

DIVISION DE EDUCACION CONTINUA  
CURSOS ABIERTOS  
**PLANEACION ESTRATEGICA EN LAS EMPRESAS**

Del 7 al 18 de Febrero de 1994.

DIRECTORIO DE ASISTENTES

- |  |  |
|--|--|
| <p>1 QFB. Marina Yolanda de la Vega Salazar<br/>Norte 87-A No. 36<br/>Col. Clavería<br/>02080 México, df..<br/>Tel. 396 04 66</p>  | <p>2 Arq. Jorge A. García Espínosa de los M.<br/>Director General<br/>Arquitectura y Diseños Integrados<br/>Biafra 14<br/>Col. chimali<br/>14370 México, D.F.<br/>Tel. 671 76 27</p>                       |
| <p>3 Ing. Enrique Guzmán Valdés<br/>Ingeniería de Proyectos<br/>Aranzazu, S.A. de C.V.<br/>Nevado 113<br/>Col. Portales<br/>03300 México, D.F.<br/>Tel. 532 25-50</p>  | <p>4 Ing. José Alfredo Hidalgo Hernández<br/><br/>Teleindustria Ericson,<br/>Vía Gustavo Baz 2160<br/>Tlalnepantla<br/>Estado de México<br/>Tel. 726 20 00 Ext. 4124</p>                                   |
| <p>5 Israel Jauregui Nares<br/>Facultad de Ingeniería UNAM<br/>Ciudad Universitaria<br/>04510 México, D.F.<br/>Tel. 650 63 60</p>  | <p>6 Ma. Cistina López Rayón<br/>Académico Depto. Termoenergía<br/>Fac. de Ingeniería UNAM<br/>04510 México, D.F.<br/>Tel. 622 08 81</p>   |
| <p>7 Héctor Martínez Lomelí<br/>Gerente General<br/>Abastecedora Ind. Restaurantera y hot.<br/>Calle 12 B No. 48<br/>Col. Viveros del Valle<br/>54060 Tlalnepantla, Edo. de México<br/>Tel. 905 406 1018</p> | <p>8 Ing. Miguel Angel Martínez Merino<br/>Catedrático<br/>Inst. Tecnológico de Orizaba<br/>Av. Instituto Tecnológico Ote. 9 s/n<br/>Col. Emiliano Zapata<br/>94300 Orizaba, Veracruz</p>                  |
| <p>9 Ing. Tomás Medina Flores<br/>Gerente de Operaciones<br/>MANESP, S.A. de C.V.<br/>Rancho Comichones 58a B<br/>Col. Nueva Oriental Coapa<br/>14300 México, D.F.<br/>Tel. 679 82 39</p>                    | <p>10 Ing. Alejandro Podossna Ozerkovsky<br/>Director Comercial<br/>Desarrollo en Tecnología Biomédica<br/>Fray Servando T. de Mier 50 - 102<br/>Col. Centro<br/>06090 México, D.F.<br/>Tel. 578 14 28</p> |
| <p>11 Ing. Raquel Patricia Porres Luna<br/>Aux. y Supervisor Técnica<br/>Comisión Federal de Electricidad<br/>Oklahoma 84 Piso 4<br/>Col. Nápoles<br/>03810 México, D.F.<br/>Tel. 543 66 20</p>              | <p>12 Ing. Alberto Domingo Quiroga Venegas<br/>Monte Casino 70<br/>Col. Parque Residencial Coacalco<br/>55720 Coacalco, Edo. de México<br/>Tel. 874 64 96</p>  |

- |  |  |
|--|--|
| <p>13 Hugo Quintero Rodríguez<br/>Residencia de Obra<br/>Proyecto y Diseño Arq., S.A.<br/>Gustavo Baz 98 Piso 2<br/>Col. Alce Blanco<br/>53370 Naucalpan, Edo. de México<br/>Tel. 358 32 24</p>                  | <p>14 Lic. Ricardo Ramírez Medina<br/>Director de Administración y Finanzas<br/>Inmobiliaria Banobras, S.A.<br/>Lamartine 238<br/>Col. Polanco<br/>11560 México, D.F.<br/>Tel. 531 19 12</p>       |
| <p>15 Ma. del Rocío Reyes García<br/>Técnico Académico<br/>Inst. de Invest. Económicas<br/>Torre II, Humanidades Piso 5<br/>Ciudad Universitaria<br/>04510 México, D.F.<br/>Tel. 623 00 86/87</p>                | <p>16 Ing. Víctor M. Ruíz Padilla<br/>Asesor Independiente<br/>Cholultecas 62<br/>Col. La Raza<br/>02990 México, D.F.<br/>Tel. 579 91 94</p>   |
| <p>17 Ing. Antonio Salas Lucio<br/>Coordinador de Proyectos<br/>Software AG de México, S.A. C.V.<br/>Insurgentes Sur 617 Piso 10<br/>Col. Nápoles<br/>03810 México, D.F.<br/>Tel. 687 78 16</p>                  | <p>18 Martín Sarmiento Hernández<br/>Administrador<br/><br/>Hacienda del Rosario 93<br/>Col. P. del Rosario<br/>02410 México, D.F.<br/>Tel. 582 56 14</p>  |
| <p>19 Lic. Ma. Dolores Sansores Rodríguez<br/>Consultor de Sistemas<br/>Software AG de México, S.A.<br/>Insurgentes Sur 617 Piso 1<br/>Col. Nápoles<br/>03810 México, D.F.<br/>Tel. 687 78 16/60/61</p>          | <p>20 Sergio Segura Trejo<br/>Profesor<br/>E.S.I.M.E.<br/>Av. La Villa y Av. las Granjas<br/>Col. Sta. Catarina<br/>Del. Azcapotzalco, México, D.F.<br/>Tel. 651 49 18, 799 14 95</p>              |
| <p>21 Ing. Naxiel Vargas Pérez<br/>Subgerente de Servicios Generales<br/>Fideicomiso de Fomento Minero<br/>Puente de Tecamachalco 26<br/>Col. Lomas de Chapultepec<br/>01100 México, D.F.<br/>Tel. 282 49 14</p> | <p>22 José Luis Villalobos Zamora<br/>Superintendente de Obra<br/>Allegretti Construcciones, S.A.<br/>Insurgentes Sur 1763; Piso 5<br/>Col. Guadalupe Inn.<br/>México, D.F.<br/>Tel. 661 03 87</p> |

DIVISION DE EDUCACION CONTINUA  
CURSOS ABIERTOS  
**PLANEACION ESTRATEGICA EN LAS EMPRESAS**  
Del 7 al 18 de febrero de 1994.

**FECHA**

**HORA**

**TEMA**

**PROFESOR**

Del 7 al 19 de febrero

17 a-21 hrs.

- VIII. Seguimiento, Evaluación y control de la Implantación:
- Monitoreo del comportamiento de los Actores Externos e Internos.
  - Actualización periódica de la matriz de factibilidad de cada programa y - proyecto en ejecución.
  - Evaluación periódica de lo ejecutado versus lo programado y del grado de factibilidad de cada programa y proyecto.
- IX. Planeación de Contingencias:
- Variantes.
  - Opciones y retroalimentación.

M. en I. Rómulo A. Mejías Ruiz'

COORDINADOR : M. en I. Rómulo A. Mejías Ruiz

- Maestro en Ingeniería con Especialidad en Planeación, de la D.E.P.F.I., U.N.A.M.
- Consultor de Empresas en DEYCO, S.A. de C.V.
- Ex-Director de la Facultad de Planeación de la Universidad Nacional de los Llanos, en Venezuela.

DIVISION DE EDUCACION CONTINUA  
 CURSOS ABIERTOS  
**PLANEACION ESTRATEGICA EN LAS EMPRESAS**  
 Del 7 al 18 de febrero de 1994.

FECHA	HORA	TEMA	PROFESOR
Del 7 al 18 de febrero	17 a 21 hrs.	I. Estrategias Básicas para lograr la Eficiencia y la Eficacia Empresarial.  II. Visión Estratégica de la Planeación de Empresas. Visión Monocéntrica y Policéntrica de la empresa y su Entorno.  III. Metodología de la Planeación Estratégica Empresarial: -Etapa Descriptiva y Explicativa: Diagnósticos y Escenarios. -Etapa Normativa: Misión, Objetivos y Metas. -Etapa Estratégica: Formulación de Estrategias. -Etapa Operacional: Evaluativa y Viabilizante.  IV. Diagnóstico Estratégico. -Análisis de la Situación Externa de la Empresa: -Análisis de la Situación Interna:  V. Formulación de Misión, Objetivos, Metas y Estrategias: Plan Estratégico Preliminar.  VI. Formulación de Planes Funcionales.  VII. Evaluación de Factibilidades e Implantación de Programas y Proyectos Operativos.	M. en I. Rómulo A. Mejías Ruiz.



EVALUACION DE LA ENSEÑANZA

SU EVALUACION SINCERA NOS AYUDARA A MEJORAR LOS PROGRAMAS POSTERIORES QUE DISEÑAREMOS PARA USTED.

**PLANEACION ESTRATEGICA EN LAS EMPRESAS**

**DEL 7 AL 18 DE FEBRERO, 1994.**

T E M A	ORGANIZACION Y DESARROLLO DEL TEMA	GRADO DE PROFUNDIDAD LOGRADO EN EL TEMA	GRADO DE ACTUALIZACION LOGRADO EN EL TEMA	UTILIDAD PRACTICA DEL TEMA	
ESTRATEGIAS BASICAS PARA LOGRAR LA EFICIENCIA Y LA EFICACIA EMPRESARIAL					
VISION ESTRATEGICA DE LA PLANEACION DE EMPRESA					
METODOLOGIA DE LA PLANEACION ESTRATEGICA EMPRESARIAL					
DIAGNOSTICO ESTRATEGICO					
FORMULACION DE MISION					
FORMULACION DE FACTIBILIDADES E IMPLANTACION					
SEGUIMIENTO, EVALUACION Y CONTROL DE LA IMPLANTACION					
PLANEACION DE CONTINGENCIAS					
FORMULACION DE PLANES FUNCIONALES					
ESCALA DE EVALUACION: 1 a 10					

EVALUACION DEL CURSO

C O N C E P T O		
1.	APLICACION INMEDIATA DE LOS CONCEPTOS EXPUESTOS	
2.	CLARIDAD CON QUE SE EXPUSIERON LOS TEMAS	
3.	GRADO DE ACTUALIZACION LOGRADO EN EL CURSO	
4.	CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DEL CURSO	
5.	CONTINUIDAD EN LOS TEMAS DEL CURSO	
6.	CALIDAD DE LAS NOTAS DEL CURSO	
7.	GRADO DE MOTIVACION LOGRADO EN EL CURSO	
EVALUACION TOTAL		

ESCALA DE EVALUACION: 1 A 10

1.- ¿Qué le pareció, el ambiente en la División de Educación Continua?

MUY AGRADABLE

AGRADABLE

DESAGRADABLE

2.- Medio de comunicación por el que se enteró del curso:

PERIODICO EXCELSIOR  
ANUNCIO TITULADO DE  
VISION DE EDUCACION  
CONTINUA

PERIODICO NOVEDADES  
ANUNCIO TITULADO DE  
VISION DE EDUCACION  
CONTINUA

FOLLETO DEL CURSO

CARTEL MENSUAL

RADIO UNIVERSIDAD

COMUNICACION CARTA,  
TELEFONO, VERBAL,  
ETC.

REVISTAS TECNICAS

FOLLETO ANUAL

CARTELERA UNAM "LOS  
UNIVERSITARIOS HOY"

GACETA  
UNAM

3.- Medio de transporte utilizado para venir al Palacio de Minería:

AUTOMOVIL  
PARTICULAR

METRO

OTRO MEDIO

4.- ¿Qué cambios haría en el programa para tratar de perfeccionar el curso?

---

---

---

5.- ¿Recomendaría el curso a otras personas?

SI

NO

5.a. ¿Qué periódico lee con mayor frecuencia?

---

---

6.- ¿Qué cursos le gustaría que ofreciera la División de Educación Continua?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

7.- La coordinación académica fué:

EXCELENTE

BUENA

REGULAR

MALA

8.- Si está interesado en tomar algún curso INTENSIVO ¿Cuál es el horario más conveniente para usted?

LUNES A VIERNES  
DE 9 a 13 H. Y  
DE 14 A 18 H.  
(CON COMIDAD)

LUNES A  
VIERNES DE  
17 a 21 H.

LUNES A MIERCOLES  
Y VIERNES DE  
18 A 21 H.

MARTES Y JUEVES  
DE 18 A 21 H.

VIERNES DE 17 A 21 H.  
SABADOS DE 9 A 14 H.

VIERNES DE 17 A 21 H.  
SABADOS DE 9 A 13 H.  
DE 14 A 18 H.

OTRO

9.- ¿Qué servicios adicionales desearía que tuviese la División de Educación Continua, para los asistentes?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

10.- Otras sugerencias:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_



**FACULTAD DE INGENIERIA U.N.A.M.  
DIVISION DE EDUCACION CONTINUA**

*PLANEACION ESTRATEGICA EN LAS EMPRESAS*

*T E M A 1 :*

*ESTRATEGIAS BASICAS PARA LOGRAR LA EFICIENCIA Y LA  
EFICACIA EMPRESARIAL*

*M. EN I. ROMULO A MEJIAS RUIZ*

de la actividad de que se trate y del tipo de gestión requerida para su organización, racionalización u optimización,

Los programas sirven para organizar actividades permanentes, o por lo menos actividades cuya extensión y frecuencia pueden ser determinadas con relativa precisión. Esto es usual en aspectos tales como el crédito, la distribución, comercialización, prestación de servicios sociales (atención médica y hospitalaria, educación, control sanitario, etc.).

Los proyectos, en cambio, organizan actividades cuya duración puede ser establecida y su realización distribuida durante ese periodo, de acuerdo con los recursos de que se disponga, las necesidades que se deben satisfacer, etc.

La gestión, en el caso de los programas, es dispersa, y normalmente requiere un esfuerzo de coordinación. En el caso de los proyectos, en cambio, es unitaria y concentrada. La coordinación de los programas puede establecerse entre departamentos de un mismo organismo y agentes individuales. En los proyectos, en cambio, la gestión es responsabilidad de un solo agente, quien responde del total de los resultados, aun cuando puede subcontratar parte de las actividades que le han sido confiadas. Por tanto, un programa suele comprender varios proyectos.

## **5. ETAPA OPERATIVA**

La formulación del Plan no produce resultados en sí, ya que éstos se obtienen en la Fase de Implantación, que es precisamente la Etapa Operativa de la Planeación.

Esta Etapa se divide en dos: Etapa Operativa Evaluativa y Etapa Operativa Viabilizante.

**LA ETAPA OPERATIVA EVALUATIVA comprende los siguientes pasos:**

- 1) Evaluar la factibilidad de cada programa, proyecto, estrategia, meta y objetivo, para decidir si se aprueba o no la Ejecución, Modificación y/o Postergación del Plan Estratégico formulado.
- 2) Diseñar la programación de la ejecución, seguimiento, evaluación y control de cada programa y/o proyecto.

## **TEMA 1 : ESTRATEGIAS BASICAS PARA LOGRAR LA EFICIENCIA Y LA EFICACIA EMPRESARIAL**

### **LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL**

Puede definirse como el diseño de las acciones encaminadas a utilizar y asignar los recursos disponibles con el fin de modificar el equilibrio competitivo y de volver a estabilizarlo a favor de la empresa en consideración.

Asimismo, la esencia de la Estrategia consiste en alcanzar objetivos a través de una buena economía de recursos. Traduce los objetivos y metas a formas operacionales.

Los requisitos básicos para diseñar una estrategia son :

- . Conocimiento de la realidad donde se va a aplicar.
- . Capacidad para integrar estos conocimientos y examinarlos como un sistema dinámico interactivo.
- . Suficiente pericia en el análisis de sistemas para inferir posibilidades y consecuencias inmediatas y futuras.
- . Imaginación para elegir entre alternativas viables.
- . Control sobre los recursos más allá de las necesidades inmediatas.
- . Manejo de la economía de múltiples recursos limitados:  
económicos, financieros, sociales, políticos, tecnológicos, culturales, naturales, jurídicos, etc.

Además, en la formulación y aplicación de toda estrategia se supone la existencia de :

- . Recursos limitados.
- . Incertidumbre respecto a la capacidad e intenciones de los otros actores en situación.
- . Necesidad de coordinar las acciones a distancia y en el tiempo.
- . Capacidad para modificar favorablemente fuerzas y voluntades humanas.
- . Cálculo de las percepciones recíprocas entre los adversarios.

## TEMA IV: DIAGNOSTICO ESTRATEGICO

### INTRODUCCION

Para que los diagnósticos descriptivos y explicativos sirvan de verdadera plataforma al Plan Estratégico, es necesario que de ambos obtengamos un DIAGNOSTICO ESTRATEGICO.

El Diagnóstico Estratégico debe especificar la evaluación policéntrica detallada de los siguientes aspectos:

1. Actores Clave Externos e Internos
2. Perfil y Balance Estratégico de cada Actor Clave, incluyendo sus fuerzas y debilidades.
3. Factores Clave Externos e Internos
4. Oportunidades y Amenazas para la empresa.

### ANALISIS DE LA SITUACION EXTERNA DE LA EMPRESA.

Los Actores Clave del Entorno de la Empresa son: los competidores actuales y potenciales, los clientes, los proveedores y los sustitutos. Asimismo, los Factores Clave del Entorno son todos aquellos de tipo mercadológico, económico, político, cultural, infraestructural, de servicios, etc., que tienen interafectaciones directas o indirectas con la empresa.

Analizar la situación Externa de la Empresa implica analizar y evaluar a los diferentes actores y Factores Clave que operan en su entorno sectorial y global. Ello nos permitirá deducir las Oportunidades y Amenazas que el Entorno - representa para la Empresa, así como las Fuerzas y Debilidades de la Empresa y de cada uno de los Actores Clave con los que tiene mayor interacción, lo que constituye la base para formular nuestro Plan Estratégico.

#### A. ACTORES CLAVE DEL ENTORNO

Generalmente el conocimiento que se tiene de los Actores Clave del Entorno, suele estar basado en la intuición, conjeturas e impresiones informales. Sin embargo, para que una Empresa pueda competir eficazmente, es necesario que realice un análisis sistemático que le permita conocer el perfil estratégico de cada uno de los Actores Clave.

El perfil estratégico de un Actor se refiere a las principales características y atributos temporales que detenta el actor, que le permiten afectar y ser afectado por otros actores.

**EFICACIA CAUSAL**: un problema sólo podrá resolverse hasta que se ataquen sus causas; de no ser así, cualquier solución que se le dé, sólo será aparente. Por tanto, es necesario conocer ampliamente las causas y condiciones que producen un determinado resultado, y además conocer, crear y diseñar la Estrategia que habría de aplicarse para lograr tal resultado.

## **ESTRATEGIAS BASICAS EMPRESARIALES**

Para moverse con Eficacia en el campo de fuerzas en el que opera una empresa (competidores actuales, proveedores, compradores, sustitutos y competidores potenciales), se recomiendan generalmente tres (3) Estrategias Básicas y Genéricas de éxito potencial, con las que la empresa podrá alcanzar un alto desempeño competitivo dentro de su ramo o sector de actividad.

Estas Estrategias son :

1. Liderazgo General en Costos.
2. Alta Diferenciación.
3. Enfoque o Alta Segmentación.

**LA ESTRATEGIA DE LIDERAZGO TOTAL EN COSTOS** requiere de la aplicación agresiva de Sistemas de Alta Productividad en todas las áreas y funciones de la empresa: compras, producción, ventas, servicio al cliente, investigación y desarrollo, publicidad, actividades administrativas, etc.

Al lograr una posición de costos bajos, la empresa obtiene rendimientos mayores al promedio en su sector industrial o comercial a pesar de la presencia de una intensa competencia.

Sus costos más bajos significa que todavía puede obtener rendimientos después de que sus competidores se deshicieron de sus utilidades por la fuerte competencia. Además, la posición de bajo costo defiende a la empresa contra los compradores poderosos, ya que los compradores sólo pueden ejercer poder para hacer bajar los precios al nivel del comprador que le sigue en eficiencia.

- . Enfoque en el Servicio al Cliente.
- . Tendencia a innovar los procesos productivos.
- . Tendencia a aumentar productividad.
- . Tendencia a operar la empresa bajo el enfoque de los índices financieros.
- . Relación calidad/precio favorecida por cambio tecnológico.
- . Competitividad en calidad/precio de productos sustitutos.
- . Grado de satisfacción de las necesidades del cliente.
- . Grado de cooperación del Personal.
- . Grado de Organización Interna.
- . Etc.

**b) De los proveedores**

- . Grado de competitividad.
- . Grado de Estabilidad.
- . Grado de Concentración con respecto a los Clientes.
- . Grado de Sustituibilidad de sus productos.
- . Grado de importancia del Proveedor para la Empresa.
- . Grado de importancia de la Empresa para el Proveedor.
- . Grado de Diferenciación de los productos del Proveedor.
- . Nivel de Costo de Transferencia (por cambio de proveedor).
- . Grado de Amenaza de Integración hacia adelante.
- . Grado de Negociabilidad del Proveedor.
- . Tendencia a la cooperación mutua y a la Cadena de Valor.
- . Tendencia a aumentar la relación precio/calidad.
- . Etc.

**c) De los clientes**

- . Grado de Concentración con respecto a los proveedores.
- . Volumen de Compras con respecto a la capacidad del proveedor.
- . Grado de Importancia del Cliente para el Proveedor.
- . Grado de importancia del Proveedor para el Cliente.
- . Grado de Diferenciación de los productos del proveedor.
- . Nivel de Costo de Transferencia (por cambio de proveedor).
- . Nivel de Beneficios que recibe el cliente del proveedor.
  
- . Importancia de los Beneficios del proveedor para el cliente.

de superar el carácter único, proporciona barreras de ingreso para nuevos competidores.

A su vez, la diferenciación produce márgenes más elevados para tratar con el poder del proveedor, y claramente mitiga el poder del comprador, ya que los compradores carecen de alternativas comparables, y por lo tanto, son menos sensibles al precio.

Por último, la empresa que se ha diferenciado para alcanzar la lealtad del cliente y superar a la competencia, estará mejor POSICIONADA frente a los posibles sustitutos, que sus competidores actuales.

Ahora bien, alcanzar la diferenciación impide a veces obtener una elevada participación en el mercado. A menudo requiere de una percepción de exclusividad, que es incompatible con una participación alta en el mercado. Además, para lograr la diferenciación, es más común hacer un trueque con la posición de costo bajo, puesto que las actividades requeridas para crearla, son inherentemente costosas, como en el caso de requerir de una extensa investigación, un diseño novedoso del producto, materiales de alta calidad, intenso apoyo al cliente. Si bien los clientes reconocen la superioridad de la empresa diferenciada, no todos estarán dispuestos a pagar los precios generalmente más elevados. En ciertos ramos la diferenciación puede no ser incompatible con los costos bajos y con los precios comparables de los competidores.

**LA ESTRATEGIA DE ENFOQUE O ALTA SEGMENTACION** consiste en enfocarse a un grupo de compradores en particular, o bien a un segmento de la línea del producto o a un mercado geográfico determinado.

Esta estrategia se basa en la premisa de que la empresa puede servir a un estrecho objetivo estratégico con más efectividad o eficacia que los competidores que se orientan a un mercado más amplio.

Como resultado, la empresa logra ya sea la diferenciación, por satisfacer mejor las necesidades de un segmento del mercado en particular, o costos inferiores al especializarse en el servicio a ese segmento particular.

La empresa que logra una alta segmentación también estará en condiciones de alcanzar rendimientos mayores al promedio en su sector industrial, ya que su enfoque significa

Al cuantificar estos factores para un determinado Sector Comercial o Industrial, obtenemos las OPORTUNIDADES y AMENAZAS que ofrece el Sector a la Empresa que está planificando.

## **B.2. FACTORES CLAVE DEL ENTORNO GLOBAL**

Antes de crear un negocio o tomar cualquier Decisión Estratégica que conlleve la Formulación de un Plan para la implementación de esa decisión, es conveniente investigar, analizar y evaluar los Factores Clave del Entorno en la localidad (ciudad, estado, municipio, región, zona, país o países) que se contemple como campo de acción, área a cubrir o territorio donde operará u opera el negocio bajo estudio.

Se identificarán y seleccionarán aquellos factores que se consideran "relevantes" para el tipo de decisión a tomar.

Estos Factores Clave son todos aquellos de tipo:

- . Económico-Social.
- . Infraestructural y de Servicios.
- . Físico ambiental.
- . Tecnológico.
- . Político-Gubernamental.
- . Etc.

Entre los **Factores Económico-Sociales**, podrán incluirse:

- . Producto Interno Bruto (nacional y/o regional y/o local).
- . Tasas de Interés.
- . Inflación.
- . Poder Adquisitivo.
- . Niveles de Empleo.
- . Grado de Urbanización.
- . Grado de Industrialización.
- . Actividades Económicas de Interés.
- . Población por Edad y Sexo.
- . Nivel de Escolaridad.
- . Densidad de Población por tipo de vivienda.

Entre los **Factores Infraestructurales y de Servicios**, podrán incluirse:

- . Accesibilidad Terrestre.
- . Accesibilidad Aérea.

## TEMA II : VISION ESTRATEGICA DE LA PLANEACION DE EMPRESAS. VISION MONOCENTRICA Y POLICENTRICA DE LA EMPRESA Y SU ENTORNO

### 1. ¿ QUE ES PLANIFICAR ?

Planificar tiene un triple significado: Esencial, Formal y Operacional.

**ESENCIALMENTE**, significa formular acciones para alcanzar objetivos, interactuando con fuerzas que se mueven en un sentido a favor y/o en contra de esos objetivos.

El que planifica (individuo, empresa, institución, agrupación, etc.), se propone alcanzar una situación elegida como deseable. El que improvisa ha renunciado a la libertad de elegir su destino y se resigna a aceptar los resultados que las circunstancias le producen.

**FORMALMENTE**, significa sistematizar los procesos para calcular, prever y decidir las acciones conducentes a los objetivos perseguidos con los menores sacrificios y con el mayor rendimiento de los limitados recursos de que disponemos. Esto se refiere a la aplicación de Métodos de Planeación.

**OPERACIONALMENTE**, significa que, antes de actuar en el día a día, es necesario calcular y evaluar las consecuencias de las acciones planificadas. Estas consecuencias se refieren a los efectos tanto inmediatos como mediatos y su relación con los objetivos que deseamos alcanzar en el mediano y largo plazo. Téngase en cuenta que sólo lo que hacemos hoy, y no lo que declaramos, cuenta en la construcción del futuro.

### 2. ¿ CUALES SON LAS INQUIETUDES BASICAS EN TORNO AL ACTO DE PLANIFICAR ?

Son las siguientes:

- a) Si hacemos lo que anunciamos en un Plan, alcanzaremos la Situación Objetivo?

Esta inquietud se refiere a la **EFICACIA CAUSAL** del Plan, pues el cumplimiento de los medios debería garantizar el cumplimiento de los objetivos, esto es, todo plan debe poseer coherencia interna

- . Tendencias Reglamentarias.
- . Presiones Comerciales sobre el Gobierno.

## **ANALISIS DE LA SITUACION INTERNA DE LA EMPRESA**

### **C. ACTORES CLAVE DENTRO DE LA EMPRESA**

Estos son en general:

- . Los propietarios
- . Los Directivos (por área)
- . Los Empleados (por área)
- . Los Obreros (por área)
- . Los Jefes Sindicales

De estos Actores, consideramos inicialmente su Perfil Estratégico y una vez que se formulen objetivos, estrategias, programas y proyectos de la empresa, se considerará además la VOLUNTAD de cada Actor Clave respecto de estos elementos.

El Perfil Estratégico de cada Actor Interno se define a través de las siguientes características y atributos:

- . Habilidad Estratégica.
- . Poder Nominal.
- . Poder Real.
- . Prioridades e Intereses.
- . Valores.
- . Conocimientos.
- . Experiencia.
- . Credibilidad.
- . Temeridad.
- . Tendencia al Riesgo.
- . Etc.

### **D. FACTORES CLAVE DENTRO DE LA EMPRESA**

Son todos aquellos aspectos que de una u otra manera afectan el quehacer de la empresa, y que son atribuibles a comportamientos globales y no tanto individuales, tales como:

- . Cultura Organizacional.
- . Efectividad en las Comunicaciones.
- . Identificación del Personal con la Empresa.
- . Liderazgo participativo.



**FACULTAD DE INGENIERIA U.N.A.M.  
DIVISION DE EDUCACION CONTINUA**

*PLANEACION ESTRATEGICA EN LAS EMPRESAS*

*T E M A 1 :*

*ESTRATEGIAS BASICAS PARA LOGRAR LA EFICIENCIA Y LA  
EFICACIA EMPRESARIAL*

*M. EN I. ROMULO A MEJIAS RUIZ*

# **TEMA 1 : ESTRATEGIAS BASICAS PARA LOGRAR LA EFICIENCIA Y LA EFICACIA EMPRESARIAL**

## **LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL**

Puede definirse como el diseño de las acciones encaminadas a utilizar y asignar los recursos disponibles con el fin de modificar el equilibrio competitivo y de volver a estabilizarlo a favor de la empresa en consideración.

Asimismo, la esencia de la Estrategia consiste en alcanzar objetivos a través de una buena economía de recursos. Traduce los objetivos y metas a formas operacionales.

Los requisitos básicos para diseñar una estrategia son :

- . Conocimiento de la realidad donde se va a aplicar.
- . Capacidad para integrar estos conocimientos y examinarlos como un sistema dinámico interactivo.
- . Suficiente pericia en el análisis de sistemas para inferir posibilidades y consecuencias inmediatas y futuras.
- . Imaginación para elegir entre alternativas viables.
- . Control sobre los recursos más allá de las necesidades inmediatas.
- . Manejo de la economía de múltiples recursos limitados:  
económicos, financieros, sociales, políticos, tecnológicos, culturales, naturales, jurídicos, etc.

Además, en la formulación y aplicación de toda estrategia se supone la existencia de :

- . Recursos limitados.
- . Incertidumbre respecto a la capacidad e intenciones de los otros actores en situación.
- . Necesidad de coordinar las acciones a distancia y en el tiempo.
- . Capacidad para modificar favorablemente fuerzas y voluntades humanas.
- . Cálculo de las percepciones recíprocas entre los adversarios.

La Estrategia se desarrolla a nivel tanto interno como externo de la empresa, y de hecho, está presente en cualquier ámbito de trabajo. En consecuencia, el éxito de la Estrategia requiere de la EFICIENCIA en el uso de los recursos limitados.

En efecto, la EFICIENCIA contempla el conjunto de esfuerzos y acciones encaminadas a organizar, asignar, distribuir y optimizar el uso de los múltiples recursos limitados que se necesitan para alcanzar objetivos y metas en tiempos y condiciones preestablecidas.

En tal sentido, la Eficiencia se refiere a la mejor disposición y uso de los medios, mientras que la EFICACIA se refiere al mayor o menor grado en que se logran los objetivos y metas, independientemente de tener o no eficiencia en el uso de los medios.

La Eficiencia puede incrementar la probabilidad de ocurrencia de la Eficacia, pero no podemos generalizar que ella sea una condición necesaria, ni mucho menos suficiente, para alcanzar la Eficacia en los resultados.

Por otro lado, la Eficacia puede ser Estática o Dinámica.

ESTÁTICA, cuando el diseño de los medios apunta efectivamente al blanco buscado, lo que se podría lograr en circunstancias de control absoluto de las variables y factores condicionantes de la situación. Y en este caso, la Eficiencia actúa como un soporte de organización y optimización de los medios para garantizar la Eficacia de los resultados.

DINÁMICA, cuando se desarrolla y aplica la capacidad de acertar en el blanco en condiciones de cambios situacionales significativos y sorprendidos. Para ello, el blanco buscado no es forzosamente fijo, y el sistema ha desarrollado capacidad para adaptarse y responder oportunamente a los cambios, lo que también requiere de una flexibilidad en las Estrategias.

Por tanto, la Eficacia Estática puede apoyarse en Estrategias Estáticas, y la Eficacia Dinámica requerirá de Estrategias Dinámicas.

~~EFICACIA CAUSAL~~ -- un problema sólo podrá resolverse hasta que se ataquen sus causas; de no ser así, cualquier solución que se le dé, sólo será aparente. Por tanto, es necesario conocer ampliamente las causas y condiciones que producen un determinado resultado, y además conocer, crear y diseñar la Estrategia que habría de aplicarse para lograr tal resultado.

## **ESTRATEGIAS BASICAS EMPRESARIALES**

Para moverse con Eficacia en el campo de fuerzas en el que opera una empresa (competidores actuales, proveedores, compradores, sustitutos y competidores potenciales), se recomiendan generalmente tres (3) Estrategias Básicas y Genéricas de éxito potencial, con las que la empresa podrá alcanzar un alto desempeño competitivo dentro de su ramo o sector de actividad.

Estas Estrategias son :

1. Liderazgo General en Costos.
2. Alta Diferenciación.
3. Enfoque o Alta Segmentación.

**LA ESTRATEGIA DE LIDERAZGO TOTAL EN COSTOS** requiere de la aplicación agresiva de Sistemas de Alta Productividad en todas las áreas y funciones de la empresa: compras, producción, ventas, servicio al cliente, investigación y desarrollo, publicidad, actividades administrativas, etc.

Al lograr una posición de costos bajos, la empresa obtiene rendimientos mayores al promedio en su sector industrial o comercial a pesar de la presencia de una intensa competencia.

Sus costos más bajos significa que todavía puede obtener rendimientos después de que sus competidores se deshicieron de sus utilidades por la fuerte competencia. Además, la posición de bajo costo defiende a la empresa contra los compradores poderosos, ya que los compradores sólo pueden ejercer poder para hacer bajar los precios al nivel del comprador que le sigue en eficiencia.

Asimismo, el costo bajo proporciona defensa frente a los proveedores poderosos, dando más flexibilidad para enfrentarse a los aumentos de costo de los insumos.

Por otro lado, los factores que conducen a una posición de bajo costo, constituyen generalmente barreras para el ingreso de competidores potenciales, en términos de economías de escala o ventajas de costo en determinadas funciones empresariales.

Por último, el costo bajo coloca a la empresa en una posición favorable con relación a sus competidores en el sector industrial frente a los posibles sustitutos.

LA ESTRATEGIA DE ALTA DIFERENCIACION consiste en crear alguna característica del producto o servicio que sea percibida como UNICA y SUPERIOR, desde el punto de vista del cliente.

Las técnicas de diferenciación pueden enfocarse a diferentes aspectos, tales como: a) imagen de marca (Mercedes, en automóviles), b) en servicio al cliente (asesoramiento, capacitación, entregas rápidas, servicio a domicilio, cadena de valor, etc.), c) en la distribución (Caterpillar Tractor, en equipo de construcción), d) en tecnología (Hyster, en montacargas; Coleman, en equipos para acampar), etc.

Por ejemplo, Caterpillar Tractor es conocida no sólo por su cadena de distribución y excelente disponibilidad de partes de repuesto, sino también por sus productos duraderos de alta calidad, todos los cuales son vitales para el equipo pesado, en donde el tiempo ocioso es muy costoso.

La diferenciación, si se logra, es una estrategia viable para devengar rendimientos mayores al promedio en un sector industrial o comercial, ya que crea una posición defendible para enfrentarse a las cinco fuerzas competitivas.

La diferenciación puede proporcionar un aislamiento contra la rivalidad competitiva, debido a la lealtad de los clientes hacia la marca y a la menor sensibilidad al precio resultante. También aumenta utilidades, lo que evita la necesidad de una posición de costo bajo.

La resultante lealtad del cliente y la necesidad del competidor

de superar el carácter único, proporciona barreras de ingreso para nuevos competidores.

A su vez, la diferenciación produce márgenes más elevados para tratar con el poder del proveedor, y claramente mitiga el poder del comprador, ya que los compradores carecen de alternativas comparables, y por lo tanto, son menos sensibles al precio.

Por último, la empresa que se ha diferenciado para alcanzar la lealtad del cliente y superar a la competencia, estará mejor POSICIONADA frente a los posibles sustitutos, que sus competidores actuales.

Ahora bien, alcanzar la diferenciación impide a veces obtener una elevada participación en el mercado. A menudo requiere de una percepción de exclusividad, que es incompatible con una participación alta en el mercado. Además, para lograr la diferenciación, es más común hacer un trueque con la posición de costo bajo, puesto que las actividades requeridas para crearla, son inherentemente costosas, como en el caso de requerir de una extensa investigación, un diseño novedoso del producto, materiales de alta calidad, intenso apoyo al cliente. Si bien los clientes reconocen la superioridad de la empresa diferenciada, no todos estarán dispuestos a pagar los precios generalmente más elevados. En ciertos ramos la diferenciación puede no ser incompatible con los costos bajos y con los precios comparables de los competidores.

**LA ESTRATEGIA DE ENFOQUE O ALTA SEGMENTACION** consiste en enfocarse a un grupo de compradores en particular, o bien a un segmento de la línea del producto o a un mercado geográfico determinado.

Esta estrategia se basa en la premisa de que la empresa puede servir a un estrecho objetivo estratégico con más efectividad o eficacia que los competidores que se orientan a un mercado más amplio.

Como resultado, la empresa logra ya sea la diferenciación, por satisfacer mejor las necesidades de un segmento del mercado en particular, o costos inferiores al especializarse en el servicio a ese segmento particular.

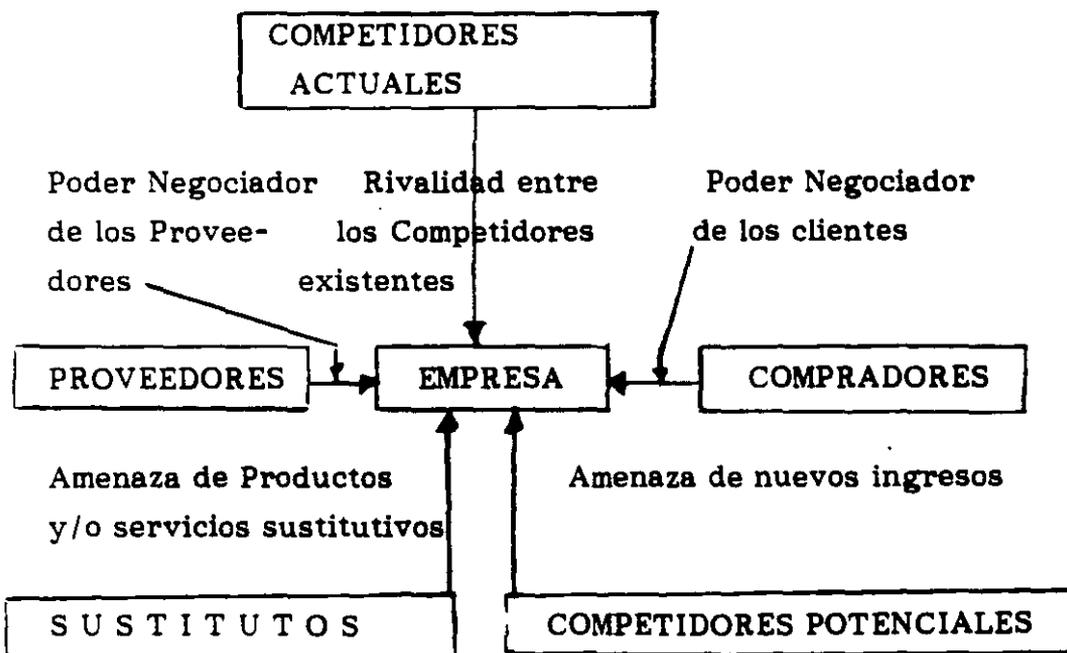
La empresa que logra una alta segmentación también estará en condiciones de alcanzar rendimientos mayores al promedio en su sector industrial, ya que su enfoque significa

que, o bien tiene una posición de costo bajo con su objetivo estratégico, o la alta diferenciación, o ambas, logrando así defensas contra cada una de las cinco fuerzas competitivas. El enfoque también puede utilizarse para seleccionar objetivos menos vulnerables ante los posibles sustitutos, o donde los competidores son más débiles.

Por ejemplo, la Illinois Tool Works se ha enfocado a mercados especiales para tornillos y sujetadores, donde puede diseñar productos para las necesidades específicas de sus clientes y originar costos para sus clientes si cambian de proveedor. Aunque muchos posibles compradores no están interesados en estos servicios, algunos sí lo están, y son rentables.

La Porter Paint se enfoca al pintor profesional más que al mercado de "hágalo usted mismo", aplicando la estrategia de servir a los profesionales a través del servicio gratuito de igualar colores, entregas rápidas desde un galón de pintura en el sitio de trabajo, y servicio de cafetería gratuito a fin de proporcionar un ambiente hogareño a los pintores profesionales en las tiendas de la empresa.

**CAMPO DE FUERZAS EN EL QUE SE MUEVE UNA EMPRESA**



## TEMA II : VISION ESTRATEGICA DE LA PLANEACION DE EMPRESAS. VISION MONOCENTRICA Y POLICENTRICA DE LA EMPRESA Y SU ENTORNO

### 1. ¿ QUE ES PLANIFICAR ?

Planificar tiene un triple significado: Esencial, Formal y Operacional.

**ESENCIALMENTE**, significa formular acciones para alcanzar objetivos, interactuando con fuerzas que se mueven en un sentido a favor y/o en contra de esos objetivos.

El que planifica (individuo, empresa, institución, agrupación, etc.), se propone alcanzar una situación elegida como deseable. El que improvisa ha renunciado a la libertad de elegir su destino y se resigna a aceptar los resultados que las circunstancias le producen.

**FORMALMENTE**, significa sistematizar los procesos para calcular, prever y decidir las acciones conducentes a los objetivos perseguidos con los menores sacrificios y con el mayor rendimiento de los limitados recursos de que disponemos. Esto se refiere a la aplicación de Métodos de Planeación.

**OPERACIONALMENTE**, significa que, antes de actuar en el día a día, es necesario calcular y evaluar las consecuencias de las acciones planificadas. Estas consecuencias se refieren a los efectos tanto inmediatos como mediatos y su relación con los objetivos que deseamos alcanzar en el mediano y largo plazo. Téngase en cuenta que sólo lo que hacemos hoy, y no lo que declaramos, cuenta en la construcción del futuro.

### 2. ¿ CUALES SON LAS INQUIETUDES BASICAS EN TORNO AL ACTO DE PLANIFICAR ?

Son las siguientes:

- a) Si hacemos lo que anunciamos en un Plan, alcanzaremos la Situación Objetivo?

Esta inquietud se refiere a la **EFICACIA CAUSAL** del Plan, pues el cumplimiento de los medios debería garantizar el cumplimiento de los objetivos, esto es, todo plan debe poseer coherencia interna

entre medios y objetivos, además de la necesaria coherencia entre los propios objetivos.

b) ¿ Es posible cumplir el Plan ?

Aquí el problema consiste en la necesidad de construirle viabilidad económica, política, organizativa, etc. a la materialización de los medios elegidos.

En efecto, el Plan puede poseer una completa eficacia causal, en el sentido de que el diseño realizado de los medios (estrategias, programas y proyectos) apunta al blanco buscado (Situación Objetivo), pero la gama de variantes del cambio situacional es tan amplia, que en un momento dado pueden perder vigencia las hipótesis que fueron supuestas para que los medios fueran eficaces, lo que crea la necesidad de disponer de un sistema de adaptación y respuesta oportuna a los cambios que pueden darse en la coyuntura.

c) ¿ Lo que hacemos hoy nos aproxima a la Situación Objetivo ?

La respuesta a esta pregunta debe indicarnos si las tendencias situacionales nos arrastran hacia decisiones en la coyuntura cuyas consecuencias nos aproximan o nos alejan de los objetivos.

3. ¿ CUANDO HACEMOS EL PLAN ?

El Plan está siempre listo y siempre se está haciendo. Es un proceso que nunca termina, porque la realidad siempre está cambiando.

. Si la situación inicial de un Plan debe ser real, el Plan no puede dejar de seguir la coyuntura para reactualizar incesantemente su apreciación y revisar o reafirmar los objetivos perseguidos.

. Si la Planeación concreta se hace decidiendo en la coyuntura, el Plan siempre debe estar en actividad para preevaluar las decisiones antes de tomarlas y postevaluarlas para verificar si las consecuencias esperadas coinciden con las consecuencias reales.

. Si decidir racionalmente hoy exige simular las situaciones futuras, en distintos plazos, dicha simulación debe ser también una actividad permanente a partir de cada nueva situación inicial.

~~Si la Planeación es también un proceso de aprendizaje sobre el pasado reciente, la evaluación de los aciertos y errores anteriores nunca se acaba.~~

#### 4. ¿ COMO LOGRAR QUE EL PLAN MANTENGA SU VIGENCIA ?

Por dos vías :

a) Revisándolo constantemente ante cualquier cambio significativo, para lo cual se requiere superar la concepción rígida del Plan-libro.

b) Haciéndolo menos vulnerable a los cambios situacionales, a través de:

. Hacer precisión de criterios sin llegar a detalles sensibles a los diversos cambios de escenarios.

. Hacer precisión de los problemas y de las operaciones para atacarlos, previendo distintos escenarios, y no apostando al logro de metas exactas en fechas fijas.

. Trabajar con variantes y opciones, y no con la certeza de que hoy sabemos exactamente lo que debemos hacer mañana, que conocemos con certeza las consecuencias de nuestras acciones y que podemos adivinar la evolución de los factores externos que influyen sobre nuestro Plan.

. Cuantificar en rangos las magnitudes de las metas que se proyectan para el periodo del Plan, y no anticipar mediciones puntuales.

. Graduar la precisión de los planes en relación a su horizonte de tiempo. Se requiere más precisión y más detalles de magnitudes en el corto plazo. En cambio, el mediano y largo plazo exigen precisión de criterios.

#### 5. ¿ COMO CARACTERIZAR A LA PLANEACION ESTRATEGICA ?

1) La Planeación Estratégica consiste en la conducción de un proceso de cambio situacional, cuyo fin es llegar a resultados que satisfagan las aspiraciones de la fuerza que planifica, venciendo y/o negociando con otras fuerzas que persiguen otros fines.

- 2) Su centro práctico de acción es el presente, y visualiza al futuro como una acumulación secuenciada de presentes.
- 3) Considera múltiples recursos limitados (económicos, de poder, de conocimientos, de capacidades, de habilidades, de valores, de normas, etc.), lo cual da origen a múltiples criterios de eficacia, a veces conflictivos, ya que, por ejemplo, la eficacia en términos económicos puede no ser compatible con la eficacia en cuanto al poder, en cuanto a los valores, a las normas, etc.
- 4) Exige una categoría de análisis que abarque las distintas dimensiones de la realidad en forma interactiva y dinámica. Esta categoría de análisis la denominamos "situación".
- 5) La categoría de situación puede no ser completamente abordable por las ciencias convencionales, ya que en la situación se dan hechos cuya explicación puede no encontrarse en el campo de las ciencias, además del carácter subjetivo de toda explicación, que depende de quién explica qué, desde qué posición explica, qué intereses tiene en la realidad que explica, etc.
- 6) La Planeación Estratégica se apoya en una simulación del futuro bajo distintos escenarios probabilísticos para tomar decisiones en el presente. Como el futuro es incierto, el Plan se estructura con variantes y opciones.
- 7) El Plan es el cálculo que precede y preside la acción, y ésta se lleva a cabo en un campo de fuerzas humanas y no humanas, donde ninguna fuerza tiene poder absoluto (situación de poder compartido).

## 6. ¿ QUÉ ES LO NORMATIVO Y QUÉ LO ESTRATÉGICO ?

Lo NORMATIVO se refiere a la DIRECCION DEL PLAN, esto es, hacia dónde queremos dirigirnos y cuáles son las acciones NECESARIAS para llegar hasta allá.

Lo ESTRATEGICO se encarga de CONSTRUIR VIABILIDAD a lo normativo dentro del plano de LO POSIBLE, por tanto lo estratégico no es el opuesto a lo normativo, sino su complemento indispensable.

Lo normativo y lo estratégico deben constituirse en una síntesis capaz de precisar la convergencia del DEBE SER y el PUEDE SER.

## 7. ¿QUE INSUFICIENCIAS PRESENTA LA PLANEACION TRADICIONAL ?

La insuficiencia más notoria de la Planeación Tradicional no es su normatividad en sí, sino el tratar a lo estratégico como una norma, como lo necesario para alcanzar los objetivos del plan.

Otra insuficiencia importante radica en considerar que la realidad es un sistema CONTROLABLE desde una posición EXTERNA de poder, que este sistema es un OBJETO de la fuerza que planifica, en lugar de considerar a la realidad como un sistema compuesto por un conjunto de fuerzas humanas y no humanas, que coexisten en el conflicto, y donde cada fuerza humana planifica (poco o mucho, mal o bien) y/o actúa para modificar la realidad y así alcanzar sus objetivos, de manera que quien planifica ESTÁ EN LO PLANIFICADO, ya que es una de esas fuerzas que posee un determinado poder (mucho, poco o regular) con el que puede alterar la realidad en busca de sus objetivos, tal como lo hacen las demás fuerzas que allí coexisten.

Además, la Planeación Tradicional ha sido concebida y practicada para situaciones de consenso y de cooperación mutua, cuando en la realidad prevalece cada vez más la competencia. Asimismo, los planes se suelen basar en un diagnóstico UNICO y SUBJETIVO, elaborado desde el punto de vista de quien planifica, sin tomar en cuenta a OTROS que ven y explican la realidad de otras maneras, según sus intereses, según la posición que ocupan en la realidad y según los recursos con que cuentan para explicar (conocimientos, experiencia, información disponible, etc.).

Otra insuficiencia importante radica en concebir a la Planeación como únicamente aplicable desde un posición DIRECTIVA, y no aplicable desde otras posiciones, sobre todo las de precario poder, y mucho menos desde una posición individual.

Otra insuficiencia: en la Planeación Tradicional el hombre es tratado como un recurso físico (recurso humano), sin tener en cuenta su VOLUNTAD como un recurso no físico, pero necesario para alcanzar las metas del plan.

Otra insuficiencia: La Planeación Tradicional se enfoca al FUTURO y descuida al PRESENTE (éste no se planifica). Además, el horizonte del plan se descompone en cortes fijos y homogéneos de tiempo, que establecen cumplimientos de metas a fechas fijas. El tiempo calendario se impone sobre el tiempo en que ocurre realmente el cambio de situaciones.

**8. ¿ POR QUE LAS EMPRESAS DEBEN PLANIFICARSE CON UNA VISION ESTRATEGICA ?**

Porque toda empresa opera en un campo de fuerzas con diferentes objetivos y diferentes recursos y medios (Competidores actuales y potenciales, Proveedores, Compradores, Sustitutos, etc.). Este campo de fuerzas se desenvuelve como un proceso de cambio situacional interactivo y dinámico, y la empresa debe lograr sus objetivos enfrentando y/o negociando con todas estas fuerzas coexistentes.

Al interior de la empresa también existen fuerzas humanas y no humanas, con diferentes objetivos y motivaciones de diferente signo y con diferentes recursos para lograr esos objetivos, lo que hace que la Planeación de Empresas deba realizarse con una VISION ESTRATEGICA que abarque las distintas dimensiones de la realidad (Dimensión Económica, Social, Cultural, Psicológica, Física, Tecnológica, Política, Jurídica, Etc.) y los diferentes intereses, voluntades, puntos de vista y pesos de las fuerzas humanas y no humanas internas y externas a la empresa. Además, deberá desarrollarse sobre la base de variantes y opciones, planteando escenarios alternativos para el futuro y diseñando opciones estratégicas para esos futuros probables.

**9. ¿ EN QUE CONSISTE LA VISION MONOCENTRICA Y POLICENTRICA DE UNA EMPRESA Y QUE IMPORTANCIA TIENEN ?**

En el campo de fuerzas donde opera la empresa, existen ACTORES (Competidores actuales y potenciales, Proveedores, Compradores, Sustitutos, Etc.) que tienen objetivos, intereses y fuerzas diferentes, y cada uno de ellos se mueve de acuerdo con su particular manera de percibir la realidad y de concebir y aplicar las estrategias que consideren de mayor conveniencia para alcanzar sus objetivos.

Asimismo, dentro de la empresa también existen ACTORES (Propietarios, Directivos, Empleados, Obreros, Etc.) con objetivos, intereses y fuerzas diferentes, y cada quien actúa (en grupo o individualmente) en función de sus particulares percepciones, capacidades, habilidades, valores, creencias y normas para alcanzar sus objetivos.

Cada ACTOR (Externo o Interno) percibe la realidad en función de varios factores, tales como: la posición que ocupa en esa realidad, sus intereses, su fuerza relativa, las características

~~coyunturales de esa realidad, sus valores, sus normas, etc. De manera que la misma realidad de la empresa admite tantas explicaciones como actores coexisten en ella. En consecuencia, una cosa es la realidad "COMO ES" y otra la realidad como los hombres "CREEN QUE ES".~~

Cada una de estas explicaciones tiene un carácter MONOCENTRICO, ya que es la realidad desde el punto de vista de un Centro de Explicación. Cuando existen varios Actores, existirán varios Centros de Explicación, y por tanto la realidad es percibida POLICENTRICAMENTE.

Entonces, la explicación de un Actor corresponde a una Visión Monocéntrica de la realidad, y la Síntesis de varias explicaciones Monocéntricas corresponde a una Visión Policéntrica de la misma realidad.

Cuando planificamos estratégicamente una empresa, no basta con apoyarse en una Visión Monocéntrica de la empresa y su entorno, ya que con esta Visión correríamos el riesgo de fallar al tratar de predecir los movimientos de los demás Actores (Externos o Internos), y a su vez estaríamos confiando en que la visión monocéntrica es la única o la mejor, impidiendo así rectificar nuestras propias estrategias y negándonos a aprender de los demás actores.

Además, cada actor "actúa" guiado por su propia visión monocéntrica (generalmente), y con sus acciones altera la realidad y las posibilidades de éxito de todos aquellos planes que sean emprendidos por los demás actores y que caigan dentro del ámbito de influencia de esas acciones, por lo que es necesario considerar todas las visiones monocéntricas de los actores que estén "situados" dentro del ámbito empresarial considerado por el actor que planifica. Con ello podremos inferir las acciones y reacciones más probables de ser llevadas a cabo por cada actor en situación.

La consideración de todas estas visiones monocéntricas constituye la visión Policéntrica de la situación, esto es, de la empresa y/o su entorno. Esta visión policéntrica se constituye en la base del cálculo interactivo, que es de vital importancia en la formulación e implantación del Plan Estratégico de la Empresa.

## TEMA III

### METODOLOGIA DE LA PLANEACION ESTRATEGICA EMPRESARIAL

#### 1. METODOLOGIA

La Metodología de la Planeación Estratégica consta de cuatro (4) Etapas fundamentales :

- Etapa de Diagnóstico
- Etapa Normativa
- Etapa Estratégica
- Etapa Operacional

#### 2. ETAPA DE DIAGNOSTICO

Esta etapa comprende la identificación, descripción, análisis y explicación de problemas que se presentan en la empresa y de oportunidades de mejoramiento.

Por tanto, esta etapa se desarrolla a través de un diagnóstico descriptivo, un diagnóstico explicativo y un análisis prospectivo.

##### 2.1 Diagnóstico Descriptivo

Comprende una investigación y análisis de la situación que prevalece en el ámbito de operación de la empresa, identificando, calificando y cuantificando los aspectos y factores más relevantes de esa situación, bajo un enfoque lo más objetivo posible.

En este sentido, el Diagnóstico Descriptivo incluye :

. Especificación de datos históricos y actuales sobre aspectos económicos, demográficos, sociales, industriales, de servicios, infraestructurales, etc., tomados de información primaria y secundaria, y que tengan relación directa o indirecta con la empresa en consideración, y en particular, con el(los) problemas objeto de estudio.

. Especificación de datos históricos y actuales sobre el mercado donde opera la empresa, en términos de sus principales componentes, que son: 1) Los Actores Clave: los competidores actuales y potenciales, los compradores, los proveedores y los sustitutos, 2) Los Factores Clave : Competitividad del mercado, la demanda, la oferta, los niveles de precio, las elasticidades, el

producto/servicio, las plazas, los canales de comercialización, los sistemas de publicidad, promoción y venta, las tendencias de consumo, las economías de escala, los grados de diferenciación del producto/servicio, etc. 3) Fuerzas y debilidades de los Actores Clave y 4) Oportunidades y Amenazas del entorno donde opera la empresa.

## 2.2 Diagnóstico Explicativo

Comprende la Interpretación de la información especificada en el Diagnóstico Descriptivo. Esta interpretación se expresa a través de la Calificación y Valoración (Cuantificación) de las principales características de los aspectos globales y particulares (actores y factores) que prevalecen en el entorno y al interior de la empresa.

Esta Calificación y Valoración presentan una subjetividad tal que se hace necesario realizarlas con una VISION POLICENTRICA.

En efecto, la Calificación y Valoración MONOCENTRICA de una característica se refiere al grado o nivel en que se encuentra, se encontraba o se encontrará esa característica desde el punto de vista de un actor o calificador determinado. A su vez, la POLICENTRICA es la síntesis del conjunto de calificaciones y valoraciones realizadas monocéntricamente por todos los actores clave que coexisten en la realidad bajo estudio.

La calificación se refiere al "estado" o "situación" en que el actor aprecia o percibe que se encuentra una determinada característica de un factor o actor. Así por ejemplo, el factor "Accesibilidad" de una empresa tiene una característica tal que el actor A<sub>1</sub> puede calificar de "Muy Buena", el actor A<sub>2</sub> puede calificarla de "Buena", el A<sub>3</sub> de "Regular" y el A<sub>4</sub> de "Mala".

Esto nos lleva a definir una escala común para calificar y valorar las características de los factores y actores relativos a la empresa. En tal sentido, una de las escalas prácticas que podemos emplear es la siguiente :

CALIFICACION	VALORACION (CUANTIFICACION)
Muy Alto (MA)	3
Alto (A)	2
medio Alto (mA)	1
Equilibrado (E)	0
medio Bajo (mB)	-1
Bajo (B)	-2
Muy Bajo (MB)	-3

De esa manera, las valoraciones positivas son "Favorables" y las negativas son "Desfavorables". Así por ejemplo, las positivas pueden ser "Fuerzas" y las negativas "Debilidades", o bien "Oportunidades" (las positivas) y "Amenazas" (las negativas).

Cabe mencionar que, dentro del enfoque estratégico, el criterio de calificar y valorar características tiene tanta o más importancia que el criterio de medirlas con exactitud.

Lo anterior significa que el hecho de que una característica sea susceptible de medirse con exactitud, no garantiza que su calificación y valoración sean "necesariamente" superiores a la de otra característica que no sea medible con exactitud.

Por otro lado, cabe destacar que si bien es cierto que un problema es causado por un conjunto de factores que entran en determinadas proporciones para generarlo, también es cierto que NO para todo el mundo son "esos" los factores ni "esas" las proporciones que causan el problema, ni siquiera para dos actores. En palabras más sencillas : una cosa es la realidad "como es" (Diagnóstico Descriptivo) y otra la realidad como los hombres "creen que es" (Diagnóstico Explicativo).

Entonces, el problema de la causalidad no es un problema que lo pueda resolver las Ciencias convencionales (aún en el caso en que las Ciencias puedan precisar tal causalidad con exactitud), ya que el problema donde "se resuelve" es en el "terreno de los hombres" y particularmente en el "terreno de la pluralidad interpretativa", y esta "resolución" no significa encontrar la "mejor" interpretación (la que mejor se ajusta a la realidad), sino encontrar la interpretación de cada uno de los demás actores para que, junto con "la mía", se logre una solución eficaz al problema en consideración.

DIVISION DE EDUCACION CONTINUA  
 CURSOS ABIERTOS  
**PLANEACION ESTRATEGICA EN LAS EMPRESAS**  
 Del 7 al 18 de febrero de 1994.

FECHA	HORA	TEMA	PROFESOR
Del 7 al 18 de febrero	17 a 21 hrs.	I. Estrategias Básicas para lograr la Eficiencia y la Eficacia Empresarial.  II. Visión Estratégica de la Planeación de Empresas. Visión Monocéntrica y Policéntrica de la empresa y su Entorno.  III. Metodología de la Planeación Estratégica Empresarial: -Etapa Descriptiva y Explicativa: Diagnósticos y Escenarios. -Etapa Normativa: Misión, Objetivos y Metas. -Etapa Estratégica: Formulación de Estrategias. -Etapa Operacional: Evaluativa y Viabilizante.  IV. Diagnóstico Estratégico. -Análisis de la Situación Externa de la Empresa: -Análisis de la Situación Interna:  V. Formulación de Misión, Objetivos, Metas y Estrategias: Plan Estratégico Preliminar.  VI. Formulación de Planes Funcionales.  VII. Evaluación de Factibilidades e Implantación de Programas y Proyectos Operativos.	M. en I. Rómulo A. Mejías Ruiz.

diagnósticos, estará incrementando la probabilidad de encontrar un nivel de ajuste y una modalidad de aplicación tarifaria que no genere conflicto y produzca una cuantía de beneficios bastante satisfactoria.

Otro ejemplo puede referirse a un proyecto para la creación de una tienda sucursal en una determinada ciudad. Si con la investigación del mercado se estima que la demanda probable será de una magnitud "D" para dentro de 5 años, la calificación de esta "D" puede ser de "muy alta" por parte del actor  $A_1$ , de "alta" por parte del actor  $A_2$ , de "media alta" por  $A_3$ , de "media baja" por  $A_4$  y de "baja" por  $A_5$ .

Dependiendo de cómo cada actor califique a la "D" y de cómo interprete y perciba su propia calificación (no es lo mismo "muy alta" para  $A_1$  que para  $A_2$ ), se producirá una determinada posición del actor respecto al proyecto, en lo referente a la demanda esperada.

Si el que proyecta es el actor  $A_1$ , lo más probable es que se incline a favor del proyecto de expansión, pero si fuese el actor  $A_4$  o  $A_5$ , su posición tendrá el signo de su calificación, esto es, totalmente contraria al proyecto.

De tal manera que la **cuantificación de la demanda** (y de cualquier otro factor) es útil, pero no determinante para la decisión. Lo que sí es importante y determinante es la interpretación y calificación que cada actor hace de esa cuantificación, ya que esto es lo que motiva al actor a tomar una determinada decisión y acción, que afecta a todos los planes y proyectos situados en ese ámbito de influencia.

#### **DIAGNOSTICO POLICENTRICO**

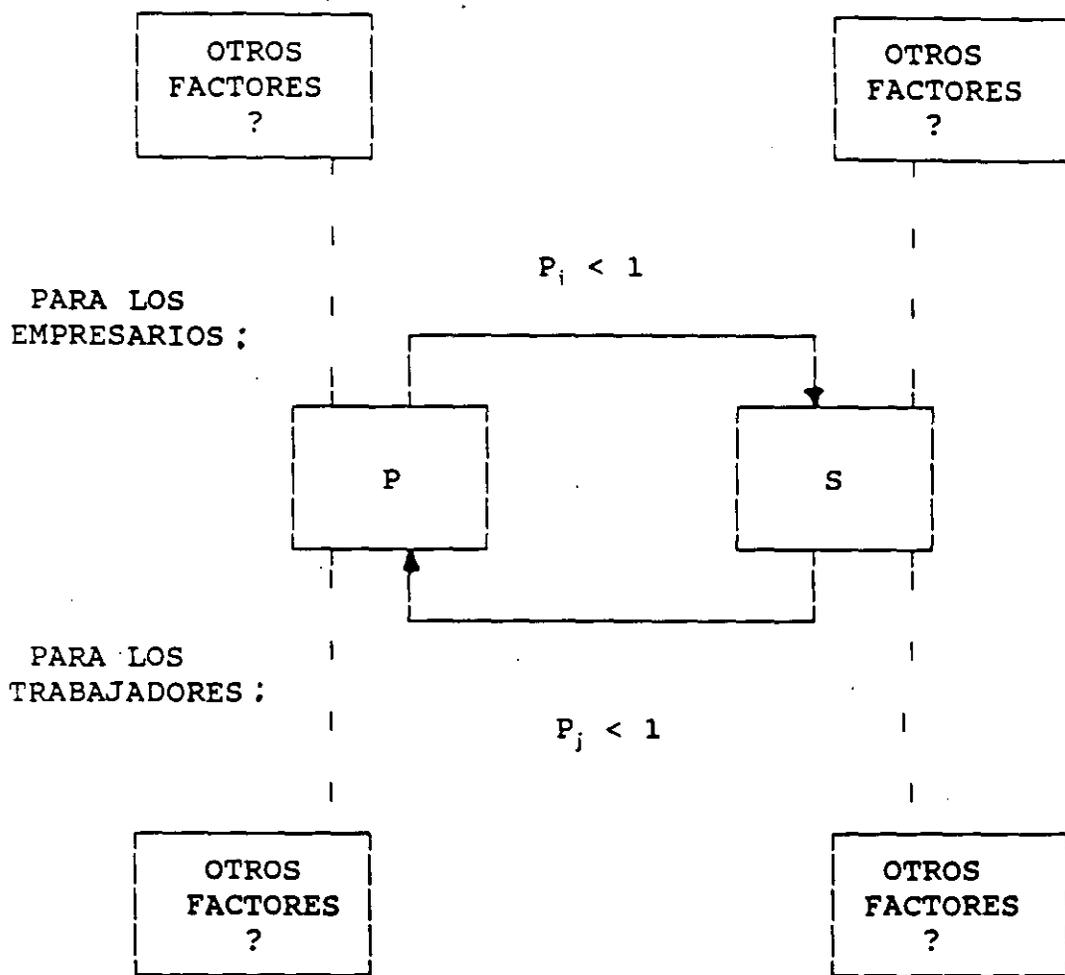
Por lo visto anteriormente, no resulta tan evidente que pueda existir un diagnóstico que sea único y objetivo, y que debemos reconocer que en la realidad objeto del plan pueden existir oponentes con capacidad de explicar e interpretar, y sobre todo, con fuerza para actuar e impedir que se alcancen los objetivos del plan o proyecto que estemos emprendiendo.

De allí que surja la necesidad de un **DIAGNOSTICO POLICENTRICO**, que contemple los diagnósticos **MONOCENTRICOS** provenientes de los diferentes **CENTROS** de explicación representados en los respectivos actores clave coexistentes en la situación relevante para el plan o proyecto.



trabajadores, ausentismo, sindicalismo, más interés por el dinero que por el trabajo, etc.

A continuación hacemos una representación gráfica de la explicación de la productividad (P) y los salarios (S), tanto desde el punto de vista de los empresarios como de los trabajadores.



$P_i$  y  $P_j$  = probabilidades

En este ejemplo podemos ver ahora que tanto P como S pueden ser "explicados" y "explicativos" según los seleccione el explicador.

\*\*\*\*\*  
C U R S O N O. 6  
\*\*\*\*\*

\*\*\*\*\*  
PLANEACION ESTRATEGICA EN LAS EMPRESAS  
DEL 7 AL 18 DE FEBRERO, 1994  
\*\*\*\*\*

M. EN I. ROMULO MEJIAS RUIZ  
CONSULTOR INDEPENDIENTE  
CONSULTORIA. PLANEACION Y DESARROLLO  
EMPRESARIAL  
REYES 581  
COL NARVARTE  
03600 MEXICO D.F.  
605 85 84

## EVALUACION DEL CURSO

C O N C E P T O		
1.	APLICACION INMEDIATA DE LOS CONCEPTOS EXPUESTOS	
2.	CLARIDAD CON QUE SE EXPUSIERON LOS TEMAS	
3.	GRADO DE ACTUALIZACION LOGRADO EN EL CURSO	
4.	CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DEL CURSO	
5.	CONTINUIDAD EN LOS TEMAS DEL CURSO	
6.	CALIDAD DE LAS NOTAS DEL CURSO	
7.	GRADO DE MOTIVACION LOGRADO EN EL CURSO	
EVALUACION TOTAL		

ESCALA DE EVALUACION: 1 A 10

No existe uniformidad en la forma de estructurar las misiones, los objetivos y metas de la Empresa, como tampoco en la forma de ordenarlos y relacionarlos, ya que esto varía de una empresa a otra, y de un momento a otro dentro de una misma empresa. No obstante, convendría establecer una estructura general de tipo piramidal para ordenar misiones, objetivos y metas en la siguiente forma:



**Estructura Piramidal de Misiones, Objetivos y Metas.**

El número de premisas en cada segmento tiende a aumentar conforme se desciende la pirámide. En la parte superior de la pirámide, las premisas tienden a ser generales, amplias y abstractas; y en la parte inferior son más concretas y específicas.

En las empresas pequeñas, estas premisas suelen no escribirse sobre todo en lo relativo a misiones y objetivos a largo plazo, y cuando se escriben, tienden a ser totalmente metas a corto plazo, y sólo en algunas áreas, como: ventas, producción, generación de efectivo y empleos; cuando las empresas crecen, tienden a aumentar las premisas y hacerselas escritas.

A pesar de que generalmente se reconoce la importancia que reviste la formulación de misión, objetivos y metas, son muy pocas las empresas que lo hacen en forma ordenada y estructurada, ya que suele ser un proceso complejo, y sobre todo, entra en juego y en conflicto los juicios de valor de los diferentes directivos de la organización, y además debido a la rapidez y sorpresa en que se producen los cambios en los últimos tiempos.

En general, la **misión básica** de cualquier empresa privada suele ser buscar la utilidad mediante el uso eficaz de recursos. Y en las

6.- ¿Qué cursos le gustaría que ofreciera la División de Educación Continua?

---



---



---

7.- La coordinación académica fué:

EXCELENTE	BUENA	REGULAR	MALA
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8.- Si está interesado en tomar algún curso INTENSIVO ¿Cuál es el horario más conveniente para usted?

LUNES A VIERNES DE 9 a 13 H. Y DE 14 A 18 H. (CON COMIDAD)	LUNES A VIERNES DE 17 a 21 H.	LUNES A MIERCOLES Y VIERNES DE 18 A 21 H.	MARTES Y JUEVES DE 18 A 21 H.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
VIERNES DE 17 A 21 H. SABADOS DE 9 A 14 H.	VIERNES DE 17 A 21 H. SABADOS DE 9 A 13 H. DE 14 A 18 H.		OTRO
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>

9.- ¿Qué servicios adicionales desearía que tuviese la División de Educación Continua, para los asistentes?

---



---



---

10.- Otras sugerencias:

---



---



---

. "Alcanzar la Excelencia en la atención al público."

Ejemplos de metas:

. "Aumentar la productividad entre un 10% y un 20% el año 1, y entre un 20% y un 30% en el año 2 del Plan."

. "Lograr la Calidad Total en el Area de la Producción durante el primer año, en las áreas de Compras y Comercialización en el segundo año, y en las demás áreas en el tercer año."

. "Alcanzar una participación del 25% del mercado en el primer año y del 40% en el segundo año del Plan."

Cabe señalar que no es posible asegurar a priori si una meta, objetivo o misión es o no "correcta", ya que ello depende del juicio de quien(es) la(s) formula(n), y los juicios del ser humano no **prueban** ser correctos o incorrectos a priori, sino que sólo pueden ser **aprobados** como correctos o no mediante otro juicio de valor. Por tanto la validez de una meta, objetivo, o misión, sólo puede establecerse hasta después de consumados los hechos, comparando los resultados obtenidos con la norma.

No obstante, a diferencia de las misiones, por lo que se refiere a metas y objetivos, que tienen un carácter más concreto y mensurable, es posible establecer varios **CRITERIOS GUIA** para su formulación:

En efecto los objetivos y metas deben ser:

. **NECESARIOS PARA LAS MISIONES BASICAS.**

. **FACTIBLES.**

. **ACEPTABLES POR DIRECTIVOS Y EMPLEADOS.**

. **FLEXIBLES.**

. **MOTIVADORES.**

. **COMPENSIBLES.**

. **RESULTADO DE COMPROMISOS A CUMPLIR.**

. **PROPICIADORES DE LA PARTICIPACION.**

~~Si la Planeación es también un proceso de aprendizaje sobre el pasado reciente, la evaluación de los aciertos y errores anteriores nunca se acaba.~~

#### 4. ¿ COMO LOGRAR QUE EL PLAN MANTENGA SU VIGENCIA ?

Por dos vías :

a) Revisándolo constantemente ante cualquier cambio significativo, para lo cual se requiere superar la concepción rígida del Plan-libro.

b) Haciéndolo menos vulnerable a los cambios situacionales, a través de:

. Hacer precisión de criterios sin llegar a detalles sensibles a los diversos cambios de escenarios.

. Hacer precisión de los problemas y de las operaciones para atacarlos, previendo distintos escenarios, y no apostando al logro de metas exactas en fechas fijas:

. Trabajar con variantes y opciones, y no con la certeza de que hoy sabemos exactamente lo que debemos hacer mañana, que conocemos con certeza las consecuencias de nuestras acciones y que podemos adivinar la evolución de los factores externos que influyen sobre nuestro Plan.

. Cuantificar en rangos las magnitudes de las metas que se proyectan para el periodo del Plan, y no anticipar mediciones puntuales.

. Graduar la precisión de los planes en relación a su horizonte de tiempo. Se requiere más precisión y más detalles de magnitudes en el corto plazo. En cambio, el mediano y largo plazo exigen precisión de criterios.

#### 5. ¿ COMO CARACTERIZAR A LA PLANEACION ESTRATEGICA ?

1) La Planeación Estratégica consiste en la conducción de un proceso de cambio situacional, cuyo fin es llegar a resultados que satisfagan las aspiraciones de la fuerza que planifica, venciendo y/o negociando con otras fuerzas que persiguen otros fines.

EVALUACION POLICENTRICA DEL PERFIL Y BALANCE ESTRATEGICO DE: EMPRESA QUE PLANIFICA

VISTO POR: F<sub>1</sub> = EMPRESA QUE PLANIFICA F<sub>2</sub> = COMPETIDOR ACTUAL "A" CONFIABILIDAD: C<sub>1</sub> = .6 C<sub>2</sub> = .4

PUNTES DE INFORMACION CARACTERISTICAS Y ATRIBUTOS DEL ACTOR	F <sub>1</sub> x C <sub>1</sub>						F <sub>2</sub> x C <sub>2</sub>						EVALUACION POLICENTRICA	PERFIL DE FUERZAS Y DEBILIDADES				
	CALIFICACION	VALORACION	IMPORTANCIA		EVALUACION MONOCENTRICA		CALIFICACION	VALORACION	IMPORTANCIA		EVALUACION MONOCENTRICA			ABSOLUTAS		RELATIVAS		
			ABSOLUTA	RELATIVA	SIMPLE	PONDERADA			ABSOLUTA	RELATIVA	SIMPLE	PONDERADA		F	D	F	D	
															F	D	F	D
1. PARTICIPACION EN EL MERCADO	MA	1	7	16	16	9.6	B	-2	10	24	-48	-19.2	-4.8		4.8		20	
2. HABILIDAD ESTRATEGICA	A	2	10	23	46	27.6	MB	-1	7	17	-17	-6.8	10.40	10.40		18		
3. NIVEL DE COMPETITIVIDAD EN COSTOS	MA	3	9	20	60	36.0	A	2	6	15	30	12.0	24.0	24.0		41		
4. NIVEL DE COMPETITIVIDAD EN PRECIOS	MB	-1	8	18	-18	-10.8	MB	-3	10	24	-72	-28.8	-19.8		-19.8		80	
5. NIVEL DE COMPETITIVIDAD EN CALIDAD	MA	3	10	23	69	41.4	MA	1	8	20	20	8.0	24.7	24.7		41		
SURTOTALES/TOTALES			44	100					41	100					59.1	24.6		
BALANCE STRATEGICO															2.40			

## 7. ¿QUE INSUFICIENCIAS PRESENTA LA PLANEACION TRADICIONAL ?

La insuficiencia más notoria de la Planeación Tradicional no es su normatividad en sí, sino el tratar a lo estratégico como una norma, como lo necesario para alcanzar los objetivos del plan.

Otra insuficiencia importante radica en considerar que la realidad es un sistema CONTROLABLE desde una posición EXTERNA de poder, que este sistema es un OBJETO de la fuerza que planifica, en lugar de considerar a la realidad como un sistema compuesto por un conjunto de fuerzas humanas y no humanas, que coexisten en el conflicto, y donde cada fuerza humana planifica (poco o mucho, mal o bien) y/o actúa para modificar la realidad y así alcanzar sus objetivos, de manera que quien planifica ESTÁ EN LO PLANIFICADO, ya que es una de esas fuerzas que posee un determinado poder (mucho, poco o regular) con el que puede alterar la realidad en busca de sus objetivos, tal como lo hacen las demás fuerzas que allí coexisten.

Además, la Planeación Tradicional ha sido concebida y practicada para situaciones de consenso y de cooperación mutua, cuando en la realidad prevalece cada vez más la competencia. Asimismo, los planes se suelen basar en un diagnóstico UNICO y SUBJETIVO, elaborado desde el punto de vista de quien planifica, sin tomar en cuenta a OTROS que ven y explican la realidad de otras maneras, según sus intereses, según la posición que ocupan en la realidad y según los recursos con que cuentan para explicar (conocimientos, experiencia, información disponible, etc.).

Otra insuficiencia importante radica en concebir a la Planeación como únicamente aplicable desde un posición DIRECTIVA, y no aplicable desde otras posiciones, sobre todo las de precario poder, y mucho menos desde una posición individual.

Otra insuficiencia: en la Planeación Tradicional el hombre es tratado como un recurso físico (recurso humano), sin tener en cuenta su VOLUNTAD como un recurso no físico, pero necesario para alcanzar las metas del plan.

Otra insuficiencia: La Planeación Tradicional se enfoca al FUTURO y descuida al PRESENTE (éste no se planifica). Además, el horizonte del plan se descompone en cortes fijos y homogéneos de tiempo, que establecen cumplimientos de metas a fechas fijas. El tiempo calendario se impone sobre el tiempo en que ocurre realmente el cambio de situaciones.



~~coyunturales de esa realidad, sus valores, sus normas, etc. De manera que la misma realidad de la empresa admite tantas explicaciones como actores coexisten en ella. En consecuencia, una cosa es la realidad "COMO ES" y otra la realidad como los hombres "CREEN QUE ES".~~

Cada una de estas explicaciones tiene un carácter MONOCENTRICO, ya que es la realidad desde el punto de vista de un Centro de Explicación. Cuando existen varios Actores, existirán varios Centros de Explicación, y por tanto la realidad es percibida POLICENTRICAMENTE.

Entonces, la explicación de un Actor corresponde a una Visión Monocéntrica de la realidad, y la Síntesis de varias explicaciones Monocéntricas corresponde a una Visión Policéntrica de la misma realidad.

Cuando planificamos estratégicamente una empresa, no basta con apoyarse en una Visión Monocéntrica de la empresa y su entorno, ya que con esta Visión correríamos el riesgo de fallar al tratar de predecir los movimientos de los demás Actores (Externos o Internos), y a su vez estaríamos confiando en que la visión monocéntrica es la única o la mejor, impidiendo así rectificar nuestras propias estrategias y negándonos a aprender de los demás actores.

Además, cada actor "actúa" guiado por su propia visión monocéntrica (generalmente), y con sus acciones altera la realidad y las posibilidades de éxito de todos aquellos planes que sean emprendidos por los demás actores y que caigan dentro del ámbito de influencia de esas acciones, por lo que es necesario considerar todas las visiones monocéntricas de los actores que estén "situados" dentro del ámbito empresarial considerado por el actor que planifica. Con ello podremos inferir las acciones y reacciones más probables de ser llevadas a cabo por cada actor en situación.

La consideración de todas estas visiones monocéntricas constituye la visión Policéntrica de la situación, esto es, de la empresa y/o su entorno. Esta visión policéntrica se constituye en la base del cálculo interactivo, que es de vital importancia en la formulación e implantación del Plan Estratégico de la Empresa.

EVALUACION POLICENTRICA DEL PERFIL Y BALANCE ESTRATEGICO DE: SEGMENTO DE CLIENTES "A"

VISTO POR:  $F_1 =$

$F_2 =$

CONFIABILIDAD :  $C_1 =$        $C_2 =$

FUENTES DE INFORMACION CARACTERISTICAS Y ATRIBUTOS DEL ACTOR	$F_1 \times C_1$						$F_2 \times C_2$						EVALUACION POLICENTRICA	PERFIL DE FUERZAS Y DEBILIDADES			
	CALIFICACION	VALORACION	IMPORTANCIA		EVALUACION MONOCENTRICA		CALIFICACION	VALORACION	IMPORTANCIA		EVALUACION MONOCENTRICA			ABSOLUTAS		RELATIVAS	
			ABSOLUTA	RELATIVA	SIMPLE	PONDERADA			ABSOLUTA	RELATIVA	SIMPLE	PONDERADA		F	D	F	D
1. DESCONCENTRACION CON RESPECTO A PROVEEDORES																	
2. IMPORTANCIA DEL PROVEEDOR PARA EL CLIENTE																	
3. FORMALIDAD EN EL CUMPLIMIENTO DE LOS PAGOS																	
4. AMENAZA DE INTEGRACION HACIA ATRAS																	
5. TENDENCIA A COOPERACION Y A CADENAS DE VALOR																	
SUBTOTALES/TOTALES																	
BALANCE ESTRATEGICO																	

producto/servicio, las plazas, los canales de comercialización, los sistemas de publicidad, promoción y venta, las tendencias de consumo, las economías de escala, los grados de diferenciación del producto/servicio, etc. 3) Fuerzas y debilidades de los Actores Clave y 4) Oportunidades y Amenazas del entorno donde opera la empresa.

## 2.2 Diagnóstico Explicativo

Comprende la Interpretación de la información especificada en el Diagnóstico Descriptivo. Esta interpretación se expresa a través de la Calificación y Valoración (Cuantificación) de las principales características de los aspectos globales y particulares (actores y factores) que prevalecen en el entorno y al interior de la empresa.

Esta Calificación y Valoración presentan una subjetividad tal que se hace necesario realizarlas con una VISION POLICENTRICA.

En efecto, la Calificación y Valoración MONOCENTRICA de una característica se refiere al grado o nivel en que se encuentra, se encontraba o se encontrará esa característica desde el punto de vista de un actor o calificador determinado. A su vez, la POLICENTRICA es la síntesis del conjunto de calificaciones y valoraciones realizadas monocéntricamente por todos los actores clave que coexisten en la realidad bajo estudio.

La calificación se refiere al "estado" o "situación" en que el actor aprecia o percibe que se encuentra una determinada característica de un factor o actor. Así por ejemplo, el factor "Accesibilidad" de una empresa tiene una característica tal que el actor A<sub>1</sub> puede calificar de "Muy Buena", el actor A<sub>2</sub> puede calificarla de "Buena", el A<sub>3</sub> de "Regular" y el A<sub>4</sub> de "Mala".

Esto nos lleva a definir una escala común para calificar y valorar las características de los factores y actores relativos a la empresa. En tal sentido, una de las escalas prácticas que podemos emplear es la siguiente :

MATRIZ DE PERFILES Y BALANCES ESTRATEGICOS DE ACTORES CLAVE Y DEL ENTORNO SECTORIAL

TIPO DE ACTORES: **COMPETIDORES DIRECTOS**

VISTO POR:

ACTORES, SUS PERFILES DE FUERZAS Y DEBILIDADES ABSTRACTAS Y ATRIBUTOS DEL ACTOR	EMPRESA QUE PLANIFICA		COMPETIDOR ACTUAL "A"		COMPETIDOR POTENCIAL		COMPETIDOR SUSTITUTIVO		ENTORNO SECTORIAL : OPORTUNIDADES Y AMENAZAS PARA: _____
	F	D	F	D	F	D	F	D	
1. PARTICIPACION EN EL MERCADO									
2. HABILIDAD ESTRATEGICA									
3. NIVEL DE COMPETITIVIDAD EN COSTOS									
4. NIVEL DE COMPETITIVIDAD EN PRECIOS									
5. NIVEL DE COMPETITIVIDAD EN CALIDAD									
TOTALES									
BALANCE ESTRATEGICO POR ACTOR									

En efecto, cada actor actúa de acuerdo a cómo él cree que debe (o le conviene) actuar, y esta creencia es el resultado de cómo él interpreta la realidad, o sea, "su solución" y su acción dependen de su interpretación y muchas veces esta solución está preconcebida por el actor, de manera que su interpretación está condicionada a esta preconcepción.

En este caso, existe una **Relación Biunívoca** entre Solución e Interpretación del problema, con lo cual el Diagnóstico se elabora como un requisito de formalidad, y no como una condición necesaria para buscar la solución.

En vista de que cada actor hace su propio Diagnóstico Interpretativo, o su propia explicación (dependiendo de los recursos del actor, el diagnóstico puede ser desde muy exhaustivo hasta muy escueto, algunos serán escritos y otros sólo en la mente del actor), existirán tantos diagnósticos como actores en situación (y hasta más), y como cada actor "se mueve" o "actúa" guiado por su propio diagnóstico interpretativo, alterando la realidad y las posibilidades de éxito de todos aquellos planes que estén "situados" dentro del ámbito de influencia de ese actor, se hace necesario considerar tanto el diagnóstico propio como los diagnósticos ajenos, por lo menos para preparar respuestas eficaces a las acciones de los demás actores, independientemente de que sus diagnósticos interpretativos sean mejores o peores que el mío.

Por ejemplo, si consideramos un **Proyecto de Carreteras**, y determinamos que con la carretera modernizada podremos ajustar la tarifa de peaje un 60% arriba de su nivel actual. Esta elevación puede parecer justa para el actor que planifica la carretera, además de necesaria, por razones financieras. Sin embargo los usuarios (los transportistas de carga, por ejemplo), manejan otras razones que injustifican el ajuste a ese nivel, por lo que se moverán para impedir que se aplique la nueva tarifa.

En este caso, si el actor que planifica subestima la capacidad interpretativa del actor transportista de carga, o califica su posición como ventajista, es muy probable que si aplica la tarifa se genere un conflicto que anule los beneficios que se esperaban de la nueva tarifa, o se vería forzado a postergar el ajuste tarifario,

Si en su lugar, el actor que planifica incluye en su estudio el diagnóstico interpretativo del actor transportista de carga y de otros actores clave, y realiza una integración sinérgica de

**MATRIZ DE PERFILES Y BALANCES ESTRATEGICOS DE ACTORES CLAVE Y DEL ENTORNO SECTORIAL**

**TIPO DE ACTORES: PROVEEDORES**

**VISTO POR:**

<b>ACTORES, SUS PERFILES DE FUERZAS Y DEBILIDADES ABSOLUTAS Y ATRIBUTOS DEL ACTOR</b>	EMPRESAS DE MAQUINAS-HERRAMIENTAS		EMPRESAS DE REFACCIONES		EMPRESAS DE MANTENIMIENTO		EMPRESAS DE FINANCIAMIENTO		<b>ENTORNO SECTORIAL : OPORTUNIDADES Y AMENAZAS PARA: _____</b>
	F	D	F	D	F	D	F	D	
<b>1. GRADO DE COMPETITIVIDAD</b>									
<b>2. GRADO DE ESTABILIDAD</b>									
<b>3. DESCONCENTRACION CON RESPECTO A CLIENTES</b>									
<b>4. SUSTITUIRIBILIDAD DE SUS PRODUCTOS</b>									
<b>5. TENDENCIA A LA COOPERACION Y A LAS CADENAS DE VALOR</b>									
<b>TOTALES</b>									
<b>BALANCE ESTRATEGICO POR ACTOR</b>									

Cada actor clave desarrolla una AUTOEXPLICACION de la realidad, que lo hace actuar de determinada manera. Esta autoexplicación y la acción consecuente son de fundamental importancia para el CALCULO ESTRATEGICO, el cual nos exige precisamente intentar conocer las ACCIONES posibles de los demás actores, y dichas acciones no dependen de mi explicación, sino de la EXPLICACION DE CADA ACTOR, sin importar que sea verdadera, falsa, irracional, contradictoria o absurda, según mi punto de vista.

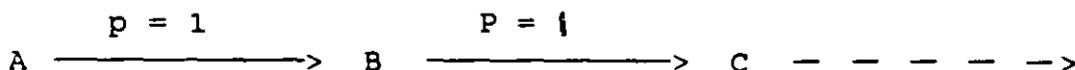
De allí la importancia de conocer lo relativo al Acto de Explicar.

## MARCO CONCEPTUAL SOBRE EL ACTO DE EXPLICAR

### ¿ QUE ES EXPLICAR ?

Explicar es dar a conocer la causa o motivo de alguna cosa o de algún hecho, o bien comprender la razón de los resultados de un proceso. La explicación supone, en consecuencia, un explicativo (causa) y un explicado (efecto). Pero la realidad no es tan simple como para dejarse explicar en términos de causalidad lineal y determinística.

La causalidad lineal y determinística podría expresarse así:



que leeríamos: A causa B con toda certeza (probabilidad "p" igual a "1"), B causa C, etc., lo que significa que la única causa de B es A, la única causa de C es B, etc,

La visión sistémica ha venido a enriquecer el concepto de explicación causal y colocarlo en el plano más modesto del condicionamiento probabilístico. Por ejemplo, frecuentemente nos encontramos en situaciones como la siguiente: según los trabajadores, la baja productividad (P) se debe a los bajos salarios (S), y según los empresarios, los bajos salarios se deben a la baja productividad de los trabajadores. Y ambos admiten que existen otros factores que causan la baja productividad y los bajos salarios. Por ejemplo, para los trabajadores, otros factores pueden ser: poca motivación, poca capacitación, maquinaria y equipo obsoletos, ambiente friccionante, con envidias, intrigas, chismorreos, etc. Para los empresarios o directivos, los otros factores explicativos pueden ser: falta de responsabilidad de los

la evolución más probable de variables o factores relacionados con la variable a pronosticar, y estableciendo variantes que corresponden a hipótesis de comportamiento bajo criterios de tipo Optimista, Pesimista y Medio, para con ello tratar de cubrir la gama de variabilidad de los factores de mayor condicionamiento y sus repercusiones sobre las variables relevantes para el Plan.

Dentro del enfoque estratégico de la Planeación, se hace necesario contar con una PROSPECTIVA POLICENTRICA, que contemple una Síntesis del Pronóstico del futuro de las Variables relevantes, desde el punto de vista de varias Fuentes de Información, lo que requiere de una investigación de campo para recabar esta información de manera fidedigna y confiable.

En virtud de la alta velocidad con que se producen los cambios en la era actual, y de las sorpresas que a cada momento presenciamos, se hace necesario acortar cada vez más los horizontes de pronóstico, lo que hace que la Prospectiva Policéntrica sólo pueda estar referida al Corto Plazo, lo que a su vez condiciona el Plazo del Plan, llevándolo inclusive a centrarse más en el presente, en el día a día.

#### **PROCESO DE ELABORACION DE ESCENARIOS**

Los escenarios son apreciaciones sobre los probables comportamientos futuros de los factores clave del entorno.

Su propósito principal consiste en definir los estados extremos que podrían alcanzar muy probablemente los factores clave para una decisión estratégica o para pronosticar una variable que dependa de esos factores.

En nuestro caso, los Escenarios se enfocarán tanto a los factores clave del Entorno Global, como a la prospectiva de las Oportunidades y Amenazas que pueda presentar el Entorno Sectorial para la Empresa.

Para ello, el punto de partida es recabar las mejores fuentes de información secundaria que exista sobre el estado actual del comportamiento reciente de los factores clave. Analizar esta información y utilizarla para efectuar PROYECCIONES sencillas de los factores del entorno, para contar con una base que nos permita posteriormente abordar a los actores y a las fuentes primarias de información, y facilitar así la elaboración de los Escenarios,

En consecuencia, explicar supone:

- a) Encontrar la razón de la existencia de problemas en función de un propósito concreto: la solución de los mismos.
- b) Aceptar que una misma realidad admite varias explicaciones por parte de los actores que en ella coexisten.
- c) Identificar a los otros actores que explican y sus respectivas explicaciones, lo cual, según el caso, puede hacerse a través de consulta directa o por vía de la Simulación Humana.
- d) Aceptar que toda explicación que tenga como propósito la acción, es una explicación **totalizante**, que incluye múltiples factores (económicos, culturales, políticos, sociales, tecnológicos, etc.), que están indivisiblemente unidos en una "masa" que es la realidad explicada por un actor, pero que las ciencias han parcelado en dominios artificiales del conocimiento: Las ciencias económicas, políticas, la sociología, la psicología, la ingeniería, etc., lo que induce al explicador a limitarse a una de estas parcelas para encontrar allí a todos los factores explicativos de un determinado problema que amerita una solución.
- e) Articular la explicación de los otros con la explicación propia para encontrar aquella explicación satisfactoria, eficaz y/o negociable para las partes involucradas, y que aporte los elementos que nos guíen hacia la solución efectiva del problema en consideración.

### **3. ETAPA NORMATIVA**

Una vez desarrollado el Diagnóstico descriptivo y explicativo, se procede a formular la Misión, los Objetivos y las Metas Generales del Plan. Esto es lo que conforma la Etapa Normativa del proceso de Planeación.

En esta etapa se trata de responder a la pregunta ¿Qué es nuestra empresa y qué debería ser?

En efecto, la formulación de propósitos, misiones, objetivos y metas básicas de la Empresa constituye una de las responsabilidades más importantes de la alta dirección. No sólo deben identificarse las líneas del negocio y los mercados a los que se da servicio, sino también determinar cómo debe operar el negocio.

es ponderada (multiplicada) por el Peso de las Fuentes del Actor, a fin de obtener su Evaluación Monocéntrica. El promedio o suma ponderada de las Evaluaciones Monocéntricas nos da la Evaluación policéntrica de cada Factor Clave, y la suma de las Evaluaciones de los Factores Clave nos da la Evaluación Integral de todos los Escenarios conjuntos, esto es, la evaluación sobre qué tan bueno, malo, regular etc. será el Entorno Global o Sectorial en el Futuro.

~~empresas públicas, la misión suele ser alcanzar la excelencia en el servicio, satisfacer ampliamente las demandas sociales, etc., aunque en la era actual también estas empresas deben buscar la rentabilidad financiera como misión básica.~~

La misión es muchas veces expresada como lema publicitario de la empresa:

Ejemplo de misiones:

- . "Mantener un negocio creciente al desarrollar, producir y distribuir productos y servicios diseñados para satisfacer eficazmente las necesidades de la sociedad."
- . "La obligación de nuestra empresa es proporcionar al público el mejor y más moderno servicio a precios razonables."
- . "Nuestro propósito es crear suficientes utilidades para mantener el bienestar y crecimiento de la empresa."
- . "Nuestro negocio es servicio."

No existen métodos ni criterios estándares para la formulación de misiones, ya que ello depende fuertemente de los valores de los directivos, de sus visiones e intereses. Puede decirse que: "es un arte que requiere de un equilibrio sutil entre visión, función empresarial y política."

Los objetivos suelen ser desgloses de las misiones, y las metas desgloses de cada objetivo, aunque esto es relativo y variable.

Los objetivos son los estados de resultados que se pretenden alcanzar actuando eficazmente dentro de un ámbito de la realidad. Las metas son generalmente consideradas como las expresiones cuantitativas de los objetivos.

Ejemplos de objetivos pueden ser los siguientes:

- . "Alcanzar una elevada productividad en todas las áreas y funciones de la Empresa."
- . "Implantar un Sistema de Calidad Total en la organización."
- . "Convertirse en líder del mercado."

entorno y de los actores clave, que podrían estar a favor y/o en contra de esa empresa.

De esa manera, los factores potenciales y estratégicos para el éxito de esa empresa, estarán constituidos por los que pueden contribuir a su alta rentabilidad a través de un buen aprovechamiento de las oportunidades que ofrece el mercado, como por las medidas que será necesario implantar para hacer frente, y en su caso, revertir, a todos aquellos factores (ocultos o manifiestos) que le están causando o pueden causarle una baja o mediana rentabilidad (amenazas).

La evaluación es tal que a mayor valor asignado a una característica o factor cualquiera, mayor será la oportunidad o el atractivo que nos ofrece el mercado en cuanto a esa característica, lo que constituye un factor potencial de éxito para cualquier empresa establecida o por establecerse en ese sector, que logre identificar y sacarle provecho a esa característica atractiva del mercado.

A la inversa, a menor valor asignado a una característica o factor, menos oportunidades y más amenazas y riesgos se tendrán al pretender implantar una estrategia competitiva que se tope con ese factor, lo que constituiría un factor clave contra la empresa.

Para desarrollar el ejemplo, hemos seleccionado 19 Factores, tomados de la lista de los Factores Clave del Entorno Sectorial que fueron identificados en el Tema anterior.

Seguidamente analizamos las conclusiones dadas a conocer en la última columna de cada una de las diferentes Matrices de Perfiles Y Balances Estratégicos de Actores Clave y del Entorno Sectorial. Esta Columna se denomina: "Entorno Sectorial: Oportunidades y Amenazas".

A continuación, los que analizan las conclusiones, se ponen de acuerdo en la calificación y valoración (puntuación) que debe asignarse a cada uno de los 19 Factores Clave que han sido seleccionados para caracterizar al Entorno Sectorial (en una escala de -3 al 3), y acuerdan el grado de importancia que tiene cada uno de estos 19 Factores ) en una escala positiva del 0 al 10).

COMPATIBLES.

COHERENTES.

BASADOS EN EL DESEMPEÑO PASADO Y EN LAS TENDENCIAS FUTURAS.

BASADOS EN LO POSIBLE Y DESEABLE.

BASADOS EN LA NEGOCIACION.

#### 4. ETAPA ESTRATEGICA

Las **ESTRATEGIAS** son los principios, criterios y acciones que establecen la forma de organizar y asignar los recursos que se pondrán en movimiento para el logro de las metas generales, y con éstas los objetivos, y con éstas las misiones de la organización.

Las Estrategias son los instrumentos o herramientas concebidas consciente y racionalmente para movilizar y disciplinar múltiples voluntades y recursos orientándolos hacia la obtención de las metas del Plan.

Las Estrategias se componen de PROGRAMAS Y PROYECTOS, y dentro de cada uno de ellos se plantean Metas específicas.

En efecto, los programas y proyectos son los mecanismos instrumentales mediante los cuales se propone, acuerda u ordena a los actores responsables, realizar un conjunto de acciones encaminadas a lograr una serie de metas específicas, necesarias para el éxito de la Estrategia.

Los PROGRAMAS constituyen una etapa más detallada de la estrategia, en lo que atañe a: 1) la producción de un producto o grupo de productos, 2) la realización de una o varias actividades de apoyo, 3) el mejoramiento del desempeño, etc.

Los PROYECTOS, en relación a los programas, representan un esfuerzo más acabado e integral de organización de actividades, y tienen un carácter más puntual y delimitado que un programa.

Dado que los programas y proyectos se emplean para organizar actividades, a fin de racionalizar y optimizar la asignación de recursos, a menudo puede resultar arbitrario distinguir entre unos y otros. No obstante, podemos distinguirlos en función del carácter

EVALUACION DE OPORTUNIDADES, AMENAZAS Y BALANCE ESTRATEGICO DEL ENTORNO SECTORIAL

HOJA 2

VISTO POR:

CARACTERISTICAS O FACTORES CLAVE DEL ENTORNO SECTORIAL	CALI- FICA- CION	VALO- RA- CION	IMPORTANCIA		EVALUA CION  POLI- CEN- TRICA	OPORTUNIDADES Y AMENAZAS			
			ABSO- LUTA	RELA- TIVA		ABSOLUTAS		RELATIVAS	
						O	A	O	A
8. SECTOR DE PRODUCTOS DIFERENCIABLES	MA	3	8	6.1	18.3	18.3		27.4	
9. SECTOR DE BAJOS COSTOS FIJOS	EE	0	7	5.3	0	0	0	0	0
10. POSIBILIDAD DE SUPERAR LAS ECONOMIAS DE ESCALA	EF	0	6	4.5	0	0	0	0	0
11. ACCESIBILIDAD AL MERCADO SERVIDO	mB	-1	7	5.3	-5.3		-5.3		8.8
12. ESCASA DIFERENCIACION DEL PRODUCTO	A	2	8	6.1	12.2	12.2		18.2	
13. FLEXIBILIDAD DE PRECIOS	mA	1	6	4.5	4.5	4.5		6.7	
14. ACCESIBILIDAD A MATERIAS PRIMAS Y SERVICIOS	EE	0	9	6.8	0	0	0	0	0
SUBTOTALES/TOTALES									
BALA	ESTRATEGICO								

- ~~3) Efectuar un análisis dinámico de la correlación de intereses y fuerzas de los actores relacionados con los programas y proyectos en ejecución.~~
- 4) Efectuar una evaluación dinámica de los recursos disponibles y de los necesarios en cada momento, así como de los factores a favor y en contra de cada programa y proyecto.
- 5) Verificar en cada momento si los resultados obtenidos y las condiciones reales corresponden a lo previsto. De no ser así, diseñar cursos de acción opcionales para responder oportunamente a la desviación registrada con respecto a lo previsto. Si esta desviación fuese altamente significativa, nos apoyamos en la Planeación de Contingencias.
- 6) Prever los impactos futuros a generar y a recibir por cada curso de acción opcional. Estos impactos pueden afectar tanto al programa o proyecto, como a la propia estrategia.

Evaluar la factibilidad de los diferentes cursos de acción opcionales, para seleccionar el más conveniente.

**LA ETAPA OPERATIVA VIABILIZANTE comprende los siguientes pasos:**

- 1) Potenciar las factibilidades de los cursos de acción que se han seleccionado en la Etapa anterior, para cada programa y proyecto, precisando lo que conviene modificar para lograr la potenciación.
- 2) Efectuar simulaciones humanas de los actores involucrados, para prever sus reacciones ante las probables acciones potenciadoras de factibilidades.
- 3) Diseñar estrategias y tácticas operacionales, detallándolas en acciones concretas a ejecutar en espacio, tiempo, personas y modalidades de implantación.
- 4) Desarrollar un proceso de evaluación, seguimiento y control de las acciones ejecutadas.
- 5) Establecer un proceso continuo de construcción dinámica de la viabilidad de los programas y proyectos.
- 6) Establecer un proceso continuo de retroalimentación y aprendizaje para procurar avanzar siempre en la dirección correcta y ajustar el Plan a las nuevas situaciones y condiciones presentes y previsibles para el futuro.

EVALUACION DE OPORTUNIDADES, AMENAZAS Y BALANCE ESTRATEGICO DEL ENTORNO SECTORIAL

VISTO POR: \_\_\_\_\_

HOJA 4

CARACTERISTICAS O FACTORES CLAVE DEL ENTORNO SECTORIAL	CALI- FICA- CION	VALO- RA- CION	IMPORTANCIA		EVALUA- CION  POLICEN- TRICA	OPORTUNIDADES Y AMENAZAS			
			ABSO- LUTA	RELA- TIVA		ABSOLUTAS		RELATIVAS	
						O	A	O	A
<b>SUBTOTALES/TOTALES</b>									
<b>BAL. A ESTRATEGICO</b>									

La cuantificación de estas características y atributos nos permite obtener el conjunto de **FUERZAS Y DEBILIDADES** del Actor en un momento determinado, lo que conjuntamente con las ESTRATEGIAS en marcha o por poner en marcha por ese actor, constituye la información básica para que la Empresa que está planificando, formule sus propias Estrategias, en función de sus objetivos y de su propio perfil estratégico.

En tal sentido, a continuación presentamos la lista de características y atributos que conforman los respectivos Perfiles Estratégicos de los diferentes Actores Clave.

#### **CARACTERISTICAS Y ATRIBUTOS QUE CONFORMAN EL PERFIL ESTRATEGICO DE CADA ACTOR CLAVE**

##### **a) De la Empresa y de sus Competidores Actuales, Potenciales y Sustitutivos.**

- . Participación en el Mercado.
- . Habilidad Estratégica.
- . Nivel de Competitividad en Costos.
- . Nivel de Competitividad en Precios.
- . Nivel de Competitividad en Calidad.
- . Habilidad y Tamaño de la Fuerza de Ventas.
- . Grado de Diferenciación de sus productos/servicios.
- . Énfasis en la Calidad más que en el precio.
- . Ventajas comparativas de sus productos/servicios.
- . Ventajas en sus relaciones con Proveedores.
- . Ventajas en sus relaciones con Distribuidores.
- . Rendimiento Financiero.
- . Habilidad directiva promedio.
- . Habilidad para las reacciones estratégicas oportunas.
- . Tendencia a acciones ofensivas o defensivas.
- . Nivel de reservas monetarias.
- . Capacidad de Crédito.
- . Capacidad Productiva.
- . Habilidad para adaptarse al cambio.
- . Costos fijos versus variables.
- . Eficacia de la Estrategia de Ventas.
- . Calidad de los Servicios al Cliente.
- . Líder o seguidor de precios.
- . Tendencia a crear productos exclusivos.
- . Tendencia a la Diferenciación.
- . Tendencia a crear Demanda.
- . Tendencia a la Expansión Geográfica.

9. Procurar adaptarse al estilo de comunicación del entrevistado, para lograr una buena interacción personal, en beneficio de la calidad y franqueza de la información recibida.
10. Evitar la formalidad en la entrevista, moviéndose en un terreno neutral, descubriendo y discutiendo otros temas de interés común, además del correspondiente al negocio.
11. Evitar hacer preguntas que intimiden al entrevistado, sino más bien impresiones sobre el sector comercial o industrial, cifras globales, números redondos, etc.
12. Procurar obtener nuevas pistas, tanto de personas como de publicaciones, eventos comerciales, etc.

#### INFORMACION PUBLICADA

Consiste en:

1. Publicaciones de las Asociaciones comerciales, industriales o profesionales relacionadas con el tipo de negocio, las cuales contienen datos estadísticos de interés, análisis del comportamiento y evolución del sector, directorios y datos específicos sobre las empresas afiliadas, folletos donde se publican volúmenes de venta, grado de participación en el mercado, hábitos de segmentación del mercado, costos de producción, de distribución, de mano de obra, de publicidad y promoción, etc.
2. Estudios realizados por economistas y consultores sobre la situación del mercado, la dinámica competitiva prevaleciente en el sector respectivo, los cuales pueden ser consultados en bibliotecas de instituciones y organismos ad hoc. Asimismo conviene consultar informes elaborados por compañías de inversión y por corredores de bolsa, los cuales son elaborados para dar asesoría a clientes actuales y potenciales. Normalmente son elaborados por profesionales que han venido estudiando el sector durante varios años, y cuentan con información de primera mano sobre los antecedentes de éxitos y fracasos de los directivos acerca de las oportunidades y riesgos del sector comercial o industrial de que se trate.
3. Revistas especializadas en comercio e industria, en las que además de contener análisis y estadística sobre los diferentes sectores comerciales e industriales, publican eventos de interés, a los que conviene asistir para obtener

- . Formalidad en el cumplimiento de los pagos.
- . Sensibilidad del cliente al precio.
- . Grado de Amenaza de Integración hacia atrás.
- . Impacto del producto vendido sobre la calidad y rentabilidad del producto o servicio del cliente.
- . Grado de Información del cliente sobre el mercado del proveedor y sobre sus costos de producción.
- . Grado de Negociabilidad del cliente.
- . Tendencia a la cooperación mutua y a la Cadena de Valor.
- . Etc.

## B. FACTORES CLAVE DEL ENTORNO

Se dividen en dos tipos:

- . ENTORNO SECTORIAL
- . ENTORNO GLOBAL

### B.1. FACTORES CLAVE DEL ENTORNO SECTORIAL

- . Grado de Fragmentación de la competencia.
- . Demanda Desatendida.
- . Sector de empresas adormecidas.
- . Incompetitividad en los Costos.
- . Incompetitividad en Precios.
- . Incompetitividad en Calidad y Servicios.
- . Sector de productos/servicios diferenciables.
- . Sector de bajos costos fijos.
- . Posibilidad de superar las economías de escala.
- . Accesibilidad al mercado servido.
- . Escasa diferenciación del producto/servicio.
- . Accesibilidad a las materias primas y servicios.
- . Servicios públicos disponibles.
- . Flexibilidad de precios.
- . Grado de fragmentación de los proveedores.
- . Grado de Estandarización de los insumos.
- . Accesibilidad a los canales de distribución
- . Adaptabilidad a productos sustitutos.
- . Posibilidad de aventajar a los productos de la competencia.
- . Restricciones Gubernamentales.
- . Tendencias de Integración de la competencia hacia adelante o hacia atrás.

particular entre el costo unitario y la escala de producción o comercialización.

Por ejemplo, en la función de compras puede mejorarse la economía de escala a través de fortalecer el poder de negociación con los proveedores y detectar a los proveedores de menor precio, expeditos y de buena calidad de mercancía.

Asimismo, pueden lograrse importantes economías de escala a través de diversificar el negocio y compartir costos conjuntos de actividades diversificadas dentro del mismo negocio o con otros negocios afiliados o asociados. El competidor potencial se verá así obligado a ingresar diversificado o compartiendo costos conjuntos, ya que de lo contrario se enfrentará a una desventaja en costos.

Los costos conjuntos pueden consistir en activos tangibles (instalaciones) o intangibles (un nombre comercial o la experiencia), los cuales pueden ser compartidos por dos o más negocios con pequeños costos adicionales de adaptación.

Otra importante economía de escala lo constituye la integración vertical, que consiste en operar en etapas sucesivas de producción o distribución, de manera que el que pretenda ingresar, debe hacerlo integrado, para no enfrentar una desventaja en costos.

A la inversa, si la empresa establecida no está integrada, ello significará un atractivo para los competidores potenciales que pueden ingresar integrados, y con ello afectar la rentabilidad de la primera.

## **2. Aumentar la diferenciación del negocio.**

Esto significa que el negocio debe mejorar su posicionamiento en el mercado, esto es, la identificación de su nombre y de la asociación de éste con alguna(s) característica(s) diferente(s) a los demás negocios, de manera de lograr la lealtad de los clientes. A este respecto, una receta eficaz consiste en "vivir para el cliente", escucharlo, atenderlo muy bien, conocer y satisfacer sus preferencias.

Para ello, es necesario revisar y mejorar la forma de dar a conocer el negocio, la publicidad, así como crear o mejorar una característica exclusiva en cuanto a atención a la clientela, niveles de precios, variedad y tipo de mercancías que comercializa.

- . ~~Densidad de Abastecimiento de Energía Eléctrica.~~
- . Densidad de Abastecimiento de Gas.
- . Densidad de Abastecimiento de Servicio Telefónico.
- . Facilidades Habitacionales.
- . Servicios Médicos.
- . Facilidades Educativas.
- . Facilidades Recreativas.
- . Seguridad Pública.
- . Servicios Bancarios.
- . Servicios de Comercio al Menudeo.
- . Servicios Personales.
- . Facilidades Comunicacionales.
- . Etc.

Entre los **Factores Físico-Ambientales**, podrán incluirse:

- . Clima.
- . Topografía.
- . Nivel de Contaminación del Aire.
- . Flora.
- . Fauna.
- . Altura del nivel del mar.
- . Disponibilidad y Variedad de Recursos Naturales.
- . Etc.

Entre los **Factores Tecnológicos**, podrán incluirse:

- . Tendencias de Nuevas Tecnologías sobre Producción.
- . Impacto de Nuevas Tecnologías sobre la Producción.
- . Impacto de Nuevas Tecnologías sobre el Consumo.
- . Impacto de Nuevas Tecnologías sobre los Costos.
- . Impacto de Nuevas Tecnologías sobre la Competitividad.
- . Disponibilidad Tecnológica para Desarrollo de Nuevos Mercados.
- . Disponibilidad de Mano de Obra Calificada.
- . Estado de la Tecnología en relación a otras economías.
- . Etc.

Entre los **Factores Políticos y Gubernamentales**, podrán incluirse:

- . Clima político actual y tendencial.
- . Tendencias Gremiales.
- . Normatividad en Calidad actual y tendencial.
- . Normatividad en precios actual y tendencial.
- . Normatividad en Política de Importaciones y Exportaciones.
- . Control Cambiario.

rigidamente a los empleados en sus obligaciones y evitando un clima de afecto dentro de la empresa.

- g) Fomentar la capacitación del personal en torno a diversas actividades dentro del negocio, con miras al empleo a largo plazo y a la complementación entre los empleados, respetando un orden mínimo en las obligaciones de cada quien.
  - h) Evitar la pérdida del (de los) colaborador(es) inmediato(s) del empresario.
  - i) Racionalizar el personal, determinando el número y calidad de empleados que efectivamente requiere el negocio.
4. **Monitorear Permanentemente el comportamiento de los consumidores.**

En la situación actual del país, los consumidores han tendido a convertirse en más racionales, esto es, ha aumentado la sensibilidad ante el precio y la calidad de los productos.

La apertura comercial del país, da lugar a la incursión de mercancías de procedencia extranjera, que origina cambios en el comportamiento del consumidor, al contar con una mayor variedad de mercancías para su selección de compras.

De esa manera, el empresario debe detectar esos cambios en forma oportuna, para decidir en torno a los productos (tipos y marcas) que le conviene comercializar, y así evitar bajas en las ventas.

Ello implica que de ahora en adelante el empresario debe adoptar una actitud dinámica, compatibilizando su negocio con el mercado, ya que si se adormece, mostrará una debilidad ante la competencia potencial.

Existen varias formas de enterarse oportunamente sobre los cambios de la demanda, las cuales son:

- a) Comprando los informes que elabora alguna agencia de investigación de mercados, las cuales realizan monitoreos periódicos sobre el comportamiento de la demanda de diversos tipos de productos.
- b) Examinando los artículos que sobre este particular publique la prensa diaria.

. Cultura de Calidad.

. ~~Cultura Productiva.~~

. Delegación de Funciones.

. Espiritu de cooperación mutua.

. Condiciones Físico-Ambientales

. Conciencia en Calidad del Servicio

. Grado de Conflictividad interpersonal

. Grado de Organicidad

. Rendimiento Financiero

. Nivel de Economías de Escala

. Nivel Tecnológico

. Etc.

#### **EVALUACION POLICENTRICA DE PERFILES Y BALANCES ESTRATEGICOS DE ACTORES Y FACTORES CLAVE**

Una vez definidas las características o factores representativos de los perfiles estratégicos de cada Actor Clave Externo e Interno, así como los principales Factores Clave dentro y fuera de la Empresa, es necesario efectuar una medición de los mismos, lo cual se realiza a través de una Evaluación Policéntrica basada en la Calificación y Valoración de cada característica y factor, desde el punto de vista de varias Fuentes de Información.

Después de calificar y valorar a cada factor representativo, y multiplicarlo por su importancia relativa y por la confiabilidad de la Fuente de Información, obtenemos primeramente la Evaluación Monocéntrica del Factor, posteriormente la Evaluación Policéntrica (al considerar el promedio de las evaluaciones monocéntricas), seguidamente las Fuerzas y Debilidades del actor (según resulte positiva o negativa la evaluación policéntrica), y por último, el Balance Estratégico del Actor (Cociente general de Fuerzas y Debilidades Totales).

En el caso de los Factores Clave, procedemos en forma análoga y obtenemos Oportunidades, Amenazas y el Balance Estratégico del Sector o Area en consideración.

Alternativamente, el Diagnóstico de los Factores Clave del Entorno Sectorial, puede definirse a partir de la Evaluación Policéntrica de los Perfiles Estratégicos de los Actores clave, vistos en forma agregada, para lo cual nos apoyamos en las Matrices de Perfiles y Balances Estratégicos de los Actores Clave, agrupados según su papel: clientes, actores en competencia directa, proveedores, etc.

## 6. Mejorar su estrategia de compras.

Esto significa que el negocio le compre a los proveedores más favorables, a precios que reflejen en lo posible una relación de la oferta y la demanda menor a la real, a través de un menor precio, facilidades de pago, descuentos, etc., y tal que esos proveedores aseguren los suministros en forma oportuna.

Las principales recomendaciones para que Ud. aplique una adecuada estrategia de compras, son las siguientes:

### a) Comprar a proveedores estables y altamente competitivos.

Esto asegura que la empresa comprará insumos de calidad y costo adecuados o superiores, para asegurar su propia competitividad.

Asimismo, la selección de proveedores que pueden surtirle oportunamente, minimizará los costos de cambio de proveedores. Ello significa que Ud. debe evaluar los niveles de estabilidad y de competitividad de los proveedores que existan en el mercado.

### b) Repartir la compra de sus insumos entre proveedores alternativos, de manera de mejorar la posición de negociación de la empresa.

El empresario debe determinar el número de proveedores con los que conviene operar, en función del volumen total de compras necesarias por período y de los volúmenes individuales de compra que sean suficiente para que cada proveedor lo considere de gran interés.

El operar con un solo proveedor puede ocasionar que éste adquiera una gran oportunidad de ejercer presión o de generar costos de cambio de proveedor.

Además de lo anterior, está la habilidad del empresario para negociar descuentos por volumen, facilidades de pago o precios menores, lo que se facilita al operar con proveedores alternativos.

Equilibrando estos factores, el empresario debe procurar crear en los proveedores la mayor dependencia y lograr los máximos descuentos por volumen, sin exponerse al riesgo de que el proveedor lo considere inatractivo, ya que así caería Ud. presa de los costos que se generan al cambiar de proveedor.

EVALUACION POLICENTRICA DEL PERFIL Y BALANCE ESTRATEGICO DE: COMPETIDOR ACTUAL "A"

VISTO POR: F<sub>1</sub><sup>=</sup>

F<sub>2</sub><sup>=</sup>

CONFIABILIDAD : C<sub>1</sub><sup>=</sup> C<sub>2</sub><sup>=</sup>

PUNTES DE CARAC- TERISTI- CAS Y ATRIBUTOS DEL ACTOR	F <sub>1</sub> x C <sub>1</sub>						F <sub>2</sub> x C <sub>2</sub>						EVA- LUA- CION  POLI- CEN- TRICA	PERFIL DE FUERZAS Y DEBILIDADES					
	CALI- FICA- CION	VALO- RA- CION	IMPORTAN- CIA		EVALUACION MONOCENTRI- CA		CALI- FICA- CION	VALO- RA- CION	IMPORTAN- CIA		EVALUACION MONOCENTRI- CA			ABSOLUTAS		RELATIVAS			
			ABSO- LUTA	RELA- TIVA	SIM- PLE	PONDE- RADA			ABSO- LUTA	RELA- TIVA	SIM- PLE	PON- DERA- DA		F	D	F	D		
															F	D	F	D	
1. PARTICIPA- CION EN EL MERCADO																			
2. HABILIDAD ESTRATEGICA																			
3. NIVEL DE COMPETITIVI- DAD EN COSTOS																			
4. NIVEL DE COMPETITIVI- DAD EN PRECIOS																			
5. NIVEL DE COMPETITIVI- DAD EN CALIDAD																			
SUBTOTALES/ TOTALES																			
BALANCE ESTRA- TEGICO																			

Haciéndolo como Ejercicio, tendremos:

1. MISION(ES) DE LA EMPRESA

---

---

---

---

---

---

---

---

2. OBJETIVO(S)

---

---

---

---

---

---

---

---

3. METAS:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

4. ESTRATEGIAS:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

EVALUACION POLICENTRICA DEL PERFIL Y BALANCE ESTRATEGICO DE: COMPETIDOR SUSTITUTIVO

VISTO POR:  $F_1 =$

$F_2 =$

CONFIABILIDAD :  $C_1 =$   $C_2 =$

FUENTES DE CARACTERISTICAS Y ATRIBUTOS DEL ACTOR	$F_1 \times C_1$						$F_2 \times C_2$						EVALUACION POLICENTRICA	PERFIL DE FUERZAS Y DEBILIDADES			
	CALIFICACION	VALORACION	IMPORTANCIA		EVALUACION MONOCENTRICA		CALIFICACION	VALORACION	IMPORTANCIA		EVALUACION MONOCENTRICA			ABSOLUTAS		RELATIVAS	
			ABSOLUTA	RELATIVA	SIMPLE	PONDERADA			ABSOLUTA	RELATIVA	SIMPLE	PONDERADA		F	D	F	D
1. PARTICIPACION EN EL MERCADO																	
2. HABILIDAD ESTRATEGICA																	
3. NIVEL DE COMPETITIVIDAD EN COSTOS																	
4. NIVEL DE COMPETITIVIDAD EN PRECIOS																	
5. NIVEL DE COMPETITIVIDAD EN CALIDAD																	
SUBTOTALES/TOTALES																	
BALANCE ESTRATEGICO																	

## TEMA VI:

### FORMULACION DE PLANES FUNCIONALES

#### 1. PLAN ESTRATEGICO Y PLANES FUNCIONALES

La Formulación del Plan Estratégico se lleva a cabo en paralelo y conjuntamente con la Formulación de los Planes Funcionales del Negocio, ya que el Todo (Plan Estratégico Global) es la resultante de la integración de las partes (Planes Funcionales), y viceversa.

Además, para que el Plan Estratégico sea aprobado, se requiere que al menos su Balance Financiero sea favorable, y ésto solo podremos saberlo después de estimar los Ingresos y Egresos a derivarse de la operación que desarrollará el negocio como resultado de los Planes y Programas que se implementen en cada una de las Funciones del negocio.

En el tema anterior, desarrollamos un ejemplo hipotético que nos llevó a la formulación preliminar de un Plan Estratégico.

Seguidamente pasamos a formular los Planes Funcionales preliminares (que es lo que se desarrolla en el presente tema), posteriormente evaluamos la factibilidad de cada uno de los programas y proyectos de cada Plan Funcional, para concluir en torno a qué tan factible es cada Plan Funcional y por tanto, qué tan factible es el Plan Estratégico.

A partir de lo anterior, procedemos a efectuar una serie de ajustes a los programas, proyectos y planes (funcionales y estratégico) y nos vamos a un proceso de Potenciación de Factibilidades, al término del cual, efectuamos la **Formulación Definitiva** de los Programas, Proyectos y Planes (Funcionales y Estratégicos).

El proceso de Potenciación de Factibilidades se hace permanente durante toda la Etapa de Implantación de programas, proyectos y planes, en lo que corresponde a la fase de Construcción de Viabilidad en el día a día.

En el presente tema nos dedicamos entonces a la formulación preliminar de los Planes Funcionales, fase que iniciamos con la Asignación de Estrategias a cada Oportunidad y Amenaza, identificadas en el Entorno Sectorial.



ESTRATEGIA	COEFICIENTE	INTENSIDAD PORCENTUAL DE APLICACION
E <sub>1</sub>	0.64	12.90 %
E <sub>2</sub>	1.50	30.20
E <sub>3</sub>	0.86	17.30
E <sub>4</sub>	0.16	3.20
E <sub>5</sub>	0.72	14.50
E <sub>6</sub>	0.33	6.70
E <sub>7</sub>	0.75	15.10
SUMA = 4.96		100.00 %

**4. GENERACION DE PROGRAMAS FUNCIONALES**

Por cada Estrategia Global (de la E<sub>1</sub> hasta la E<sub>7</sub>), se generan uno o varios Programas, a ser desarrollados e implementados por las diferentes áreas o funciones de la Empresa (función de compras, de comercialización, de producción, de recursos humanos, de desarrollo tecnológico, de finanzas, etc.), teniendo en cuenta lo que se pretende alcanzar con la Estrategia Empresarial y la intensidad en que conviene aplicarla para sacar un adecuado provecho de las oportunidades y una adecuada preparación y defensa ante las amenazas.

Tenemos así:

ESTRATEGIAS GLOBALES	PROGRAMAS FUNCIONALES ( X )		
E <sub>1</sub>	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	X <sub>3</sub>
E <sub>2</sub>	X <sub>4</sub>	X <sub>5</sub>	
E <sub>3</sub>	X <sub>6</sub>	X <sub>7</sub>	
E <sub>4</sub>	X <sub>8</sub>		
E <sub>5</sub>	X <sub>9</sub>	X <sub>10</sub>	
E <sub>6</sub>	X <sub>11</sub>	X <sub>12</sub>	X <sub>13</sub>
E <sub>7</sub>	X <sub>14</sub>	X <sub>15</sub>	

Así por ejemplo, si la Estrategia Global E<sub>1</sub> consiste en Mejorar las Economías de Escala en las Funciones de Compras, Fabricación y Comercialización, ello implica la necesidad de generar al menos tres (3) Programas Funcionales para implementar esta Estrategia, a saber:

X<sub>1</sub> = Programa de Calidad Total y reducción de Costos en el

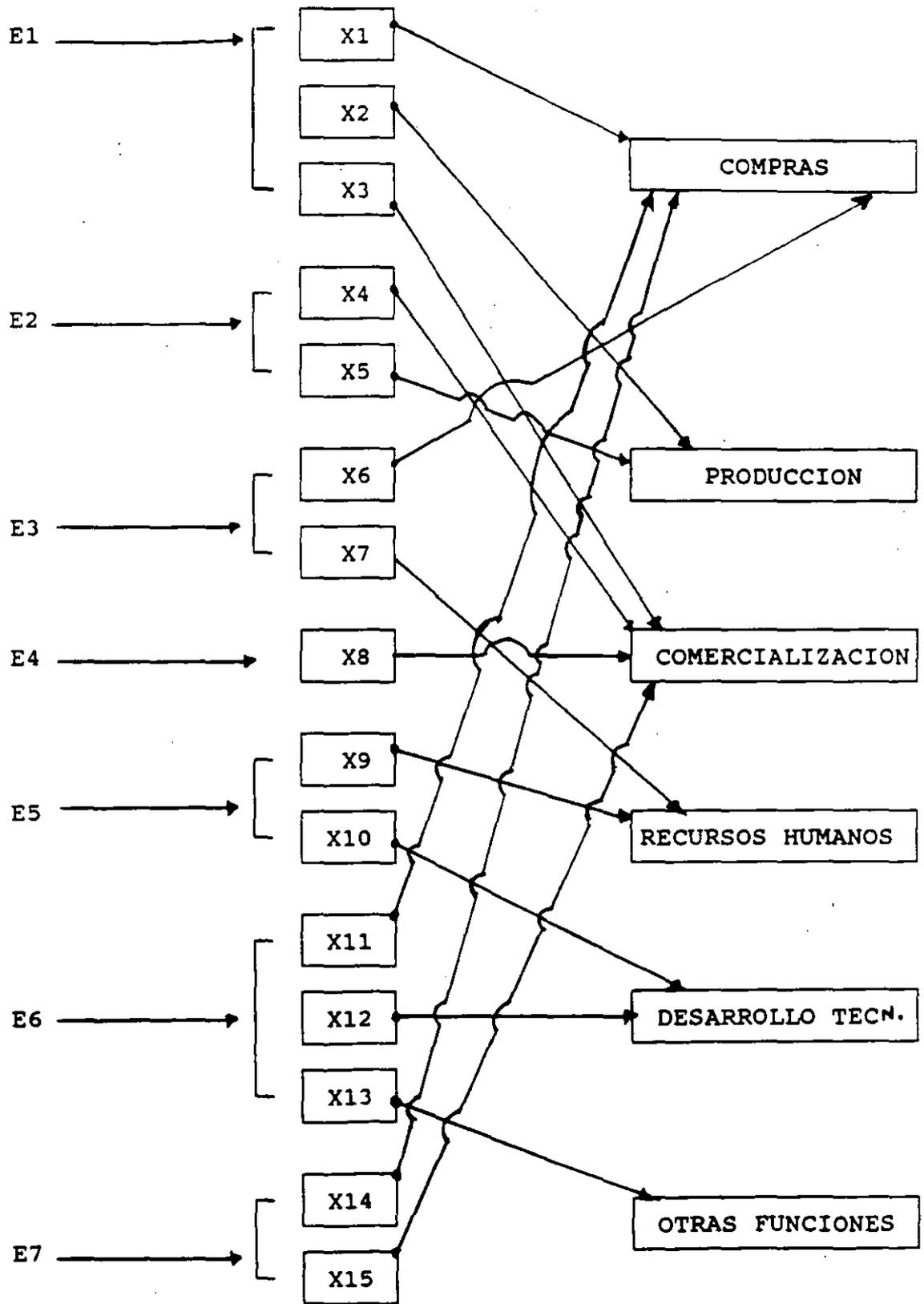
MATRIZ DE PERFILES Y BALANCES ESTRATEGICOS DE ACTORES CLAVE Y DEL ENTORNO SECTORIAL.

TIPO DE ACTORES: **CLIENTES POR SEGMENTO**

VISTO POR:

ACTORES, SUS PERFILES DE FUERZAS Y DEBILIDADES ABSTRACTAS Y ATRIBUTOS DEL ACTOR	HOTELES		HOSPITALES		FABRICAS		EMPRESAS DE LIMPIEZA		ENTORNO SECTORIAL : OPORTUNIDADES Y AMENAZAS PARA: _____
	F	D	F	D	F	D	F	D	
1. DESCONCENTRACION CON RESPECTO A PROVEEDORES									
2. IMPORTANCIA DEL PROVEEDOR PARA EL CLIENTE									
3. FORMALIDAD EN EL CUMPLIMIENTO DE LOS PAGOS									
4. AMENAZA DE INTEGRACION HACIA ATRAS									
5. TENDENCIA A LA COOPERACION Y A LAS CADENAS DE VALOR									
TOTALES									
BALANCE ESTRATEGICO POR ACTOR									

**ASIGNACION DE PROGRAMAS A FUNCIONES**



## ANALISIS PROSPECTIVO

A partir del Diagnóstico Descriptivo y Explicativo, se procede a efectuar la Prospectiva de la Situación diagnosticada y/o de las variables, factores y características de interés para el Plan en consideración.

La Prospectiva se refiere a la exploración del futuro, a través de un proceso de simulación de la forma en que podrían evolucionar las variables relevantes para el Plan, tales como variables representativas de comportamientos globales de la economía, demografía, tecnología, políticas gubernamentales, etc., o bien variables relativas al comportamiento del sector comercial o industrial donde opera u operará la empresa que planifica, tales como: tendencias de la demanda, de la oferta, del producto o servicio, de los sustitutos, de las estrategias competitivas utilizadas, de las formas de comercialización y de producción, de las preferencias de los consumidores, etc.

Para efectuar la Prospectiva, se emplean tanto métodos subjetivos, como modelos matemáticos de tipo causal o series de tiempo.

Entre los METODOS SUBJETIVOS, el más empleado es el Método DELPHI, que consiste en reunir a un grupo de expertos en el sector de actividad comercial o industrial correspondiente, para que propongan, analicen y concluyan sobre los comportamientos futuros más probables que cabría esperar para las variables de interés, aplicándose algunas técnicas que eviten el sesgo y distorsiones por la presencia de individuos dominantes, para que, después de varias rondas de discusiones, se tienda a un consenso. Entre estas técnicas, figura la del cuestionario de contestación anónima y posterior discusión y análisis para llegar a acuerdos.

Los MODELOS CAUSALES intentan pronosticar variables generalmente sobre la base de antecedentes históricos. Para ello, suponen que los factores condicionantes y causantes del comportamiento histórico de alguna (s) o todas las variables a pronosticar, permanecen estables o sin cambios significativos. Los modelos causales de uso más frecuente son los de Regresión, el modelo Econométrico, el modelo de Insumo-Producto, modelos de Simulación Dinámica de Sistemas, etc.

Por lo general, el trabajo de Prospectiva se realiza elaborando ESCENARIOS alternativos sobre el comportamiento futuro de las variables, y que se basan en hipótesis derivadas de análisis sobre

## **7. FORMULACION DE UN PLAN FUNCIONAL**

Consideremos como ejemplo la formulación de un Plan de Compras.

### **OBJETIVOS**

1. Reducir Costos en la Adquisición de Materias Primas y Productos.
2. Obtener Servicios de Buena Calidad a precios Razonables.

### **METAS**

1. Lograr ahorros de un 10% mínimo en las compras de materias primas al término del primer año, y de un 20% al término del 2do. año.
2. Operar al término del primer año con Proveedores de Productos y Servicios que ofrezcan calidad acorde con las necesidades de excelencia de nuestra empresa, que faciliten pagos a plazos y hagan entregas oportunas.

### **ESTRATEGIAS**

1. Efectuar una Selección Acertada de proveedores que sean competitivos, estables y con disposición a la cooperación mutua.
2. Establecer Cadenas de Valor con nuestros Proveedores.
3. Aplicar los criterios Justo a Tiempo y Calidad Total en la Programación y Manejo de los Inventarios.

### **PROGRAMAS**

1. Programa de Compras con Calidad Total para el primer año ( $X_1$ ).
2. Programas de Selección Actualizada de Proveedores ( $X_{11}$ ).
3. Programa de Cadena de Valor con Proveedores ( $X_{14}$ ).
4. Programa de Capacitación del Personal de Compras ( $X_6$ ).

### **PROYECTOS (Sirven de Soporte a los Programas)**

1. Estudio sobre el Perfil Estratégico de Proveedores Actuales y Potenciales ( $Y_1$ ).
2. Formulación de la Propuesta de Compra Consultiva de Materias Primas ( $Y_2$ ).
3. Sistema de Optimización de Inventarios ( $Y_3$ ).
4. Sistema de Supervisión con Cero Defectos en los Inventarios ( $Y_4$ ).

integrando las diferentes apreciaciones (situaciones) de los Actores y fuentes consultadas.

Los Escenarios del Entorno Global se pueden elaborar a partir de información secundaria soportada por información primaria que sea relativamente fácil de recabar (por ejemplo, entrevistando a funcionarios de asociaciones comerciales e industriales, consultores, etc.), y ya tomada la decisión estratégica en un primer nivel, pasar a realizar investigaciones de campo detalladas, orientadas a elaborar los Escenarios correspondientes a los Factores Clave del Entorno Sectorial (Oportunidades y Amenazas).

Como ya hemos señalado, la velocidad de los cambios que vivimos en la era actual, nos impide elaborar los Escenarios y Prospectivas de largo plazo, y muchas veces ni de mediano plazo, por lo que podríamos en general proponer horizontes, de 3 a 5 años para los Escenarios más usuales, y manejar un promedio mínimo de tres (3) variantes de Escenarios para cada Factor Clave, por ejemplo:

- Hipótesis Optimista.
- Hipótesis Media.
- Hipótesis Pesimista.

Un criterio conveniente consiste en trabajar con un Escenario de Hipótesis Media, efectuar la Evaluación Integral de los Factores Clave, y de resultar favorable, perfilar la formulación del Plan Estratégico con base en este Escenario, y manejar los otros dos (o más) Escenarios con Planes de Contingencia.

La Evaluación Integral de los Factores Clave se realiza bajo el Enfoque Policéntrico, reuniendo diferentes puntos de vista sobre el comportamiento futuro de las Factores Clave del Entorno, tanto Global como sectorial, y de la importancia relativa de cada factor, sobre este aspecto cabe aclarar que las fuentes de información primaria para los Factores del Entorno Global pueden diferir de las fuentes informativas de los Factores del Entorno Sectorial; llamaremos "Fuentes" a las primeras (Global) y "Actores Clave" a las segundas fuentes de información primaria (sectorial). A cada "Fuente" y a cada "Actor" se le asigna un peso, que estaría en función de su grado de importancia.

Es necesario, cómo cada Fuente y Actor califica y/o valora el Escenario para cada Factor Clave del Entorno, y esta calificación y/o valoración deben ser dadas en un sentido tal que a mayor valor del Factor, **más conveniente** será para la empresa. Esta valoración

Enero de 1994

Antonio Salas  
Presente

Antonio

*Como eres una parte fundamental para el logro de nuestros objetivos y con el propósito de iniciar formalmente la participación de todos y cada uno de nosotros para llegar a la consecución de los mismos, anexo encontrarás la Misión y el Ideario, principios con los que pretendemos vivir día a día como miembros que somos de la familia Software AG.*

Recuerda ...

*"El hombre obra impulsado por un dualismo esencial: necesita tanto ser parte de algo como sobresalir. Necesita pertenecer al equipo ganador y al mismo tiempo brillar con luz propia"*

*Te invitamos a ser parte de este equipo.*

Martha Patricia Morales  
Recursos Humanos

Araceli Camacho Agraz  
Calidad

## ***MISION***

Ser el mejor aliado estratégico de nuestros proveedores y clientes, que deseen alcanzar mayor eficiencia y calidad, a través de soluciones integrales de informática oportunas y confiables, que garanticen el logro de sus objetivos y permitan:

La satisfacción de nuestros socios, la realización profesional de nuestros colaboradores y el desarrollo de nuestro país.

## **IDEARIO**

### **Creemos:**

- 1. Que la comunicación es y será siempre nuestra principal herramienta de interacción con nuestros compañeros, clientes y proveedores para un mejor servicio.*
- 2. Que la búsqueda de la sinergia que se logra en el trabajo en equipo, debe ser principio fundamental para responder con calidad a las demandas del entorno.*
- 3. Que reconocer que un error es un hecho cuyo beneficios plenos aun no disfrutamos permite aprender de los mismos, dando como resultado una mejora continua e incesante.*
- 4. Que es importante la búsqueda continua de nuevas formas y caminos para el logro de metas y objetivos.*
- 5. Que lo que pensamos, se represente siempre con acciones acordes.*

6. *Que reconocer de manera sistemática los logros del personal eleva la autoestima individual y grupal.*
7. *Que generar un clima de confianza dentro y fuera de la organización permite al colaborador dedicarse plenamente al logro de los objetivos empresariales para alcanzar su desarrollo personal y profesional.*
8. *Que aceptar las diferencias de pensamiento nos ayuda a buscar siempre construir en función de un objetivo común.*
9. *Que el proveer de todos los elementos necesarios a los colaboradores para hacer frente a los retos, les permite el desarrollo pleno de habilidades y capacidades.*

*Y TODO LO ANTERIOR PERSIGUIENDO COMO OBJETIVO ULTIMO LA SATISFACCION PLENA DE LAS NECESIDADES DE TODAS LAS PERSONAS QUE COMO SERES HUMANOS CONFORMAN NUESTRO ENTORNO: NUESTROS COLABORADORES, CLIENTES, SOCIOS, PROVEEDORES Y EN GENERAL AQUELLOS QUE CONSTITUYEN NUESTRA COMUNIDAD Y NACION.*



**FACULTAD DE INGENIERIA U.N.A.M.  
DIVISION DE EDUCACION CONTINUA**

**CURSOS ABIERTOS  
PLANEACION ESTRATEGICA EN LAS EMPRESAS**

**TEMAS VII, VIII, IX**

**ING. ROMULO MEJIAS**

**FEBRERO 1994**

Palacio de Minería Calle de Tacuba 5 Primer piso Deleg. Cuauhtémoc 06000 México, D.F. APDO. Postal M-2285  
Teléfonos: 512-8955 512-5121 521-7335 521-1987 Fax 510-0573 521-4020 AL 26

## **TEMA VII:-EVALUACION DE FACTIBILIDADES DE PROGRAMAS Y PROYECTOS OPERATIVOS (ETAPA OPERATIVA EVALUATIVA)**

### **A. ANALISIS DINAMICO DE LA CORRELACION DE INTERESES Y FUERZAS DE LOS ACTORES RELACIONADOS CON LOS PROGRAMAS Y PROYECTOS**

Una vez formulados los Planes, Programas y Proyectos Operativos Funcionales, se procede a programar la Ejecución de cada Programa y Proyecto, haciendo un desglose de las actividades que cada uno de ellos requiere, disponiéndolas en el tiempo bajo algún criterio de Eficiencia (por ejemplo, de Optimización) y especificando los recursos que cada actividad necesita para su implementación.

Uno de los Métodos más empleados en la Programación de la Ejecución de Programas y Proyectos es el PERT-CPM (Evaluación de Programas y Técnicas de Revisión con el Método de la Ruta Crítica), que es muy apropiado para Programas y Proyectos nuevos, donde es difícil precisar la duración de cada actividad. En lugar de comprometerse con fechas de terminación de actividades, éstas se manejan en rangos entre fechas optimistas (a) y pesimistas (b), y el tiempo más probable de ejecución se estima con la fórmula :

$$te = ( a + 4m + b ) / 6 \quad \text{donde } m \text{ se encuentra entre } a \text{ y } b$$

Una vez especificadas las duraciones más probables (te) para todas las actividades de un programa o proyecto, y los recursos necesarios para su ejecución, se diseña una Red de Actividades y/o un Diagrama de Flechas para aplicar el PERT-CPM, y así optimizar todo el proceso operativo de Seguimiento, Evaluación y Control de la Implementación del Programa o Proyecto.

Bajo este enfoque, el proceso de optimización se orienta al mejor uso de los recursos materiales y humanos, con el criterio de que ambos (incluyendo los humanos) son recursos físicos estrictamente, pero de acuerdo con el enfoque de la Planeación Estratégica, el recurso humano, además de físico, contiene una FUERZA de vital importancia para el éxito en la Ejecución de Programas y Proyectos. Esta fuerza vital se llama VOLUNTAD, y su importancia es tal que requiere de un tratamiento especial en el Seguimiento, Evaluación y Control de todo Programa y Proyecto, y en forma dinámica e interactiva.

La Voluntad humana está asociada al interés, y entre los hombres involucrados en la ejecución de un Programa o Proyecto, sus voluntades son heterogéneas y de diferente intensidad: unos estarán a favor del éxito de ese Programa o Proyecto, y otros no, y unos tendrán más fuerza que otros.

De manera que el éxito del Programa o Proyecto se debate en este campo de fuerzas, lo que hace necesario analizar y evaluar permanentemente (ya que las voluntades cambian con el tiempo) el estado de la correlación de esas fuerzas e intereses con respecto al éxito del Programa o Proyecto, además de evaluar todos los recursos físicos que intervienen en su ejecución.

Lo anterior nos lleva a evaluar el Balance de Voluntades en el Area de Aplicación de los Programas y Proyectos, como también en el Entorno Empresarial, y así llegar a tener inclusive el Balance de Voluntades con respecto a cada Plan Funcional.

Tenemos así que identificar a los factores y actores clave en el Area de Aplicación (por ejemplo, en el Dpto. de Compras) y en el Entorno Empresarial investigar sus voluntades con respecto a cada Programa y Proyecto, calificarlas desde "Mucha Voluntad" hasta "Mucho Rechazo", y cuantificarlas utilizando una escala apropiada (por ejemplo, de 4 a -4), en la siguiente forma :

<b>Calificación</b>	<b>Puntuación</b>
Mucha Voluntad	4
Buena Voluntad	3
Mediana Voluntad	2
Poca Voluntad	1
Indiferente	0
Poco Rechazo	-1
Mediano Rechazo	-2
Buen Rechazo	-3
Mucho Rechazo	-4

Expresándolo en forma matricial :

MATRIZ DE VOLUNTADES EN EL DPTO. DE COMPRAS CON RESPECTO A LOS PROGRAMAS DEL PLAN DE COMPRAS:

MATRIZ DE VOLUNTADES:

PROGRAMAS ACTORES	PROGRAMAS			
	X1	X6	X11	X14
A1	4	3	3	2
A2	- 2	0	+ 4	1
A3	3	2	0	- 1
A4	- 2	- 4	- 3	2
A5	2	- 1	1	- 3

MATRIZ DE PESOS DE ACTORES (DE 0 A 4)

PROGRAMAS ACTORES	PROGRAMAS			
	X1	X6	X11	X14
A1	2	2	0	4
A2	4	1	+ 3	2
A3	1	2	1	3
A4	3	3	2	0
A5	1	0	0	2

**MATRIZ DE VOLUNTADES PONDERADAS Y BALANCE GENERAL:**

PROGRAMAS ACTOR	PROGRAMAS								BALANCE DE VOLUNTADES		
	X1		X6		X11		X14		A FAVOR	EN CONTRA	BALANCE VOLUNTADES POR ACTOR
A1	4X2= 8		3X2=6		3X0= 0		2X4=8		22	0	22
A2	-2X4=-8		0X1=0		4X3=12		1X2=2		14	- 8	6
A3	3X1=3		2X2=4		0X1=0		-1x3=-3		7	- 3	4
A4	-2X3=-6		-4X3=-12		-3X2=-6		2X0=0		0	- 24	- 24
A5	2X1=2		-1X0=0		1X0=0		-3X2=-6		2	- 6	- 4
BALANCE VOLUNTADES /PROGRAMA	13	-14	10	-12	12	-6	10	-9	45	- 41	= BVAA
	0.93		0.83		2.0		1.11		1.10		

Análogamente sacamos el Balance de Voluntades en el Entorno Empresarial (BVEE) = 1.42

**B. EVALUACION DINAMICA DE FACTORES A FAVOR Y EN CONTRA EN EL AREA DE APLICACION**

Factores clave:  $f_1, f_2, f_3, f_4$

**MATRIZ DE FACTORES CLAVE EN EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS CON RESPECTO A LOS PROGRAMAS DEL PLAN DE COMPRAS.**

**MATRIZ DE FACTORES:**

PROGRAMAS ACTORES	PROGRAMAS			
	X1	X6	X11	X14
f1	4	- 1	3	- 2
f2	- 3	4	- 1	2
f3	3	- 2	0	- 1
f4	- 4	- 1	- 2	3

MATRIZ-DE-PESOS-DE-FACTORES:

PROGRAMAS ACTORES	PROGRAMAS			
	X1	X6	X11	X14
f1	2	3	3	4
f2	3	1	+ 4	2
f3	1	2	2	3
f4	2	3	1	2

CALIFICACION	VALORACION	PESOS	
Muy favorable	4	Mucho peso	4
Favorable	3	Buen peso	3
Medianamente favorable	2	Peso mediano	2
Poco favorable	1	Poco peso	1
Nulo	0	Ningún peso	0
Poco desfavorable	-1		
Medianamente desfavorable	-2		
Desfavorable	-3		
Muy desfavorable	-4		

MATRIZ DE FACTORES PONDERADOS Y BALANCE GENERAL:

PROGRAMAS FACTORES	PROGRAMAS								BALANCE DE FACTORES		
	X1		X6		X11		X14		A FAVOR	EN CONTRA	BALANCE DE ESTADO DE FACTORES
f1	4X2= 8		-1X3=-3		3X3= 9		-2X4=8		17	-11	6
f2	-3X3=-9		4X1=4		-1X4=-4		2X2=4		8	-13	- 5
f3	3X1=3		-2X2=-4		0X2=0		-1x3=-3		3	- 7	- 4
f4	-4X2=-8		-1X3=3		-1X2=-2		3X2=6		9	-10	- 1
BALANCE DE FACTORES/ PROGRAMA	11	-17	7	-7	9	-6	10	-11	37	- 41	
	0.65		1.0		1.51		0.91		0.90		

= BPAA

Procedemos en forma anloga para determinar el Balance de Factores Clave en el Entorno Empresarial (BFEE) para el Plan de Compras.

Supongamos que BFEE = 1.15

**C. PREVISION DE IMPACTOS A GENERAR Y A RECIBIR POR CADA ACCION OPCIONAL**

Esto implica la Estimación del Balance de Impactos Mutuos de los Programas en el Area de Aplicación y en el Entorno Empresarial (BIMAA y BIMEE).

A este respecto, los Programas en el Dpto. de Compras son  $X_1$ ,  $X_6$ ,  $X_{11}$  y  $X_{14}$ .

**MATRIZ DE EVALUACION DE IMPACTOS MUTUOS Y BALANCE GENERAL**

PROGRAMA	PROGRAMAS								BALANCE DE IMPACTOS				BALANCE POR PROGRAMA	
	X1		X6		X11		X14		A FAVOR		EN CONTRA			
X1	0	0	3	2	-4	-2	3	1	6	3	-4	-2	1.5	1.5
X6	-3	2	0	-1	-4	3	2	-2	2	5	-7	-3	.29	1.67
X11	3	-1	-4	2	0	3	4	-2	7	5	-4	-3	1.75	1.67
X14	1	2	-2	0	4	-1	-3	1	5	3	-5	-1	1.0	3.0
									20	16	-20	-9		
									1.0		1.78			
BALANCE DE IMPACTOS MUTUOS EN EL DPTO. DE COMPRAS														

1.39 = BIMAA  
(PROMEDIO)

Escala de - 4 a 4 impacto:

- . Muy favorable
- . Favorable
- . Medianamente favorable
- . Impacto nulo

Supongamos que al proceder en forma anloga con respecto al Entorno Empresarial (donde entran a interactuar todos los programas contenidos en todos los Planes Funcionales con los cuatro (4) programas del Dpto. de Compras), obtenemos que:

BIMEE = 0.91

PROGRAMAS DE OTRAS AREAS COMPRAS	PROGRAMAS DE OTRAS AREAS				BALANCE DE IMPACTOS		
	X2	X3	X4	X5..	A FAVOR	EN CONTRA	BALANCE POR PROGRAMA
X1							
X6							
X11							
X14							

Luego determinamos el Balance de Impactos Mutuos en el Entorno Sectorial (BIMES), donde entran a interactuar los principales programas y proyectos (en ejecución y por ejecutarse) de los Actores Clave del Entorno Sectorial = Competidores, Proveedores, Sustitutos. Sean estos Programas y Proyectos;  $C_1, C_2, C_3$  (los de la competencia);  $B_1, B_2$  (los de los Proveedores);  $S_1, S_2$  (de los Sustitutos)

PROGRAMA ENTORNO  PROGRAMA COMPRAS	PROGRAMA EN EL ENTORNO							BALANCE DE IMPACTOS	
	C1	C2	C3	B1	B2	S1	S2	A FAVOR	EN CONTRA
X1									
X6									
X11									
X14									

#### D. EVALUACION DE LA FACTIBILIDAD

En este caso procedemos a evaluar la Factibilidad Integral de un Plan Funcional, como lo es el Plan del Dpto. de Compras, conjuntando todos los 10 indicadores utilizados para esta evaluación y ponderándole policéntricamente.

INDICADORES EVALUACION											EVALUACION DE LA FACTIBILIDAD INTEGRAL
OBJETO DE EVALUACION	BFEG	BFES	BFEE	BFAA	BVEE	BVAA	BIE	BIMES	BIMEE	BIMAA	
PLAN DE COMPRAS	0.95	0.81	1.15	0.90	1.42	1.10	0.88	0.82	0.91	1.39	
PONDERACIONES	0.09	0.15	0.07	0.12	0.05	0.15	0.15	0.08	0.08	0.06	
EVALUACION PONDERADA	0.076	0.122	0.081	0.071	0.071	0.165	0.132	0.066	0.073	0.083	0.941

**PLAN INFECTIBLE**

## **TEMA VIII: SEGUIMIENTO, EVALUACION Y CONTROL DE IMPLANTACION (ETAPA OPERATIVA VIABILIZANTE)**

Al evaluar la factibilidad de un Plan, Programa o Proyecto, y obtener un resultado de infactibilidad, se puede adoptar la decisión de rechazar el Plan o continuar con él, bien sea modificándolo o implementándolo en forma intacta y actuando para alterar alguno(s) de los Balances que provocaron la infactibilidad.

En cualquier caso, el actor que planifica debe seleccionar un Curso de Acción y proceder a planificar la forma de viabilizarlo, bien sea modificando o no el plan o cambiándolo por otro.

### **A. POTENCIACION DE FACTIBILIDADES**

Lo anterior significa que la factibilidad es un estado momentáneo que está sujeto a alteraciones en el día a día como producto de las acciones permanentes de los actores, de los factores, de los cambios de intereses, voluntades y pesos, así como de los desaciertos o cambios en las hipótesis que fueron supuestas durante la formulación del Plan.

El actor que planifica debe estar atento a estos cambios permanentes, y de cómo repercuten en los Balances y en la propia factibilidad parcial y/o integral.

Para ello, el actor que planifica puede apoyarse en una computadora que le permita actualizar el estado de los Balances y las consecuentes alteraciones de la factibilidad, para con ello idear cursos de acción en la coyuntura, y seleccionar el curso de acción que considere más conveniente para restablecer y fortalecer las respectivas factibilidades.

A este proceso permanente lo denominamos POTENCIACION DE FACTIBILIDADES, toda vez que nos permite fortalecer e incrementar permanentemente la Probabilidad de Exito del Plan, Programa o Proyecto, al crearle una mayor fuerza a las voluntades y factores a favor del plan y reducir las que están en contra.

De esa manera, al Potenciar las Factibilidades en forma dinámica y permanente, estaremos construyendo la VIABILIDAD DEL EXITO DEL PLAN, lo que significa HACER EL CAMINO hacia el éxito del Plan, teniendo en cuenta que este camino tenemos que irlo construyendo en un medio que presenta resistencias, adversidades y obstáculos de naturaleza muy diversa.

Así, la Etapa Operativa o de Implantación del Plan, además de Evaluativa, de Seguimiento y Control, asume un Rol Superior de Etapa Viabilizante.

La Potenciación de Factibilidades, como instrumento para la Viabilización, se vale de ESTRATEGIAS Y TACTICAS de coyuntura, para lograr la EFICACIA en el proceso de Alteración de las Voluntades y Factores del Entorno, en un sentido favorable a los Balances Positivos.

Cabe aclarar aquí que este tipo de Estrategias tienen un carácter Operativo, y que por tanto tienen una naturaleza diferente a las Estrategias Normativas que se formulan dentro del Plan Estratégico escrito.

Las Estrategias y Tácticas Operativas no necesitan ser escritas para formar parte del Proceso de Planeación, ya que ellas son generadas en el Presente, en el día a día, en la Coyuntura.

La Estrategia Operativa se refiere al camino más viable, Seguro y Eficaz para pasar de una Situación Inicial "SI" a una Situación Objetivo "SO", recorriendo el "Arco Direccional" entre "SI" y "SO" a través de una buena selección y encadenamiento de los "Arcos de Coyuntura" más viables.

El actor puede considerar al menos dos (2) caminos posibles para recorrer el Arco Direccional de "SI" a "SO", para lo cual requerirá pasar por al menos una Situación Intermedia, que puede ser "SJ" o "SK", de la siguiente manera:

Camino 1: SI ----- SJ ----- SO

Camino 2: SI ----- SK ----- SO  
|-----|-----|  
ARCO DE ARCO DE  
COYUNTURA COYUNTURA  
|-----|  
ARCO DIRECCIONAL

Uno de estos dos caminos será más viable que el otro, y el actor debe escoger uno para convertirlo en su Estrategia.

De esa manera, la TACTICA se refiere al modo más Eficaz y más Seguro para pasar de "SI" a la situación intermedia "SJ" o "SK", y de ésta a la situación objetivo "SO", lo que equivale al modo más eficaz de avanzar a un cambio situacional inmediato, esto es, recorrer eficazmente los arcos de coyuntura que han sido encadenados por la Estrategia.

## B. SIMULACION HUMANA

Tanto en la Estrategia como en la Táctica, cobra especial relevancia la conveniencia de SIMULAR los modos más viables para avanzar de una situación a otra, bien sea intermedia o final, y dada la complejidad del manejo situacional de actores y factores en la coyuntura, podemos valernos de la TECNICA DE JUEGOS como herramienta eficaz de simulación de los múltiples y complejos eventos, conductas, cambios de voluntades, de factores y de pesos que se registran continuamente.

En efecto, el juego es una reproducción humana, generalmente a escala simplificada, de un proceso humano interactivo y a veces conflictivo, donde Actores Programados asumen el Rol de Actores Reales.

Un juego se diseña en función de: su propósito, tipo de problema que aborda y la tecnología disponible para su práctica como buena herramienta para la SIMULACION HUMANA.

La Simulación Humana, apoyada en la técnica de juegos, permite prever acciones, reacciones y contrarreacciones de varios actores que operan en un determinado ámbito. Por tanto, permite generar Estrategias y Tácticas para actuar en el Presente y poder recorrer eficazmente arcos coyunturales y direccionales con un uso eficiente de los múltiples recursos de que podamos disponer.

La Simulación Humana nos permite también reproducir la forma en que pueden cambiar las voluntades, los factores clave y los pesos de los actores ante cambios en el contexto y acciones inductoras u obligantes, que pueden llevar a cabo otros actores en situación.

Ello nos facilita la generación y aplicación de Estrategias y Tácticas para potenciar Factibilidades y Viabilizar así el éxito del Plan.

### **C. CONSTRUCCION DINAMICA DE LA VIABILIDAD**

Como hemos visto, la viabilidad del Plan se construye dinámicamente a través de la generación, selección y aplicación de Estrategias y Tácticas que van alterando las condiciones del ambiente y las posiciones de los actores clave, en un sentido que le abre camino al éxito del Plan.

Para ello, el actor que planifica debe desarrollar capacidad y habilidad para hacer un uso eficiente de sus bases de poder individuales y/o grupales, aplicando estrategias eficaces que se apoyen en esas bases.

En tal sentido, las Bases de Poder suelen estar dadas por :

1. Conocimientos:
  - . Pericia
  - . Información
  - . Experiencia
2. Apoyo de los demás:
  - . Apoyo del personal
  - . Acceso político

---

### 3. Personalidad:

- . Carisma
- . Reputación
- . Credibilidad Profesional y Humana

Y las Estrategias Eficaces suelen también ser de tres tipos:

#### A. ENFOQUE DIRECTO

- . Uso de información para convencer a los demás
- . Concentración en las necesidades del actor objetivo
- . Persistencia

#### B. USO DE LAS CONEXIONES SOCIALES

- . Alianzas y Coaliciones
- . Trato con quienes toman las decisiones
- . Contactos para obtener información

#### C. MANEJO DEL SISTEMA FORMAL E INFORMAL

- . Superación de obstáculos vía negociación o convencimiento
- . (No) Usar las normas organizacionales

Las Estrategias de Viabilización están estrechamente relacionadas con las bases de poder; éstas son necesarias para la eficacia de las primeras.

Podemos decir en general que las Bases de Poder tipo 1 son necesarias para la Eficacia de las Estrategias tipo A.

Asimismo, las Bases de Poder tipo 2 son necesarias para la Eficacia de las Estrategias tipo B, y las Bases de Poder tipo 3 son necesarias para la Eficacia de las Estrategias tipo C.

Las Bases de Poder representan a los varios componentes del peso de un actor, y las estrategias representan la forma de usar esos componentes.

En consecuencia, antes de generar y aplicar una Estrategia Operativa o una Táctica, el actor que planifica debe evaluar dinámicamente el estado de sus componentes de peso y el de los demás actores, especialmente de aquellos cuyas voluntades y pesos conviene alterar, así como de todos aquellos que tienen capacidad de alterar factores, voluntades y pesos de los actores en situación.

Esta evaluación y cálculo dinámico de pesos, voluntades y factores, debe efectuarse teniendo en cuenta que estos tres elementos son elásticos y cambiantes, y que cada vez que un actor hace uso de uno o varios de sus componentes de peso, estos componentes pueden aumentar o disminuir, alterando así la viabilidad de los diferentes planes de los actores interactuantes.

Los Planes, Programas y Proyectos no tienen éxito por mérito propio, sino que el éxito requiere ser viabilizado a través de una eficaz combinación de bases de poder y estrategias a aplicar.

## **TEMA IX : PLANEACION DE CONTINGENCIAS**

---

Como ya hemos señalado en capítulos anteriores, estamos viviendo una era en la que el entorno de las empresas (tanto global como sectorial) está siendo altamente turbulento y cambiante, con ocurrencia de sucesos inesperados, que hacen que los pronósticos se invaliden con mucha frecuencia y con ello, que los planes pierdan su vigencia.

Para manejar estas incertidumbres ambientales, se elaboran Planes de Contingencias, que se enfocan a atacar estas situaciones sorpresivas.

### **A. PLANES DE CONTINGENCIA**

Son preparaciones para tomar acciones específicas cuando surge un evento o condición que no está considerado en el Plan Estratégico formal y que por lo general no es controlable.

Su objetivo es proporcionar a los directivos un instrumento para tratar sucesos inesperados que afectan significativamente lo previsto en el Plan.

La Planeación de Contingencias procura evitar torpeza en las maniobras, la inseguridad y los retrasos de tiempo al producir la respuesta necesaria a una emergencia, además de procurar que estas respuestas sean más eficaces.

Los problemas que debe abordar un Plan de Contingencias se refieren a los sucesos cuya probabilidad de que ocurran es menor que para los eventos incluidos en el Plan Estratégico formal; cuya ocurrencia causará serios daños, especialmente si no se responde oportunamente; y que pueden planearse con anticipación por parte de la empresa, para contrarrestarlo inmediatamente. Ello plantea a la empresa la necesidad de imaginarse este tipo de sucesos y de preparar respuestas oportunas.

### **B. VARIANTES**

La variante es una combinación de posibilidades de sucesos no controlables, cuya ocurrencia escapa a nuestro poder predictivo, y cuyas consecuencias pueden ser fuertemente dañinas para la empresa.

La variante reconoce la impotencia del actor que planifica para optar y decidir sobre cualquier alternativa relacionada con un evento no controlable. Por ejemplo, el hombre no puede optar o decidir porque llueva o por ganar una competencia empresarial en condiciones de clara desventaja.

La gama de eventos y condiciones que se puede incluir en las variantes, es muy amplia para la mayoría de las compañías. Estos eventos pueden ser:

- a) La introducción de un nuevo producto por un competidor, que quitará mercado a la empresa.
- b) Un incendio en instalaciones críticas.
- c) La pérdida de un directivo clave.
- d) Una huelga prolongada.
- e) Una nueva reglamentación gubernamental.
- f) Una fuerte devaluación de la moneda.
- g) Un cambio importante de las tasas de interés.
- h) Incorporación de nueva tecnología.
- i) Recesión prolongada.
- j) Indisponibilidad prolongada de materia prima.
- k) Ingreso de un fuerte competidor.
- l) Un desastre natural.
- m) Pérdida de un cliente clave.
- n) Una guerra.
- o) Una epidemia.

### C. IMPACTOS

El primer paso en la Planeación de Contingencias es suponer la ocurrencia de cada uno de estos eventos (los más críticos) y responder a la pregunta:

¿Qué pasa si ocurre tal evento?

La respuesta debe referirse al impacto que este evento produciría en la empresa.

Para evaluar este impacto, lo procedente es apoyarse en las matrices de Balances de los Factores Clave (tanto a nivel Global y Sectorial como a nivel empresarial y

especifico de departamentos y oficinas) y de las voluntades de los Actores, así como en Ingresos y Egresos.

A tal efecto, la previsión de las consecuencias de algún suceso inesperado, se realiza suponiendo variantes críticas en los valores correspondientes a factores clave, voluntades, pesos, ingresos y egresos, y evaluar el resultado de los balances parciales, tanto a nivel de plan, como de programa y proyecto, simulando así la magnitud del impacto en los diferentes ámbitos de la empresa.

El resultado de esta evaluación de impactos puede conducir a una decisión para tomar acciones anticipadas, como también preparar estrategias a aplicar en el momento del evento.

#### D. OPCIONES

Son alternativas que diseña el planificador dentro de un espacio de posibilidades compatibles con las variantes que han sido supuestas en el Plan de Contingencias.

Para cada cambio significativo de la situación (factores, actores, ingresos y egresos), debe contarse con opciones estratégicas.

La opción supone una consideración de **Eficacia** que se debate por un lado, entre la necesidad y la posibilidad de su materialización, y por otro, entre las consecuencias esperadas y las consecuencias reales.

Las opciones estratégicas son diseños de alternativas con eficacia causal que se basan en las variantes.

Por ejemplo, si la variante es una disminución en las ventas en un 20% por debajo de lo previsto, el impacto sería una disminución de \$1'000,000. en nuestras utilidades netas, y para reducir esta pérdida en un 50% se pueden plantear **varias opciones**:

- 1) Posponer la expansión programada de la planta.
- 2) Reducir el número de empleados en un 25%.
- 3) Reducir los costos de producción en proporción a la baja en las ventas.

De la misma manera, se podrían preparar opciones estratégicas para disminuciones más fuertes en las ventas y para eventos de otra naturaleza. Estas opciones son evaluadas para seleccionar la más conveniente en términos de los balances resultantes.

Conforme a lo anterior, el Plan de Contingencias se elabora en las siguientes Etapas:

1. IDENTIFICACION DE VARIANTES
2. EVALUACION DE IMPACTOS
3. PREPARACION DE OPCIONES ESTRATEGICAS
4. EVALUACION Y SELECCION DE OPCIONES

#### **E. RETROALIMENTACION**

Una vez que ocurre el suceso inesperado previsto en el Plan de Contingencias, e implementadas las acciones, se analiza y evalúa el impacto real sobre la empresa, lo que lleva a reconsiderar los proyectos, programas y planes de la empresa y a actualizar las matrices de balances.

Asimismo, este proceso de Retroalimentación sirve para rediseñar los Planes de Contingencia vigentes.

La retroalimentación es un proceso de aprendizaje no sólo con relación a ocurrencia de eventos inesperados, sino con relación a las consecuencias de los eventos cotidianos y de las decisiones que se toman en el día a día, y su grado de correspondencia con lo previsto en el Plan.

De esa manera, la Retroalimentación nos permite rectificar objetivos, metas, estrategias, programas y proyectos, y nos enseña a ser más acertivos en la aplicación de Estrategias y Tácticas Operativas.