



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

**CURSO INSTITUCIONAL**

**PLANEACION ESTRATEGICA**

**DEL 10 AL 14 DE MARZO**

**COMISION FEDERAL DE ELECTRICIDAD.**

**MATERIAL DIDACTICO**

**EXPOSITOR**

**ING. ROMULO MEJIAS RUIZ**

**MEXICO, D.F.**

**1997**

# **CURSO: PLANEACION ESTRATEGICA**

**OBJETIVO:** Que el participante elabore un proyecto que le permita desarrollar su capacidad para formular planes estratégicos que hagan posible alcanzar la misión y los objetivos de la organización y/o área de trabajo de su competencia, a través de una identificación y valoración plural de problemas, búsqueda de sus causas vitales, aprovechamiento de oportunidades de solución, minimización de amenazas, modificación y uso adecuado de fortalezas y debilidades de los actores involucrados y diseño de las estrategias de mayor efectividad y viabilidad, respetando los principios de la calidad total, la pluralidad, del diálogo, la negociación y la concertación entre las personas y entidades involucradas, y haciendo el mejor uso posible de los recursos disponibles.

**DIRIGIDO A:** Mandos medios y personal de base de Instituciones Públicas y Privadas.

**DURACION:** 20 Horas.

## **TEMARIO:**

1. La Planeación Estratégica como herramienta necesaria para ejercer funciones públicas y privadas a todos los niveles y áreas: su concepto, su razón de ser, sus beneficios, sus requerimientos, sus limitaciones y su Metodología.
2. Planeación Estratégica a nivel Global, Funcional, Departamental y por Unidades Específicas de la Organización. Planeación a Largo, Mediano y Corto Plazo. Planeación del Presente y de las Contingencias. Selección del ámbito y horizonte del plan a ser elaborado por cada equipo de trabajo.
3. Identificación de los problemas que debe resolver el plan y de los actores de los que depende su solución y/o agudización.
4. Valoración y priorización plural de los problemas identificados.
5. Explicación plural de las causas de los problemas priorizados.
6. Identificación de las causas últimas de los problemas, señalando las conflictivas y las abordables dentro del plan.

7. Escenarios posibles y sus impactos sobre los problemas.
  8. Detección de oportunidades y amenazas en la solución de los problemas.
  9. Perfil Estratégico (fortalezas y debilidades) de los actores involucrados, incluyendo clientes, proveedores y competidores actuales y potenciales.
  10. Fijación plural de la visión, misión y objetivos respecto de los problemas bajo estudio, incluyendo las explicaciones necesarias de los actores para que esos objetivos sean posibles de alcanzar.
- 
11. Selección de causas vitales a través del criterio de Pareto y del punto de vista de los actores involucrados.
  12. Cómo aprovechar las oportunidades disponibles para enfrentar las causas vitales de los problemas y cómo minimizar los impactos indeseables de las amenazas y riesgos.
  13. Cómo conviene modificar y usar las fortalezas y debilidades de los actores para enfrentar las causas vitales.
  14. Benchmarking estratégico para enfrentar las causas vitales.
  15. Generación de opciones de solución y su selección, con base en el punto de vista de los actores involucrados.
  16. Estrategias direccionales y sus implicaciones.
  17. Plan Operativo de Estrategias.
  18. Evaluación de viabilidad estratégica.
  19. Estrategias para viabilizar implicaciones de los cambios.
  20. Tácticas de Negociación para viabilizar estrategias direccionales.
  21. Método de Ruta Crítica en la implantación del Plan y en la optimización de los recursos necesarios.

**METODOLOGIA:** Taller de trabajo a través de la elaboración de un plan estratégico por equipo, con apoyo de un Manual preparado para tal fin, y bajo la guía y explicaciones del Instructor.

## **TEMA 1: PLANEACION ESTRATEGICA: CONCEPTO, RAZON DE SER, BENEFICIOS, REQUERIMIENTOS, LIMITACIONES Y METODOLOGIA.**

### **OBJETIVO:**

Conocer el concepto, la razón de ser, los beneficios y los elementos teóricos y metodológicos, requerimientos y limitaciones de la Planeación Estratégica Situacional, como herramienta eficaz para abordar la importante función de planeación tanto en empresas públicas como privadas de la nueva era.

### **CONCEPTO:**

1. Es un medio para transitar ordenadamente de la posición actual a la que se desea para el futuro.
2. Es un proceso continuo de generación e implantación de estrategias y acciones que hagan posible el logro de una misión y objetivos de una institución o parte de ella, o incluso de un individuo, a través de hacer participar a los actores de los que depende su éxito, aprovechando oportunidades y fortalezas, y enfrentando restricciones propias y ajenas, y amenazas de un entorno complejo, competitivo, sorpresivo e incierto.

Su significado lo podemos ver bajo tres enfoques:

- 1) En lo esencial
- 2) En lo formal y
- 3) En lo operacional.

**ESENCIALMENTE**, significa calcular las acciones necesarias y viables para hacer que la tendencia de los acontecimientos tome o conserve la dirección hacia nuestros objetivos, interactuando con fuerzas que se mueven en un sentido a favor y/o en contra de esos objetivos.

La Planeación Estratégica es situacional porque pretende cambiar una realidad que a su vez cambia en tiempo, espacio y elementos, y porque para cambiar esa realidad, es necesario cambiar las situaciones de los actores y factores que en ella coexisten, esto es, es necesario cambiar la posición y el estado de los actores y factores relevantes para el cambio y/o la apreciación, explicación e interpretación de la realidad por parte de esos actores.

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 corto, mediano y/o largo plazo. Téngase en cuenta que "sólo lo que hacemos hoy, y no lo que declaramos, cuenta en la construcción del futuro".

## **RAZON DE SER DE LA PLANEACION ESTRATEGICA SITUACIONAL**

La Planeación Estratégica Situacional (PES), surge como una necesidad imperiosa impulsada por las **Tendencias Directivas y Administrativas de la Nueva Era**, y es considerada como una herramienta fundamental para responder eficazmente a estas tendencias.

En efecto, las Tendencias Directivas y Administrativas de la nueva era son básicamente las siguientes:

1. De Organización Piramidal Jerárquica a Organización Horizontal de Procesos.
2. De Orientación hacia el Mercado Masivo a Orientación hacia Nichos.
3. De Diversificación No Relacionada a Enfoque en Productos de Mayor Rentabilidad.
4. De Personal "Etiquetado" a Emprendedores.
5. De Hombre Orquesta a Trabajo en Equipo.
6. De Decisiones Centralizadas a Facultación y Decisiones Participativas.

7. De Compensación Estándar al Personal a Beneficios Individualizados por Grado de Contribución y Desempeño.
8. De Beneficios en Base Salarial a Participación en las Ganancias.
9. Competencia Local o Regional a Competencia Internacional.
10. Énfasis en el Producto a Énfasis en el Sistema Total para Servir al Cliente.
11. Homogeneidad de Clientela a Clientela Individualizada-Segmentación.
12. Normalización Rígida a Flexibilidad, Traje a la Medida.
13. De Valor Centrado en el Precio a Valor Centrado en el Beneficio.
14. De Precio Determinado por el Costo a Precio Determinado por el Mercado.
15. De Producción basada en División del Trabajo en Tareas a Producción basada en Equipos de Proceso.
16. De Inventarios de Seguridad a Producción en función de Demanda.
17. De Individualismo Empresarial a Formación de Alianzas Estratégicas.

Estas tendencias están haciendo que aquellas organizaciones que las adoptan, disminuyan su vulnerabilidad ante las amenazas e incertidumbre del medio ambiente, además de estar reaprendiendo continuamente y convirtiéndose en el prototipo de "Organización de Clase Mundial".

### **¿ QUE ES UNA ORGANIZACION DE CLASE MUNDIAL ?**

" Es una organización cuyos patrones de comportamiento responden a un proceso de contínuo cambio y aprendizaje, orientado a conseguir el reconocimiento del mercado como una organización excelente"

Este concepto implica la necesidad de enfrentar la realidad empresarial de hoy, diagnosticando y reduciendo el nivel de vulnerabilidad. No importa cuánto poseamos hoy, si somos altamente vulnerables, el medio de incertidumbre se encargará de presionar hasta que reaccionemos o desaparezcamos.

En vez de esperar esto, se puede optar por competir proactivamente, con un espíritu de competitividad mundial.

## **¿ CUALES SON LOS PRINCIPALES OBJETIVOS QUE BUSCAN ALCANZAR LA ORGANIZACIONES DE CLASE MUNDIAL ?**

Estos objetivos suelen denominarse **INDICADÓRES DE EXCELENCIA**, y son básicamente los siguientes:

1. Cero Rechazos.
2. Cero Inventarios.
3. Cero Mermas.

---

4. 100% Eficiencia.
5. 100% Satisfacción del Cliente en Función, Costo y Oportunidad.
6. Cero Minutos en Cambios de Modelo.
7. Cero Quejas.
8. Cero Retrabajos.
9. Cero Rotación de Personal.
10. 100% Participación de la Gente en Solución de Problemas.
11. 100% Satisfactorio el Clima Laboral.

### **BENEFICIOS DE LA PLANEACION ESTRATEGICA**

1. Se canalizan los esfuerzos de la organización hacia el logro de objetivos predeterminados.
2. Los directivos pueden relacionar explícitamente sus decisiones con los objetivos establecidos.
3. Permite establecer prioridades definidas pluralmente.
4. Proporciona un marco para las comunicaciones internas.
5. Conforme se involucre al personal en el desarrollo del plan, se promueve una mejor actitud de los trabajadores hacia el logro de sus objetivos.
6. Se crea un clima de compromiso con la Institución y viceversa.
7. Permite el cambio de paradigmas necesario para actualizar a las empresas.

## **REQUERIMIENTOS Y LIMITACIONES**

Entre los requerimientos y limitaciones de la Planeación Estratégica figuran:

1. Considerar a directivos y trabajadores en la formulación e implantación de todo el proceso de planeación, tanto en la identificación y priorización de los problemas como en la generación y puesta en marcha de las estrategias de solución, pasando por la formulación de la misión y objetivos de la organización. La limitación en este aspecto consiste en la dificultad de aceptar y practicar este cambio de paradigma por parte de directivos y trabajadores.
2. Considerar también a otros actores "ajenos" a la empresa (tales como clientes, proveedores, competidores e instituciones relacionadas). La limitación consiste en la dificultad de trabajar conjuntamente con todos los actores relacionados con el plan.
3. Respetar la pluralidad de puntos de vista y de intereses de los actores internos y externos, relacionados con el plan.
4. Manejar constructivamente la pluralidad de los actores.
5. Desarrollar la creatividad de los actores para que generen respuestas a retos cada vez mayores.
6. Realizar el trabajo diario dentro de un proceso de planeación.
7. Cambiar el paradigma de la Planeación a largo plazo por el de la Planeación centrada en el presente para construir un futuro en un plazo flexible.
8. Cambiar el paradigma de ver a la realidad como dividida en parcelas del conocimiento a verla como una "masa" de conocimientos indivisibles.
9. Practicar la negociación entre actores para hacer viable el éxito del plan.
10. Desarrollar mentalidad de estrategia para saber modificar y usar fortalezas y debilidades propias y ajenas, aprovechar oportunidades y enfrentar amenazas.



## **METODOLOGIA DE LA PLANEACION ESTRATEGICA SITUACIONAL**

El proceso de planeación estratégica situacional se desarrolla en cuatro momentos que se encadenan en una variedad de secuencias cambiantes continuamente.

Cada problema del plan y el plan en su conjunto se desarrollan pasando por estos cuatro Momentos, entendiéndose por Momento: instancia, ocasión, circunstancia o coyuntura por la que atraviesa un proceso continuo o "en cadena" que no tiene comienzo ni término definido.

El paso del proceso de planeación por un Momento determinado es sólo el dominio transitorio de dicho Momento sobre los otros que suelen estar presentes.

Ningún momento es necesariamente primero que otros. Ningún momento cierra o termina el proceso encadenado. Ningún momento comienza y termina en un tiempo preciso. Ningún momento queda atrás definitivamente y se agota en una sola instancia, sino que vuelve a repetirse para dominar transitoriamente varias veces más en el futuro.

Los cuatro momentos del proceso de Planeación Estratégica Situacional son:

1) El Momento Explicativo, que comprende: el fue, el es, el por qué y el tiende a ser.

En este primer momento, se identifican los problemas que debe resolver el plan, los actores de los que depende su solución y/o agudización, la valoración y priorización plural de los problemas, la explicación plural de las causas de cada problema priorizado, la identificación de las causas últimas, señalando las conflictivas y las abordables dentro del plan, los escenarios posibles y sus impactos sobre los problemas, la detección de oportunidades y amenazas en la solución de los problemas y la identificación de fortalezas y debilidades de los actores involucrados en la solución de los problemas.

Se le llama explicativo porque todo este momento está constituido por explicaciones de los actores.

2) El Momento Normativo, que comprende: el debe ser, el quiere ser y lo necesario.

En este segundo momento se desarrolla la visión de un futuro deseado para la empresa o entidad planificadora, y se formula la misión en función de la visión y los objetivos como un detalle de la misión. Se incluyen las explicaciones que deben dar los actores como condición para alcanzar los objetivos, se seleccionan las causas vitales de los problemas, a las que se debe enfrentar para alcanzar los objetivos.

Asimismo, se diseñan estrategias para aprovechar las oportunidades y minimizar los impactos de las amenazas sobre las causas vitales. También se diseñan estrategias para modificar y usar apropiadamente las fortalezas y debilidades de los actores para enfrentar las causas vitales, y se realiza un Benchmarking con este mismo propósito. Con estas estrategias, se generan opciones de solución para ser seleccionadas aquellas que pasan a ser consideradas como Estrategias Direccionales (las necesarias para enfrentar eficazmente a las causas vitales y así alcanzar los objetivos y la misión).

Se identifican las posibles implicaciones como producto de aplicar cada Estrategia Direccional y se formula un Plan Operativo de estas Estrategias.

3) El Momento Estratégico, que comprende: el puede ser y el cómo hacerlo posible.

En este tercer momento se realiza una Evaluación de la Viabilidad Estratégica del Plan formulado, en términos de balances de apoyos y rechazos de los actores a las implicaciones que se derivarán de cada Estrategia Direccional.

Con esta evaluación, pueden obtenerse estrategias que no sean viables o altamente viables, lo que nos lleva a decidir si las conservamos o las modificamos o cambiamos por otras.

Para las estrategias inviables o no altamente viables, se procede a "Viabilizarlas" a través de un proceso de Negociación, que consiste en formular "Estrategias y Tácticas Viabilizantes" basadas en el paradigma de "ganar-ganar", definiendo posibles intercambios de intereses y solidaridades entre los actores involucrados, con el objeto de que los rechazos puedan irse convirtiendo en apoyos o aceptaciones a las implicaciones, y así las Estrategias Direccionales incrementen su grado de viabilidad.

#### 4) El Momento Táctico-Operacional, que comprende: el hacer.

Este momento comprende la puesta en marcha del plan, esto es, de las Estrategias Direccionales de alta viabilidad. Consiste en monitorear las situaciones que se presentan en el día a día para verificar si se mantienen los supuestos del plan (de que las estrategias son las adecuadas, de que si los tiempos planeados se corresponden con lo posible, de qué otros recursos de poder o de dinero o de otra naturaleza son necesarios para aumentar la eficacia de las estrategias).

---

Asimismo, en este momento se verifica si las causas reales de los problemas fueron las que se supusieron inicialmente o se están identificando otras. Explorar permanentemente nuevas oportunidades y vislumbrar amenazas y sus posibles efectos sobre los problemas del plan.

Examinar cómo se pueden estar modificando las fortalezas y debilidades de los actores clave, así como sus nuevas oportunidades, amenazas y estrategias.

Se trata de verificar permanentemente si las estrategias que se están aplicando, están dando los resultados que se esperaban, y si no es así, hacer las modificaciones o cambios de estrategia pertinentes, tanto las direccionales como las viabilizantes.

En definitiva, se trata de ver qué ajustes requiere el plan, a efectos de realizarlos y continuar el proceso.

**TEMA 2: PLANEACION ESTRATEGICA A NIVEL GLOBAL, FUNCIONAL, DEPARTAMENTAL Y POR UNIDADES ESPECIFICAS DE LA ORGANIZACION. PLANEACION A LARGO, MEDIANO Y CORTO PLAZO. PLANEACION DEL PRESENTE Y DE LAS CONTINGENCIAS. SELECCION DEL AMBITO Y HORIZONTE DEL PLAN A SER ELABORADO POR CADA EQUIPO DE TRABAJO**

**PLANEACION ESTRATEGICA A NIVEL GLOBAL**

Se refiere al proceso continuo a través del cual se efectúa la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permiten a una organización lograr sus objetivos en función de su situación interna y de las oportunidades y retos que presenta el entorno

Su ámbito de acción es toda la empresa vista como corporativo.

**PLANEACION ESTRATEGICA A NIVEL FUNCIONAL, DEPARTAMENTAL, POR UNIDADES DE NEGOCIOS Y ESPECIFICAS**

Se refiere al mismo concepto anterior, pero enfocado a una de las funciones o actividades fundamentales de la empresa como conjunto o a alguna de sus Unidades de Negocios (en el caso de que el corporativo así esté conformado), o bien Departamentos, Oficinas o Unidades Específicas de la Organización.

Entre las funciones más usuales de la Organización figuran:

- . Producción
- . Comercialización
- . Compras
- . Recursos Humanos

Finanzas

Investigación y Desarrollo

Cuando la empresa o corporativo está conformado por Unidades de Negocios (U de N), cada una de éstas comprende varias funciones, por lo que en este caso será necesario formular tanto el Plan Global del corporativo, el Plan de cada Unidad de Negocios, el Plan de cada Función, de cada Departamento y de cada Oficina.

---

En este caso, deberá tenerse en cuenta que existe una íntima relación entre los problemas que debe resolver el Plan Global y los problemas que deben resolver los Planes de las U de N, los Planes Funcionales, los Departamentales y los de cada Oficina.

Por lo tanto, cuando dentro de cada U de N o dentro de cada Función se tengan Departamentos, Oficinas o Unidades Específicas de menor alcance, será necesario elaborar planes estratégicos para cada una de ellas, sobre la base de considerar que sus problemas están íntimamente relacionados, ya que la empresa opera como un sistema de partes interrelacionadas.

### **PLANEACION A LARGO, MEDIANO Y CORTO PLAZO**

Se entiende a la planeación como un proceso para alcanzar objetivos en plazos preestablecidos.

Por ejemplo, la planeación de largo plazo es aquella en la que el plazo para alcanzar objetivos varía de unos 6 a 20 años, aproximadamente, la de mediano plazo varía de 3 a 6 años, y la de corto plazo va de 1 a 3 años, dependiendo todo ello del tamaño y sector o ramo donde opera la empresa, y de las condiciones de variabilidad o estabilidad de su entorno.

En sus inicios la Planeación tenía un enfoque centrado en el largo plazo (basado en la estabilidad económica que se tenía cuando ella inició), pero en la medida en que las condiciones económicas, sociales y políticas han aumentado su variabilidad, el horizonte de planeación ha tendido a ser cada vez menor.

Para comprender mejor lo anterior, veamos los diferentes Estilos de Planeación que se han tenido desde su nacimiento hasta el presente, con horizontes que van desde un largo hasta un corto plazo, llegando inclusive hasta un enfoque de Planeación del Presente, contemplado dentro del estilo más reciente de la Planeación Estratégica Situacional.

### **ANTECEDENTES Y ESTILOS DE PLANEACION**

La planeación de empresas comenzó a aplicarse formalmente en los países occidentales industrializados en la década del 60, y desde entonces el estilo de planeación ha variado con el paso del tiempo, y en forma paralela e íntimamente relacionada con la forma de planificar, ha variado la cultura empresarial porque también han variado múltiples factores que condicionan a ambas.

A lo largo de esos años, han prevalecido los estilos de planeación que se describen a continuación.

### **DECADA DEL 60: PLANEACION A LARGO PLAZO**

En esta década prevaleció un período de estabilidad: continuación del boom de postguerra. Las compañías industriales líderes comenzaron a extender sus presupuestaciones de uno a cinco años, con actualizaciones y ajustes anuales, basándose en proyecciones a largo plazo. Este estilo de planeación se refería normalmente a la expansión y crecimiento a través de medios tales como la diversificación, la expansión interna, la adquisición y la fusión.

También se enfocaba a la asignación de recursos para respaldar el desarrollo, sobre todo en materia de tecnología y bienes de capital, sin prestarle mucha atención al desempeño corporativo y al incremento del nivel de servicio a los clientes.

La mayoría de los planes a cinco años se basaban en una simple extrapolación de tendencias pasadas, bajo el supuesto de que el "boom" económico continuaría hasta el infinito.

Este estilo de Planeación mostró en la década siguiente algunas deficiencias: Importantes errores de pronóstico, por la extrapolación de tendencias.

- . Inflexibilidad para mercados fluctuantes.
- . Demasiado optimista para un medio de crecimiento lento.
- . Apreciación inadecuada del riesgo.
- . Poca discusión de las alternativas.
- . Falta de consideración de factores sociales y políticos.

### **DECADA DEL 70: PLANEACION ESTRATEGICA FORMAL**

A mediados de la década del 70, se desarrolló una nueva variedad de técnicas de planeación, que estimulaban el debate sobre la estrategia corporativa y empresarial antes de preparar planes operativos detallados. La crisis energética de 1973-74 trajo consigo el abrupto final del período de crecimiento económico estable.

En buen número de países occidentales, la crisis introdujo un período de alta inflación, relaciones industriales turbulentas e inversión pública a gran escala. Al mismo tiempo los japoneses encabezaban una nueva ola de competencia, basada en nuevos estándares de calidad del producto, de servicio al cliente y de mercadeo emprendedor.

Los últimos años de esta década se caracterizaron por un generalizado recorte, racionalización, dado que las firmas luchaban por adaptarse a las primeras etapas de la recesión. Un problema de primer orden fue que los gerentes no estaban habituados a operar en mercados estancados y en descenso, y no estaban preparados para tomar decisiones rápidas y drásticas, por lo que muchas compañías no lograron sobrevivir.

El estilo de planeación de esta década estuvo caracterizado por:

- . Estrategia explícita de la compañía.
- . División en unidades estratégicas de negocios.
- . Proyección explorativa.
- . Consideración de factores sociales y políticos.
- . Simulación de estrategias alternativas.
- . Planeación de escenarios.
- . Evaluación del impacto ambiental.
- . Análisis de sensibilidad y riesgo.

Al inicio de la década siguiente se aprecia que este estilo de planeación adolece de

algunas deficiencias, tales como:

- . Demasiado centralizada y remota.
- . Análisis demasiado elaborados desde la cúpula.
- . Falta de un método efectivo para la puesta en marcha del plan.
- . No diseñada para adaptarse a la crisis.
- . Divorcio entre plan y realidad.

### **DECADA DEL 80: PLANEACION ESTRATEGICA GERENCIAL O GERENCIA ESTRATEGICA**

En esta década muchas empresas vincularon a gerentes profesionales de avanzada para romper el molde tradicional y realizar los cambios drásticos necesarios, lo que hizo retornar la confianza a muchas compañías que sobrevivieron a la recesión.

La cuestión estratégica que enfrentaron entonces los sobrevivientes fue cómo crecer y prosperar en un medio incierto, y cómo transformar la cultura empresarial para responder a estándares competitivos de productividad, calidad y servicio al cliente.

El estilo de planeación estuvo en esta década caracterizado por:

- . La alta gerencia se encarga de la estrategia en un esquema donde se involucra y se compromete a los funcionarios de todos los niveles.
- . Enfoque total del negocio en la elaboración y puesta en marcha de la estrategia.
- . Avance importante en el ejercicio del Liderazgo con un peso significativo en la alta gerencia.
- . Fuerte énfasis al incremento de la competitividad.
- . Filosofía y objetivos empresariales explícitos.
- . Empleados propietarios de acciones: utilidades compartidas.
- . Fuerte entrenamiento interno en mercadeo y servicios.
- . Programas de mejoramiento de la calidad en toda la compañía.
- . Bases de datos internas y externas.

Al inicio de la década del noventa se aprecia que este estilo de planeación adolece de algunas deficiencias, tales como:

- . Los programas de cambio cultural tienen un efecto a corto plazo.



- . La gerencia media y alta exhibe su incapacidad de desempeñar exitosamente los roles del liderazgo.
- . Rechazo de empleados y sindicatos a altas bonificaciones para ejecutivos.
- . Se mantiene el divorcio entre plan y realidad.
- . Sigue teniendo más importancia el futuro que el presente.
- . Ausencia de mecanismos de viabilización del plan.
- . Escaso tratamiento policéntrico de la realidad.
- . Falta de método para tratar el cálculo interactivo. Este se realiza empíricamente.
- . El mejoramiento de calidad es insuficiente para lograr alta competitividad en una economía globalizada.

### **DECADA DEL 90: PLANEACION ESTRATEGICA SITUACIONAL (PLANEACION DEL PRESENTE Y DE LAS CONTINGENCIAS)**

La velocidad y el nivel al que han llegado los cambios ocurridos en los decenios del 70 y el 80, les han exigido a las empresas ser mucho más adaptables al medio cambiante. Algunas de las presiones para el cambio son consecuencia de factores tales como:

- . La desregulación y privatización generalizadas.
- . La globalización de los mercados, que obliga a las Empresas a convertirse en Organizaciones de Clase Mundial.
- . La inversión directa por parte de compañías extranjeras, que utilizan armas competitivas diversas y de largo alcance.
- . Tendencias democratizadoras, que generan conflictos y enturbian el clima social, político, económico y empresarial.

Esto ha hecho que se gestara un nuevo estilo de Planeación Estratégica, denominado **Situacional**, cuyos fundamentos teóricos y metodológicos han sido formulados con base en las condiciones prevalecientes en diversos países de América Latina durante las últimas tres décadas. De hecho, la gestación inicial de este nuevo enfoque de planeación ocurrió a finales de la década del setenta, fundamentalmente con una orientación de aplicación a las funciones de gobierno y al campo político. No obstante, este enfoque es tan completo que es ampliamente aplicable al campo empresarial privado.

La Planeación Estratégica Situacional (PES) considera que el Presente es el centro-práctico de acción del plan, y que el futuro se construye en el presente, ya que el futuro es el producto de una secuencia encadenada de presentes. Además, cuando el

plan se centra en el futuro, corre el alto riesgo de quedar desactualizado en cualquier momento, ya que en ese tránsito pueden ocurrir cambios impredecibles, tal como está sucediendo en la era actual.

En tal sentido, la PES le pone pié al plan, a fin de poder conducir la realidad en el día a día hacia objetivos de corto, mediano y largo plazo que se formulan en el "Plan escrito", enfrentando los cambios que pueden ocurrir en ese día a día y construyendo "diariamente" la viabilidad que el plan requiere para tener éxito.

Por otro lado, la **Planeación de Contingencias** se centra también en el Presente, para considerar la ocurrencia de hechos que, aunque son de baja probabilidad de ocurrencia, suelen provocar consecuencias desastrosas en la empresa, sobre todo porque son hechos muy importantes que ocurren de manera sorpresiva. Entre estos hechos figuran: los incendios, sismos, huelgas, fuertes devaluaciones de la moneda, repentina escasez de alguna materia prima o servicio vital, ingreso inesperado de un fuerte competidor o de un producto altamente competitivo, guerras, cambios significativos en la política económica, etc.

La Planeación de Contingencias comprende las siguientes etapas:

- 1) Previsión de Eventos de alto impacto en la empresa.
- 2) Estimación de los impactos esperados como consecuencia de cada evento.
- 3) Generación de opciones de respuesta al evento para evitar estragos.
- 4) Selección de las opciones de mayor viabilidad y conveniencia.

### **TEMAS DEL 3 AL 20**

Los temas del 3 al 20 de este Curso son desarrollados por los participantes, con la Asesoría y apoyo del Instructor, siguiendo el Manual de Planeación Estratégica Situacional y el ejemplo resuelto que a continuación se presenta.

Para ello, los participantes se agrupan en equipos, definen un ámbito donde formular su plan estratégico, y comienzan a trabajar.

---

**MANUAL DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA  
SITUACIONAL DE LA COMPAÑÍA**

**MANTTO, S. A.**

**ELABORADO POR:** C. P. ROSARIO CARMONA CRUZADO  
LIC. LEONOR RUÍZ GUZMÁN  
ING. MATILDE INÉS ALVAREZ CARRILLO  
ING. EFRÉN SIMÓN MORENO MARTÍNEZ  
ING. ALFREDO RÍOS TELLO  
ING. GUSTAVO CASTRO ARCOS  
ING. EDUARDO ALVAREZ RUANO  
ING. VÍCTOR CAMPOS ESTRADA

# ÍNDICE

	PÁGINA
<b>OBJETO DEL PLAN</b>	<b>1</b>
<b>I MOMENTO EXPLICATIVO</b>	
I.1 PROBLEMAS QUE DEBE DEFINIR EL PLAN	1
I.2 ACTORES CLAVE DE LOS QUE DEPENDE LA SOLUCIÓN O AGUDIZACIÓN DE LOS PROBLEMAS	1
I.3 VALORACIÓN PLURAL Y PRIORIZACIÓN DE LOS PROBLEMAS ( ESCALA DEL 1 AL 10 )	2
I.4 EXPLICACIÓN PLURAL DE LAS CAUSAS DE LOS PROBLEMAS DEL PLAN	3
I.5 CAUSAS ULTIMAS, CONFLICTIVAS Y ABORDABLES	9
I.6 ESCENARIOS POSIBLES Y SUS IMPACTOS SOBRE LOS PROBLEMAS	10
I.7 DETECCIÓN DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS PARA LA SOLUCIÓN DE LOS PROBLEMAS ANTE ESCENARIOS POSIBLES	11
I.8 PERFIL ESTRATÉGICO ( FORTALEZAS Y DEBILIDADES ) DE CADA ACTOR CLAVE	12
<b>II MOMENTO NORMATIVO</b>	
II.1 VISIÓN dctallada àmplia	13
II.2 MISIÓN	13
II.3 OBJETIVOS Y EXPLICACIONES NECESARIAS PARA SU LOGRO	14
II.4 SELECCIÓN DE CAUSAS VITALES DEL ( DE LOS ) PROBLEMA (S) A TRAVÉS DEL CRITERIO DE PARETO	15
II.5 APROVECHAMIENTO DE OPORTUNIDADES PARA ENFRENTAR LAS CAUSAS VITALES Y MINIMIZACIÓN DE IMPACTOS INDESEABLES DE AMENAZAS Y RIESGOS SOBRE LAS CAUSAS VITALES	16
II.6 CAMBIOS NECESARIOS EN LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES PARA ENFRENTAR LAS CAUSAS VITALES	17
II.7 USOS DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES PARA ENFRENTAR LAS CAUSAS VITALES	18
II.8 BENCHMARKING PARA ENFRENTAR CAUSAS VITALES ( LAS MEJORES PRACTICAS PARA EL ENTORNO )	19
II.9 GENERACIÓN DE OPCIONES DE SOLUCIÓN Y SU SELECCIÓN	20
II.10 ESTRATEGIAS DIRECCIONALES Y SUS IMPLICACIONES	21
II.11 PLAN OPERATIVO DE ESTRATEGIAS	22
<b>III MOMENTO ESTRATÉGICO</b>	
III.1 EVALUACIÓN DE VIABILIDAD ESTRATÉGICA	23
III.2 ESTRATEGIAS PARA VIABILIZAR IMPLICACIONES DE LOS CAMBIOS	24
III.3 TÁCTICAS DE NEGOCIACIÓN PARA VIABILIZAR ESTRATEGIAS	25

**MOMENTO**  
**EXPLICATIVO**

## ***OBJETO DEL PLAN***

ELABORAR E IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE MANTENIMIENTO ÓPTIMO A LAS EMBARCACIONES DE MANTTO, S. A., CON EL FIN DE CONSERVARLAS OPERATIVAS EN FORMA SEGURA, ECOLÓGICA Y EFICIENTE, PARA SATISFACER LA DEMANDA DE DISTRIBUCIÓN DE LOS PRODUCTOS PETROLÍFEROS .

### ***I. MOMENTO EXPLICATIVO***

#### **I.1 PROBLEMAS QUE DEBE RESOLVER EL PLAN:**

- P1: DESVIACIÓN DE LAS FUNCIONES DE LA ORGANIZACIÓN.
- P2: DEFICIENTE INGENIERÍA Y LOGÍSTICA DE MATERIALES.
- P3: INSUFICIENTE ELABORACIÓN DEL PROGRAMA DE MANTENIMIENTO DE EMBARCACIONES.
- P4: INCOMPLETA PLANEACIÓN Y CONTROL DE LOS CANALES DE COMUNICACIÓN PARA LA RETROALIMENTACIÓN EN LA APLICACIÓN DEL PRESUPUESTO
- P5: IMPERFECTA DISTRIBUCIÓN DEL EQUIPO DE INFORMÁTICA Y COMUNICACIÓN CON QUE SE CUENTA.
- P6: DEFICIENCIA EN LA CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO DE LOS MIEMBROS DE LAS ÁREAS INHIERENTES AL MANTENIMIENTO.

#### **I.2 ACTORES CLAVE DE LOS QUE DEPENDE LA SOLUCIÓN O AGUDIZACIÓN DE LOS PROBLEMAS**

- A1: DIRECTIVOS
- A2: MANDOS MEDIOS
- A3: COORDINADORES
- A4: SUPERVISORES DE ZONA
- A5: PERSONAL EMBARCADO
- A6: PROVEEDORES Y PRESTADORES DE SERVICIOS
- A7: CLIENTES

### I.3 VALORACIÓN PLURAL Y PRIORIZACIÓN DE LOS PROBLEMAS DEL PLAN (ESCALA 1 A 10)

PROBLEMA	P1: DESVIACION DE LAS FUNCIONES DE LA ORGANIZACIÓN	P2: DEFICIENTE INGENIERÍA LOGÍSTICA Y MATERIALES	P3: INSUFICIENTE ELABORACIÓN DEL PROGRAMA DE MANTENIMIENTO DE EMBARCACIONES	P4: INCOMPLETA PLANEACIÓN Y CONTROL DE LOS CANALES DE COMUNICACIÓN PARA LA RETROALIMENTACIÓN EN LA APLICACIÓN DEL PRESUPUESTO	P5: IMPERFECTA DISTRIBUCIÓN DEL EQUIPO DE INFORMÁTICA Y COMUNICACIÓN CON QUE SE CUENTA	P6: DEFICIENCIA EN LA CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO DE LOS MIEMBROS DE LAS ÁREAS INHERENTES AL MANTENIMIENTO
ACTOR						
A1: DIRECTIVOS	3	7	5	2	8	8
A2: MANDOS MEDIOS	7	8	8	5	7	6
A3: COORDINADORES	6	8	7	7	8	5
A4: SUPERVISORES DE ZONA	5	6	8	7	9	5
A5: PERSONAL EMBARCADO	6	8	5	7	8	5
A6: PROVEEDORES Y PRESTADORES DE SERVICIO	5	5	6	3	2	2
A7: CLIENTES	5	5	7	6	7	6
TOTAL	37	47	46	37	49	37
ORDEN DE PRIORIDAD	4	2	3	4	1	4
ORDEN DE ABORDABILIDAD	6	2	3	5	1	4

# I.4 EXPLICACIÓN PLURAL DE LAS CAUSAS DE LOS PROBLEMAS DEL PLAN

**PROBLEMA (S):** PI.- DESVIACIÓN DE LAS FUNCIONES DE LA ORGANIZACION.

**EFFECTOS (S):** DUPLICIDAD Y TRASLAPE DE FUNCIONES, OCASIONANDO DESCONTROL Y REPROCESOS.

EXPLICACIONES CAUSALES SEGUN LOS ACTORES CLAVE						
A1:	A2:	A3:	A4:	A5:	A6:	A7:
NO ESTÁN BIEN DEFINIDAS LAS FUNCIONES	NO EXISTE COMUNICACIÓN OPORTUNA	DUPLICIDAD DE FUNCIONES	DUPLICIDAD DE INFORMACIÓN	BUROCRACIA	ESTÁN LOS QUE PUEDEN NO LOS QUE DEBEN	EL OBJETIVO DE LA FLOTA PETROLERA NO ESTA BIEN ENTENDIDO
	↑		↑		↑	
NO SE APEGAN A LA DEFINICIÓN DE LAS FUNCIONES	NO HAY INTEGRACIÓN ENTRE OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO	NO SE DESLINDAN RESPONSABILIDADES	ÁREAS DISTINTAS SOLICITAN LA MISMA INFORMACIÓN	ISLAS DE PODER	ESTRUCTURA ORGANIZACIÓN PIRAMIDAL COMPLEJA	CONTINUO CAMBIO DE DIRIGENTES
				↑	↑	
	MALA ORGANIZACIÓN	NO EXISTE COORDINACIÓN	FALTA DE COORDINACIÓN	FALTA DE SEGUIMIENTO DE LOS DOCUMENTOS HACIA SU FINALIZACIÓN.	BUROCRATIZACIÓN	
	↑		↑			
	FALTA DE CUMPLIMIENTO DE LOS PROCEDIMIENTOS	EXCESIVO BUROCRATISMO	DESCONOCIMIENTO DE LA ACTIVIDAD Y FALTA DE INTERÉS			
	LAS FUNCIONES ACTUALES NO CONCRETAN LAS FUNCIONES DEL MANTENIMIENTO NAVAL					



# I.4 EXPLICACIÓN PLURAL DE LAS CAUSAS DE LOS PROBLEMAS DEL PLAN

**PROBLEMA (S) : P2.- DEFICIENTE INGENIERÍA Y LOGÍSTICA DE MATERIALES.**

**EFFECTOS (S) : DEFICIENTE CONTROL DE INVENTARIOS, PERSONAL NO CAPACITADO, TIEMPOS LARGOS PARA LA ADQUISICIÓN DE MATERIALES.**

EXPLICACIONES CAUSALES SEGÚN LOS ACTORES CLAVE						
A1:	A2:	A3:	A4:	A5:	A6:	A7:
EXCESO DE NORMATIVIDAD VIGENTE	RETRASO DE MATERIALES	REGLAMENTACIÓN Y LEGISLACIÓN Estricta EN MATERIA DE ADQUISICIONES	NO EXISTE COMUNICACIÓN BARCO-INGENIERÍA DE MATERIALES	NO HAY SEGUIMIENTO PARA LA ADQUISICIÓN DE MATERIALES	NO SE LLEVA A CABO LO PLANEADO	CENTRALIZADA EN POCAS PERSONAS
	↑		↑	↑	↑	↑
	NORMATIVIDAD Y CENTRALIZACIÓN EN DEMASÍA				MALOS PROCEDIMIENTOS	FALTA DE CONOCIMIENTO DE LOS MATERIALES
FALTA DE PLANEACIÓN		FALTA DE COMUNICACIÓN	POLÍTICAS ESTABLECIDAS	DESCONOCIMIENTO TÉCNICO DE LO SOLICITADO	↑	↑
↑					BUROCRACIA	↑
FALTA DE PROCEDIMIENTOS	EXCESO DE TRAMITES			FALTA DE INTERÉS AL BUQUE		EMPANTANADA POR LA LEY
	↑		LAS COMPRAS NO SE HACEN DIRECTO AL FABRICANTE			
	DESLINDAR RESPONSABILIDADES	DESCONOCIMIENTO DE PROCEDIMIENTOS	↑			
			LA LEY DE OBRA PUBLICA Y ADQUISICIONES			
	NO EXISTE PERSONAL IDÓNEO PARA LLENAR EL PERFIL DE LOS ELEMENTOS DE ESA ÁREA	FALTA DE CONTROL DEL MATERIAL EXISTENTE		DEMASIADAS FIRMAS		
	↑					
	FALTA DE PROCEDIMIENTOS	DESCONOCIMIENTO DE LAS NECESIDADES REALES DEL ÁREA OPERATIVA				
			OBSTRUCCIÓN PARA LICITAR EN LAS ZONAS			
	FALTA DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL DE ABORDO		↑			
			NORMAS INTERNAS			
	NO EXISTE CONTROL DE INVENTARIOS		BARRERAS PARA COMPRAS DE BIENES RESTRINGIDOS			
			↑			
			DISPOSICIÓN GOBIERNO FEDERAL			

# I.4 EXPLICACIÓN PLURAL DE LAS CAUSAS DE LOS PROBLEMAS DEL PLAN

**PROBLEMA (S) : P3.- INSUFICIENTE ELABORACIÓN DEL PROGRAMA DE MANTENIMIENTO DE EMBARCACIONES.**

**EFFECTOS (S) : MODIFICACIONES CONTINUAS AL PROGRAMA ESTABLECIDO, DESFASAMIENTO DE TIEMPOS PROGRAMADOS, AMPLIAS LISTAS DE TRABAJOS.**

## EXPLICACIONES CAUSALES SEGUN LOS ACTORES CLAVE

A1:	A2:	A3:	A4:	A5:	A6:	A7:
EXCESO DE NORMATIVIDAD Y EL NO SURTIMIENTO DE LAS REFACCIONES EN TIEMPO Y FORMA	INCUMPLIMIENTO EN METAS Y OBJETIVOS	FALTA DE PLANEACIÓN	MÚLTIPLES FUNCIONES EN DIFERENTES ÁREAS	NO HAY REFACCIONES ABORDO EN TIEMPO	FALTA DE PLANEACIÓN	DEFICIENTE PROGRAMACIÓN DEL PRESUPUESTOS
				↑	↑	↑
	MALA ORGANIZACIÓN	FALTA DE SEGUIMIENTO DE HORAS DE OPERACIÓN DE LOS EQUIPOS	PLANEACIÓN INSUFICIENTE Y NECESIDAD DE MODERNIZAR LA ESTRUCTURA	SOLUCIÓN ENÉRGICA PARA REALIZARLO	FALTA REFACCIONES A TIEMPO POR ESO NO SE CUMPLE CON LO PLANEADO	INCUMPLIMIENTO DE METAS Y OBJETIVOS
FALTA DE PLANEACIÓN						↑
	TRÁMITES EXCESIVOS					MUCHOS TRAMITES
		FALTA DE COMUNICACIÓN				
	FALTA DE COMUNICACIÓN		PROGRAMACIONES IRREALES			
	FALTA DE UNIFICACIÓN DE CRITERIOS ZONAS-MANTTO, S.A.	PROGRAMACIÓN SIN COORDINACIÓN CON LAS ÁREAS INVOLUCRADAS				
			PROGRAMA OPERATIVO Y RESTRICCIÓN POR LA UCSC			
	FALTA DE PROCEDIMIENTOS	NO EXISTE LOGÍSTICA DE MATERIALES EN ALMACÉN				
			FALTA DE COORDINACIÓN MANTTO. NAVAL- OPERACIONES			
	RETRASOS EN LA ADQUISICIÓN DE MATERIALES					
	FALTA DE SEGUIMIENTO AL PROGRAMA DE MANTENIMIENTO					
	↑					
	NO HAY PROGRAMA DE MANTENIMIENTO					

# I.4 EXPLICACIÓN PLURAL DE LAS CAUSAS DE LOS PROBLEMAS DEL PLAN

**PROBLEMA (S) : P4.- INCOMPLETA PLANEACIÓN Y CONTROL DE LOS CANALES DE COMUNICACIÓN PARA LA RETROALIMENTACIÓN EN LA APLICACIÓN DEL PRESUPUESTO.**

**EFFECTOS (S) : DESCONOCIMIENTO OPORTUNO Y VERAZ DEL PRESUPUESTO EJERCIDO, DISPONIBLE, DEVENGADO Y COMPROMETIDO. ADECUACIONES FRECUENTES Y DESCONTROL DEL MISMO.**

EXPLICACIONES CAUSALES SEGUN LOS ACTORES CLAVE							
A1:	A2:	A3:	A4:	A5:	A6:	A7:	
NO EXISTE FLUÍDEZ EN LOS CANALES DE COMUNICACIÓN	NO HAY COMUNICACIÓN ENTRE ZONAS Y GTM	CARENCIA DE RETROALIMENTACIÓN	LAS ÁREAS DE RAMA NO CONSIDERAN A LOS BARCOS PARA LA ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO	FALTA DE COMUNICACIÓN PRESUPUESTAL DIRECTA AL BUQUE	RETRASOS INEXPLICABLES	FALTA DE SEGUIMIENTO	
	↑			↑			↑
	FALTA DE ENFOQUE DE PROYECTOS DE INVERSIÓN	SE DESCONOCEN LOS PARÁMETROS REALES PARA CONOCER EL ÍNDICE DE INFLACIÓN		INSTRUCCIONES AUTÓNOMAS		INFORMACIÓN RESERVADA	FALTA DE CONOCIMIENTOS Y PROCEDIMIENTOS DE TRABAJO
							↑
	FALTA DE ENTENDIMIENTO PARA CANALIZACIÓN DE LA COMUNICACIÓN	ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO Y NO CONTROL DEL MISMO		NO FLUYE LA INFORMACIÓN Y SE DEGENERA LA RETROALIMENTACIÓN			FALTA INFORMACION
	↑						
	CREAR CANALES						
	INCUMPLIMIENTO PRESUPUESTAL	LAS ÁREAS NO MANEJAN CON EFICIENCIA LOS MODELOS DE SOLICITUD Y PROCEDIMIENTOS		POLÍTICAS BUROCRÁTICAS			
	↑						
	FALTA DE SEGUIMIENTO PRESUPUESTAL						
LA TARDÍA ENTREGA DE LOS REPORTES PRESUPUESTALES MENSUALES							
↑							
LA FALTA DE CONFIABILIDAD DE LOS MISMOS							
LA FALTA DE SISTEMA ACTUALIZADO Y HOMOGENEIZADO INSTITUCIONAL							

# I.4 EXPLICACIÓN PLURAL DE LAS CAUSAS DE LOS PROBLEMAS DEL PLAN

**PROBLEMA (S) : P5.- IMPERFECTA DISTRIBUCIÓN DEL EQUIPO DE INFORMÁTICA Y COMUNICACION CON QUE SE CUENTA.**

**EFFECTOS (S) : DEFICIENTE COMUNICACIÓN, REPERCUTIENDO EN LA ERRÓNEA TOMA DE DECISIONES Y DE MANERA INOPORTUNA.**

## EXPLICACIONES CAUSALES SEGUN LOS ACTORES CLAVE

A1:	A2:	A3:	A4:	A5:	A6:	A7:
FALTAN EQUIPOS	DEFICIENTE CONOCIMIENTO DE LAS PERSONAS QUE REQUIEREN EL EQUIPO	CARENCIA DE EQUIPO	MALA DISTRIBUCIÓN DEL EQUIPO	NO HAY COMUNICACIÓN	SE LES HA PROPORCIONADO INFORMACIÓN TÉCNICA LA CUAL NO HA SIDO APROVECHADA	ATRASO DE EQUIPOS
	↑					↑
	IMPERFECTA INVESTIGACIÓN EN LAS ÁREAS INVOLUCRADAS	INSUFICIENTE PRESUPUESTO PARA SU ADQUISICIÓN	DEFICIENTE PLANEACIÓN EN LA ADQUISICIÓN DE EQUIPO			↑
						INSUFICIENTE CONOCIMIENTO DEL PERSONAL QUE REQUIERE
	FALTA DE ACCESO DEL TIEMPO LIBRE A OTROS USUARIOS	INCOMPETENCIA DE LOS USUARIOS PARA UN MEJOR APROVECHAMIENTO (CAPACITACIÓN)	RETRASO EN LOS PROGRAMAS POR FALTA DE EQUIPO			↑
						FALTA INVESTIGACIÓN ÁREAS INVOLUCRADAS
	NO HAY PROCEDIMIENTOS HOMOLOGADOS QUE EMANEN DE LOS MANDOS SUPERIORES		SE TRABAJA CON EQUIPOS DE COMPUTO OBSOLETOS			
	EL SISTEMA INSTITUCIONAL DE RACIONALIZACIÓN DE ACTIVOS		INCOMPLETA ESTADÍSTICA Y RESTRICCIÓN DE BIENES			



## I.5 CAUSAS ULTIMAS, CONFLICTIVAS Y ABORDABLES

PROBLEMA	CAUSAS ULTIMAS (CU)	CAUSAS CONFLICTIVAS	CAUSAS ABORDABLES DENTRO DEL PLAN (CA)
P5.-DEFICIENTE DISTRIBUCION DEL EQUIPO DE INFORMÁTICA Y COMUNICACIÓN	CU1.-FALTAN EQUIPOS	CU1.- ES CONFLICTIVO POR LOS LINEAMIENTOS EXISTENTES PARA SU ADQUISICIÓN	CA1 = CU1 POR MEDIO DE LA ELABORACIÓN DE UNA PROPUESTA DE UN SISTEMA DE COMUNICACIÓN E INFORMÁTICA INTEGRAL
	CU2.-IMPERFECTA INVESTIGACION EN LAS ÁREAS INVOLUCRADAS	CU2.- NO ES CONFLICTIVA	CA2 = CU2
	CU3.-FALTA DE ACCESO DEL TIEMPO LIBRE A OTROS USUARIOS	CU3.- ES CONFLICTIVA ENTRE LOS RESPONSABLES DEL EQUIPO Y EL RESTO DE LOS USUARIOS	CA3 = CU3 PROPONIENDO UN AREA COMÚN CON PROGRAMACIÓN DE TIEMPOS
	CU4.-NO HAY PROCEDIMIENTOS HOMOLOGADOS QUE EMANEN DE LOS MANDOS SUPERIORES	CU4.- ES CONFLICTIVO ENTRE MANDOS SUPERIORES Y LOS USUARIOS.	CA4. = CU4 PROPONIENDO LA ELABORACIÓN DE PROCEDIMIENTOS DE USO Y MANEJO DE EQUIPOS DE COMUNICACIÓN E INFORMÁTICA
	CU5.-FALTA DISTRIBUIR EN SU TOTALIDAD EL SISTEMA INSTITUCIONAL DE RACIONALIZACIÓN DE ACTIVOS	CU5.- ES CONFLICTIVO ENTRE TODOS LOS USUARIOS DEL SISTEMA	CA5 = CU5 SOLICITANDO TERMINALES PARA LOS USUARIOS
	CU6.-FALTA MAYOR PRESUPUESTO PARA LA ADQUISICIÓN DE EQUIPOS.	CU6.- ES CONFLICTIVA ENTRE MANDOS MEDIOS Y DIRECTORES	CA6 = CU6 VISTA CON POSIBILIDAD DE NEGOCIACIÓN
	CU7.-INCOMPETENCIA DE LOS USUARIOS PARA UN MEJOR APROVECHAMIENTO (CAPACITACIÓN)	CU7.- ES CONFLICTIVA ENTRE LOS USUARIOS	CA7 = CU7 CON NUEVA CULTURA ORGANIZACIONAL
	CU8.-DEFICIENTE PLANEACIÓN EN LA ADQUISICIÓN DE EQUIPOS	CU8.- NO ES CONFLICTIVO	CA8 = CU8
	CU9.-RETRASO EN LOS PROGRAMAS POR FALTA DE EQUIPOS	CU9 = CU1	CA1 = CU9
	CU10.-SE TRABAJA CON EQUIPO DE COMPUTO OBSOLETO	CU10 = CU1	CA1 = CU10
	CU11.-FALTA DE ESTADÍSTICA Y RESTRICCIÓN DE BIENES	CU11.-ES CONFLICTIVA SI SE ATACA TAL CUAL POR LA LEGISLACIÓN EXISTENTE	CA9. = CU11 CON SISTEMA DE NEGOCIACIÓN EN PARALELO
	CU12.-NO HAY COMUNICACION	CU12.- ES CONFLICTIVA POR LA RESISTENCIA AL CAMBIO	CA10 = CU12 VISTA CON CULTURA DE BENEFICIO Y EFICIENCIA
	CU13.-NO HA SIDO APROVECHADA LA INFORMACIÓN TÉCNICA QUE SE LE FACILITA A LA EMPRESA	CU13 = CU1	CA1 = CU13

## I.6 ESCENARIOS POSIBLES Y SUS IMPACTOS SOBRE LOS PROBLEMAS

ESCENARIOS	IMPACTOS
<b>E1: TENDENCIAL</b>	
<p>SIGUE LA CEGUERA ORGANIZACIONAL POR FALTA DE VISIÓN A FUTURO Y LA RECESIÓN CON INFLACIÓN, MAYOR DEMANDA DE NECESIDADES DE EQUIPO DE COMUNICACIÓN Y NECESIDAD DE MEJORAR EL SERVICIO DE MANTTO MARÍTIMO.</p>	<p>SE AGUDIZAN LOS PROBLEMAS DE LA EMPRESA POR EQUIPO OBSOLETO CON FALTA DE CAPACIDAD DE RESPUESTA. AUMENTAN LOS CONFLICTOS INTERNOS ENTRE LOS USUARIOS, INCOMPATIBILIDAD DE LENGUAJE ENTRE ÁREAS USUARIAS. SE CREAN REMEDIOS DE ALTOS COSTOS SIN VISIÓN DE REMUNERACIÓN A FUTURO.</p>
<b>E2: OPTIMISTA</b>	
<p>LA POLÍTICA DE LA AUSTERIDAD DESAPARECE Y LOS EQUIPOS DE INFORMÁTICA Y COMUNICACIÓN SE CONSIDERAN BIENES NO RESTRINGIDOS. EL MANTENIMIENTO DE EMBARCACIONES ES PREDICTIVO Y PROGRAMADO AL IGUAL QUE LAS ADQUISICIONES DE REFACCIONES Y MATERIAL DE CONSUMO. LAS FUNCIONES SE DEFINEN CLARAMENTE Y LA CAPACITACIÓN SE OPTIMIZA.</p>	<p>LA COMUNICACIÓN EN TODAS LAS ÁREAS ES VERSÁTIL Y OPORTUNA, LAS EMBARCACIONES SE ATIENDEN DE ACUERDO A PROGRAMAS PREDICTIVOS Y PROGRAMADOS MANTENIENDO LA FLOTA EN ÓPTIMAS CONDICIONES, YA QUE LAS ADQUISICIONES DE REFACCIONES Y MATERIAL DE CONSUMO SON LAS CORRECTAS Y SE TIENEN EN EL TIEMPO REQUERIDO. LAS FUNCIONES ESTÁN BIEN DEFINIDAS Y ENTENDIDAS. LA CAPACITACIÓN ES LA ÓPTIMA.</p>
<b>E3: PESIMISTA</b>	
<p>LA POLÍTICA DE AUSTERIDAD SE APLICA MÁS DRÁSTICAMENTE, PROVOCANDO QUE TODOS LOS EQUIPOS DE INFORMÁTICA Y COMUNICACIÓN SE ADQUIERAN SÓLO BAJO CONDICIONES DE EMERGENCIA. EL MANTENIMIENTO DE EMBARCACIONES ES UN CAOS AL IGUAL QUE LAS ADQUISICIONES DE MATERIALES Y REFACCIONAMIENTO. LAS FUNCIONES DE LA ORGANIZACIÓN SE HAN DETERIORADO AL IGUAL QUE LA CAPACITACIÓN.</p>	<p>EL MANTENIMIENTO DE EMBARCACIONES, LA ADQUISICIÓN DE REFACCIONES Y MATERIALES DE CONSUMO SE TORNA CAÓTICO, LA COMUNICACIÓN NO ES VERSÁTIL Y ES CONFUSA. LAS FUNCIONES ESTÁN DUPLICADAS Y TRASLAPADAS, LA CAPACITACIÓN ES INSUFICIENTE Y MAL PROPORCIONADA.</p>

**I.7 DETECCIÓN DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS PARA LA SOLUCIÓN DE LOS PROBLEMAS ANTE ESCENARIOS POSIBLES**

ESCENARIO: *TENDENCIAL*

<i>PROBLEMA</i>	<i>OPORTUNIDADES</i>	<i>AMENAZAS</i>
<p>P5: DEFICIENTE DISTRIBUCIÓN DEL EQUIPO DE INFORMÁTICA Y COMUNICACIÓN</p>	<p>- PROPICIO PARA DESARROLLAR ESPÍRITU DE COOPERACIÓN EN PRO DE LA EMPRESA</p>	<p>- PUGNA INTERNA DEL USUARIO POR CONSERVAR SU TRABAJO.</p>
	<p>- INDUCIR AL PERSONAL A LA MEJORA CONTINUA EN SU TRABAJO CON ÓPTIMA HERRAMIENTA INFORMÁTICA</p>	<p>- OBSOLESCENCIA DE EQUIPOS Y FALTA DE ACTUALIZACIÓN DE LOS USUARIOS</p>
	<p>- OPORTUNO PARA CREAR MEDIOS ACCESIBLES DE ADQUISICIÓN O ARRENDAMIENTO DE EQUIPOS DE COMUNICACIÓN E INFORMÁTICA</p>	<p>- DIFICULTAD DE MEJORAR RESULTADOS PERSONALES POR NECESIDAD DE INVERTIR DINERO PROPIO</p>



## I.8 PERFIL ESTRATÉGICO (FORTALEZAS Y DEBILIDADES) DE CADA ACTOR CLAVE

ACTOR	FORTALEZAS	DEBILIDADES	
A1: DIRECTIVOS	AUTORIDAD, CONOCIMIENTO, JUVENTUD, EXPERIENCIA, SABE ESCUCHAR, RESPONSABLE	POCA LIBERTAD DE ACCIÓN, MÚLTIPLES COMPROMISOS, CORTOPLACISTA	
A2: MANDOS MEDIOS	EXPERIENCIA, AMOR A LA EMPRESA, AUTORIDAD, CONOCIMIENTO, RESPONSABLE	CONDESCENDIENTE, CORTOPLACISTA	DEMASIADA DISCIPLINA,
A3: COORDINADORES	ABIERTOS A INNOVACIONES, DESTREZA, CON CONOCIMIENTOS TÉCNICOS, COLABORADOR	POCA DISCIPLINA, TIMIDEZ, ESCÉPTICOS A LA FUNCIÓN LABORAL	
A4: SUPERVISORES DE ZONA	DESEOS DE SUPERACIÓN, INTEGRACIÓN A SU MANDO SUPERIOR, CONOCIMIENTOS, DESTREZA	POCA COOPERACIÓN INDISCIPLINADOS	A MANDOS MEDIOS,
A5: PERSONAL EMBARCADO	CONOCIMIENTOS EN DESARROLLO DE SU TRABAJO, DISCIPLINA, TOMA DE DECISIONES, DESTREZA	DESCONOCIMIENTO DE LAS POLÍTICAS DE LA EMPRESA, CONFORMISTA,	
A6: PROVEEDORES Y PRESTADORES DE SERVICIO	CAPACIDAD ECONÓMICA INMEDIATA PARA LA ADQUISICIÓN DE LOS BIENES, CONEXIÓN DIRECTA CON LOS FABRICANTES, ELECCIÓN DE MERCADO	COMPETIDORES, DEPRECIACIÓN CONSTANTE DE LA MONEDA NACIONAL, DIFICULTAD DE ACCESO A LAS INSTALACIONES Y/O A LA INFORMACIÓN TÉCNICA PARA PODER COTIZAR CORRECTAMENTE, FALTA DE CONOCIMIENTOS TÉCNICOS	
A7: CLIENTES	CAPACIDAD DE DECIDIR SUS MEDIOS DE DISTRIBUCIÓN, NO ESTÁN SUJETOS A LA LEGISLACIÓN VIGENTE DEL TERRITORIO NACIONAL, LA NORMATIVIDAD DE MANTTO, S.A. EXISTENTE ES MÁS BENEVOLENTE	DEPENDEN DE UNA ÁREA DIFERENTE PARA EL TRANSPORTE DE SUS HIDROCARBUROS, POCA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, DEFICIENTE COMUNICACIÓN	

**MOMENTO**  
**NORMATIVO**

## II.4 SELECCIÓN DE CAUSAS VITALES DEL (DE LOS) PROBLEMA(S) A TRAVÉS DEL CRITERIO DE PARETO

PROBLEMA(S): *P5*

ESCENARIO: *TENDENCIAL*

CAUSAS ULTIMAS ABORDABLES DENTRO DEL PLAN	REPARTIR 100 PUNTOS SEGÚN EL PESO DE LAS CAUSAS	CAUSAS VITALES 20 A 30 % DE LAS CAUSAS QUE GENERAN DEL 70 AL 80% DEL EFECTO.
CA1.- FALTA DE EQUIPO, ABORDABLE POR MEDIO DE LA ELABORACIÓN DE UNA PROPUESTA DE UN SISTEMA DE COMUNICACIÓN E INFORMÁTICA INTEGRAL	20	CV2
CA2.- IMPERFECTA INTEGRACIÓN EN LAS ÁREAS INVOLUCRADAS	3	
CA3.- FALTA DE ACCESO DEL TIEMPO LIBRE A OTROS USUARIOS, SE PROPONE UN ÁREA COMÚN CON PROGRAMACIÓN DE TIEMPOS	3	
CA4.- NO HAY PROCEDIMIENTOS HOMOLOGADOS QUE EMANEN DE LOS MANDOS SUPERIORES, SE PROPONDRÁ LA ELABORACIÓN DE LOS MISMOS PARA EL USO Y MANEJO DE EQUIPOS DE COMUNICACIÓN E INFORMÁTICA	15	CV3
CA5. FALTA DISTRIBUIR EN SU TOTALIDAD EL SISTEMA INSTITUCIONAL DE RACIONALIZACIÓN DE ACTIVOS, SE SOLICITARÁN TERMINALES PARA LOS USUARIOS	15	CV4
CA6.- FALTA DE MÁS PRESUPUESTO PARA LA ADQUISICIÓN DE EQUIPOS, SE ABORDARÁ CON NEGOCIACIÓN DEL GANAR-GANAR	4	
CA7.- INCOMPETENCIA DE LOS USUARIOS DE LOS EQUIPOS DE COMUNICACIÓN E INFORMÁTICA, SE ABORDARÁ VISTA CON NUEVA CULTURA ORGANIZACIONAL	4	
CA8.- DEFICIENTE PLANEACION EN ADQUISICION DE EQUIPOS DE COMUNICACIÓN E INFORMÁTICA	3	
CA9 FALTA DE ESTADÍSTICAS Y MAL MANEJO DE LA RESTRICCIÓN DE BIENES, SE PLANTEA ELABORAR UN SISTEMA DE NEGOCIACIÓN EN PARALELO	3	
CA10 NO HAY COMUNICACION, ABORDABLE VISTA CON CULTURA DE BENEFICIO Y EFICIENCIA	30	CV1

## II.3 OBJETIVOS Y EXPLICACIONES NECESARIAS PARA SU LOGRO

PROBLEMA: *P5*

ESCENARIO: *TENDENCIAL*

OBJETIVOS.- OPTIMA DISTRIBUCION DEL EQUIPO DE INFORMÁTICA Y COMUNICACIÓN CON EL QUE SE CUENTA ACTUALMENTE Y LA OBTENCIÓN DE MÁS EQUIPOS.

EFFECTOS.- COMUNICACION VERSÁTIL Y OPORTUNA, REPERCUTIENDO EN LA OBTENCIÓN DE MEJORES TOMAS DE DECISIONES, CONOCIENDO EL PRESUPUESTO REAL, LOS MATERIALES Y REFACCIONES QUE SE TIENEN

ARBOLES EXPLICATIVOS CAUSALES DE LA SITUACION OBJETIVO SEGUN LOS ACTORES CLAVE ( VISION POLICENTRICO )						
A1: DIRECTIVOS	A2: SUPTTES	A3: COORDINADORES	A4: SUPERVISOR	A5: EMBARCADOS	A6: PROVEEDORES	A7: CLIENTES
TENER LOS EQUIPOS SUFICIENTES PARA TODAS LAS NECESIDADES	SE CONOCE QUE ÁREAS NECESITAN EL EQUIPO	EQUIPO DISPONIBLE	EQUIPO BIEN DISTRIBUIDO	COMUNICACIÓN EXPEDITA Y VERAZ DE MANO	LA INFORMACIÓN TÉCNICA AL RESPECTO ES ANALIZADA Y PUESTA EN MARCHA LO MAS ADECUADA	NO ATRASO DE LOS EQUIPOS
	↑	SE OTORGA PRESUPUESTO PARA ADQUISICIÓN	SE PLANEA Y SE LLEVA A CABO LA ADQUISICIÓN DE EQUIPOS			↑ DINÁMICA TECNOLÓGICA
	SE INVESTIGA LAS NECESIDADES DE LAS ÁREAS INVOLUCRADAS	SE DA CAPACITACIÓN A LOS USUARIOS	PROGRAMAS A TIEMPO CON EQUIPO DISPONIBLE			↑ CONOCIMIENTO DEL PERSONAL QUE REQUIERE
	MANDOS SUPERIORES ESTABLECEN PROCEDIMIENTOS E INSTALACIÓN TOTAL DEL SISTEMA INSTITUCIONAL		SE MODERNIZA EL SISTEMA Y LOS EQUIPOS			↑ BUENA INVESTIGACIÓN EN ÁREAS INVOLUCRADAS
			SE SACAN INVENTARIOS Y ESTADÍSTICAS DE LOS EQUIPOS Y SU UTILIZACIÓN			

## II.6 CAMBIOS NECESARIOS EN LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES PARA ENFRENTAR LAS CAUSAS VITALES

PROBLEMA(S): P5

ESCENARIOS: TENDENCIAL

CAUSAS VITALES	¿CÓMO CONVIENE CAMBIAR LAS FORTALEZAS PARA ENFRENTAR LAS CAUSAS VITALES?	¿CÓMO CONVIENE CAMBIAR LAS DEBILIDADES PARA ENFRENTAR LAS CAUSAS VITALES?
CV1: NO HAY COMUNICACIÓN, SE ABORDARÁ VISTA CON CULTURA DE NEGOCIACIÓN EN PARALELO	A1 y A2 REFUERZEN SU CAPACIDAD DE CONTROL Y ORGANIZACIÓN, CREANDO CANALES ADECUADOS DE COMUNICACIÓN PREDICANDO EL EJEMPLO Y DESARROLLANDO SU NEGOCIABILIDAD DEL GANAR-GANAR	QUE A1 Y A2 DESARROLLEN MAYOR LIBERTAD DE ACCIÓN ESPÍRITU EMPRENDEDOR Y LIDERAZGO Y QUE A3, A4, Y A5 SE PONGAN LA CAMISETA AMEN A SU TRABAJO TENGAN ESPÍRITU DE COOPERACIÓN Y DISCIPLINA
CV2: FALTAN EQUIPOS, SE ELABORARÁ UNA PROPUESTA DE UN SISTEMA DE COMUNICACIÓN E INFORMÁTICA.	QUE A1 A A5 APLIQUEN SUS CONOCIMIENTOS EN EXPLORAR NUEVAS FORMAS DE ADQUIRIR HERRAMIENTAS ACTUALES PARA EFICIENTAR LA FORMA DE TRABAJO. QUE A3, A4 Y A5 REFUERZEN SUS CONOCIMIENTOS EN EL ÁMBITO DE INFORMÁTICA PARA LA MEJORA CONTINUA. QUE A7 BRINDE APOYO A A1 A A5 CON LA TECNOLOGÍA DE PUNTA QUE MANEJA.	QUE A1 A A5 ENFOQUEN SUS ACTIVIDADES EN LA POLÍTICA DEL GANAR-GANAR, PARA CONVIVIR ENTRE ELLOS RECONOCIENDO SUS HABILIDADES Y DEFICIENCIAS. A6 QUE MEJORE LA CALIDAD DE INFORMACIÓN PREVIO A LA SOLICITUD DE UN SERVICIO Y QUE INCREMENTE LA CALIDAD DE LOS MISMOS. A7 EFICIENTANDO SU PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y MEJORANDO LOS SISTEMAS DE COMUNICACIÓN.
CV3: NO HAY PROCEDIMIENTOS HOMOLOGADOS QUE EMANEN DE LOS MANDOS SUPERIORES, SE PROPODRÁ LA ELABORACIÓN DE PROCEDIMIENTOS DE USO Y MANEJO DE EQUIPOS DE COMUNICACIÓN E INFORMÁTICA	QUE A3, A4 Y A5 APORTEN SU IMPETU A DESARROLLAR LINEAMIENTOS Y PROCEDIMIENTOS Y SEPAN VENDER LA IDEA A A1 Y A2, Y QUE ESTOS ENCAUCEN SU AMOR A LA EMPRESA HACIA EL PENSAMIENTO DEL TRABAJO EN EQUIPO.	QUE A1 Y A2 SE PREOCUPEN MAS POR MANTENER UNA BUENA ORGANIZACIÓN Y CONTROL, MOTIVANDO UN ESPÍRITU DE COOPERACIÓN Y LEALTAD CON A3, A4 Y A5. QUE A3, A4 Y A5 AUMENTEN SUS CONOCIMIENTOS EN POLÍTICAS Y NORMAS DE LA EMPRESA.
CV4: FALTA DISTRIBUIR EN SU TOTALIDAD EL SISTEMA INSTITUCIONAL DE RACIONALIZACIÓN DE ACTIVOS, SE SOLICITARÁN TERMINALES A LOS USUARIOS DEL MISMO	QUE A1 Y A2 PROMUEVAN UNA VISION MAS AMPLIA DEL GANAR-GANAR, IMPULSANDO LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA INSTITUCIONAL EN TODAS LAS ÁREAS INVOLUCRADAS.	QUE A3 Y A4 DEJEN DE SER INDISCIPLINADOS Y SEAN PERSONAS MULTIFUNCIONALES INCULCANDO CAPACIDAD DE COOPERACIÓN.

## II.7 USO DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES PARA ENFRENTAR LAS CAUSAS VITALES

PROBLEMA (S): P5

ESCENARIOS: TENDENCIAL

CAUSAS VITALES	¿CÓMO CONVIENE USAR LAS FORTALEZAS PARA ENFRENTAR LAS CAUSAS VITALES?	¿CÓMO CONVIENE USAR LAS DEBILIDADES PARA ENFRENTAR LAS CAUSAS VITALES?
CV1: NO HAY COMUNICACION, SE ABORDARA VISTA CON CULTURA DE NEGOCIACIÓN EN PARALELO	QUE A1 Y A2 USEN SUS FORTALEZAS TRASMITIÉNDOLAS EN UN AMBIENTE DE COMPAÑERISMO PARA REALIZAR CON A3, A4 Y A5 GRUPOS DE TRABAJO, PARA DETECTAR ACTIVIDADES CLAVES Y LÍDERES, EFICIENTANDO LA COMUNICACIÓN	QUE DE A1 A A5 DEMUESTREN QUE SUS DEBILIDADES PUEDEN TRANSFORMARSE EN FORTALEZAS HACIENDO ACOPIO DE SUS CONOCIMIENTOS Y ESFUERZOS MUTUOS PARA TRATAR DE GENERAR INTERÉS EN LOS DEMÁS ACTORES CON EL ÓPTIMO USO DE EQUIPOS DE INFORMÁTICA Y LA MEJOR COMUNICACIÓN.
CV2: FALTAN EQUIPOS, SE ELABORARA UNA PROPUESTA DE UN SISTEMA DE COMUNICACIÓN E INFORMÁTICA	QUE DE A1 A A5 AUMENTEN SUS HABILIDADES EN EL MANEJO DE LA LEGISLACIÓN VIGENTE PARA LA ADQUISICIÓN, PLANEACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE EQUIPOS.	
CV3: NO HAY PROCEDIMIENTOS HOMOLOGADOS QUE EMANEN DE LOS MANDOS SUPERIORES, SE PROPONDRÁ LA ELABORACIÓN DE PROCEDIMIENTOS DE USO Y MANEJO DE EQUIPOS DE COMUNICACIÓN E INFORMÁTICA	QUE DE A1 A A5 USEN SUS CONOCIMIENTOS PARA INTERCAMBIAR IDEAS DE PRESENTACIÓN DE LOS DIFERENTES DATOS, PARA PODER INTEGRAR UNA BUENA REQUISICIÓN.	
CV4: FALTA DISTRIBUIR EN SU TOTALIDAD EL SISTEMA INSTITUCIONAL DE RACIONALIZACIÓN DE ACTIVOS, SE SOLICITARÁN TERMINALES A LOS USUARIOS DEL MISMO	QUE A1 Y A2 USEN SU AUTORIDAD PARA CREAR ALIANZAS ENTRE LOS RESPONSABLES DEL MANEJO DEL SISTEMA Y LOS USUARIOS.	

## II.8 BENCHMARKING PARA ENFRENTAR LAS CAUSAS VITALES

CAUSAS VITALES ENTIDAD DE COMPARACIÓN	CV1	CV2	CV3	CV4	RAZONES DE ÉXITO
MANTTO, S. A.	30%	50%	40%	50%	
EL BARQUITO, S. A.	70%	50%	70%	50%	EXCELENTES EQUIPOS DE COMUNICACIÓN E INFORMÁTICA, USO Y APLICACIÓN CONSTANTE DE INGENIERÍA DE PUNTA, PROCEDIMIENTOS EFICACES
REPARACIONES NAVALES, S. A.	80%	100%	90%	100%	HACE DE MÁS DE TRES AÑOS COMENZARON CON SISTEMA DE CALIDAD Y TECNOLOGÍA DE PUNTA
ASTILLEROS MÉXICO, S. A.	80%	70%	60%	60%	POR CONSTANCIA Y PERSEVERANCIA EN DAR UN BUEN SERVICIO

## II.9 GENERACIÓN DE OPCIONES DE SOLUCIÓN Y SU SELECCIÓN

PROBLEMA(S): P5

ESCENARIO: *TENDENCIAL*

CAUSAS VITALES	OPCIÓN DE SOLUCIÓN PROPUESTAS Y SELECCIÓN
<p>CV1: NO HAY COMUNICACIÓN, SE ABORDARÁ VISTA CON CULTURA DE NEGOCIACIÓN EN PARALELO</p>	<p>1) QUE A1 Y A2 PREDIQUEN CON EL EJEMPLO DESPLEGANDO CAMPAÑA DE INDUCCIÓN A ALIANZAS GRUPALES CON EL PENSAMIENTO DEL GANAR-GANAR.</p> <p>2) CONCIENTIZAR Y REEDUCAR A A3, A4 Y A5 A LA ACTUALIZACIÓN, USO Y MANEJO DE LA COMUNICACIÓN.</p>
<p>CV2: FALTAN EQUIPOS. SE ELABORARÁ UNA PROPUESTA DE UN SISTEMA DE COMUNICACIÓN E INFORMÁTICA.</p>	<p>3) QUE DE A1 A A5 SE CAPACITEN EN EL CONOCIMIENTO Y MANEJO DE LA LEY DE ADQUISICIONES Y OBRA PÚBLICA. ASÍ COMO LAS NORMAS INTERNAS PARA LA ADQUISICIÓN DE BIENES.</p> <p>4) QUE A1 Y A2 PROMUEVAN LA IMPLEMENTACIÓN DEL FINANCIAMIENTO DE EQUIPO DE CÓMPUTO EN BENEFICIO DE A3, A4 Y A5.</p> <p>5) QUE A1 Y A2 PROMUEVAN LA CELEBRACIÓN DE CONTRATOS DE ARRENDAMIENTO Y SERVICIO DE EQUIPO DE INFORMÁTICA Y TELECOMUNICACIÓN</p>
<p>CV3: NO HAY PROCEDIMIENTOS HOMOLOGADOS QUE EMANEN DE LOS MANDOS SUPERIORES. SE PROPONDRÁ LA ELABORACIÓN DE PROCEDIMIENTOS DE USO Y MANEJO DE EQUIPOS DE COMUNICACIÓN E INFORMÁTICA</p>	<p>6) QUE DE A1 A A5 SE CAPACITEN Y ADIESTREN EN REINGENIERÍA, CALIDAD TOTAL Y EN REGULACIONES APLICABLES OBLIGATORIAS (ISM)</p> <p>7) QUE A1 Y A2 REALICEN UN CONSENSO DE IDEAS ENTRE A3, A4 Y A5 DE LAS CUALES SE TOMEN LAS MEJORES PARA CREAR PROCEDIMIENTOS, APLICANDO LA REINGENIERÍA EN LAS FUNCIONES DEL PERSONAL Y EN BENEFICIO DEL USO Y MANEJO DEL EQUIPO DE INFORMÁTICA Y COMUNICACIÓN. PARA REDISTRIBUIR EL EQUIPO SUBUTILIZADO Y SOLICITANDO LA COMPRA, ARRENDAMIENTO O FINANCIAMIENTO DE LOS FALTANTES.</p>
<p>CV4: FALTA DISTRIBUIR EN SU TOTALIDAD EL SISTEMA INSTITUCIONAL DE RACIONALIZACIÓN DE ACTIVOS. SE SOLICITARÁN TERMINALES A LOS USUARIOS DEL MISMO</p>	<p>8) REEDUCAR A3, A4 Y A5 EN EL USO DEL SISTEMA INSTITUCIONAL DE RACIONALIZACIÓN DE ACTIVOS</p>



## II.11 PLAN OPERATIVO DE ESTRATEGIAS

PROBLEMA(S): *P5*

ESCENARIO: *TENDENCIAL*

ESTRATEGIAS	M E T A S	ACTIVIDADES NECESARIAS Y SUS TIEMPOS DE EJECUCIÓN
EST. 1: CREACIÓN DE ALIANZAS GRUPALES CON PENSAMIENTO DEL GANAR-GANAR	QUE EL PERSONAL ESTÉ TOTALMENTE CONSCIENTE Y CONVENCIDO DE LOS GRANDES ALCANCES Y BENEFICIOS DE TENER UNA COMUNICACIÓN HOMOGÉNEA, VERAZ Y OPORTUNA. (12 SEM)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 DISEÑO DEL PROGRAMA DE INTEGRACIÓN GRUPAL (3 SEM)</li> <li>2 CAMPAÑA DE FORMALIZACIÓN DEL PROGRAMA (8 SEM)</li> <li>3 IMPLANTACIÓN DEL PROGRAMA (7 SEM)</li> </ol>
EST. 2: PROGRAMA DE REEDUCACIÓN Y RECAPACITACIÓN AL PERSONAL	QUE EL PERSONAL ESTÉ SUFICIENTEMENTE PREPARADO PARA APLICAR LAS HERRAMIENTAS LEGALES, NORMATIVAS E INSTITUCIONALES. (1 AÑO 6 MESES)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 DISEÑO DEL PROGRAMA DE CURSOS (4 SEM)</li> <li>2 CAPACITACIÓN DE A1 Y A2 (2 SEM)</li> <li>3 CAPACITACIÓN DE A3, A4 Y A4 (1.5 AÑOS)</li> <li>4 CAPACITACIÓN DE A5 (1 AÑO)</li> <li>5 IMPLANTACIÓN DEL PROGRAMA (1.5 AÑOS)</li> </ol>
EST. 3: OBTENCIÓN DE COTIZACIONES Y ELECCIÓN DE CANDIDATOS VIABLES PARA EL FINANCIAMIENTO.	QUE LOS GRUPOS DE TRABAJO CUENTEN CON LOS ELEMENTOS NECESARIOS PARA LA REALIZACIÓN DE SUS FUNCIONES. (3 SEM)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 OBTENCIÓN DE COTIZACIÓN DE EQUIPOS (1 SEM)</li> <li>2 DESIGNACIÓN DE LOS CANDIDATOS VIABLES (1 SEM)</li> <li>3 EJECUCIÓN DE LA COMPRA Y DESIGNACIÓN (1 SEM)</li> </ol>
EST. 4: CELEBRACIÓN DEL CONTRATO DE ARRENDAMIENTO Y SERVICIO DE EQUIPOS DE INFORMÁTICA Y COMUNICACIÓN	OPERAR CON USUARIOS FORTALECIDOS CON TECNOLOGÍA DE PUNTA. (5 1/2 SEM)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 OBTENCIÓN DEL PRESUPUESTO (1 SEM, RENOVABLE C/3 AÑOS)</li> <li>2 REALIZACIÓN DEL CONCURSO (2.5 SEM)</li> <li>3 ASIGNACIÓN DEL PRESTADOR DE SERVICIOS (1 SEM)</li> <li>4 DISTRIBUCIÓN DE EQUIPOS (1 SEM)</li> </ol>
EST. 5: PROGRAMA DE REINGENIERÍA PARA LA ELABORACIÓN DE PROCEDIMIENTOS, FUNCIONES Y REDISTRIBUCIÓN DEL EQUIPO DE INFORMÁTICA Y COMUNICACIÓN EXISTENTE. ADEMÁS LAS ESTRATEGIAS 3 Y 4.	ALCANZAR EFICIENTAR LAS LABORES DEL PERSONAL Y OBTENER EL ÓPTIMO APROVECHAMIENTO DE LOS EQUIPOS DE COMUNICACIÓN E INFORMÁTICA (3 1/2 MESES)	<p>ADEMÁS DE LAS CITADAS EN LAS EST. 3 Y 4, ESTÁN:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 ELABORACIÓN DEL PROGRAMA DE REINGENIERÍA DE PROCEDIMIENTOS Y FUNCIONES (2 SEM)</li> <li>2 ELABORACIÓN DEL PROGRAMA DE REDISTRIBUCIÓN Y UTILIZACIÓN DE EQUIPOS (1 SEM)</li> <li>3 IMPLANTACIÓN, SEGUIMIENTO Y AJUSTES DE AMBOS PROGRAMAS (3 MESES)</li> </ol>

## II.11 PLAN OPERATIVO DE ESTRATEGIAS

PROBLEMA(S): *P5*

ESCENARIO: *TENDENCIAL*

ESTRATEGIAS	METAS	ACTIVIDADES NECESARIAS Y SUS TIEMPOS DE EJECUCIÓN
EST. 1: CREACIÓN DE ALIANZAS GRUPALES CON PENSAMIENTO DEL GANAR-GANAR	QUE EL PERSONAL ESTÉ TOTALMENTE CONSCIENTE Y CONVENCIDO DE LOS GRANDES ALCANCES Y BENEFICIOS DE TENER UNA COMUNICACIÓN HOMOGÉNEA, VERAZ Y OPORTUNA. (12 SEM)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 DISEÑO DEL PROGRAMA DE INTEGRACIÓN GRUPAL (3 SEM)</li> <li>2 CAMPAÑA DE FORMALIZACIÓN DEL PROGRAMA (8 SEM)</li> <li>3 IMPLANTACIÓN DEL PROGRAMA (7 SEM)</li> </ol>
EST. 2: PROGRAMA DE REEDUCACIÓN Y RECAPACITACIÓN AL PERSONAL	QUE EL PERSONAL ESTÉ SUFICIENTEMENTE PREPARADO PARA APLICAR LAS HERRAMIENTAS LEGALES, NORMATIVAS E INSTITUCIONALES. (1 AÑO 6 MESES)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 DISEÑO DEL PROGRAMA DE CURSOS (4 SEM)</li> <li>2 CAPACITACIÓN DE A1 Y A2 (2 SEM)</li> <li>3 CAPACITACIÓN DE A3, A4 Y A4 (1.5 AÑOS)</li> <li>4 CAPACITACIÓN DE A5 (1 AÑO)</li> <li>5 IMPLANTACIÓN DEL PROGRAMA (1.5 AÑOS)</li> </ol>
EST. 3: OBTENCIÓN DE COTIZACIONES Y ELECCIÓN DE CANDIDATOS VIABLES PARA EL FINANCIAMIENTO.	QUE LOS GRUPOS DE TRABAJO CUENTEN CON LOS ELEMENTOS NECESARIOS PARA LA REALIZACIÓN DE SUS FUNCIONES. (3 SEM)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 OBTENCIÓN DE COTIZACIÓN DE EQUIPOS (1 SEM)</li> <li>2 DESIGNACIÓN DE LOS CANDIDATOS VIABLES (1 SEM)</li> <li>3 EJECUCIÓN DE LA COMPRA Y DESIGNACIÓN (1 SEM)</li> </ol>
EST. 4: CELEBRACIÓN DEL CONTRATO DE ARRENDAMIENTO Y SERVICIO DE EQUIPOS DE INFORMÁTICA Y COMUNICACIÓN	OPERAR CON USUARIOS FORTALECIDOS CON TECNOLOGÍA DE PUNTA. (5 1/2 SEM)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 OBTENCIÓN DEL PRESUPUESTO (1 SEM, RENOVABLE C/3 AÑOS)</li> <li>2 REALIZACIÓN DEL CONCURSO (2.5 SEM)</li> <li>3 ASIGNACIÓN DEL PRESTADOR DE SERVICIOS (1 SEM)</li> <li>4 DISTRIBUCIÓN DE EQUIPOS (1 SEM)</li> </ol>
EST. 5: PROGRAMA DE REINGENIERÍA PARA LA ELABORACIÓN DE PROCEDIMIENTOS, FUNCIONES Y REDISTRIBUCIÓN DEL EQUIPO DE INFORMÁTICA Y COMUNICACIÓN EXISTENTE. ADEMÁS LAS ESTRATEGIAS 3 Y 4.	ALCANZAR EFICIENTAR LAS LABORES DEL PERSONAL Y OBTENER EL ÓPTIMO APROVECHAMIENTO DE LOS EQUIPOS DE COMUNICACIÓN. E INFORMÁTICA (3 1/2 MESES)	<p>ADEMÁS DE LAS CITADAS EN LAS EST. 3 Y 4, ESTÁN:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 ELABORACIÓN DEL PROGRAMA DE REINGENIERÍA DE PROCEDIMIENTOS Y FUNCIONES (2 SEM)</li> <li>2 ELABORACIÓN DEL PROGRAMA DE REDISTRIBUCIÓN Y UTILIZACIÓN DE EQUIPOS (1 SEM)</li> <li>3 IMPLANTACIÓN, SEGUIMIENTO Y AJUSTES DE AMBOS PROGRAMAS (3 MESES)</li> </ol>

### III.2 ESTRATEGIAS PARA VIABILIZAR IMPLICACIONES DE LOS CAMBIOS

ESTRATEGIA DIRECCIONAL: EST. 1, 2, 3, 4 Y 5

IMPLICACIONES DE LOS CAMBIOS E INTERÉS DE LOS ACTORES	APOYOS Y RECHAZOS DE ACTORES							ESTRATEGIAS VIABILIZANTES
	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	
1. FACULTAMIENTO	NO	NO	SÍ	SÍ	SÍ	NEUT.	SÍ	EV1: A1 INTERCAMBIA CON A3, A4 Y A5 EL 1 POR EL 5
2. ENTRENADORES Y LÍDERES	SÍ	NO	SÍ	SÍ	SÍ	NEUT.	NEUT.	EV2: A1 APOYA 12 Y A2 IMPULSA 2
3. GRUPOS, COOPERACIÓN Y ALIANZAS	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	
4. DE RIGIDEZ A FLEXIBILIDAD	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	
5. MULTIFUNCIONALIDAD	SÍ	NO	NO	NO	NO	SÍ	SÍ	EV3: A2 IMPULSA 5 Y A3, A4 Y A5 SE COMPROMETEN EN 10
6. TOMA DE DECISIONES	NO	NO	SÍ	SÍ	SÍ	NEUT.	SÍ	EV4: A1 Y A2 IMPULSAN 6 Y A3 Y A4 SE COMPROMETEN EN 8
7. DE EMPLEADOS A EMPRENDEDORES	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	
8. RESPONSABILIDAD POR PROCESOS	SÍ	SÍ	NEUT.	NEUT.	SÍ	SÍ	SÍ	
9. COMPARTIR TERRITORIOS	NO	NO	NO	NEUT.	NEUT.	NEUT.	NEUT.	EV5: A1 Y A2 APOYAN 9 Y A4 Y A5 SE COMPROMETEN EN 13
10. MENORES COSTOS DE OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO	SÍ	SÍ	NO	NO	NO	NEUT.	NEUT.	
11. PROVEEDORES DAN MEJOR ATENCIÓN Y PRECIOS	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	NO	NO	
12. MEJORES PRESTACIONES A EMPLEADOS	NO	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	NEUT.	NEUT.	
13. INCREMENTO DE UTILIDADES	SÍ	SÍ	NO	NO	NO	NEUT.	NEUT.	

### III.3 TÁCTICAS DE NEGOCIACIÓN PARA VIABILIZAR ESTRATEGIAS

ESTRATEGIAS A SER VIABILIZADAS	PREPARAR CONDICIONES PARA INICIAR LA NEGOCIACIÓN	CREAR INTERESES	MANEJAR OBJECIONES	CERRAR LA NEGOCIACIÓN
<p>EVI: A1 INTERCAMBIA CON A3, A4 Y A5 EL 1 POR EL 5</p>	<p>ASEGURAR APOYO DE FACULTAMIENTO.            POR EJ: A1 COMO AGENTE DE CAMBIO ASEGURA EL APOYO DE A3, A4 Y A5</p>	<p>1).-ADOPTAR POSICIONES DE INTERÉS PARA EL ÉXITO DE LOS DEMÁS PARTICIPANTES            2).-ESTABLECER PLANTEAMIENTOS QUE SEAN ACEPTADOS Y PROMOVIDOS POR LA COLECTIVIDAD            3).- PREGUNTAR SOBRE ACTITUDES PARA POSIBLES ADECUACIONES EN LAS EVIDENCIAS.            ¿ QUE OPINAS SI SE HÍCIERA.....AUNQUE HUBIERA QUE HACER .....?            4).- ACEPTAR PROPUESTAS CONGRUENTES QUE PROMUEVAN UNA VISIÓN APOYADA EN LOS INTERCAMBIOS PROPUESTOS PARA LAS EVIDENCIAS</p>	<p>1).- ANALIZAR ALGUN ARGUMENTO DE RECHAZO. SI A1 SE OPONE AL FACULTAMIENTO POR POSIBLES COMPLICACIONES EN EL TRABAJO.            2).- A1 INDAGA SI EXISTEN OTROS ARGUMENTOS QUE SE OPONGAN AL FACULTAMIENTO A3, A4 Y A5: RESPONDEN QUE NO .            3).- AVERIGUAR ACTITUDES Y APTITUDES ANTE UNA SOLUCIÓN ADOPTADA DENTRO DE LAS EVIDENCIAS .            “ SI DESPUÉS DE VARIAS APLICACIONES EN EL TRABAJO APLICANDO EL FACULTAMIENTO, SE OBSERVA MEJORÍA NOTORIA EN EL DESARROLLO DE LAS LABORES ¿ESTARÍAS DE ACUERDO EN OTORGAR EL FACULTAMIENTO SI SE PROPORCIONA CAPACITACIÓN PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LAS LABORES DE A3, A4 Y A5, SIN QUE PARTICIPE JEFE ALGUNO ?            A1: “ SI “</p>	<p>1).- TOMAR ACUERDOS DE MUTUA CONVENIENCIA.            EJ: “ SI ACEPTÁRAMOS ESTO....ESTARÍAS DE ACUERDO EN PERMITIR ESTO OTRO.....”            2).- ACUERDOS ENTRE LAS PARTES:            “ SE VA HACER ESTO “            “ INICIAMOS TAL DÍA “            “ NECESITAMOS TAL EQUIPO “            3).- ANALIZAR Y AFINAR UNA PROPUESTA PARA APLICARLA COMO MOTIVACIÓN EN LA CONSECUCCIÓN DE LOS ACUERDOS            4).- INDICAR PRUEBAS:            “ INTENTAREMOS TAL COSA .....PARA OBTENER ESTA OTRA.....”            “ NO NOS AFECTA Y SI PUEDE FAVORECERNOS “</p>

# MANUAL DE PLANEACION ESTRATEGICA SITUACIONAL

Elaborado por: M. en I. Rómulo A. Mejías Ruiz  
México, D.F., 1996

**PROYECTO DE PLANEACION ESTRATEGICA SITUACIONAL**

EMPRESA: \_\_\_\_\_

ACTIVIDAD PREPONDERANTE: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Nº TOTAL DE TRABAJADORES: \_\_\_\_\_

MERCADO ACTUAL: \_\_\_\_\_

LUGAR(ES) DE OPERACION: \_\_\_\_\_

AÑO DEL PROYECTO: \_\_\_\_\_

EQUIPO DEL PROYECTO: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**OBJETO DEL PLAN:**

.....  
.....

**I. MOMENTO EXPLICATIVO**

**I.1 PROBLEMAS QUE DEBE RESOLVER EL PLAN :**

P1: .....

P2: .....

P3: .....

P4: .....

P5: .....

P6: .....

**I.2 ACTORES CLAVE DE LOS QUE DEPENDE LA SOLUCION O AGUDIZACION DE LOS PROBLEMAS:**

A1: .....

A2: .....

A3: .....

A4: .....

A5: .....

A6: .....

**I.3 VALORACION PLURAL Y PRIORIZACION DE LOS PROBLEMAS DEL PLAN (ESCALA 1 A 10)**

PROBLEMA	p <sub>1</sub> :	p <sub>2</sub> :	p <sub>3</sub> :	p <sub>4</sub> :	p <sub>5</sub> :	p <sub>6</sub> :
ACTOR						
A1:						
A2:						
A3:						
A4:						
A5:						
A6:						
TOTAL						
ORDEN DE PRIORIDAD						
ORDEN DE ABORDABILIDAD						



#### I.4 EXPLICACION PLURAL DE LAS CAUSAS DE LOS PROBLEMAS DEL PLAN

PROBLEMA(S) : \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

EFFECTOS : \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_



##### EXPLICACIONES CAUSALES SEGUN LOS ACTORES CLAVE

A1:	A2:	A3:	A4:	A5:	A6:

**I.5 CAUSAS ULTIMAS, CONFLICTIVAS Y ABORDABLES**

PROBLEMAS	CAUSAS ULTIMAS (CU)	CAUSAS CONFLICTIVAS (CC)	CAUSAS ABORDABLES DENTRO DEL PLAN (CA)

**1.6 ESCENARIOS POSIBLES Y SUS IMPACTOS SOBRE LOS PROBLEMAS**

ESCENARIOS	IMPACTOS
E1: ..... ..... ..... ..... ..... .....	..... ..... ..... ..... ..... .....
E2: ..... ..... ..... ..... ..... .....	..... ..... ..... ..... ..... .....
E3: ..... ..... ..... ..... ..... .....	..... ..... ..... ..... ..... .....
E4: ..... ..... ..... ..... ..... .....	..... ..... ..... ..... ..... .....

**I.7 DETECCION DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS PARA LA SOLUCION DE LOS PROBLEMAS ANTE ESCENARIOS POSIBLES**

ESCENARIO:.....

PROBLEMA	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
P1:		
P2:		
P3:		
P4:		
P5:		
P6:		

### I.8 PERFIL ESTRATEGICO (FORTALEZAS Y DEBILIDADES) DE CADA ACTOR CLAVE

ACTOR	FORTALEZAS		DEBILIDADES
A1:			
A2:			
A3:			
A4:			
A5:			
A6:			

## II. MOMENTO NORMATIVO

### II.1. VISION

VISION AMPLIA: .....

.....

.....

.....

.....

VISION DETALLADA: .....

.....

.....

.....

.....

II.2. MISION: .....

.....

.....

.....

.....

.....

**II.3 OBJETIVOS Y EXPLICACIONES NECESARIAS PARA SU LOGRO.**

PROBLEMA(S): .....

ESCENARIO: .....

OBJETIVOS: .....

.....

.....

.....

.....



EFFECTOS: .....

.....

.....

.....

**EXPLICACIONES NECESARIAS PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS**

A1:	A2:	A3:	A4:	A5:	A6:

## II.4 SELECCION DE CAUSAS VITALES DEL (DE LOS) PROBLEMA(S) A TRAVES DEL CRITERIO DE PARETO

PROBLEMA(S): \_\_\_\_\_

ESCENARIO: \_\_\_\_\_

CAUSAS ULTIMAS ABORDABLES DENTRO DEL PLAN	REPARTIR 100 PUNTOS SEGUN EL PESO DE LAS CAUSAS	CAUSAS VITALES 20 A 30% DE LAS CAUSAS QUE GENERAN DEL 70 AL 80% DEL EFECTO
CA1:		
CA2:		
CA3:		
CA4:		
CA5:		
CA6:		
CA7:		
CA8:		
CA9:		
CA10:		



**II.5 APROVECHAMIENTO DE OPORTUNIDADES PARA ENFRENTAR LAS CAUSAS VITALES Y MINIMIZACION DE IMPACTOS INDESEABLES DE AMENAZAS Y RIESGOS SOBRE LAS CAUSAS VITALES.**

PROBLEMA (S):.....

ESCENARIO:.....

CAUSAS VITALES	¿ COMO PODEMOS APROVECHAR LAS OPORTUNIDADES PARA ENFRENTAR LAS CAUSAS VITALES ?	¿ COMO MINIMIZAR IMPACTOS INDESEABLES DE LAS AMENAZAS Y RIESGOS SOBRE LAS CAUSAS VITALES ?	
CV1:			
CV2:			
CV3:			
CV4:			

**II. 6 CAMBIOS NECESARIOS EN LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES PARA ENFRENTAR LAS CAUSAS VITALES.**

PROBLEMA (S):.....

ESCENARIO:.....

CAUSAS VITALES	¿ COMO CONVIENE CAMBIAR LAS FORTALEZAS PARA ENFRENTAR LAS CAUSAS VITALES ?	¿ COMO CONVIENE CAMBIAR LAS DEBILIDADES PARA ENFRENTAR LAS CAUSAS VITALES ?
CV1:		
CV2:		
CV3:		
CV4:		

**II.7 USO DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES PARA ENFRENTAR LAS CAUSAS VITALES.**

PROBLEMA (S):.....

ESCENARIO:.....

CAUSAS VITALES	¿ COMO CONVIENE USAR LAS FORTALEZAS PARA ENFRENTAR LAS CAUSAS VITALES ?		¿ COMO CONVIENE USAR LAS DEBILIDADES PARA ENFRENTAR LAS CAUSAS VITALES ?
CV1:			
CV2:			
CV3:			
CV4:			

**II.8 BENCHMARKING PARA ENFRENTAR CAUSAS VITALES (LAS MEJORES PRACTICAS EN EL ENTORNO)**

PROBLEMA(S): \_\_\_\_\_

ESCENARIO: \_\_\_\_\_

**PORCENTAJE EN QUE HAN LOGRADO VENCER LAS CAUSAS VITALES**

CAUSAS VITALES  ENTIDAD DE COMPARACION	CV1:	CV2:	CV3:	CV4:				RAZONES DEL EXITO

**II.9**

**GENERACION DE OPCIONES DE SOLUCION Y SU SELECCION**

PROBLEMA(S):

ESCENARIO:

CAUSAS VITALES	OPCIONES DE SOLUCION PROPUESTAS Y SELECCION	
CV1:		
CV2:		
CV3:		
CV4:		



**II.1} PLAN OPERATIVO DE ESTRATEGIAS.**

ESCENARIO: .....

ESTRATEGIAS	M E T A S	ACTIVIDADES NECESARIAS Y SUS TIEMPOS DE EJECUCION	
EST. 1:			
EST. 2:			
EST. 3:			
EST. 4:			
EST. 5:			





**III.2 ESTRATEGIAS PARA VIABILIZAR IMPLICACIONES DE LOS CAMBIOS.**

ESTRATEGIA DIRECCIONAL:.....

IMPLICACIONES DE LOS CAMBIOS E INTERESES DE LOS ACTORES	APOYOS Y RECHAZOS DE ACTORES						ESTRATEGIAS VIABILIZANTES
	A1	A2	A3	A4	A5	A6	
1.							EV1:

### III.3 TACTICAS DE NEGOCIACION PARA VIABILIZAR ESTRATEGIAS

ESTRATEGIAS A SER VIABILIZADAS	PREPARAR CONDICIONES PARA INICIAR LA NEGOCIACION	CREAR INTERES	MANEJAR OBJECIONES	CERRAR LA NEGOCIACION

**IV. MOMENTO TACTICO-OPERATIVO**

1. ¿ Cómo se encuentran los problemas del plan en la situación presente ?:

.....

.....

2. ¿ Qué nuevos problemas u oportunidades han surgido ?:

.....

.....

3. ¿ De qué manera podemos cambiar los árboles explicativos de los problemas como consecuencia de variantes significativas ?:

.....

.....

4. ¿ Se están ejecutando a tiempo y con fidelidad las estrategias y acciones del plan ? ¿ Por qué no ? :

.....

.....

5. ¿ Qué nuevos recursos de poder, de dinero, de conocimientos, etc. son necesarios para ejecutar las acciones que siguen ?:

.....

.....

6. ¿ Qué podemos aprender de las estrategias y acciones del plan que hasta el presente hemos ejecutado y/o que han ejecutado otros actores en el entorno ?:

.....

.....

7. ¿ De qué manera conviene y/o es necesario cambiar el árbol de situación-objetivo del plan ?:

.....

.....

8. ¿ De qué manera puede ser conveniente y/o necesario alterar las estrategias y acciones del plan , ante el surgimiento de variantes y de nuevos problemas u oportunidades ?:

.....

.....

9. ¿ Qué nuevas oportunidades de viabilización del plan se están presentando ?:

.....

10. ¿ Qué nuevas estrategias y tácticas viabilizantes nos conviene aplicar ?:

.....

11. ¿ De qué manera ha cambiado nuestro escenario de partida al de la situación presente ?:

.....

12. ¿ El nuevo escenario corresponde a alguno de los que hemos previsto ?:  
En caso negativo, describir el nuevo escenario, y desarrollar el plan correspondiente.

.....

13. ¿ Cómo podemos describir y explicar el futuro que vemos desde la situación presente ?:

.....

14. ¿ Nos conviene ejecutar las acciones que tenemos planeadas para la situación presente o de qué manera conviene modificarlas o qué nuevas acciones son pertinentes para contribuir al logro de nuestra situación-objetivo vigente ?:

.....

15. ¿ Qué tanta viabilidad política, socio-económica, organizativa y técnica podrán tener las acciones modificadas o nuevas ?:

.....

16. ¿ Con qué nuevos recursos deberá contarse para aumentar dichas viabilidades ?:

.....