos propios de organización involucrando a individuo, organización y contexto, donde se hace ahora difícil pensar en líneas de racionalidad como la del Actor Racional Unificado (descrito por Allison). Luego entonces, se ha

46. Citado en:

J. Perena Brand, Dirección y Gestión de proyectos, España, Diaz de Santos, pag 273, 1992.

de convivir con la incertidumbre y el conflicto de manera natural.

Como ya se habrá enterado el lector, desde el primer capítulo hemos introducido el concepto estrategia, del que todas sus derivaciones adjetivas producirán efectos reflexivos en el desarrollo de esta tesina, y que por cierto nos parece importante que se vayan recordando algunas de las ideas para no perder el hilo conductor de todo el trabajo.

En la gestión estratégica, nosotros observamos objetivos dinámicos, lo que hace que al momento de trabajar con ésta lógica en la elaboración de proyectos de factibilidad, cambie la forma de pensar y construir a éste; los objetivos se introducen en un mundo de complejidades, que sin rechazar los análisis tradicionales, que los considera como invariables y de llegada per sé, se intenta incorporar las nuevas visiones del mundo, es decir, aceptar la complejidad de éste, y a pesar de las limitantes de dicha turbulencia, buscar ser eficiente y eficaz; luego entonces es en esta cercanía con las nuevas racionalidades la que nos puede llevar al éxito, partiendo en principio con aceptar que ello representa grandes retos, empezando con la famosa resistencia al cambio natural de los seres humanos.

Es aquí, y como ya lo desarrollamos en el capítulo anterior, que el objetivo estratégico, que parte de la estrategia a aplicar, y que es conocido como el corazón de la gestión estratégica, como aquel puente entre la decisión y la acción; nos marcará la pauta y la necesidad de realizar un proyecto de factibilidad, con la idea central de ver si es factible o no concretar un objetivo estratégico, y así a acercarnos a la construcción de las diversas tácticas que mejor respondan a lo factiblemente realizable en el plano del proyecto.

Los proyectos si bien pueden nacer de una misión, generalmente lo hacen de un objetivo estratégico; esta idea última es la que tomaremos como propia del desarrollo de nuestro caso. Es cierto, sin embargo, que los proyectos una vez concretizados, y puestos en funcionamiento, pueden tener su propia misión y objetivos estratégicos (que por supuesto, dependerá del tipo de proyecto), creándose una interrelación de objetivos-individuos-contexto, y surgiendo nuevos cambios al proyecto como se construyó al inicio. Se puede pensar en un proceso que puede originarse y seguir su flujo a partir del siguiente esquema:

ESQUEMA 2.1

PRIMER ESQUEMA METODOLOGICO Y DE UBICACION DE LA FORMULACION DE PROYECTOS Y SUS OBJETIVOS EN LA LOGICA DEL PROCESO DE GESTION ESTRATEGICA.

OBJETIVOS ESTRATEGICOS

OB. ESTR.1 OB. ESTR.2 OB. ESTR.3. ... OB. ESTR.N

DIAGNOSTICO TACTICO

|
V

HERRAMIENTAS DEL DIAGNOSTICO TACTICO

1. CONTROL 2. ANALISIS 3. FORMULACION Y 4. ...
DE GESTION FACTORIAL EVALUACION DE PROYECTOS

|
|
V

OBJETIVOS OPERATIVOS

Considerando en términos extremadamente generales que los proyectos caen en la trama de las decisiones sobre la mejor de entre las alternativas, podemos expresar el esquema anterior de la siguiente forma:

ESQUEMA 2.2.

OBJETIVOS ESTRATEGICOS

|
V

DIAGNOSTICO PARA LA ACCION:

|
V

SE RECHAZA <-----PROYECTOS DE INVERSION ----->SE ACEPTA

|
|
V

|
V

|
|
V

OBJETIVOS ESPECIFICOS

BUSQUEDA DE
NUEVAS ALTERNATIVAS

SE LLEVA A LA ACCION, PUEDE OCURRIR EL NACIMIENTO DE NUEVOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS, HA ESTE NIVEL.

Es bueno dejar en claro que no siempre luego de establecidos los objetivos estratégicos, el estratega va incurrir en la elaboración de proyectos, puesto que las acciones a seguir son múltiples, según sea el objetivo estratégico. Sin embargo, este marco nos va a dar las bases y referencias para coadyuvar en la labor de los que incurren en la necesidad de elaborar un proyecto de inversión. Por ello mismo habrá que darles ubicación a los proyectos dentro de la lógica estratégica, y como ya apuntamos antes, esto no se justifica sólo por querer ubicar por ubicar en este ámbito a los proyectos, sino más bien pensando, en parte, en las nuevas realidades y por tanto nuevas formas de responder y de crear las mismas.

Desde el punto de vista del diagnóstico táctico y de las tácticas mismas podemos decir, que los directores de la empresa, al buscar implantar la estrategia, no buscan claro implantar acciones, sino, más bien, propiciar los elementos mínimos para la acción. En este sentido nosotros pensamos en una idea de estrategia que no dependa exclusivamente de la genialidad del estratega sino que se construya como un sistema de gestión, donde se involucre a la organización, comportamiento, estructura, tomando al contexto no como dato, sino como lugar material de ubicación e incidencia concreta y dirigida, por construir la realidad como devenir conciente y comprometido. Estas son características de la gestión estratégica, la que va mucho más allá de la planeación estratégica y la administración estratégica; y la cual se hace explícita a través de un proceso, el Proceso de Gestión estratégica, y que como ya lo indicamos incorpora al diagnóstico táctico o para la acción. De este último a continuación daremos algunas líneas que nos permitan observar aspectos característicos de este tipo de diagnóstico.

2.2. DIAGNOSTICO PARA LA ACCION Y LOS PROYECTOS DE FACTIBILIDAD.

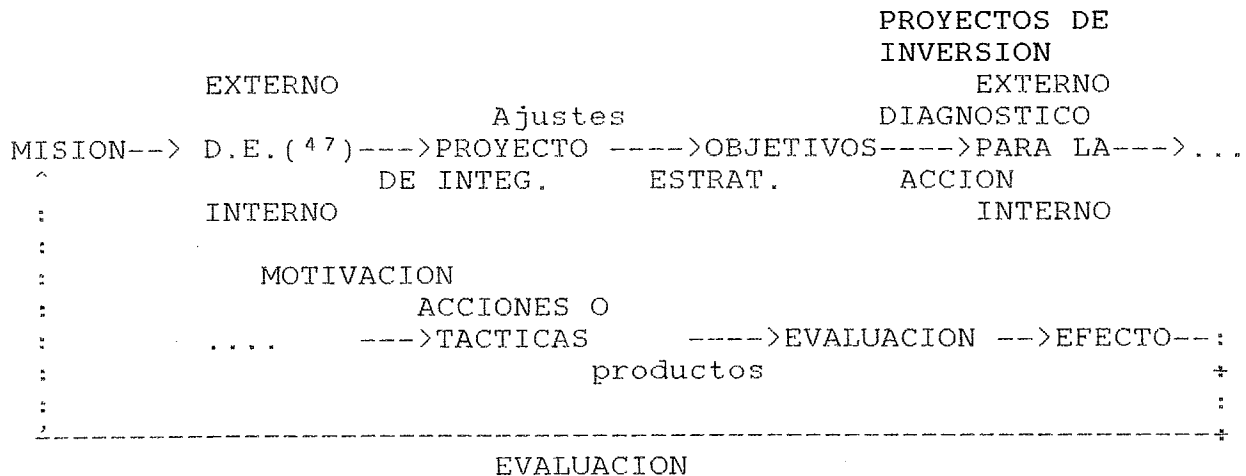
Antes de introducirnos a lo que es el diagnóstico para la acción; observabamos, en el primer capítulo de la presente en forma muy general, algunas fases de entendimiento de la Estrategia y del estratega; comprendiendo que anterior al diagnóstico táctico, la conceptualización de los objetivos se encuentra inserta en un continuo entre imposición y participación...tal vez encontramos la razón de esa diversidad dado que la estrategia requiere llevarse hasta un nivel de impacto, que depende de las reacciones unilaterales inmediatas o la combinación de los otros, por lo tanto tiene cierto grado de riesgo.

Me parece pertinente elaborar el siguiente esquema para poder tener presente la ubicación de lo que nos hemos estado refiriendo, y además de lo que se presenta después de establecido los objetivos estratégicos. Se tendrá como supuesto que la elaboración de proyectos tiene su nacimiento a partir de los objetivos estratégicos; esto propiciará una situación compleja

por la necesidad de contacto analítico entre viabilidad y factibilidad, pero que nos acerca aún más a la realidad mucho más concreta, una realidad de acción, no de decisión propiamente, es por esta razón que la identificamos como el último eslabón en la toma de decisiones (ya en el plano de lo táctico y específicamente en lo que se refiere a los proyectos como herramienta de este nivel).

ESQUEMA 2.3.

LOGICA DE LA GESTION ESTRATEGICA



Introduciéndonos un poco más la discusión sobre los aspectos tácticos, tanto a nivel del diagnóstico como de las tácticas mismas encontramos que D. Arellano (48), considera que construir una estrategia, es construir un espacio de inserción, mediante la combinación de IMPACTOS, donde llegará el momento en que nos salgamos de los supuestos (en otras palabras, una vez construidas las decisiones) para realizar las acciones...siendo la estrategia una síntesis de impactos reactivos (entendido como una especie de combinación de impactos unilaterales)..se podría describir un impacto reactivo a partir de un impacto inicial; preferentemente deliberada o tal vez emergentemente, este impacto reactivo es el más difícil de mensurar, lo que hay que tomar en cuenta, considerando la procedencia de esos impactos, es el efecto sinérgico de los grupos condicionantes así, la táctica se basa en el sentido de la sinergia, donde lo que interesa no es la acción en sí misma, sino el efecto multiplicador que esta posee, al combinarse con otras acciones o efectos.

47. D.E. es el diagnóstico estratégico.

48. D. Arellano, op cit.

Luego en las condiciones de la estrategia observamos:

- Grupos condicionantes que van a responder a la acción combinada de las organizaciones.
- Satisfacción de estos grupos se van a dar por efecto sinérgico de variables.

Con lo que terminaríamos entendiendo a la estrategia como la síntesis de múltiples determinaciones que no es la simple suma, más bien la articulación en su impacto y la multiplicación de efectos, es decir llevar a la praxis la idea de efectos combinados de **sinergia**, y lo cual nos hace introducirnos en otro nivel de cosas: el de las tácticas y las acciones, en el nivel del manejo apropiado del detalle.

No deberemos perder de vista que tanto la DECISION como la ACCION dependen muchísimo del análisis de los stakeholders (49) ya que somos los actores quienes movemos y dinamizamos la realidad. En tal sentido, habremos de diseñar nuestro proyecto de tal manera que **legitimicemos** nuestros grandes fines o misiones que requieren ser viabilizados y factibilizados mediante la decisión y la acción, por la cual nosotros nos moveremos y moveremos a otros individuos hacia el logro de la misión.

Así, el diagnóstico estratégico será una forma específica de analizar las realidades organizacionales con propósitos de buscar elementos de impacto directo sobre la misión ya sean externos o internos permitiendo al estratega analizar varias realidades, para construir las, influirlas o impactarlas; sin embargo, se requiere de otra forma de diagnosticar que vaya ya no a sólo ver esos elementos de impacto, sino buscar las diversas movilizaciones para realmente impactar; esto es, entrar en el plano de la construcción del espacio de las acciones. De hecho no podemos soslayar los momentos de interpenetración entre lo estratégico y lo táctico, ya que según la lógica de la Gestión Estratégica, el fin del segundo (el táctico) es el logro de la estrategia, por lo tanto es su guía y su parámetro base.

Es en el diagnóstico táctico, donde ubicamos a la elaboración de proyectos de factibilidad, como unas de sus herramientas para la construcción de tácticas y acciones; es más particular y más específico que el diagnóstico para la decisión, buscándose diagnosticar las variables específicas y globales que deberán moverse para que los objetivos sean logrados, por lo que es un diagnóstico dirigido a la acción. Funcionando a partir de dos vías: un análisis externo, y uno interno. En este contexto, visualizaremos a los proyectos de factibilidad (así como al

49. Entendiendo stakeholders como actores que se ven afectados o afectan la acción organizacional; son los grupos condicionantes.

control de Gestión, al análisis factorial, etc..) como poderosas herramientas que propician los factores claves de acción.

Lo anterior se justifica desde la naturaleza misma del diagnóstico Táctico; puesto que este parte por analizar lo que se debe lograr, y busca construir el cómo hacerlo, desarrollando para tal efecto técnicas a nivel táctico.. y pudiera añadirse que no sólo técnicas, sino también, y como muy vitales, esquemas mentales competitivos y de organización y manipulación de los recursos disponibles.

En adelante nos ubicaremos más en lo relativo a los proyectos, esto por irle intrando más en el detalle del desarrollo de la temática, específicamente viendo en los primeros apartados aspectos de los proyectos que dan cuenta de una lógica tradicional, y los últimos que nos permitan visualizarlos desde la lógica estratégica; para con esto entrar en la discusión mucho más específica y que es del interés del trabajo, sobre los objetivos de los proyectos, a partir de una discusión de contraste de las dos lógicas.

2.3. ASPECTOS GENERALES SOBRE LOS PROYECTOS.

2.3.1. CONCEPTO DE PROYECTO

"El principal problema en que se encuentran los diferentes estudiosos de las ciencias sociales es la inexistencia de una terminología común, ello es debido a la proliferación de enfoques que tratan de explicarlo (al proyecto) según su campo de especialidad (⁵⁰)"; el error común es que la elaboración integral del proyecto se confunda con sus partes, por ejemplo la ingeniería del proyecto (los aspectos técnicos, que incluyen además costos), se entienda como la evaluación del proyecto (análisis financiero, con diversas técnicas como la de costo beneficio, valor presente neto, para evaluar su utilidad económica principalmente) etc..

Una de las causas de esta confusión terminológica es también la variedad de proyectos que hay, que van desde la ampliación de una sección de una fábrica hasta la construcción de una supercarretera.

Dentro del enfoque de la ingeniería, el "proyecto es una actividad cíclica y única útil en la toma de decisiones en las que el conocimiento de la base de la ciencia de ingeniería, de la habilidad matemática y de la experimentación se conjuga para poder transformar los recursos naturales en sistemas y mecanismos que satisfagan las necesidades humanas (⁵¹)"

⁵⁰. J. L. Posse, Teoría De La Administración De Proyectos, México, IAP-Estado de México, 1989.

⁵¹. M. A. Corzo, Introducción a la Ingeniería de Proyectos, México, Limusa, pags 39-40, 1975.

En general, en economía se define: "El proyecto es el plan prospectivo de una unidad de acción capaz de materializar algún aspecto del desarrollo económico o social. Esto implica desde el punto de vista económico, proponer la producción de algún bien o la prestación de algún servicio con el empleo de cierta técnica y con miras a obtener un determinado resultado o ventaja económica o social...supone también la indicación de los medios necesarios para su realización y la adecuación de esos medios a los resultados que se persiguen...el proyecto es, pues, en último análisis, el enfoque de la unidad elemental en el proceso sistemático de racionalización de decisiones en materia de desarrollo económico y social (52)"

En el manual de proyectos de las Naciones Unidas (53), definen al proyecto como: "El conjunto de antecedentes que permite estimar las ventajas y desventajas económicas que se derivan de asignar ciertos recursos de un país para la producción de determinados bienes o servicios".

Ubicados dentro del ámbito de las empresas industriales (espacio natural de la formulación, y evaluación de proyectos), podríamos derivar de las anteriores definiciones y considerando la nueva lógica de racionalidad, definir al proyecto como:

"El último eslabón en la toma de decisiones estratégicas, que estará acompañado de un conjunto de actividades analíticas interdependientes e interrelacionadas que utilizan recursos materiales, financieros y naturales; sobre los que se imponen ciertas limitaciones o restricciones, siendo el propósito final satisfacer necesidades humanas, evitando mediante el análisis la posibilidad de tomar caminos inadecuados"

Como mencionamos en la sección anterior, el considerar al proyecto como el último eslabón en la toma de decisiones, es primero tomar en cuenta su ubicación en el proceso de Gestión Estratégica, en el diagnóstico para la acción, siendo la última secuencia para entrar en acción, en una acción planificada, es decir con cierta intención y direccionalidad propia de todo el proceso. Aquí se le dá bastante énfasis a los procesos decisivos, sin embargo, queremos hacer énfasis en el proyecto

52. ILPES, Guía para la Presentación de Proyectos, México, Siglo Veintiuno Editores, pags 12-13, 1981.

53. Inspirados en:
NACIONES UNIDAS, Manual de Proyectos de Desarrollo Económico, México, Estudio preparado por la CEPAL/AAT de capacitación en materia de desarrollo económico, pags 12-13, 1978.

se trata de decisiones que aunque se acercan mucho a las estratégicas tienden hacia aspectos mucho más específicos; pero, por esto último y por los entrecruces entre lo estratégico y lo táctico he venido hablando de una lógica estratégica-táctica que permita visualizar un poco más a toda la gestión estratégica, como proceso y como pensamiento.

2.3.2. CLASIFICACION DE LOS PROYECTOS.

Aquí encontraremos una diversidad de clasificaciones que me parece importante revisar por lo indicado arriba; en primer lugar porque se referirán a tipos de proyectos que caen dentro de una lógica que hemos considerado como tradicional.

2.3.2.1. SEGUN SU CARACTER

Esta clasificación se refiere a si el proyecto es considerado predominantemente económico o social. Será de carácter económico si la decisión final sobre su realización se hace en base a una demanda efectiva capaz de pagar el precio del bien o servicio que el proyecto produzca. Será de carácter social si el precio o una parte de él serán pagados por la comunidad, a través de impuestos, subsidios, etc...Esta separación economista, la aceptamos hasta cierto punto, en realidad consideramos que los proyectos de envergadura social no sólo se caracterizan por eso, ya que la característica principal que consideramos es los beneficios que recibe la sociedad, y sus actores, los cuales construyen su realidad, luego el éxito de un proyecto no sólo está, en las utilidades económicas que se van obtener, sino en las utilidades sociales; y dado que estamos resaltando la importancia del individuo como actor tomador de decisiones; los proyectos tendrán que concebirse de forma conjunta como económica-social.

2.3.2.2. SEGUN DE DONDE DERIVEN

Una posición común para observar la clasificación de los proyectos, es la de ver de donde se deriva, es decir del objetivo estratégico de donde parte. ya sea según las acciones que este (el proyecto) abarcaría, que van de generales, sectoriales, subsectoriales, a específicos, o por los niveles de decisión, como son empresarial, divisional, funcional.

Daremos algunos ejemplos:

A. Proyectos que derivan de Estudios Sectoriales

Al decidirse en un país realizar una programación sectorial, se dará preferencia para la selección de los proyectos relativos a diversos sectores prioritarios, ejemplo: agricultura, transporte, ecología, etc.. Esto es en un nivel macro. A nivel micro o de organización podríamos hablar de un plano divisional. Son los proyectos que se derivan de los objetivos estratégicos.

B. Proyectos que derivan de un Programa Global de Desarrollo

Al existir un programa global de desarrollo, las proyecciones y objetivos de producción señalados en dicho programa darán la pauta para seleccionar los proyectos que han de estudiarse. Estos proyectos podemos considerar que se derivan de la Misión que se trace el gobierno o la empresa (caso de nivel micro); o también de los objetivos estratégicos derivados de la estrategia de éstos.

C. Proyectos que Derivan de Estudios de Mercados

Cuando se realiza el análisis de mercados, éste puede sugerir por sí sólo una cantidad de proyectos posibles, como por ejemplo mercados de exportación de bienes, sustitución de importaciones, sustitución de producción artesanal por producción fabril, crecimiento de la demanda interna, crecimiento de la demanda externa, demandas insatisfechas etc...Lo que implica también el nacimiento de nuevas estrategias y por ende de nuevos objetivos estratégicos, y nuevos proyectos.

D. Proyectos de Origen Político

Es cuando algunos proyectos se estudian y ejecutan por razones de estado o urgencia nacional; por ejemplo la estrategia militar, los problemas de orden territorial, presiones políticas, etc.. Se podría decir que éstos derivan de objetivos estratégicos de bienestar y seguridad general, y por tanto desencadenan actividades específicas y por ende proyectos específicos.

2.3.2.3. SEGUN EL ENFOQUE

A. Económico ⁽⁵⁴⁾

Desde el punto de vista de los economistas la clasificación más común de los proyectos de producción de bienes y de prestación de servicios, corresponde a la división de la economía en sectores, es decir en forma sectorial, los que clasificamos como:

a.1. Agropecuarios

Abarcan todo el campo de la producción animal, y vegetal, pesquera y forestal. Proyectos de riego, colonización y reforma agraria, y crédito agrícola y ganadero.

a.2. Industriales

Comprenden la actividad manufacturera, la industria extractiva, el procedimiento extractivo de los productos de la pesca, de la agricultura y de la actividad pecuaria.

⁵⁴. Inspirados en:
ILPES, op cit, pag 16.

a.3. De Infraestructura Económica

Referido a los proyectos que proporcionan a la actividad económica ciertos insumos, bienes o servicios de utilidad general como: energía eléctrica, transportes, comunicaciones, etc..

a.4. De Infraestructura Social

Son los que atienden necesidades básicas de la población tales como: salud, educación, vivienda etc..

a.5. De Servicios

Su fin es prestar servicios de apoyo de carácter personal, material o técnico mediante el servicio profesional o técnico y a través de instituciones.

B. De Ingeniería (⁵⁵)

Estos pueden tomar cualquier clasificación anterior, con la diferencia de que se dividen de acuerdo al carácter de:

b.1. Estáticos

Los que tienen un comienzo y fin definidos, como por ejemplo la construcción de un hospital, la construcción de una carretera etc..

b.2. Dinámicos

Aquellos en donde existe un ciclo continuo de producción, por lo cual no se puede determinar cuándo terminará de operar el proyecto, como por ejemplo la operación en una planta industrial, el funcionamiento del hospital etc..

C. Administrativo

Están referidos a los objetivos, clasificados por las acciones que abarcan, o por los niveles de decisión (⁵⁶), los que podríamos separar en macroproyectos o proyectos generales, proyectos sectoriales, proyectos subsectoriales, y proyectos institucionales (o específicos).

2.3.3. ELEMENTOS DE PROYECTO

Recurriendo a la definición dada de proyecto, inferiremos los siguientes elementos:

- ACTORES TOMADORES DE DECISIONES: Son los individuos, que con su técnica, y capacidad de pensar estratégicamente buscarán junto con los analistas operativos, la manera de hallar la factibilidad

⁵⁵. Algunas ideas retomadas de:
J. L. Posse, op cit, pags 10-11.

⁵⁶. Objetivos que fueron vistos en el capítulo anterior.

del proyecto, mediante su análisis tradicional, pero bajo una lógica estratégica y tomando como marco referencial el proceso de gestión estratégica.

- SISTEMAS. Entendidos estos como los procesos que se construyen mediante la articulación de los distintos objetivos, misiones, etc...de los actores; los cuales también se diferencian de las actividades por las dinámicas que le imprimen los actores en su interactuar.

- ACTIVIDADES: Son el conjunto de operaciones que debemos realizar para cumplir los objetivos y metas asignados al proyecto; deberán quedar establecidos y diseñados los pasos a seguir para la ejecución, considerando los márgenes de flexibilidad necesarios.

- RECURSOS: financieros, materiales, y naturales los cuales tienen limitaciones y restricciones, son un conjunto de elementos que sirven de apoyo a un individuo o a una organización, para realizar actividades específicas que le permitan la resolución de problemas. Algunos tendrán su importancia desde un ángulo logístico y otros desde el táctico.

- LAS NECESIDADES DEL PROYECTO: Son el conjunto de bienes y servicios buscados por el individuo los cuales satisfacen los requerimientos de la vida; vinculado con el aspecto de necesidad, con el cumplimiento del objetivo básico del proyecto. Por lo que un proyecto deberá especificar :

De cuáles necesidades se deben preocupar los afectados por el proyecto y en qué forma y grado, y en qué plazo se propone satisfacerlas para cada grupo humano afectado por el proyecto.

Así, podremos observar las necesidades físicas como alimento y vestuario, salud, vivienda etc..las necesidades sociales tales como empleo y motivación económica, seguridad social, integración social, forma de urbanización etc..necesidades culturales por ejemplo educación, entretenimiento, imagen del mundo etc..y por último las necesidades de gestión tales como participación en decisiones de diversos tipos y niveles, políticas de desarrollo regional, métodos de resolución de conflictos, estructura institucional etc..

Esto último nos permite aproximarnos a plantear una ubicación de los proyectos, lo cual consideramos en el apartado que sigue.

2.3.4. UBICACION DE LOS PROYECTOS POR NIVELES

La ubicación de los proyectos por niveles depende de qué objetivo estratégico, o de cuál misión, provienen los proyectos, y ello también está envuelta con la envergadura del proyecto, es decir si estamos refiriéndonos a un proyecto nacional o a un proyecto específico.

Antes de darle ubicación, parece importante diferenciar muy de paso entre lo que es un plan, un programa y un proyecto, lo cual permite hacer específico a términos comúnmente confundidos y además entrar en la tarea de ubicación .

A. PLAN

Deviene directamente de la misión que se tracen los que gobiernan un país (a nivel macro) o de los que direccionalizan una compañía (a nivel micro).

Está representado por la culminación de esfuerzos por integrar y darle coherencia a cada programa, en relación con la misión, y los objetivos estratégicos de desarrollo económico y social de cualquier país, o en caso de un nivel micro, la misión y objetivos estratégicos referidos al desarrollo y funciones de la compañía.

Del plan se derivan los programas y proyectos necesarios para conseguir los objetivos estratégicos, u objetivos propuestos para cumplir la misión. Aunque esto se vea como muy simple, nos indica a grandes rasgos lo útil que resulta para los tomadores de decisiones esta poderosa herramienta, la cual coadyuva a dar lógica a muchos de los procesos que se plantean.

B. PROGRAMA

Podría decirse que es un conjunto coordinado de proyectos, siendo el escalón inmediato inferior al plan, bajo el cual se cojuntan los proyectos y se les da coherencia en relación a uno o varios objetivos de desarrollo. Su ubicación está justamente al nivel de los objetivos estratégicos; aunque algunos pueden devenir directamente de la misión.

A pesar de que el grado de coordinación y dependencia pueden variar según las circunstancias; los proyectos se someten a alguna autoridad para su coordinación general.

C. PROYECTO

Las ideas que aquí se den no contradicen las que ya se dieron en la conceptualización del proyecto, más bien éstas se referirán a la ubicación de los proyectos en los niveles que aquí se ha indicado.

El proyecto, conocido como la unidad mínima del plan, compuesto por un conjunto de actividades coherentes con los objetivos estratégicos y metas de desarrollo asignados a los programas, o directamente a los encargados de la elaboración de proyectos. Técnicamente puede llevarse a cabo con independencia de otros

proyectos, pero lo adecuado es que se logre cierta coherencia entre ellos.

En general podemos observar, a primera vista, que la diferencia entre estos términos es de grado, razón por la cual se les ha llevado a confundir; sin embargo, podríamos intentar entrar en una discusión sobre las diferencias sustanciales entre estos conceptos; sin embargo, no es materia de este trabajo. Más bien, parece más importante introducirnos más en la especificación del concepto proyecto y en la diferenciación que existe a nivel de los distintos proyectos.

2.3.4.1. PROYECTOS NACIONALES DE DESARROLLO (MACROPROYECTOS)(⁵⁷)

A. Generalidades

Asumiendo, y como ya se mencionó anteriormente, que las actuales realidades son de naturaleza compleja y aceleradamente cambiante, podemos asegurar que los países en vías de desarrollo tienen como objetivo común lograr una estructura económica desarrollada y equitativa, preservando la propiedad privada sobre los medios de producción y el mecanismo de mercado como principal asignador de los recursos y además, aceptando en diversos grados un sector estatal que participa directamente en el proceso. Sin embargo, difieren en cuanto a la fórmula por utilizar para lograr esos objetivos, y en especial, al papel que le cabe al aparato gubernamental en la sociedad.

El concepto de proyecto nacional de desarrollo es definido por tres elementos:

- El mecanismo de asignación de recursos predominantes.
- El mecanismo para el logro de objetivos sociales y distribución del ingreso y el bienestar.
- El mecanismo para el tratamiento al capital extranjero y el grado y tipo de "apertura" externa.

El siguiente esquema nos permite visualizar de manera general, la ubicación de los proyectos en un proceso de macroplaneación.

ESQUEMA 2.2.

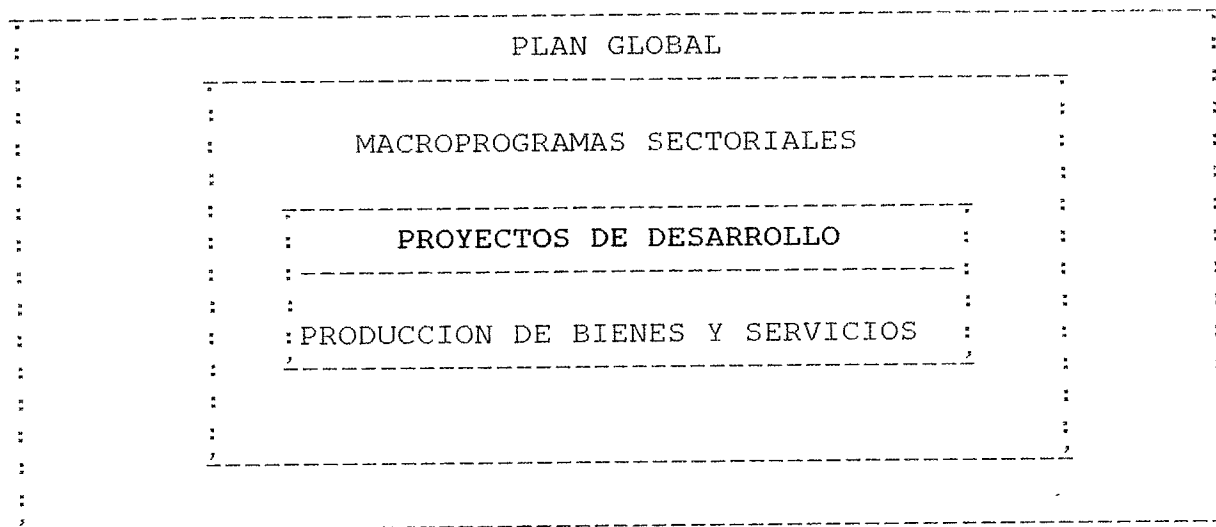
LOS PROYECTOS EN EL PROCESO DE LA MACROPLANEACION (⁵⁸)

⁵⁷. Este apartado tiene como base los documentos de: CEPAL-ILPES, El Estado Actual de la Planificación en América Latina y el Caribe", México, Estudio realizado por la ONU, 1982.

⁵⁸. J. L. Posse, op cit, pag 24.

: OBJETIVOS Y METAS DEL :
: DESARROLLO INTEGRAL :
,-----,

|
V



B. Los Actores de la Planificación en los Macroproyectos.

Bajo las ideas del apartado anterior, observamos que el Estado es la única institución que puede establecer normas jurídicas o institucionales que dirijan o delimiten los procesos económicos o sociales. Dado que el sistema de planificación formal se inscribe dentro del Estado y que sólo éste puede regular la ejecución de un plan, la acción del Estado no puede ser planteada tomando la sociedad como una mera receptora de decisiones superiores, sino aceptando que los diversos grupos sociales (y particularmente aquellos que pretenden beneficiar con el desarrollo) son a la vez sujeto y objeto del proceso.

Por lo tanto, es posible identificar constelaciones de poder, apoyadas en grupos sociales, que originan, formulan y ejecutan los proyectos nacionales de desarrollo, en que enmarca la acción del Estado y en concreto el sistema de planificación. Algunos de sus actores son:

- El aparato gubernamental: afecta el proceso de planificación de dos maneras importantes, aunque no con igual peso: el poder normativo le permite delimitar el comportamiento de los otros agentes y el poder económico le permite orientar (al menos parcialmente) la actividad social y económica hacia las metas del plan.
- Los actores extranacionales; su importancia reside en que éstos planifican sus propias decisiones, sin que, en la mayoría de casos, el aparato gubernamental

disponga de herramientas de política efectivas para afectar o dirigir estas decisiones.

Se pueden distinguir tres actores externos:

- Los organismos internacionales, particularmente los de financiamiento.
- Los acuerdos de integración económica.
- La empresa transnacional.

La más importante es la última, ya que la acción de los otros se supone regida en gran medida por reglas determinadas por los propios gobiernos.

Evidentemente, mientras mayor sea la participación no regulada de la empresa multinacional en la economía, menores serán las posibilidades del sistema de planificación para afectar globalmente la estructura económica, ya que este tipo de empresa introduce incertidumbres adicionales respecto a las que se generan internamente en la economía.

- Los agentes privados internos; se consideran dos de sus principales componentes: los empresarios y los trabajadores organizados (sindicatos). Estos actores tienen muy diversos recursos de poder y los usan en diferentes instancias.

Como el énfasis mayor de esta tesina está puesta en los proyectos de tipo micro, creemos que los dos apartados anteriores nos dan los suficientes elementos para conocer la naturaleza del concepto en este plano.

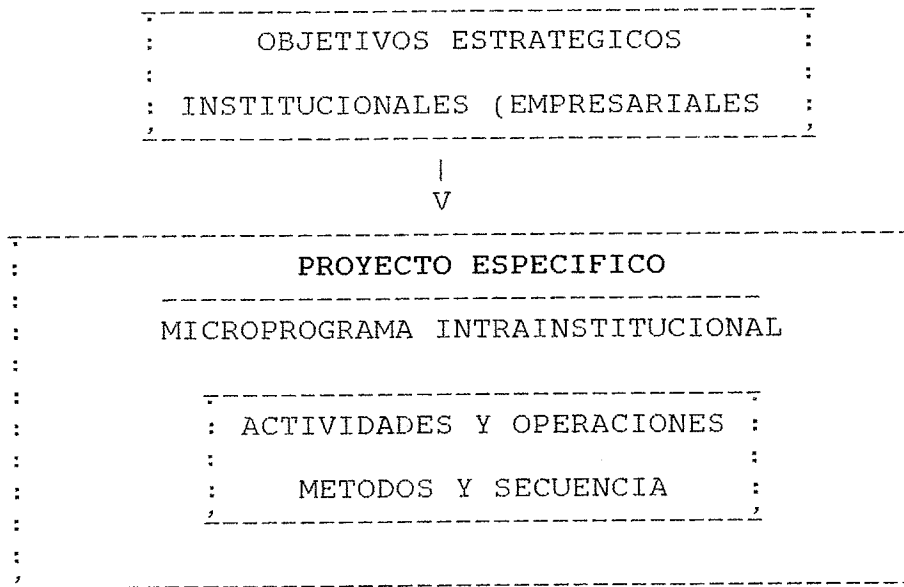
2.3.4.2. MICROPROYECTOS

Referidos a los proyectos organizacionales o empresariales, los cuales responden a la misión de la empresa, y sobre todo a los objetivos estratégicos planteados. Puede ocurrir que de un macroproyecto se deriven varios microproyectos, ya sea explícita o implícitamente; como por ejemplo cuando los países quieren descentralizar alguna zona industrial, pueden dar algunos subsidios, o préstamos atractivos para otras zonas, por lo que un encargado de algún microproyecto o proyecto se puede sentir atraído.

A partir del siguiente esquema podemos plantear una aproximación del proceso de planeación de los microproyectos.

ESQUEMA 2.3.

PROYECTOS EN EL PROCESO DE LA MICROPLANEACION (59)



Los siguientes apartados estarán referidos a este tipo de proyectos, motivo por el cual en este nos interesaba únicamente hacer ciertas referencias y ubicación.

2.3.5. ETAPAS ANTERIORES A LA PRESENTACION DEL PROYECTO

A partir de este rubro, la dinámica contrastante entre la lógicas tradicional y estratégica se hará más evidente. Lo iremos haciendo de manera integrada sin establecer grandes cortes en las formas de presentación.

La finalidad de un proyecto cualquiera (micro o macro), es aportar elementos de juicio para tomar decisiones sobre su ejecución o sobre el apoyo que debiera prestar a su realización; dichas decisiones no son actos aislados; sino que se articulan en un proceso continuo; para lo cual deberán analizarse problemas estratégicos, técnicos, económicos, financieros, administrativos, interorganizacionales y extraorganizacionales; los que al interrelacionarse y correlacionarse en cada estudio parcial componen el proyecto, para luego entonces a la etapa del proyecto definitivo.

Se pasa por tres etapas antes de la elaboración del proyecto final:

⁵⁹. Ibid, pag 25.

- IDENTIFICACION DE LA IDEA: La que bajo una nueva lógica de ubicación nace del objetivo estratégico planteado. A partir de esto y bajo la dinámica del análisis se especificarán los estudios de la etapa siguiente, por lo que se observarán la variedad de alternativas y soluciones, definiendo y delimitando la idea del proyecto.

Se entiende que para llegar a esta etapa ya se ha pasado por parte del proceso de gestión estratégica y definido la estrategia (como un gran marco referencial).

- ANTEPROYECTO PRELIMINAR O ESTUDIO PREVIO DE FACTIBILIDAD: Se trata de verificar que por lo menos una de las alternativas de solución sea rentable, y por tanto otorgue beneficios económicos-sociales. Además de darle al proyecto el carácter de técnica y económicamente viable; esta etapa exige ya datos más precisos sobre las distintas alternativas planteadas, se elegirá una de acuerdo a no sólo la lógica de medios-fin, sino más allá pensando en esquemas reflexivos de las realidades, de reflexión e integración de las cosas, la decisión tendrá que justificarse, para profundizar los estudios, ya que la profundización incurre en mayores gastos

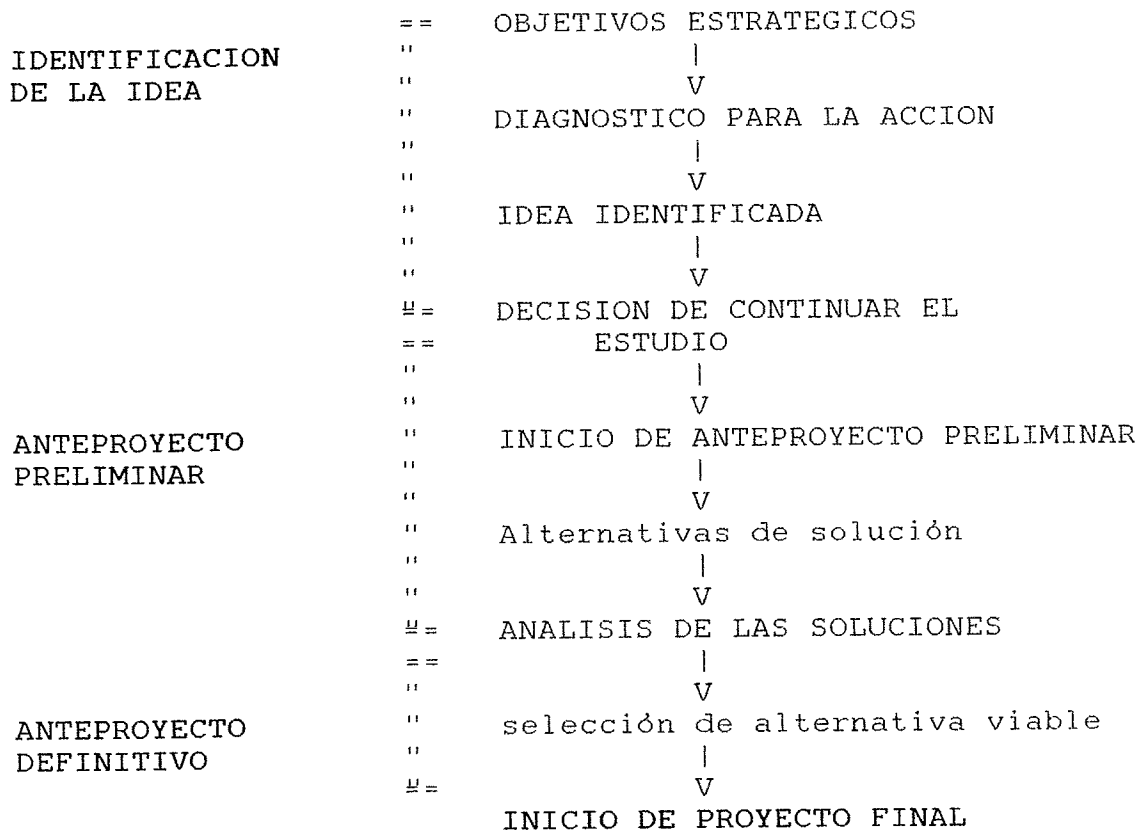
- ANTEPROYECTO DEFINITIVO, llamado también pre-estudio de factibilidad, donde se ordenan las alternativas de solución para el proyecto, según ciertos criterios elegidos para asegurar la satisfacción en el uso de los recursos empleados, tanto desde el punto de vista del empresario ya sea público, o privado, como de los posibles actores que integren el proyecto, sin dejar de lado el punto de vista económico-social de la sociedad.

- PROYECTO FINAL, es el estudio de factibilidad propiamente dicho; el que determinará si es factible o no, a través de sus métodos de análisis y evaluación, este proyecto puede ser rechazado o aceptado según los resultados que arroje.

Intentemos reflejar las etapas anteriores en el siguiente esquema; donde se observará que, el proyecto como movilización de recursos, se encuentra dentro del diagnóstico para la acción.

ESQUEMA 2.4.

ESQUEMA METODOLOGICO PARA LA CONSTRUCCION (DISEÑO Y FORMULACION) LOS PROYECTOS DESDE LA LOGICA ESTRATEGICA.



2.3.6. ASPECTOS INTERDEPENDIENTES DEL CONTENIDO DEL PROYECTO.

Los principales aspectos bajo los cuales se estudia un proyecto se refieren al análisis de los problemas técnicos, económicos, financieros, administrativos, y se puede incluir también a los institucionales. Estos estudios parciales corresponden a investigación y análisis presentados separadamente, aunque realizados en constante coordinación y con reciprocidad de información. La gestión estratégica deberá estar inserta en todo momento, la cual además de ser el marco referencial de este proceso, permite la integración de los diversos aspectos.

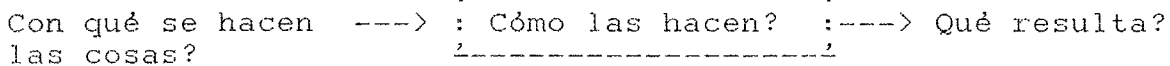
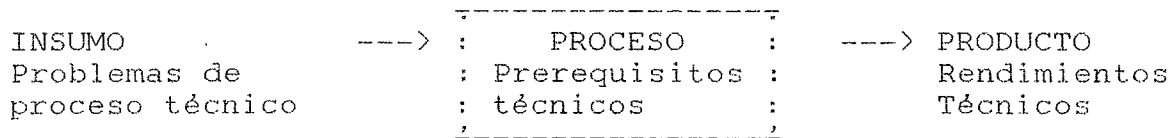
Observemos ahora cada uno de los aspectos principales, en forma general.

2.3.6.1. ASPECTOS TECNICOS

Sin diferenciar la naturaleza, la clase, la importancia y los objetivos del proyecto, su realización implicará poner en práctica algún tipo de conocimiento técnico, el que varía según la clasificación de proyectos presentado.

Se presenta un proceso tipo sistémico al respecto, su lógica considera tres principales cuestionamientos, en primer lugar se tiene que el insumo responde a ?Con qué se hacen las cosas?, y es dónde se plantean los problemas del proceso técnico; la segunda viene a ser el proceso en sí, la que nos responde al cuestionamiento de ?Con qué se las hace?, siendo la de prerequisites técnicos, y la tercera y última es el producto que se obtiene, responde a la pregunta de ?Qué resulta?, y es referida a los rendimientos técnicos.

ESQUEMA 2.5.



Los problemas de proceso técnico se relacionan con cuestiones internas y externas del proyecto. Cuando decimos interna esto se refiere a asegurar la adecuación del proceso a los objetivos propios del proyecto y que desde el punto de vista de las combinaciones de recursos (como veremos más adelante), estamos hablando en un sentido táctico. Externamente está referida a que es importante y necesario, que el proceso sea conveniente a la economía como un todo, desde el punto de vista de los factores que emplea y los productos y efectos que proporciona.

Los problemas de requisitos técnicos son referidos a la existencia de disponibilidad de todos los elementos cuya movilización y utilización son indispensables para que el proyecto se realice, los que pueden ser de tipo material, tipo humano, o de tipo normativo-institucional (referido a alguna legislación técnica específica).

Las cuestiones de rendimiento técnico son referidos a la relación entre los insumos y productos y la medida de la productividad de los factores empleados, y que bajo la lógica que estamos siguiendo va más allá de pensarse como cadena medios-fines.

Los problemas técnicos tradicionales, se han visto de la manera de lograr las cosas buenas y baratas; ahora ya muchas empresas están insertando en los proyectos la necesidad de análisis en el sentido de lograr el correcto "control de calidad", en el caso de insumos materiales de calidad puede resultar más fácil, que obtener trabajo humanos de la mejor calidad. Crosby (60) señala que "todo el mundo emprende cambios, pero pocos son los que se preocupan por inyectarlos en el torrente sanguíneo de la compañía", la idea de la tesina es que esos cambios (en el caso de proyectos) se han de iniciar desde la elaboración de los proyectos. Es en los proyectos que se colocan las primeras reglas que seguirán las empresas, divisiones, ampliaciones, construcciones. Y mucho depende de bajo qué pensamiento sean elaborados para ver como se comporte al momento de colocar en la acción.

2.3.6.2. ASPECTOS ECONOMICOS

En el análisis económico, los problemas que ya fueron analizados desde el punto de vista técnico, se enfocan por sus implicaciones económicas, según sus exigencias en los factores de producción, para determinar la eficiencia económica al nivel de la empresa y de la economía del país en su conjunto. El análisis económico del proyecto suele ser esencialmente cuantitativo, aunque incluye según el tipo de proyecto, análisis social, pero sin dejar de ser resultados cuantitativos los que se buscan. El análisis se hace a nivel interno y externo.

Se entenderá que la evaluación económica del proyecto de hace para demostrar que es rentable y que la productividad económica en el empleo de los factores utilizados se considera satisfactoria, pero que al rebasar los esquemas tradicionales e intentar insertar el análisis según criterios estratégicos de la empresa, los aspectos económicos tendrán una connotación mucho más integral, donde el papel de los actores y los efectos que causan sus interrelaciones y procesos tendrá que ser altamente considerada.

2.3.6.3. ASPECTOS FINANCIEROS

Referido a los recursos para sufragar los gastos en que deberá incurrir la entidad responsable del proyecto, en sus fases de preparación, ejecución y funcionamiento, y de los resultados financieros que dará el proyecto, son los que constituyen los elementos básicos del análisis financiero del proyecto. A la hora de revisar estos aspectos desde la lógica estratégica observaremos lo clave de éstos desde nuevos puntos de vistas de integración, no sólo por el hecho de liberarse el aspecto estático de los mismos, sino, en parte, porque la manera en que

60. P. Crosby, La Organización Permanentemente Exitosa, Colombia, McGraw-Hill, pag 126, 1990.

se manipulen los diversos de recursos responden a diversas realidades, etc.

2.3.6.4. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

En los proyectos existe la posibilidad de elegir entre varias alternativas de organización y administración, donde separaremos dos etapas:

- la del período de ejecución del proyecto
- la vida útil del proyecto.

Los criterios que se elegirán serán acorde a la gestión estratégica, con la flexibilidad necesaria que se encontrará el proyecto a lo largo de su vida útil.

Se busca insertar la nueva filosofía de trabajo desde los objetivos del proyecto, definiendo y justificando la organización y administración que se propone, para que al momento de instalación no quepa lugar a dudas, y se pueda trabajar desde el inicio con el nuevo tipo de racionalidad.

2.3.6.5. ASPECTOS INSTITUCIONALES Y ORGANIZACIONALES

Una parte de los aspectos que se analizan en relación con el marco institucional se presenta en la forma de factores condicionantes internos y externos, que se estudian como problemas administrativos del proyecto; aunque otra parte puede considerarse específicamente institucional, por constituir un sistema de referencia externo con respecto al proyecto y hasta cierto punto difícil de mover; en él se incluyen la legislación pertinentemente, elementos de estrategia general y de política económica y otros datos de carácter social que también pueden condicionar el proyecto. El conjunto de problemas que se encuentran en este aspecto, suelen afectar directamente los distintos elementos de decisión, como por ejemplo la obtención de ciertos insumos físicos, oportunidades de comercialización, etc. y algunos elementos que pueden limitarnos la viabilidad de la inversión.

Estos aspectos son realmente referidos a las misiones, estrategias, objetivos de las otras compañías, o de la compañía a la que pertenece el proyecto; sin diferencia grande entre empresas privadas, públicas o estatales, claro está que en las dos últimas, se sufre influencia mayor de las políticas de desarrollo del gobierno.

Una vez sabemos lo que contiene un proyecto, será importante revisar algunos de los estilos de presentación que tratan de verse como recomendables en el medio latinoamericano.

2.3.7. ESTILOS DE PRESENTACION Y ELABORACION DE PROYECTOS

Las partes mencionadas en el apartado anterior las dividen, los distintos elaboradores de los proyectos, de manera diferente; esta variedad que se presenta responde al tipo de proyecto referido.

Tomenos como ejemplo el caso del Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social (ILPES) y el Manual de proyectos de desarrollo económico de la CEPAL, (en forma esquemática); ya que ambos han servido de base para los distintos estilos de presentación y elaboración de proyectos existentes.

* Caso de la CEPAL:

- Estudio del Mercado
- Ingeniería del Proyecto
- Tamaño y localización de los proyectos
- El presupuesto de ingresos y gastos y la ordenación de los datos básicos para la evaluación
- Financiamiento y organización.

* Caso de ILPES:

- Estudio de mercado
- Estudio técnico
- Estudio financiero
- Evaluación económica
- Plan de ejecución.

* Un Estilo personal:

- Estudio de Mercado
- Localización y Tamaño de planta
- Ingeniería del proyecto
- Análisis de organización y Administración
- Marco general y legal de la Industria
- Inversiones
- Financiamiento
- Presupuestos de ingresos y Gastos
- Análisis económico-financiero
- Evaluación económica-financiera

Se entiende que las metodologías no son rígidas, y que varían según el tipo de proyecto y las necesidades que se presenten, pero básicamente todos los proyectos de cualquier envergadura presentan las partes principales que mencionábamos en la sección anterior.

El estilo personal de elaboración de Proyectos de Factibilidad presentado, se adecua preferentemente al caso de los proyectos industriales. Y es él que trabajaremos a partir de éste momento, pero antes de iniciar el análisis de los componentes del proyecto tradicional y proponer los nuevos objetivos según la lógica estratégica; haremos unas consideraciones sobre el paso de los

proyectos tradicionales a los proyectos con la lógica estratégica.

2.3.8. DE LOS PROYECTOS TRADICIONALES A LOS PROYECTOS CON LA LOGICA DE LA GESTION ESTRATEGICA.

Aquí habrá que ver porqué la diferencia de un proyecto y el otro, además de los factores cualitativos que incluye el proyecto con la lógica estratégica, la forma de impacto social, mostrando donde se vislumbra la mejora. Observando porqué se llega a algo distinto y no solo un aditamento del modelo anterior.

Cuando hablamos del paso de un proyecto tradicional o clásico a uno bajo la lógica estratégica, nos preguntamos qué ventajas o desventajas puede tener uno sobre el otro, y no se intenta con el último perder la idea del primero como instrumento para la decisión, ya que se mantiene las ideas instrumentales (y hasta cierto punto algunas sustanciales) pero con otra visión.

La principal diferencia entre el proyecto tradicional y el proyecto que sigue la lógica propuesta, es que el primero considera a los **actores en forma estática**, dando los resultados del proyecto como por hecho y sin problemas para lograr los resultados y el segundo los considera como **actores dinámicos**, los cuales influyen directa e indirectamente en el éxito del proyecto.

Los proyectos elaborados según la lógica estratégica, en primer lugar, buscan sin dejar de lado los aspectos cuantitativos, observar además los cualitativos, y las acciones de los grupos condicionantes; Observando la implicación de los sistemas y actores y, sus relaciones con la tecnología y los insumos, y además porque la actividad de producción representa la mayor participación de los actores y los activos de capital. Como que uno de las cosas que se encuentran implícitas en este análisis es que resulta importante prevenir el riesgo de sobrevalorar el aspecto técnico (per sé) de los proyectos, y creer que una aplicación rígida de los aspectos meramente formales y operativos de su la metodología tradicional, es suficiente para garantizar una gestión eficaz y, por ende, la consecución de los objetivos del proyecto. Esto no quiere decir que estaremos desechando este tipo de racionalidad.

Podemos decir que la elaboración de proyectos no debe, por tanto, considerarse como algo de gran dificultad técnica o que requiere el conocimiento de fórmulas esotéricas, contrariamente a la imagen que muchas de las obras escritas sobre el tema han transmitido. Sin embargo, se trata de trabajar con rigor, considerando ciertas premisas como indispensables y que nos propicien ángulos mentales competitivos y que nos capaciten en la formulación de tácticas.

En los esquemas tradicionales sobre administración, a pesar de que se ha querido reformular enfoques y con ello inyectar dinamismo a los análisis, siguen presentándose bajo esquemas racionalistas que no abarcan toda la dinámica empresarial; se propone, por ejemplo, que al elaborar las estructuras de la organización no debe ser vista como simples posiciones de los actores sino que se han de incorporar los roles a cumplir dentro de ésta formalidad. Es en esta parte donde la importancia de los impactos reactivos, en el momento de la acción ocupan gran importancia. Luego entonces, la elaboración de la estructura de la organización, no podrá verse ya bajo ideas tradicionales de espacios inmóviles para personas que desempeñarán una función bajo un esquema totalmente formal. Más bien la estructura implicará una compleja red de interrelaciones de individuos y grupos que no sólo se sujetan a dar respuesta a lógicas formales, sino también que están afectados por múltiples formas de pensar, decidir y actuar, a través de lo cual se define constantemente la permanencia de la empresa. Actores y grupos que además son impactados desde afuera y su comportamiento dará respuestas hacia esas influencias externas. Esta es una de las características principales que diferencia un proyecto con la lógica estratégica de un proyecto como tradicionalmente se elabora.

Lo que nos hacía falta en los proyectos tradicionales, es un sentido de lo que se necesita hacer y de un sistema para realizar las cosas en el orden lógico pero tomando como gran marco las realidades actuales, vivas, dinámicas, etc, por lo que los actores deberán desarrollar mucho más que intuición, pensamientos estratégicos-tácticos, en el sentido de búsqueda de oportunidades de mejora de la empresa y no sólo de su propio bienestar, con la habilidad de percibir las cosas como son; este sentido lo da el proceso de gestión estratégica, y al ubicarlo en ésta, le da coherencia a la investigación para la decisión.

En la cuestión de asignación de recursos, que normalmente en los proyectos se cuenta con la cuantificación necesaria, observamos una diferencia más entre la forma tradicional de asignación y la lógica estratégica-táctica, (decimos estratégica y táctica por la ubicación que le dimos a los proyectos de factibilidad dentro del proceso de Gestión Estratégica) que tiene en parte que ver con la manera en que se distribuyen las inversiones, buscando la incidencia en el objetivo trazado, donde la decisión de inversión dependerá mucho de metas establecidas y de los proyectos alternativos que se presenten.

Otra de las diferencias inmediatas la encontramos en que bajo la lógica de reflexión de las cosas, se analizará el financiamiento considerándolo como el principal aspecto logístico del proyecto, y del cual dependerá la seguridad sobre la disponibilidad de los recursos financieros, afectando en el análisis la forma estratégica desde el punto de vista del aprovechamiento o la generación de vínculos estratégicos con las fuentes externas de

financiamiento. Bajo este orden de cosas, no sólo bastarán análisis operativos del orden financiero, sino también tendrá que considerarse la capacidad movilizadora de los recursos de esa naturaleza y quiénes los movilización, así como su interrelación (dinámica) con los otros recursos (en términos de sus combinaciones).

Por último en el análisis y evaluación económica, que nos dá la pauta última para la decisión, sin negar tipos de evaluación cuantitativas, tanto a nivel interno como a nivel externo, nuestra propuesta pretende ir más allá de ver simples esquemas racionales de tradición, más bien, buscamos que se evalúen cuestiones muy específicas del proyecto y que nos indicarán si las combinaciones que de los diversos recursos se realizan o las maniobras que se planteen, o incluso los criterios con los que se planteen, resultan acordes con las nuevas dinámicas de las nuevas realidades.

Con todo ello, podemos variar el objetivo tradicional de un proyecto, que es:

"Elaborar y evaluar el proyecto de factibilidad en todas sus dimensiones y analizando los bienes o servicios que ofrecerá y efectos en el marco general de la industria comparando beneficios de la producción con los costos de utilización de recursos necesarios para obtenerla, lo que nos servirá como herramienta en la toma de decisión de implantar o no el proyecto"

Al objetivo global del proyecto según la lógica estratégica:

"Considerar al proyecto como uno de los poderosos instrumentos tácticos para hacer posible la estrategia, en la elaboración (e implantación) de éste se buscará una respuesta cuantitativa (sin dejar de lado los problemas cualitativos que se pudieran presentar) a la factibilidad del proyecto en cuestión, todo ello bajo el análisis de un conjunto de actividades interdependientes e interrelacionadas, realizadas por los actores, como grupos sinergizantes, de los recursos materiales, financieros y naturales y de los posibles grupos condicionates; sobre los que se imponen ciertas limitaciones, teniéndose como propósito satisfacer necesidades humanas, y el bienestar y desarrollo de los que integren el proyecto, teniendo como grandes marcos la eficiencia y la eficacia".

Refiriéndonos a los componentes del proyecto, presentamos a continuación un cuadro sobre las relaciones internas y externas de los mismos, con su respectiva ubicación, el que nos será válido para los análisis de los componentes que presentaremos en la siguiente sección. Este se ha elaborado rescatando las ideas

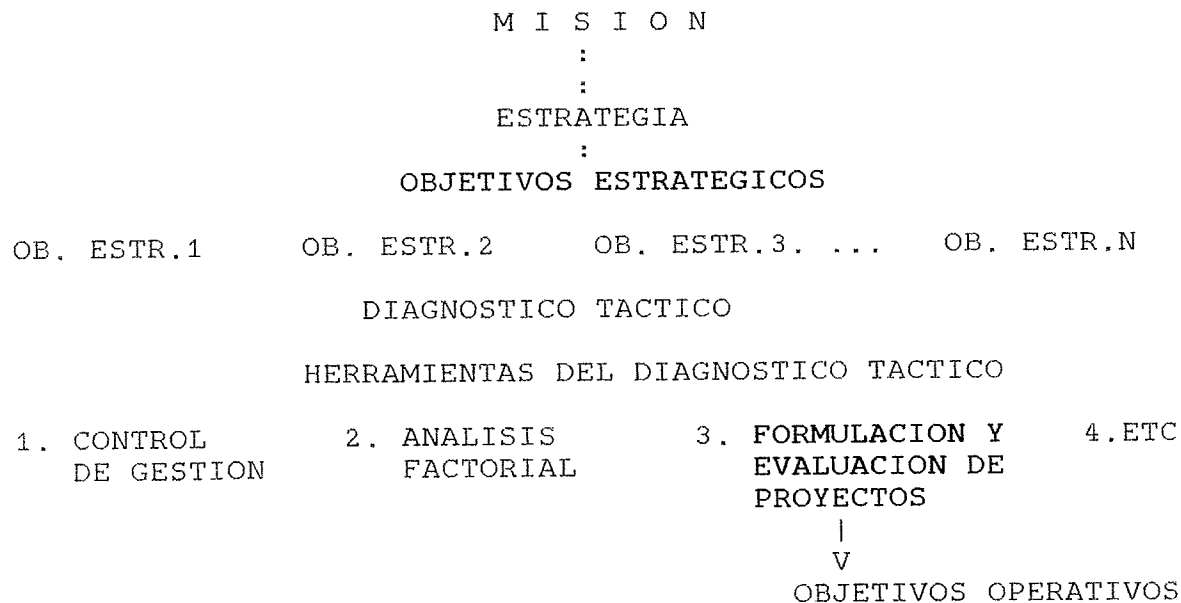
del FODA (⁶¹) e intentando proponerse como un esquema metodológico y de referencia a los diversos análisis realizados en la elaboración de proyectos.

Ya en en los primeros apartados de este capítulo se presentó el primer esquema que recuperaba las ideas primarias de este esquema más desarrollado.

Como se observará este recupera las principales ideas del proceso de gestión Estratégica y, a manera de extensión del mismo, lo amplía incorporando las nuevas ideas sobre que se incorporan a la elaboración de proyectos.

ESQUEMA 2.6.

ESQUEMA METODOLOGICO Y DE UBICACION DE LA FORMULACION DE PROYECTOS DE FACTIBILIDAD A PARTIR DE LA LOGICA DEL PROCESO DE GESTION ESTRATEGICA.



⁶¹. FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Concentración metodológica de categorías que permiten formarse esquemas de análisis estratégico.

CUADRO 2.1

RELACIONES ENTRE LOS COMPONENTES DEL PROYECTO
VISTO COMO HERRAMIENTA DEL DIAGNOSTICO TACTICO

ANALISIS EXTERNO	INTERFASE DE LOS ANALISIS	ANALISIS INTERNO
ESTUDIO DEL MDO	LOCALIZACION Y TAMAÑO DE PLANTA.	INGENIERIA DEL PROYECTO.
MARCO GENERAL Y LEGAL DE LA IND.	FINANCIAMIENTO	ANALISIS DE ORG. Y ADMINISTRACION.
		INVERSIONES
		PRESUPUESTOS DE INGRESOS Y GASTOS
		ANALISIS ECONOMICO Y FINANCIERO
EVALUACION ECONOMICA FINANCIERA (IMPACTO SOCIAL, ECONOMICO-FINANCIERO, TECNOLOGICO, EVALUACION MACROECONOMICA ETC..)		

2.3.9. COMPONENTES DEL PROYECTO

En esta sección presentaremos las componentes, que requiere un proyecto de factibilidad, sobre todo de convergadura industrial. La metodología de análisis a seguir, es nombrar los componentes, explicarlos y mencionar el objetivo tradicional, al final de cada componente se presentará una propuesta de cómo debería ser el objetivo en caso de trabajar con la lógica de la gestión estratégica.

2.3.9.1. ESTUDIO DE MERCADO

La empresa que desea iniciar una nueva actividad o que pretende ampliar su actual producción, debe considerar la potencialidad de la demanda del bien o servicio que desea lanzar al mercado o que vende, con la finalidad de lograr conocer las futuras posibilidades y lograr mayor eficiencia.

Este estudio constituye el punto de partida de la presentación detallada del proyecto. La razón es porque las conclusiones del Estudio de Mercado, servirán como antecedente necesario para los subsiguientes análisis del proyecto.

Aquí se pueden considerar como sus objetivos:

1. Estimar para un determinado período, la cuantía de los bienes o servicios provenientes de una nueva unidad de producción que la población estaría dispuesta a adquirir a determinado precio.
2. proporcionar elementos de juicio suficientes sobre la demanda de los bienes o servicios en estudio que permitan definir el modelo tecnológico, detectando y evaluando su oportunidad de inversión.

El estudio de mercado es la base de todo proyecto, y es lo primero que se realiza, pues le da razón de ser al proyecto, además suele ser el análisis más costoso en tiempo y dinero del proyecto, debido, a la necesidad (dependiendo del proyecto, claro está) de realizar el examen y evaluación de las necesidades y deseos del consumidor, lo que implica la administración de encuestas, análisis de información, evaluación de estrategias de colocación en el mercado, desarrollo de perfiles de clientela y determinación de estrategias de segmentación óptima del mercado; habrá de evaluarse a los proveedores alternativos, seleccionar los convenientes; observando la planeación de las futuras actividades de mercadeo, es decir de publicidad, promoción, posibilidad de venta personal, distribuidores. actividades que son críticas sobre todo cuando se sigue una estrategia de penetración de mercado.

"En el proceso de ejecución de estrategias, con frecuencia, la publicidad desempeña un papel importante..necesitándose metas claras (62)". Esta primera parte le da forma a todas las demás, por lo que además del análisis del mercado de la demanda insatisfecha, de los sectores adónde se quiere incidir, puede incluir rubros como análisis de las nuevas tecnologías, que nos puede identificar alguna estrategia a tomar en la sección de ingeniería de proyecto.

Luego entonces, desde la lógica estratégica, se podría definir al objetivo como:

"Definir las necesidades y deseos de los clientes determinando el segmento a impactar y la estrategia de comercialización a seguir, identificando los puntos a incidir en el mercado; además proveer los elementos suficientes que permitan definir las siguientes partes del

62. F. R. David, La Gerencia Estratégica, Colombia, Legis Editores, pag.161, 1988.

proyecto; todo esto teniendo en cuenta los cambios permanentes de los grupos que serán afectados"

Este objetivo, aunque tendría una conexión muy directa con las oportunidades y amenazas definidas a partir de un diagnóstico estratégico (en el análisis externo), ofrecería puntos más específicos sobre donde apuntar y buscar atinar respecto a las oportunidades de mercado. De tal modo, de manera muy específica el objetivo planteado aquí permitirá, por ejemplo, observar los posicionamientos que se tendrá con los productos o servicios del proyecto en la mente del consumidor. Por supuesto que aspectos como estos nos darán líneas para la determinación de las capacidades y los movimientos y combinaciones de los recursos con los cuales aprovechar dichas oportunidades.

Para tener una visión del contenido del proyecto presentamos un Esquema global del Estudio de mercado:

1. Aspectos generales
 - a. El bien (producto o servicio)
 - b. Area del Estudio
 - c. Metodología

2. Análisis de la Demanda
 - a. Demanda Histórica
 - b. Demanda Proyectada

3. Análisis de la oferta
 - a. Análisis de la competencia
 - b. Oferta proyectada

4. Demanda del proyecto
 - a. Demanda insatisfecha
 - b. Demanda para el proyecto

5. Comercialización y precios
 - a. Política de comercialización
 - b. Canales de distribución
 - c. Presentación del bien
 - d. Promoción y publicidad
 - e. Análisis de precios

2.3.9.2. LOCALIZACION Y TAMANO DE PLANTA

A. LOCALIZACION

La localización de una planta, debe entenderse como la ubicación de una unidad productiva en un lugar determinado. Su objetivo es:

"ubicar la nueva unidad productora de tal forma que maximice la rentabilidad o minimice el costo unitario del bien a ofrecerse al mercado".

El estudio de localización consiste en analizar los factores, que se pueden llamar fuerzas locacionales, a fin de buscar la localización en que la resultante de estas fuerzas conduzca a una máxima rentabilidad, con un mínimo costo unitario por producto. la predicción de estos parámetros requiere de una estimación sobre todos los aspectos convenientes o no para el proyecto.

El análisis consta generalmente de tres partes:

- Elegir el territorio o región en general
- Escoger la localidad particular dentro de la región
- Seleccionar dentro de la localidad el lugar específico para la planta.

Observemos que llegar a estas determinaciones de manera en que la elección realizada nos permita la integración de la diversidad de otros elementos, es pensar y decidir estratégicamente. Nos procuramos establecer un donde?, lo que nos llevará a mapeos y construcción de escenarios, etc.. Esto se vuelve más específico con los elementos que lo componen.

B. TAMANO DE PLANTA

El tamaño de planta de un proyecto se refiere a su capacidad de producción, expresada en unidades de producción por unidad de tiempo.

El objetivo es el planteamiento y análisis de los parámetros que permitan definir el tamaño óptimo de la planta y el tamaño mínimo de la producción.

La selección del tamaño de planta o la escala conveniente de producción, depende de una serie de factores: tecnológicos, económicos, sociales y políticos.

Por ejemplo, estará supeditado a la oferta de insumos, la distribución geográfica de los mercados, los costos de transporte, la tendencia prevista en la expansión de la industria, la política y medidas gubernativas; con lo que observamos que la determinación del tamaño, no sólo coincide con los intereses de la empresa, sino que también con los planes nacionales de desarrollo regional y nacional.

Si observamos que las relaciones internas entre las áreas funcionales de la empresa aumentan en forma más rápida a medida que crece el tamaño, la diversidad, la dispersión geográfica y la cantidad de los productos que se ofrecen, comprendemos la importancia estratégica de la localización y tamaño de planta; pues, de la ubicación de la misma, como del tamaño que se planea,

dependerá las futuras relaciones no sólo internas sino también externas de la empresa.

El objetivo de La Localización y Tamaño de Planta, se podrá traducir entonces:

"Ubicar (estratégicamente) la nueva industria o unidad productora, y establecer el tamaño óptimo de la planta y mínimo de producción, según las interrelaciones internas y externas que deseemos apuntar estratégicamente, aprovechando las posibles ventajas de ello y evitando las desventajas"

Podemos observar que, si bien la localización de la planta puede estar amparado en un pensamiento estratégico, la determinación del tamaño de la planta lo parece estar en un pensamiento táctico. Con lo cual podemos llegar a plantear que en el orden de la localización y tamaño de la planta existe una interacción muy clara entre pensamiento estratégico y pensamiento táctico. En otras palabras, el objetivo de esta parte es hacer una ubicación estratégica y una determinación táctica, de instalación y de tamaño de la planta, respectivamente.

Un esquema propuesto para la Localización y Tamaño de Planta, es el siguiente:

1. Localización
 - a. Ubicación
 - b. Ventajas
 - c. Desventajas

2. Tamaño
 - a. Tamaño mínimo
 - b. Flexibilidad de la planta
 - c. Relación tamaño - mercado
 - d. Relación tamaño - tecnología
 - e. Relación tamaño - inversión y costos de producción
 - f. Relación tamaño - financiamiento
 - g. Relación tamaño - localización
 - h. Selección del tamaño de la planta.

2.3.9.3. INGENIERIA DEL PROYECTO

La ingeniería del proyecto se refiere a aquella parte del estudio que se relaciona con su fase técnica, y en la cual intervienen los técnicos, asesores, especialistas en los aspectos tecnológicos de la planta en el proyecto.

Su objetivo es presentar los elementos técnicos, bajo la forma de un modelo con sus alternativas eventuales, analizando detalladamente las diferentes operaciones de producción y examen global de las secciones auxiliares, de manera que se defina la información técnica suficiente para el análisis de los aspectos económicos-financieros.

La función de producción u operaciones de una empresa consiste en todas las actividades que transforman bienes o servicios; las que varían con las diferentes industrias que el proyecto trate. Por ejemplo una operación de manufactura, transforma o convierte insumos tales como materias primas, capital, máquinas e instalaciones en productos terminados (mercadería), analizando también los requerimientos de mano de obra.

Estas actividades comúnmente representan la porción más grande de los actores como fuerza laboral y de los activos de capital. En la mayoría de las industrias, los costos más importantes en la elaboración de un producto o servicio se incurren en las operaciones y por ello ésta sección del proyecto es vital, dado que lo que ocurra en las operaciones puede tener valor como arma competitiva en la estrategia general de la firma, ello en caso de tratarse de una ampliación; o de la futura firma, o en caso de que el proyecto fuera la instalación de la industria. Las fortalezas o debilidades como se planeen en esta sección podrían significar el éxito o fracaso de la firma.

El pensamiento de los gerentes o jefes de división de producción tendrá que ser concebido que han de inculcar a los empleados de que el crecimiento o de supervivencia (cuando ya esté establecida) y el empleo de todos depende de la calidad de los productos, y de la sinergia con que se trabaje. El plan de fabricación que se presente, pasa a formar parte del plan estratégico general (a través del cumplimiento del objetivo estratégico que estimuló la elaboración del proyecto), el plan de comercialización y de finanzas.

El objetivo siguiendo la lógica de gestión estratégica propuesta será:

" Presentar los elementos técnicos, con el respectivo análisis global de la sección de ingeniería del proyecto, determinando los requerimientos de materia prima, maquinaria y equipo, servicios y las necesidades de fuerza laboral, además de la disposición de planta, todo ello observando la implicación de los sistemas y actores que están presentes en sus relaciones con la tecnología e insumos, así mismo se presentará el cronograma de implementación del proyecto, todo ello para apuntar y lograr atinar al objetivo estratégico que impulsó a este análisis"

Este objetivo nos hace pensar en la determinación de las fortalezas y debilidades relativas al proyecto. Aquí se torna importante nuevamente el pensamiento táctico en coordinación con las ideas logísticas, en el sentido de coadyuvar en el ordenamiento de las diversas combinaciones de recursos y en posibilitar los caminos y flujos mejores para satisfacer los requerimientos.

El que sigue es un esquema del posible índice de la Ingeniería del Proyecto:

1. El producto
 - a. Relación de Productos
 - b. Características de los productos

2. Proceso y método de producción
 - a. Descripción del Proceso
 - b. Selección del proceso
3. Programa de producción
 - a. Productos por fabricarse
 - b. Programa de producción
4. Requirimientos de maquinaria y equipo
 - a. Aspectos tecnológicos
 - b. Selección de maquinaria y equipo
 - c. Terminología
 - d. otros

5. Requirimiento de mano de obra
 - a. Mano de obra directa
 - b. Mano de Obra indirecta

6. Requirimientos de servicios
 - a. Energía, Aire Comprimido y Agua
 - b. Control de calidad
 - c. Mantenimiento

7. Requirimiento de materia prima
 - a. Materiales directos
 - b. Materiales indirectos

8. Disposición de planta
 - a. Características físicas del proyecto
 - b. Disposición y características de Edificios y Construcciones.
 - c. Disposición de Maquinaria y Equipo

9. Cronograma de implementación

2.3.9.4. ANÁLISIS DE ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN

El objetivo de la organización y administración es definir un esquema de organización para la nueva empresa, determinando las calificaciones y cantidad del personal administrativo.

Tiene por objeto definir a organización de la Empresa proyectada a dos niveles:

- Organización estructural; que permita elaborar el cuadro interrelacional entre departamentos y definir la microdisposición de la empresa (a nivel departamental)

- Organización Funcional; que permita especificar las descripciones de puesto adecuadas, base para la selección de personal y administración de remuneraciones (evaluación del desempeño, evaluación de tareas, pago por rendimiento) en la empresa ya implementada. También sirve para elaborar el planteamiento del Desarrollo de Personal, que indica futuros costos de capacitación, rotación de personal, etc..

Se ha de tener en cuenta que la racionalización administrativa debe tener sus raíces en este capítulo, mientras que la técnica lo tienen en el capítulo de ingeniería del Proyecto.

Si en los proyectos, esta sección se haría con precaución e intentando mantener la lógica estratégica, no ocurriría que tantos de éstos puestos en marcha que son rentablemente factibles, terminan en el fracaso.

El hacerlo nos hará que la futura organización identifique y aproveche las oportunidades ambientales y reduzca las amenazas externas, en el caso nuestro estamos partiendo desde los objetivos estratégicos, donde ya se supone que están identificados, pero también suponemos la necesidad de la visión integral de cada sección de la empresa. Y también esto significa la probabilidad de hechos y tendencias futuras que podrían ser dañinos o beneficiosos para una empresa. Otra causa de la necesidad del análisis de organización y administración, es que una organización puede desarrollar sinergia, virtud que surge cuando todos en la organización trabajan como un equipo que conoce y sabe los objetivos a los a cuales apuntar. En general se permite dar forma a su propio destino.

Por otro lado la organización se plantea también como propósito "obtener un esfuerzo coordinado mediante la definición de relaciones de autoridad, tareas y función, ello significa establecer lo que a cada uno corresponde hacer y ante quién debe reportarse (⁶³)". Una empresa bien organizada estará en capacidad de formular, ejecutar y evaluar estrategias en forma más efectiva que una empresa desorganizada. La ventaja de hacerlo antes en el proyecto, es que se da las pautas y los cimientos de la futura organización, o se imprime el pensamiento estratégico de la organización que lo lleva a cabo. La función organizativa en esta sección puede interpretarse como formada por el análisis y establecimiento de tres actividades secuenciales, como son: dividir el trabajo para crear cargos y originar funciones, combinar y agrupar puestos para crear departamentos y asignar delegando autoridad a los individuos en los departamentos.

⁶³. F. R. David, op cit, pag 143.

CAPITULO II: LOCALIZACION Y TAMANO DE PLANTA

- 2.1. Localización
 - 2.1.1. Ubicación
 - 2.1.2. Ventajas
 - 2.1.3. Desventajas
- 2.2. Tamaño de Planta
 - 2.2.1. Generalidades
 - 2.2.2. Tamaño mínimo
 - 2.2.3. Relación tamaño - mercado
 - 2.2.4. Relación tamaño - inversión - financiamiento
 - 2.2.5. Relación tamaño - elemento técnico

CAPITULO III: INGENIERIA DEL PROYECTO

- 3.1. Los productos
- 3.2. Proceso y método de producción
 - 3.2.1. Objetivo
 - 3.2.2. Principales características del proceso
 - A. Preparación de materia prima
 - B. Estampado
 - C. Operación de costura
 - c.1 Operaciones previas
 - c.2 Armado de prendas
 - D. Acabado
 - 3.2.3. Diagrama de Flujo del Proceso
 - 3.2.4. Control de Calidad
- 3.3. Programa de Producción
 - 3.3.1. Programa de Producción por semanas
 - 3.3.2. Volumen a producir anual
- 3.4. Aspectos tecnológicos
 - 3.4.1. Aspectos tecnológicos en la industria de confección y estampado
 - 3.4.2. Tecnología en cada etapa del proceso
 - A. Etapa de corte
 - a.1. Fase preparación de patrones
 - a.2. Fase de dibujo
 - a.3. Fase tendido
 - a.4. Fase de corte
 - B. Etapa de estampado
 - C. Etapa de confección
 - D. Etapa de acabado
 - d.1. Fase deshilachado
 - d.2. Fase de planchado
 - d.3. Fase embolsado y/o empaquetado
- 3.5. Requerimientos de maquinaria y equipo
 - 3.5.1. Maquinaria de Planta
 - A. Cortadora
 - B. Máquina de costura recta
 - C. Remalladora
 - D. Cerradora
 - E. Taladro marcador
 - F. Planchas

- G. Impresora rotativa para serigrafía en tejidos
- H. Secadora
- 3.5.2. Equipos
 - A. Equipo de Planta
 - B. Equipo de Oficina
 - C. Equipo suplementario
- 3.5.3. Recomendaciones para la adquisición de equipo Industrial
- 3.6. Requerimiento de mano de Obra
 - 3.6.1. Mano de Obra Directa
 - 3.6.2. Mano de Obra Indirecta
- 3.7. Requerimiento de Servicios
 - 3.7.1. Energía y Agua
 - 3.7.2. Control de calidad y mantenimiento
- 3.8. Requerimiento de materia prima
 - 3.8.1. Requerimiento por producto
 - 3.8.2. Fuentes proveedores de insumos
- 3.9. Disposición de planta
 - 3.9.1. Requerimientos físicos para el proyecto
 - 3.9.2. Manipuleo de materiales
 - 3.9.3. Distribución de planta
- 3.10. Terminología
- 3.11. Cronograma de implementación

CAPITULO IV: ANALISIS DE ORGANIZACION Y ADMINISTRACION.

- 4.1. Generalidades
- 4.2. Estructura Orgánica
- 4.3. Requerimiento de personal
- 4.4. Organigrama de la empresa
- 4.5. Características de los puestos
 - 4.5.1. Principales objetivos del análisis
 - 4.5.2. Descripción de puestos
 - A. Area Administrativa
 - B. Area Productiva
 - 4.5.3. Referencias requeridas de los trabajadores
- 4.6. Sistema de remuneración
 - 4.6.1. Período y sistema de pago
 - 4.6.2. Pagos Extras
 - 4.6.3. Bonificaciones y gratific. extraordinarias
 - 4.6.4. Prestaciones Sociales y Seguros
 - 4.6.5. Permanencia en el trabajo
- 4.7. Requerimientos de mano de obra año a año

CAPITULO V: MARCO GENERAL Y LEGAL DE LA INDUSTRIA DE
PRENDA DE VESTIR

- 5.1. Introducción
- 5.2. Marco general de la industria de Vestido
 - 5.2.1. Marco General
 - 5.2.2. Diferencias productivas entre pequeñas, medianas y grandes empresas
- 5.3. Marco Legal
 - 5.3.1. Objetivos
 - 5.3.2. Antecedentes
 - 5.3.3. Ley 24062 (11-01-85) pequeña empresa industrial
- 5.4. Aspectos básicos para la constitución de la empresa
 - 5.4.1. Formas de organización empresarial
 - A. Persona natural
 - B. Persona jurídica
 - 5.4.2. Constitución de sociedad
 - A. Generalidades
 - B. Tipos de sociedades mercantiles
 - C. Tipo de sociedad que tomará la empresa
 - D. Establecimiento de persona jurídica
- 5.5. Trámite a seguir
- 5.6. Incentivos y/u obligaciones
- 5.7. Líneas de crédito
 - 5.7.1. Banco industrial del Perú
 - 5.7.2. Corporación financiera de desarrollo - COFIDE
 - 5.7.3. Crédito del sector informal
- 5.8. Libros contables a llevar
 - 5.8.1. Legalización de libros
 - 5.8.2. Facturación

CAPITULO VI: INVERSIONES

- 6.1. Inversión Fija
 - 6.1.1. Inversiones Intangibles
 - 6.1.2. Inversiones tangibles
 - 6.1.3. Resumen
- 6.2. Capital de Trabajo
 - 6.2.1. Caja y Bancos
 - 6.2.2. Inventarios
 - 6.2.3. Servicios

CAPITULO VII: FINANCIAMIENTO

- 7.1. Fuentes de Recursos
 - 7.1.1. Fuente de Financiación interna
 - 7.1.2. Fuente de Financiación externa
- 7.2. Estructura de la Inversión
- 7.3. Financiamiento de la Inversión fija
 - 7.3.1. Monto y condiciones de pago
 - 7.3.2. Cronograma de amortizaciones
- 7.4. Financiamiento del Capital de Trabajo

- 7.4.1. Monto y condiciones de pago
- 7.4.2. Cronograma de amortizaciones
- 7.5. Resumen de cronogramas de amortización de la inversión fija y capital de trabajo.

CAPITULO VIII: PRESUPUESTOS DE INGRESOS Y GASTOS

- 8.1. Introducción
- 8.2. Ingresos
 - 8.2.1. Costeo de los Productos y precio de venta
 - 8.2.2. Presupuesto de ingreso
- 8.3. Gastos
 - 8.3.1. Presupuesto de Mano de Obra Directa
 - 8.3.2. Presupuesto de Materiales
 - 8.3.3. Presupuesto de depreciaciones
 - 8.3.4. Presupuesto de costos indirectos
 - A. Presupuesto de mano de obra indirecta
 - B. Presupuesto de materiales indirectos
 - C. Gastos generales de la fábrica
 - 8.3.5. Presupuesto de Costo de Venta
 - 8.3.6. Presupuesto de Gastos Administrativos
 - 8.3.7. Presupuesto de Gastos de ventas
 - 8.3.8. Presupuesto de Gastos financieros

CAPITULO IX: ANALISIS ECONOMICO - FINANCIERO

- 9.1. Introducción
- 9.2. Estados Financieros
 - 9.2.1. Estado de Pérdidas y Ganancias
 - 9.2.2. Flujo de Caja
 - 9.2.3. Balance General
- 9.3. Análisis de Estados Financieros
 - 9.3.1. Evaluación o prueba de liquidez
 - 9.3.2. Evaluación de actividad
 - 9.3.3. Evaluación de la rentabilidad
- 9.4. Punto de Equilibrio
 - 9.4.1. Análisis de variabilidad de costos
 - 9.4.2. Punto de Equilibrio
- 9.5. Análisis de Sensibilidad

CAPITULO X: EVALUACION ECONOMICA - FINANCIERA

- 10.1. Introducción
- 10.2. Costo de capital
- 10.3. Flujo Económico y financiero
 - 10.3.1. Valor actual neto
 - 10.3.2. Tasa Interna de Retorno
 - 10.3.3. Relación Beneficio-costo actualizados

10.3.4. Período de Recuperación
10.4. Análisis macroeconómico

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

- G. Allison, Essence of decision, USA, Little Brown, 1981.
- A. Aclé Tomasini, Planeación Estratégica y Control Total de Calidad, México, 1988.
- I. Ansoff, From Strategic Planning to Strategic Management, USA, Wiley, 1976.
- D. Arellano, Planeación y Gestión Estratégica de Organizaciones Mexicanas. Énfasis en el Sector Público, México, Mimeo Cide, 1991.
- J. Barenstein, La Gestión de las Empresas Públicas en México, México, Ed Cide, 1982.
- CEPAL-ILPES, El Estado Actual de la Planificación en América Latina y el Caribe", México, Estudio realizado por la ONU, 1982.
- M. A. Corzo, Introducción a la Ingeniería de Proyectos, México, Limusa, 1975.
- P. Crosby, La Organización Permanentemente Exitosa, Colombia, McGraw-Hill, 1990.
- M. Crozier y E. Friedberg, El Actor y El Sistema, México, Alianza Mexicana, 1989.
- F. R. David, La Gerencia Estratégica, Colombia, Legis Editores, 1988.
- Diccionario de la Real Academia Española, España, Ed. Madrid, 1970
- A. Etzioni, A comparative analysis of complex Organizations, USA, Free Press, 1975.
- J. Ferrater Mora, Diccionario de Filosofía Abreviado, México, Hermes, 1988.
- F. G. Harmon, y G. Jacobs, La Diferencia Vital, Colombia, Norma, 1990.
- Hellebust y Krallinger, Planeación Estratégica Práctica, México, CECSA, 1991.

- ILPES, Guía para la Presentación de Proyectos, México, Siglo Veintiuno Editores, 1981.
- Kirschen y otros, Política Económica Contemporánea, España, Oikos-Tau s.a., 1987.
- Kirschen, Blackaby, Csapo, Kamecki y Kestens, Nueva Política Económica Comparada, España, Oikos-tau s.a., 1988.
- P. V. Kopnin, Lógica Dialéctica, México, Gribalbo s.a, 1986.
- S. Morote, Proyecto de Factibilidad para Instalar una Fábrica de Confecciones y Estampados, Perú, Tesis para optar el título profesional de Ingeniero Industrial a la Universidad de Lima, 1989.
- NACIONES UNIDAS, Manual de Proyectos de Desarrollo Económico, México, Estudio preparado por la CEPAL/AAT de capacitación en materia de desarrollo económico, 1978.
- J. P. Sallenave, Gerencia y Planeación Estratégica, Colombia, Norma, 1985.
- J. Perena Brand, Dirección y Gestión de Proyectos, España, Diez de Santos s.a., 1991
- J. L. Posse, Teoría De La Administración De Proyectos, México, IAP-Estado de México, 1989.
- A. Raymond, Administración en la Tercera Ola, México, Cesca, 1987.
- A. Ries & J. Trout, Marketing de Abajo hacia Arriba, la Táctica dicta la Estrategia, México, Mc Graw-Hill, 1990.
- A. Rowe, Al Strategic Managemenet & Bussiness Policy, USA, Addison - Wesley. P. C., 1985.
- A. Toffler, La Empresa Flexible, México, Plaza & Janes Editores s.a, 1986.
- H. Zemelman, Uso crítico de la Teoría, México, Ed Colmex-Unu, 1987.

