

FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM  
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA



División de Educación Continua, Facultad de Ingeniería, UNAM.

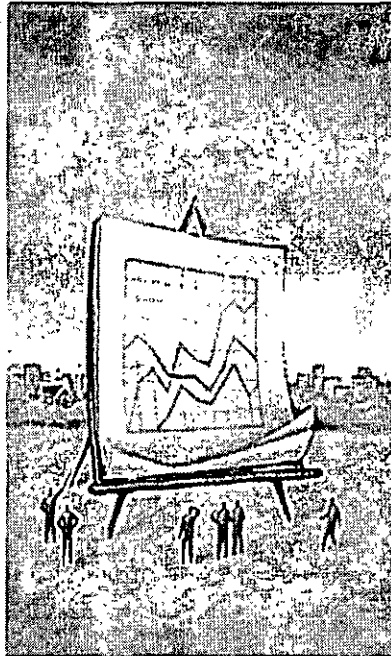
# CURSOS ABIERTOS

DIPLOMADO EN LA PLANEACIÓN  
ESTRATÉGICA EN LAS PYMES DEL  
SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN

MODULO VI  
DISEÑO DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA LA  
COMERCIALIZACION DE LOS PRODUCTOS Y  
SERVICIOS DE LAS CONSTRUCTORAS  
CA 46

TEMA  
*DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA  
COMERCIALIZACIÓN DE LOS PRODUCTOS Y  
SERVICIOS DE LAS CONSTRUCTORAS*

**EXPOSITORES: M. A. O. MARÍA ESTELA ROMERO GARCÍA  
LIC. JOSÉ ANTONIO PÉREZ LÓPEZ  
DEL 28 DE JULIO AL 25 DE AGOSTO DE 2007  
PALACIO DE MINERÍA**



# *DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS DE LAS CONSTRUCTORAS*

Lic. José Antonio Pérez López  
Lic. Carlos Bravo Reyes  
M.A.O María Estela Romero García

**Agosto 2007**

## CONTENIDO

### INTRODUCCIÓN

OBJETIVO.....	5
6.1 PLAN ESTRATEGICO	6
6.1.1. PASOS PARA SU DESARROLLO	7
6.2.1. ¿QUE ES UNA ESTRATEGIA?	8
6.2.2. ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	19
6.2.3 ESTABLECIMIENTO DE METAS Y PROGRAMAS DE TRABAJO	20
6.2 CONSTRUCCION DE UN PLAN ESTRATEGICO	21
6.3 DEFINICION DE INDICADORES ESTRATEGICOS PARA LA MEDICION DE RESULTADOS.	32
6.3.1. ¿QUE ES UN INDICADOR?	32
6.3.2. ¿COMO SE DISEÑAN?	32
6.3.3. EVALUACION Y SEGUIMIENTO	42
BIBLIOGRAFÍA	

## **INTRODUCCIÓN**

Las empresas requieren establecer planes estratégicos, para el logro de sus objetivos y metas planteadas, a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la misma, ya que por su tamaño, se realizarán los diferentes planes y actividades que debe ejecutar cada unidad operativa, tanto de los niveles superiores o niveles inferiores.

Por otra parte el presupuesto refleja el resultado obtenido de la aplicación de los planes estratégicos, por lo que es fundamental conocer y ejecutar correctamente los objetivos para poder lograr sus metas trazadas.

Es importante señalar que la empresa debe precisar con exactitud y cuidado la misión por la cual se va a regir, siendo esto fundamental, pues representa las funciones operativas que va a ejecutar en el mercado y va a suministrar a los consumidores de sus productos y/o servicios.

## **MÓDULO VI**

### **OBJETIVO**

Aplicar las técnicas y herramientas de la planeación estratégica y de la mercadotecnia para diseñar un plan que le facilite la comercialización de sus productos y servicios

## ***DISEÑO DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS DE LAS CONSTRUCTORAS***

## **DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS DE LAS CONSTRUCTORAS**

**T**oda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa. Es decir, su tamaño, ya que esto implica que cantidad de planes y actividades debe ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores.

Ha de destacarse que el presupuesto refleja el resultado obtenido de la aplicación de los planes estratégicos, es de considerarse que es fundamental conocer y ejecutar correctamente los objetivos para poder lograr las metas trazadas por las empresas.

También es importante señalar que la empresa debe precisar con exactitud y cuidado la misión que se va a regir, la misión es fundamental, ya que esta representa las funciones operativas que va a ejecutar en el mercado y va a suministrar a los consumidores.

### **6.1 Plan Estratégico**

Consiste en construir una Matriz FODA: que es una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de una organización.

Esta matriz es ideal para enfrentar los factores internos y externos, con el objetivo de generar diferentes opciones de estrategias.

(F) Fortaleza; (O) Oportunidades; (D) Debilidades; (A) Amenazas.

El enfrentamiento entre las oportunidades de la organización, con el propósito de formular las estrategias más convenientes, implica un proceso reflexivo con un alto componente de juicio subjetivo, pero fundamentado en una información objetiva. Se pueden utilizar las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas y para atenuar las amenazas externas. Igualmente una organización podría desarrollar estrategias defensivas orientadas a contrarrestar debilidades y esquivar amenazas del entorno.

Las amenazas externas unidas a las debilidades internas pueden acarrear resultados desastrosos para cualquier organización. Una forma de disminuir las debilidades internas, es aprovechando las oportunidades externas.

### **6.1.1. Pasos para su Desarrollo**

La matriz FODA: Conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias. La estrategia **FO**. Se basa en el uso de fortalezas internas de la organización con el propósito de aprovechar las oportunidades externas. Este tipo de estrategia es el más recomendado. La organización podría partir de sus fortalezas y a través de la utilización de sus capacidades positivas, aprovecharse del mercado para el ofrecimiento de sus bienes y servicios.

La estrategia **FA**. Trata de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas. Esto no implica que siempre se deba afrontar las amenazas del entorno de una forma tan directa, ya que a veces puede resultar más problemático para la institución.

La estrategia **DA**. Tiene como propósito disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo. Generalmente este tipo de estrategia se utiliza sólo cuando la organización se encuentra en una posición altamente amenazada y posee muchas debilidades, aquí la estrategia va dirigida a la sobrevivencia. En este caso, se puede

llegar incluso al cierre de la institución o a un cambio estructural y de misión.

La estrategia **DO**. Tiene la finalidad mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas, una organización a la cual el entorno le brinda ciertas oportunidades, pero no las puede aprovechar por sus debilidades, podría decir invertir recursos para desarrollar el área deficiente y así poder aprovechar la oportunidad.

### **6.2.1. ¿Que es una Estrategia?**

Algunas definiciones teóricas y sus implicaciones, nos permitirán tener una visión más satisfactoria del concepto de estrategia. El Diccionario Enciclopédico Uno <sup>1</sup> nos define a la estrategia de la manera siguiente:

#### **Estrategia**

Arte de dirigir las operaciones militares. \* Arte de coordinar todo tipo de acciones para la conducción de una guerra o la defensa de un país. Arte que traza para dirigir un asunto. Como podemos observar, el concepto de estrategia se define aquí más como el arte de hacer la guerra, que como la acción inteligente para alcanzar objetivos corporativos, sin necesidad de entrar en una confrontación. Es necesario relacionar la estrategia con la idea de la planeación, tomamos de la misma obra la referencia a lo que es un plan<sup>2</sup>.

#### **Concepto**

Por muchos años los militares utilizaron la estrategia con la significación de un gran plan hecho a la luz de lo que se creía que un adversario haría o dejaría de hacer. Aunque esta clase de plan tiene usualmente un alcance competitivo, se ha empleado cada vez más como término que refleja amplios conceptos globales del funcionamiento de una empresa. A menudo las estrategias denotan, por tanto, un programa general de acción y un conato de

---

<sup>1</sup> Diccionario Enciclopédico, **Uno**; (Ediciones Océano, Colombia, 1993)

<sup>2</sup> Idem



empeños y recursos para obtener objetivos amplios. Anthony los define como el resultado de "...el proceso de decidir sobre objetivos de la organización, sobre los cambios de estos objetivos y políticas que deben gobernar la adquisición, uso y organización de estos recursos". Y Chandler define una estrategia como "la determinación de los propósitos fundamentales a largo plazo y los objetivos de una empresa, y la adopción de los cursos de acción y distribución de los recursos necesarios para llevar adelante estos propósitos".

El propósito de las estrategias, entonces, es determinar y comunicar a través de un sistema de objetivos y políticas mayores, una descripción de lo que se desea que sea la empresa.

Las estrategias muestran la dirección y el empleo general de recursos y de esfuerzos. No tratan de delinear exactamente cómo debe cumplir la empresa sus objetivos, puesto que ésta es la tarea de un número enorme de programas de sustentación mayores y menores.

### **Orígenes de las Estrategias**

Para entender mejor la naturaleza de la estrategia, es conveniente analizar sus orígenes; según ellos se les clasifica como formuladas, consultadas, implícitas e impuestas externamente.

#### **Formuladas**

La fuente más lógica de las estrategias es el nivel más alto de la administración, quien las formula con el propósito expreso de guiar las operaciones de sus subalternos y/o subordinados.

#### **Consultadas**

En la práctica, la mayor parte de las estrategias tienen su origen en consultas que se hacen sobre casos específicos y especiales, que para su absolución suben a lo largo de la escala jerárquica.

### **Implícitas**

Sucede a veces que las estrategias se originan en lo que es práctica usual dentro de una empresa. El personal de una empresa considerará lo que usualmente ocurre o se acostumbra dentro de ella, como política de la empresa.

### **Impuestas Externamente**

En gran medida y en forma creciente, las estrategias se fijan externamente a la empresa, por el gobierno, los sindicatos y las asociaciones comerciales.

### **Usos y Finalidades**

La planeación, para que sea sumamente práctica y eficaz, deberá tomar en cuenta y adaptarse a las reacciones de las gentes a quienes afecta. Una decisión dada, que pudiera resultar óptima, será quizá poco conveniente y por lo tanto desechada cuando las acciones de quienes se opongan a ella no sean tomadas en consideración. Por lo tanto, es necesario establecer estrategias en la planeación.

La "estrategia" serán los cursos de acción que se implantan después de haber tomado en consideración contingencias imprevisibles respecto de las cuales se dispone de información fragmentada, y sobre todo la conducta de los demás.

La estrategia tiene una dimensión en el tiempo. Unas decisiones son irreversibles, mientras otras cambian cuando se presenta la oportunidad o necesidad de que así sea.

La diferencia básica entre estrategia y táctica está en los siguientes aspectos: en primer lugar, la estrategia se refiere a la organización como un todo, pues busca alcanzar objetivos organizacionales globales, mientras que la táctica se refiere a uno de sus componentes (departamento, o unidades, aisladamente); pues, busca alcanzar los objetivos por departamento. La estrategia está compuesta de muchas tácticas simultáneas e integradas entre sí. En segundo lugar, la estrategia se refiere a objetivos a largo plazo, mientras que en la táctica se refiere a objetivos a mediano y a corto plazo. Para la implementación de la estrategia se necesitan muchas tácticas que se sucedan ordenadamente en el tiempo. En

tercer lugar, la estrategia es definida por la alta dirección, mientras que la táctica es responsabilidad de la gerencia de cada departamento o unidad de la empresa.

### **Sistemas de Estrategias**

La identificación de las estrategias principales debe ocasionar la identificación, y posteriormente la evaluación de subestrategias. Todas las estrategias deben dividirse en subestrategias para lograr una implantación exitosa.

### **Desarrollo de los Planes Tácticos**

A partir de la planeación estratégica, la empresa puede desarrollar los planes tácticos es decir, comienza a desglosar la planeación estratégica en varias planeaciones tácticas, o planes tácticos. Es necesario que, estos últimos se integren y coordinen de modo adecuado en la planeación estratégica.

### **Estudio del Entorno**

El primer punto consiste en determinar los alcances y límites del sistema económico, político, social y cultural de la empresa. Esto reviste implicaciones definitivas en la formulación de una estrategia.

La empresa está obligada a estudiar las tendencias y cambios que ocurren en su entorno. Es necesario distinguir entre las tendencias que pueden ser controladas por la empresa, que pueden ser modificadas mediante su acción social, de las que apenas son susceptibles de influencia y de las de carácter socioeconómico que se hallan totalmente fuera de su control. Algunos negocios de exportación y el auge mismo de las empresas de un determinado país se explican tal vez por la relación entre las tasas de inflación y devaluación, aspectos sobre los cuales ninguna empresa ni país tienen control.

Entre los factores socioeconómicos más pertinentes para el análisis figura el de las estrategias de desarrollo del gobierno o futuro gobierno, y de las entidades supranacionales como el

Banco Mundial. La orientación de la economía nacional y de la situación internacional no son del todo impredecibles, y lo mínimo que puede hacer la empresa es prever escenarios y planes de contingencia para cada posible situación. Con frecuencia las empresas padecen de un autoengrandecimiento institucional que las hace encerrarse en sí mismas, reducir el universo a su pequeño mundo y descuidar el análisis certero de la situación de su entorno.

Otro punto importante en el análisis del entorno es el de los grupos e instituciones cuyos intereses se relacionan con la actuación de la empresa, como las expectativas de los accionistas, los consumidores, el gobierno, los trabajadores, la comunidad, los gerentes, los proveedores. Cada uno de estos grupos de interés alimenta una expectativa relacionada con los objetivos múltiples de la empresa, con sus parámetros y restricciones.

### **La Empresa en el medio**

Conocido el medio o entorno, se plantea de nuevo la inquietud: ¿Para qué existe la empresa? ¿Cuál es su razón de ser? Esto es, el propósito esencial, la misión, el área de actividades en que se mueve y en que quiere, debe o puede estar la empresa dentro del medio. Esta es en gran parte una formulación filosófica y el resultado de una serie histórica de acciones, comportamientos y valores compartidos dentro de la empresa. Las empresas no siempre han logrado una clara formulación de su misión o propósito esencial, y a menudo el presidente se ve acosado para expresarla por escrito, para hacerla explícita. Muy pocas empresas en América Latina han expuesto en un folleto su misión y los valores básicos que guían la organización.

El siguiente paso en el proceso para definir la estrategia estriba en un estudio de la estructura de la industria o sector, que cubra los siguientes puntos:

- a) Las empresas y clases de empresa con que cuenta.
- b) Los diferentes mercados y segmentos de mercado a los que sirve cada una.
- c) Los productos y tipos de productos
- d) Las barreras de entrada y salida.

El examen más importante por hacer en el estudio concreto del sector es la determinación del área estratégica, aquello que es crucial en el largo plazo, el aspecto definitivo que convertirá en ganadora a la empresa que lo perfeccione o lo desarrolle. El área estratégica es propia de todo el sector y no equivale a la habilidad distintiva de una empresa en particular; el área estratégica es de naturaleza conyuntural y cambia en el curso de los años

con la evolución del mercado, los avances tecnológicos, los cambios sociales y culturales, etc.

## Plan

Intento, proyecto, estructura económica. Determinación de algunos objetivos precisos y de los medios que deben emplearse para alcanzarlos en un plazo dado. Conjunto de medidas tomadas a escala gubernamental, nacional o regional, para conseguir determinados objetivos económicos o sociales. Exposición ordenada y sistemática de los objetivos económicos que se plantea un gobierno y de los medios para alcanzarlos..."

La definición de plan, implica un proceso, un conjunto de acciones tendientes a *plasmarse o definir* lo que se quiere alcanzar o realizar. Cuando se dice del significado del plan: "*determinación de algunos objetivos precisos y de los medios que deben emplearse para alcanzarlos en un plazo dado*", debemos entender que la determinación de objetivos y medios así como el plazo para alcanzarlos implican una acción racional, coherente, metódica y sistemática, tanto para su determinación, como para alcanzarlos; pero lo más importante de la definición es que presupone que el plan debe contemplar *la visión de un futuro determinado*, idea coherente. Tanto la planeación como la estrategia tienen otras connotaciones en el ámbito empresarial o cotidiano, Stoner <sup>3</sup> explica a la estrategia y a la planeación estratégica de la siguiente manera:

---

<sup>3</sup> Stoner, James A F., Administración; (Prentice- Hall, México, 2000) p. 97

“La estrategia, es un proceso racional, esencialmente analítico y mental, con un sentido holístico de *las circunstancias de la empresa o de los factores que afectan a la empresa*. Podemos expresar, por lo mismo, que la estrategia es el resultado de la capacidad de los directivos o estrategas, de hacer una abstracción de la realidad a *un modelo de pensamiento único*, propio de sus percepciones, en donde se entremezclan las intuiciones, los conocimientos técnicos y las experiencias, en perfecta armonía y equilibrio; porque de otra manera, la estrategia es fallida. Realidad e imaginación se asimilan para dejar paso a las

*probabilidades y a la viabilidad*; por ello la estrategia requiere de planes específicos que le permitan someterse a la *prueba empírica frente a la realidad*<sup>4</sup>.

Cuando se determina que la estrategia es un programa general de largo plazo, esto quiere decir que la estrategia es la base de sustentación para el desarrollo de la empresa. La estrategia propone - o debe hacerlo - los lineamientos para una empresa duradera en el tiempo. Quien piensa que la estrategia es sólo la búsqueda de soluciones para "vencer a la competencia comercial" de manera inmediata y sin relación con el futuro, tiene una visión restringida del papel de las estrategias y, sobre todo, confunde el papel de ésta. En todo caso, la estrategia corporativa de la empresa debe contemplar al menos *tres niveles de desarrollo*, que corresponden a los tres niveles esenciales de la organización: *a) El nivel directivo; b) el nivel funcional o ejecutivo, y c) el nivel operacional*<sup>5</sup>.

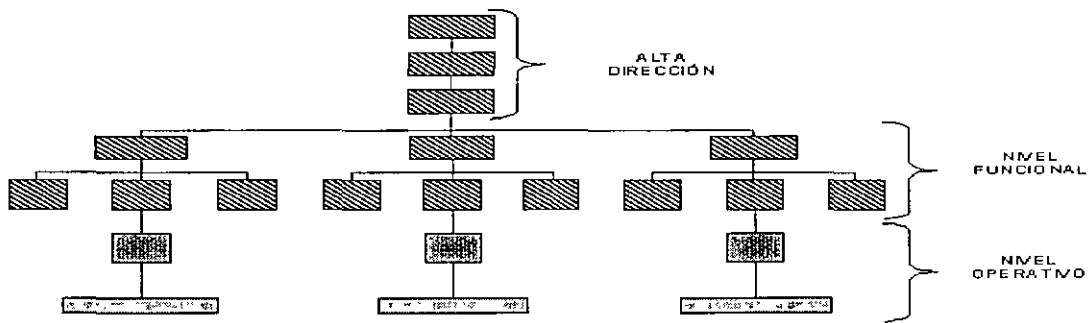
---

<sup>4</sup> Stoner, James A F *opus cit.* pág. 98

<sup>5</sup> Ídem. pág. 99

Figura A

### Niveles Esenciales de la Organización



Al nivel directivo le corresponde determinar el *Programa General* concebido como *Estrategia*. Le corresponde porque es el máximo nivel de decisiones de la organización y de donde deben fluir las *directrices maestras* que regulan el comportamiento de toda la entidad. Es el nivel directivo el que establece los parámetros del desarrollo corporativo; es decir, los objetivos y metas de largo plazo (período mayor al que generalmente se consigna técnicamente, de tres a seis años) , y señala los lineamientos básicos en función de los cuales se habrán de diseñar todos los planes necesarios para alcanzarlos.

El nivel funcional o gerencial, como lo indican algunos autores, es el responsable propiamente de desarrollar los planes y las estrategias comerciales entre las cuales puede darse o no la confrontación. El nivel gerencial, es el *nivel de ajuste y de prueba estratégico*, dado que su función es la de desarrollar planes intermedios que "encajan" - o deben hacerlo - entre las propuestas de la *alta dirección* y el *nivel operativo* y permiten su armonía.

Los planes funcionales, puede considerarse, son "las estrategias intermedias" de la corporación, dado que su función es la de contrarrestar los efectos negativos del medio ambiente que tiendan a impedir el cumplimiento del programa general o estrategia corporativa. Los gerentes o ejecutivos funcionales tienen la doble tarea de idear los planes comerciales o productivos que permitan, por un lado, cumplir con las exigencias de la estrategia directiva de muy largo plazo empezando ahora; y por otro, tener la coherencia y

Módulo VI. Diseño de un Plan Estratégico para la Comercialización de los Productos y Servicios de las Constructoras

consistencia necesarias para que se puedan diseñar los planes y programas del nivel operativo de la organización, que son los que dan consistencia a los planes de los dos niveles anteriores.

Podemos ver que la función de la estrategia es también el predeterminar objetivos de un nivel por encima de las circunstancias actuales o del mediano plazo, y establecerlos cuidadosa y racionalmente, los responsables de la fijación de las estrategias de la corporación, son los directivos de la misma".<sup>6</sup>

### ¿Cómo se diseñan?

En primer término, los objetivos y las metas institucionales o corporativas a que se ha hecho mención, deben obedecer a verdaderos análisis de la problemática que exista tanto en la empresa y del sector a que ésta pertenece, como de la economía en su conjunto. En la definición de Stoner<sup>7</sup> se consigna que el programa general o estrategia, debe estar íntimamente ligado con la misión de la empresa. Esto es importante volverlo a señalar, porque gran parte del fracaso de las empresas se debe a que éstas no tienen claramente definida cuál es la misión que tienen que cumplir en el mercado. Es decir, se planea en cualquier dirección, menos en la correcta, porque el destino de la empresa se basa en intuiciones y corazonadas, más que en un análisis riguroso de las circunstancias reales de la organización y sus "*verdaderos y reales objetivos*". Es imprescindible que los dirigentes de la empresa determinen claramente hacia dónde quieren ir y qué camino es el que habrán de seguir; pero esto involucra algo más que el establecimiento de *la Misión* de la empresa.

En términos generales, el estratega y todo directivo debe desarrollar una capacidad de imaginar el futuro; soñar con el futuro y determinar la *Visión* o tipo de empresa que le gustaría tener o desarrollar. La visión del dirigente, los sueños del dirigente, le permitirán, si es persistente, tratar de llevarlos a la realidad. El primer paso entonces, después de soñar,

---

<sup>6</sup> Stoner, James A.F *opus cit* pág 99

<sup>7</sup> *idem*. Pág. 100



es definir claramente el sueño que quiere alcanzar y volverlo realidad. El segundo paso de este proceso mental, es darle mayor consistencia al sueño, definiéndole una **misión**.

"La planeación de largo plazo, como la de otro tipo de planes, es simple y sencillamente *"determinar ahora, lo que queremos hacer en el futuro"*. Todo plan, antes de ejecutarse, implica un proceso racional que analiza, evalúa y sintetiza las *opciones que nos parecen mejores* de lo que pretendemos hacer, individual o colectivamente. Pero el proceso de planeación no termina con la concepción y puesta en marcha del plan preparado, se requieren de ajustes periódicos, porque, *cuando nos alcanza el futuro*, las cosas no salen exactamente como las imaginamos y evaluamos anticipadamente. Por ello, el proceso de planeación es permanente, implica un sistema de mejoramiento continuo - o debe implicarlo- de los planes, que puede significar o implicar la modificación o reajuste de los objetivos y metas trazados.

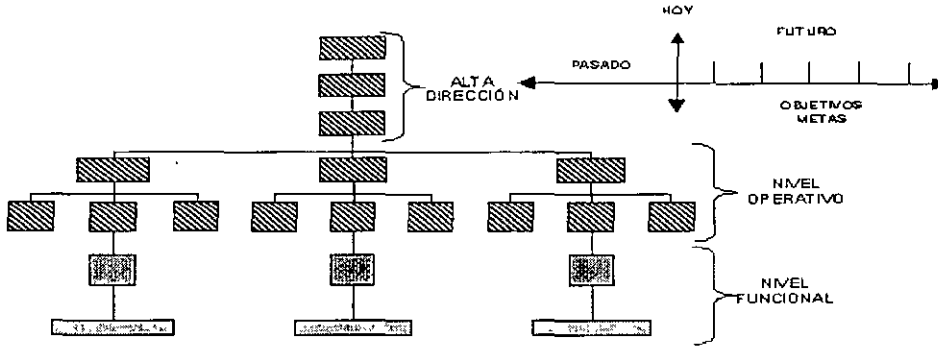
La planeación estratégica de las empresas debe hacerse tomando en consideración un *"horizonte de planeación"* que implique, para su correcta determinación y practicidad, una evaluación de las *condiciones actuales* de la organización y de su entorno socioeconómico; tomando en cuenta también a los sucesos acontecidos en el pasado, que incluyan el comportamiento anterior de la propia empresa y de la economía en su conjunto.

El análisis de las tendencias actuales y pasadas (*diagnóstico*), habrá de permitir a la empresa hacer sus estimaciones a futuro (*pronóstico*) con el interés de facilitar los trabajos de la planeación tanto *ejecutiva* - nivel funcional - como *operativa* - nivel operacional. Los pronósticos y los diagnósticos de los que se vale la *alta dirección* le permiten tener una concepción más realista de lo que verdaderamente es deseable y posible hacer - por más ambicioso que parezca -, y facilita el que se pueda formular la planeación de las áreas funcionales y operacionales de una manera más coherente y sensata, de tal suerte que éstas contribuyan a la obtención de resultados en torno a los objetivos y metas estratégicas trazadas<sup>8</sup>.

<sup>8</sup> Stoner, James A.F. *opus cit.* pág. 102 y 103

Figura B

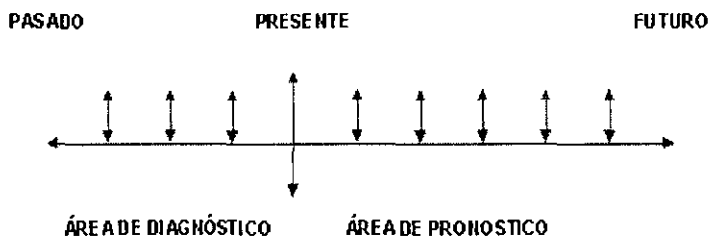
Límites de las áreas de planeación estratégica y su horizonte de planeación



Con referencia a las implicaciones del diagnóstico y los pronósticos que inciden o deben incidir en la planeación estratégica, es importante observar que en la determinación de la estrategia corporativa no sólo se recurre a la intuición. El estudio diagnóstico, como ya se indicó, requiere de un análisis de las condiciones actuales de la empresa; implica por ejemplo, determinar cuáles son las fortalezas y debilidades que la organización presenta en relación con otras empresas con las que compete. La función empresarial de las corporaciones de calidad y excelencia no enfocan sus estrategias a la confrontación, sino a buscar un "buen posicionamiento en el mercado"; y dicho posicionamiento, requiere de estrategias internas que permitan a la empresa ganar o asegurar su nivel de competitividad<sup>9</sup>.

Figura C

Autodiagnóstico y de la evaluación de resultados



<sup>9</sup> Stoner, James A.F. *opus cit* pág 104

### **6.2.2. Establecimiento de Objetivos Estratégicos**

"La mera formulación de un problema es muchas veces más importante que su solución que puede ser un asunto de habilidad. Plantear nuevas cuestiones, nuevas posibilidades, considerar problemas viejos desde un ángulo, ello requiere imaginación creadora y marca los progresos reales de la ciencia."

ALBERT EINSTEIN

El concepto de objetivo estratégico establece lo que se debe hacer para lograr el fin último de una organización mediante la definición de esfuerzos que son vitales y trascendentes.

Un objetivo estratégico va más allá de la simple operación. Lo operacional es lo cotidiano, lo estratégico se orienta a lo que es vital para la supervivencia de la organización

Con los objetivos estratégicos se trata de trascender e influir en el escenario social, con propósitos planteados a mediano y largo plazos.

#### **Ejemplo**

Garantizar la Seguridad y el orden social en la comunidad.

### **6.2.3 Establecimiento de Programas y Metas de Trabajo**

"Son malos los descubridores que creen que no hay tierra, porque ellos sólo ven el mar."

Francis Bacon

#### **Programas de Trabajo o Programa Operativo Anual (POA)**

Enunciado que describe un conjunto de acciones que deben implementarse para alcanzar los objetivos estratégicos planteados. Son el insumo necesario para la presupuestación.

#### **Ejemplo**

Programa de vivienda popular "Nuestra Casa"

#### **Establecimiento de Metas**

Descripción de acciones concretas derivadas de los programas de trabajo, las cuales deben ser cuantificables, medibles, estimarse en tiempos de ejecución y costos, así como asignarse para su realización a responsables específicos.

#### **Ejemplo**

Conseguir la donación de 500 viviendas para el lunes 27 de agosto de 2007. Responsable: Arq. Ana Fernández.

## 6.2 Construcción de un Plan Estratégico

---

### REVISIÓN DE ASPECTOS ESTRATÉGICOS

Los siguientes aspectos estratégicos se revisan con objeto de encontrar aquellos aspectos más relevantes que deban considerarse al establecer los objetivos para el próximo período. Céntrese en aquellos aspectos que tengan que ver o que impacten a sus responsabilidades específicas o áreas de resultados claves.

---

#### ENTORNO GENERAL

Revise los siguientes factores. Identifique los **cambios y aspectos críticos** que le afectan

Factores económicos

Factores políticos

Factores demográficos y sociales

Factores laborales

Factores legales

Factores tecnológicos

Aspectos críticos y cambios que le afectan

Riesgos principales

Oportunidades principales

Qué debe considerar para hacer los objetivos del próximo período

## REVISIÓN DE ASPECTOS ESTRATÉGICOS

Los siguientes aspectos estratégicos se revisan con objeto de encontrar aquellos aspectos más relevantes que deban considerarse al establecer los objetivos para el próximo periodo. Céntrese en aquellos aspectos que tengan que ver o que impacten a sus responsabilidades específicas o áreas de resultados claves.

### DINÁMICA DEL MERCADO Y LA INDUSTRIA

Revise los siguientes factores. Identifique los **cambios y aspectos críticos** que le afectan

Crecimiento o evolución de la demanda

Ciclicidad de la demanda

Factores básicos de rentabilidad

Tendencia de la estructura y capacidad instalada en la industria

Fuerza y acciones de la competencia

Disponibilidad de recursos y abastecimientos

Distribución y concentración de clientes

Elasticidad de los precios / calidad

Tendencia de las regulaciones legales

Diversificación / reducción de servicios

Evolución de la tecnología

Aspectos críticos y cambios que le afectan

Riesgos principales

Oportunidades principales

Qué debe considerar para hacer los objetivos del próximo periodo

## REVISIÓN DE ASPECTOS ESTRATÉGICOS

Los siguientes aspectos estratégicos se revisan con objeto de encontrar aquellos aspectos más relevantes que deban considerarse al establecer los objetivos para el próximo período. Céntrese en aquellos aspectos que tengan que ver o que impacten a sus responsabilidades específicas o áreas de resultados claves.

### COMPETENCIA

Revise los siguientes factores. Identifique **los cambios y aspectos críticos** que le afectan

Competidores principales, tipos, clasificación y características

Acciones que han tomado sobre el mercado

Acciones que pueden tomar

¿Cuáles son los factores básicos que determinan la participación en el mercado?

¿Cuáles son los factores básicos de competencia?

Precio, servicio, calidad, productividad, imagen, tecnología

¿Cómo se compara con sus competidores en los factores anteriores?

Ventajas y desventajas

Aspectos críticos y cambios que le afectan

Riesgos principales

Oportunidades principales

Qué debe considerar para hacer los objetivos del próximo período

**EVALUACIÓN DE COMPETIDORES**

Competidor:		Producto:											Evaluación global: -5A+5
Factor	Prioridad	Nosotros vs. Competidor											Observaciones
		-5	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	+5	
Precio													
Calidad													
Penetración Mercado													
Publicidad													
Promoción													
Presentación													
Distribución													
Servicio Clientes													
Variedad Productos													
Tecnología													
Integración													
Recursos Financieros													
Personal													



## REVISIÓN DE ASPECTOS ESTRATÉGICOS

Los siguientes aspectos estratégicos se revisan con objeto de encontrar aquellos aspectos más relevantes que deban considerarse al establecer los objetivos para el próximo período. Céntrese en aquellos aspectos que tengan que ver o que impacten a sus responsabilidades específicas o áreas de resultados claves.

### CLIENTES

Revise los siguientes factores. Identifique **los cambios y aspectos críticos** que le afectan

¿Quiénes son los clientes?

Clasificación por tipo, zona, volumen, distribución

¿Qué necesidades objetivas de los clientes satisfacemos?

¿Qué necesidades subjetivas de los clientes satisfacemos?

¿Qué imagen tenemos ante nuestros clientes?

En relación a la calidad, el precio, el servicio

¿Cuáles son los puntos críticos de satisfacción de los clientes?

¿Cuáles clientes o mercados nuevos se pueden desarrollar?

Aspectos críticos y cambios que le afectan

Riesgos principales

Oportunidades principales

Qué debe considerar para hacer los objetivos del próximo período

## REVISIÓN DE ASPECTOS ESTRATÉGICOS

Los siguientes aspectos estratégicos se revisan con objeto de encontrar aquellos aspectos más relevantes que deban considerarse al establecer los objetivos para el próximo período. Céntrese en aquellos aspectos que tengan que ver o que impacten a sus responsabilidades específicas o áreas de resultados claves.

### ASPECTOS INTERNOS

#### FUERZAS Y DEBILIDADES DE LA ORGANIZACIÓN

Revise los siguientes factores. Identifique las fuerzas y debilidades que intervienen en el logro de sus objetivos

##### Fuerza competitiva:

- Participación y control del mercado
- Calidad relativa
- Precio relativo
- Distribución y servicio
- Nuevos productos y servicios
- Tecnologías propias
- Costo relativo de operación
- Imagen
- Fuerza gerencial

##### Apoyo y recursos internos

- Personal
- Clima laboral
- Instalaciones y equipo
- Apoyos y recursos administrativos
- Organización, métodos y procedimientos, sistemas de información y control
- Recursos financieros

Aspectos críticos que le afectan y/o le apoyan

Debilidades principales

Fuerzas principales

Qué debe considerar para hacer los objetivos del próximo período

## ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN

Fecha: \_\_\_\_\_

1. Kal. Limitante crítico. Muy débiles  
2. Inferior. Disminuye y preocupa. Débiles

3. Promedio. Sólido y adecuado. Regular

4. Superior. Sin problemas. Fuertes  
5. Líderes. Capacidad disponible. Muy fuertes

RECURSOS FINANCIEROS	1	2	3	4	5	RECURSOS HUMANOS	1	2	3	4	5	RECURSOS MERCADO	1	2	3	4	5
Redituabilidad						Ambiente laboral directivos						Magnitud del mercado					
% Marginalidad						Ambiente laboral Gtes. Medios						% de participación					
Rotación cartera						Ambiente laboral personal clave						Número de clientes					
Rotación inventarios						Ambiente laboral vendedores						% de distribución					
Rotación Proveedores						Ambiente laboral empleados						Imagen de los productos					
Rotación activos fijos						Ambiente laboral obreros						Gastos de venta / cliente					
Liquidez						Ambiente laboral temporales						Gastos de venta / pedido					
Solvencia						Rotación de personal						Organización de ventas					
Apalancamiento						Ausentismo						Ventas / proveedor					
Costo del capital						Accidentes						Publicidad					
Control presupuestal						Creatividad innovadora						Promociones					
Operación vs. punto equil.						Responsabilidad						Material de propaganda					
Flujo de efectivo						Preparación técnica						Exportaciones					
Dividendos						Programas de capacitación						Preciso					
Administración fiscal						Prestaciones						Mecánica de distribución					
Auditoría interna						Integración						Servicio a clientes					
Control de gastos fijos												Especialización de productos					
Dependencia divisas																	
RECURSOS TECNOLÓGICOS	1	2	3	4	5	RECURSOS ADTVO:	1	2	3	4	5	RECURSOS PRODUCCIÓN	1	2	3	4	5
Patentes y marcas						Sistema de información						Ubicación plantas					
Desarrollo nuevos productos						Comunicaciones internas						Espacio disponible					
Tecnología						Liderazgo						Vida útil equipo					
Organización investigación						Administración por objetivos						Obsolescencia					
Imagen empresa						Organización						Eficiencia					
Diversificación						Métodos y procedimientos						Producción / trabajador					
Dependencia técnica						Informática						Insumos nacionales					
						Velocidad de reacción						Calidad					
						Personal staff / productivo						Importaciones					
												Costo de materiales					

**REVISIÓN DE ASPECTOS ESTRATÉGICOS**

OBJETIVOS DEL PERIODO ANTERIOR	NIVEL DE CUMPLIMIENTO

ANÁLISIS DE CAUSAS
<p>Recursos insuficientes o inadecuados</p> <p>Capacidad insuficiente en los responsables</p> <p>Falta de viabilidad real del objetivo</p> <p>Problemas del entorno, regulaciones, competencia</p> <p>Falta de previsión</p> <p>Problemas de equipo, procedimientos o métodos</p> <p>Problemas internos</p> <p>Excesivos objetivos, cambios de prioridades, falta de organización</p>

ACCIONES CORRECTIVAS QUE FALTARON

OBJETIVOS A RETOMAR PARA EL PRESENTE PERIODO (SOLUCIÓN DE PROBLEMAS)

## **ASPECTOS DE CALIDAD, PRODUCTIVIDAD Y DESARROLLO**

Al planear sus objetivos para el próximo período, deben de considerarse los aspectos de calidad, productividad y desarrollo e innovación, referido a sus propias **áreas claves de resultados**. Ello evita caer en el cumplimiento de los objetivos rutinarios de manera repetitiva.

### **CALIDAD**

Considere aquellos aspectos clave que eleven la calidad de sus propios resultados, dentro de sus funciones o responsabilidades

Determine los indicadores o medidas de la calidad de sus propios resultados

### **PRODUCTIVIDAD**

Considere aquellos aspectos clave que eleven la productividad de sus propios resultados, dentro de sus funciones o responsabilidades

Determine indicadores o medidas de la productividad de sus propios resultados

### **INNOVACIÓN Y DESARROLLO**

Considere, dentro de su propia área de trabajo, aquellas innovaciones y planes de mejora, que impulsen un desarrollo creciente y eviten caer o conformarse con resultados rutinarios ¿Qué puede mejorarse?

Qué debe considerar, de los aspectos anteriores para incluir en los objetivos del próximo período

---

## OBJETIVOS

---

Puesto:	Empresa:
Responsable:	Periodo:
Reporta a:	

<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>
-------------------------------

ÁREAS DE RESULTADOS	OBJETIVOS	FECHA O PLAZO	ESPECIFICACIONES Cantidad, calidad, costo

**MATRIZ DE DISTRIBUCIÓN DE ÁREAS DE RESULTADOS Y OBJETIVOS**

ÁREAS DE RESULTADOS Y OBJETIVOS DEL NIVEL SUPERIOR	ÁREA 1	ÁREA 2	ÁREA 3	ÁREA 4	ÁREA 5

### **6.3 Definición de Indicadores Estratégicos para la Medición de Resultados.**

La evaluación de la gestión o la implementación de los proyectos y programas organizacionales, se encuentra hoy día en el centro de las preocupaciones de aquellos individuos encargados de tomar las decisiones. Esto se debe claramente a la necesidad de optimizar todos los niveles de eficiencia y eficacia en la utilización de los escasos recursos por un lado y por otro la necesidad de mejorar o clarificar los sistemas de rendiciones de cuentas y resultados a todos los involucrados en las distintas intervenciones que realiza la empresa.

#### **6.3.1. ¿Que es un Indicador?**

El indicador es para evaluar el desempeño o de seguimiento, es un instrumento de medición de las principales variables asociadas al cumplimiento de los objetivos y que a su vez constituyen una expresión cuantitativa y/o cualitativa de lo que se pretende alcanzar con un objetivo específico establecido.

#### **6.3.2. ¿Como se Diseñan?**

Para el diseño de indicadores se recomienda considerar lo siguiente:

- Que sean medibles. Posibilidad de registrarlos y analizarlos en términos cuantitativos y cualitativos.
- Precisos. Definidos de una misma forma por distintas personas.
- Consistentes. Que no varíen en función del tiempo.



- Sensitivos. Capaces de cambiar proporcionalmente en respuesta a los cambios que presente lo que se está midiendo.

Para el desarrollo de la propuesta se recomienda diseñar los indicadores en dos niveles: Indicadores de impacto e indicadores de desempeño. Los primeros deberán enfocarse a nivel objetivos (general e inmediatos), y los segundos medirán el grado de cumplimiento de las actividades en función del tiempo de vida de la propuesta.

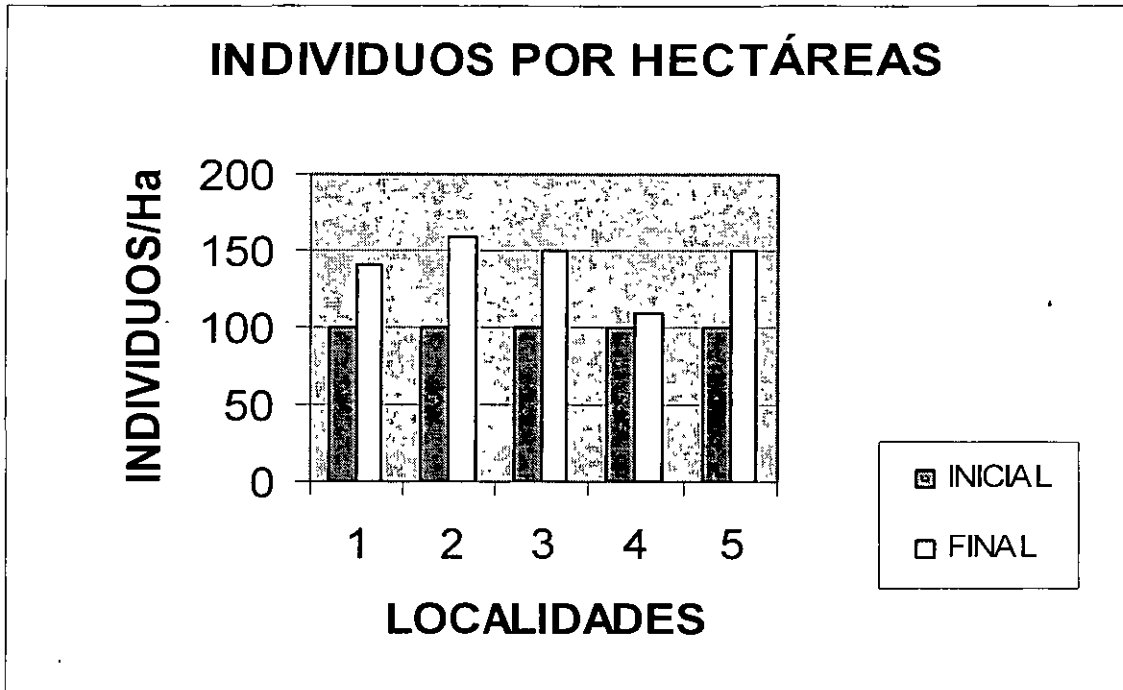
El establecimiento de una línea base es fundamental pues constituye el punto de referencia contra el cual se van a comparar resultados.

A continuación se presentan ejemplos que pueden ilustrar el diseño de indicadores.

### **Indicadores de Impacto**

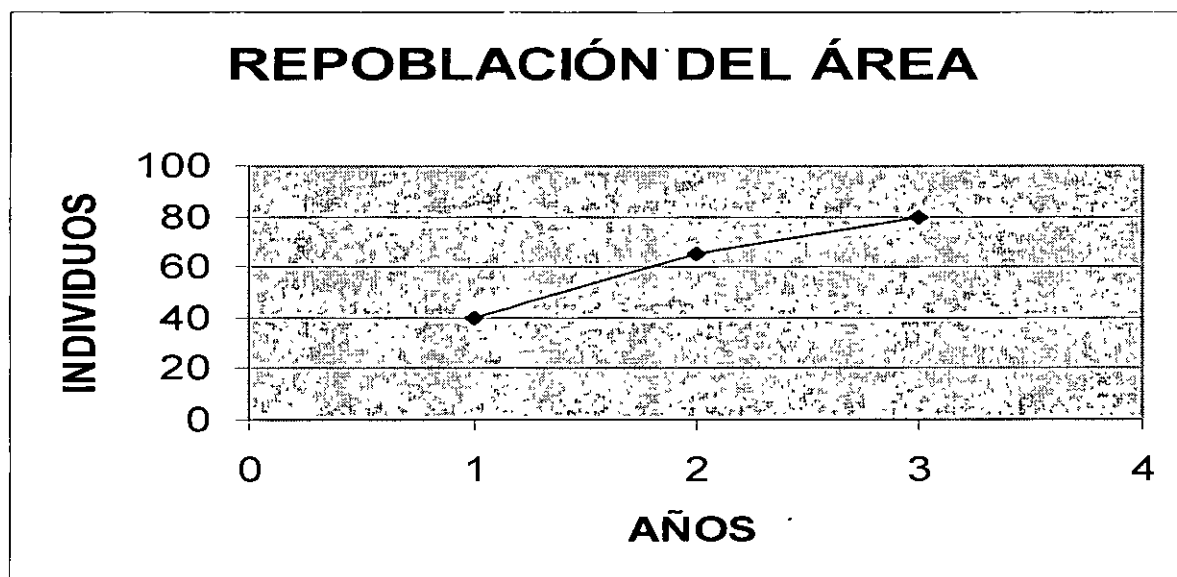
En un proyecto hipotético en el que el objetivo principal sea la reforestación, se podría elegir como indicador el número de individuos por hectárea, para estar en posibilidades de medir el grado de éxito al término de la iniciativa. Por lo tanto, el primer paso que tendría que dar para el diseño de este, sería establecer un “estándar” con base en la información que se posea (“línea base”). Para ilustrar el ejemplo supongamos que la zona de estudio tiene actualmente 100 individuos por Ha (línea base) y que el objetivo principal del proyecto es incrementar ese número a 150 individuos por Ha. Independientemente de que para lograr este objetivo se requiera un vivero produciendo, traslado y siembra de individuos (*actividades* que contribuyen al cumplimiento de mi *objetivo*), el objetivo principal sigue siendo llegar a mi estándar que en este caso será 150 ind/Ha.

Supongamos también que para optimizar recursos (tiempo y dinero) se decide hacer los muestreos en cinco localidades, de acuerdo a la siguiente gráfica:



### Indicadores de Desempeño.

Los indicadores de desempeño miden el grado de cumplimiento de las actividades del proyecto, en función del tiempo. Generalmente en los informes se reporta su grado de cumplimiento ( porcentaje de avance), así como los medios de verificación o productos al término de cada actividad.



En base a lo expuesto arriba se puede afirmar entonces que los indicadores deben estar formados por varios elementos muy importantes:

- La calidad y la utilidad del indicador, estarán determinadas por la claridad y relevancia de la meta que tiene asociada.
- El requisito fundamental para cualquier indicador es básicamente el establecimiento de los objetivos, metas, parámetros y puntos de referencia, es decir "lo que se va a medir".

- El resultado de medir un indicador establece un valor de comparación, el cual está relacionado a alguna meta establecida y asociada. Esta meta asociada para la comparación puede ser una meta nueva establecida o las cifras o características que se tomen de la “línea de base”
- El indicador deberá medir solamente los aspectos claves, para lo cual es importantísimo establecer con claridad cual es el “outcomes” o propósito del proyecto, así como también los objetivos más relevantes perseguidos por cada institución ejecutora.

Todo indicador de desempeño debe reunir ciertas características fundamentales, para poder llevar adelante con satisfacción su cometido. Estas características son las siguientes:

- **Deben ser objetivos:** cuando se habla de un indicador objetivo, se está haciendo referencia al indicador expresado en cantidad, calidad y tiempo. A estos también se los conoce como indicadores CCT. Estas cualidades que deben tener todo indicador son fundamentales para poder medir los distintos objetivos del informe narrativo.
- **Deben ser prácticos:** esto hace referencia a que los indicadores, como tienen que necesariamente ser utilizados para establecer comparaciones con distintos parámetros, tienen que ser fáciles de aplicar y de bajo costo.
- **Deben ser verificables:** esto significa claramente, que todo indicador debe poder ser corroborado o comprobado a través de un análisis racional, es decir por una metodología científica cualquiera sea la ciencia. Detrás de todo indicador sea este cuantitativo o cualitativo, existe un análisis o un estudio, cuyo resultado es precisamente el indicador utilizado.
- **Deben ser independientes:** se entiende por independencia de indicadores, al hecho por el cual se utilizan los indicadores correspondientes a cada jerarquía de objetivos; es decir para indicadores de fin, para el propósito indicadores de propósito, para los componentes del proyecto indicadores de componentes. Lo que se tiene que evitar es la utilización de indicadores mezclando los distintos niveles de objetivos y los indicadores correspondientes a cada nivel.

Es muy importante que todos los indicadores utilizados tengan estas características citadas anteriormente, debido a que esto facilita enormemente la medición y control del objetivo; de otra forma sería imposible calibrarlo.

En realidad no existe un procedimiento tipo o una metodología estándar, para la elaboración de indicadores, sin embargo todos los entes del financiamiento al desarrollo aconsejan tener siempre en cuenta determinados ítems o pasos a seguir, de manera a crear estos indicadores con la coherencia necesaria.

Todo indicador de desempeño debe no solamente construirse conforme a determinados pasos, sino que los mismos deben también estar establecidos o contruidos en base a la estructura estratégica de la institución dentro de la cual se lo va aplicar, es decir debe siempre tener en cuenta todo un sistema de control de gestión e información para la gestión, que le permita hacer el seguimiento de las metas y el cumplimiento de todos los objetivos diseñados o establecidos por la institución. Entre otras cosas se deben tener perfectamente en cuenta aspectos relevantes como por ejemplo:

- Identificar afinadamente la misión (productos, usuarios, clientes), los objetivos estratégicos (largo plazo).
- Establecer las medidas de desempeño claves como los resultados intermedios, eficacia final, eficiencia de los procesos, etc.
- Establecimiento de las responsabilidades, es decir indicadores en cada nivel de la organización. Cuáles son las áreas responsables por los resultados logrados?
- Establecer referentes comparativos, hace referencia al hecho de tener en cuenta sobre que aspectos comparamos los indicadores para saber si nos acercamos o alejamos del objetivo.
- Construir fórmulas, todas las variables de medición utilizadas en los indicadores deben necesariamente estar verificadas racionalmente.
- Recolectar datos e informaciones; se deben tener en cuenta todos los datos actuales o históricos que nos permitan construir los indicadores.

Módulo VI. Diseño de un Plan Estratégico para la Comercialización de los Productos y Servicios de las Constructoras

- Se deben comunicar e informar acerca de los resultados a la organización, usuarios, ministerio, oficinas de presupuesto, al Congreso, u otra institución interviniente.
- Claramente debemos interpretar los resultados obtenidos para llegar a una conclusión de cómo se han producido los mismos.
- Por último se deben validar los indicadores, es decir se deben aplicar criterios técnicos y requisitos varios de modo a comprobar que los indicadores construidos miden efectivamente la gestión y los resultados. Entre algunos criterios técnicos se pueden citar a los siguientes:

- ✘ Pertinencia
- ✘ Relevancia
- ✘ Homogeneidad
- ✘ Independencia
- ✘ Costo
- ✘ Confiabilidad
- ✘ Simplicidad
- ✘ Oportunidad
- ✘ No- redundancia
- ✘ Focalizado en áreas controlables
- ✘ Participación

Hay además otros requisitos generales que se mencionan tales como el hecho que los indicadores sean revisados cada año, dado los cambios en las condiciones tecnológicas, prioridades en el ámbito estratégico y operativo, etc.

## **Indicadores para la Construcción**

En lo que se refiere a la Construcción, por su efecto multiplicador, incide en 37 ramas económicas que integran la cadena productiva de la construcción, mismas que le proveen de bienes y servicios. Asimismo, genera empleo de forma indirecta para 1.5 millones de personas.

1. Industrias básicas de hierro y acero (varillas corrugadas, perfiles comerciales, perfiles estructurales, tubos de acero).
2. Comercio (compra y venta de productos nuevos o usados, refacciones, maquinaria, herramientas).
3. Productos a base de minerales no metálicos (muebles sanitarios, azulejos, mármol, asbesto y abrasivos).
4. Cemento (gris, blanco y puzolánico).
5. Transporte y almacenaje (transporte de carga en ferrocarril, camión, autobús, tranvía).
6. Aserraderos, triplay, tableros (chapas de madera, tableros aglomerados, perfiles de madera).
7. Explotación de canteras y extracción de arena (extracción de grava, arena, arcillas, caolín silice).
8. Maquinaria y equipo no eléctrico (fabricación y ensamble de maquinaria y equipo no
9. eléctrico, remolques, grúas, motores [excepto automotrices], bombas, válvulas).
10. Otros productos metálicos, excepto maquinaria (herramientas, tuercas, clavos, alambres y telas metálicas).
11. Petróleo y derivados (gasolinas, aceites, lubricantes, grasas lubricantes, materiales para la pavimentación).
12. Otros servicios (reparación de maquinaria y equipo minero, industrial y de construcción; grúas, gatos, calderas, camiones, reparación de plomería).
13. Industrias básicas de metales no ferrosos (varillas, tubos, cañerías, alambre, cintas).
14. Servicios financieros (intermediación financiera, fianzas, seguros, créditos, hipotecarias).

Módulo VI. Diseño de un Plan Estratégico para la Comercialización de los Productos y Servicios de las Constructoras

---

15. Otros productos químicos (pinturas, lacas, pegamentos, explosivos, tintas).
16. Servicios profesionales (notarías públicas, despachos contables, despachos legales).
17. Equipos y aparatos eléctricos (acumuladores, contactos, clavijas, baterías, focos).
18. Productos metálicos estructurales (torres, bastidores, andamios, columnas, escaleras, marcos de ventana).
19. Productos de madera y corcho (corcho, palma, mimbre, muebles, puertas y persianas).
20. Actividades inmobiliarias y de alquiler (corredores inmobiliarios y administración de inmuebles).
21. Productos de hule (bandas, empaques, conexiones y adaptadores, láminas, mangueras).
22. Papel y cartón (láminas de cartón y cartoncillo, incluso las impregnadas de petróleo).
23. Vidrio y productos de vidrio (espejos, vidrio plano).
24. Maquinaria y aparatos eléctricos (transformadores, motores eléctricos).
25. Electricidad, gas y agua (todo tipo de demanda en eventos de construcción, reparación y mantenimiento de obra e infraestructura).
26. Muebles metálicos (gabinetes, mesas, sillas metálicas, mostradores).
27. Artículos de plástico (conexiones, tuberías).
28. Extracción y beneficio de otros minerales no metálicos (azufre, fluorita).
28. Otras industrias textiles (alfombras, tapetes, fieltros).
29. Comunicaciones (radios, celulares, internet).
30. Química básica (colorantes, pigmentos).
31. Servicios médicos.
32. Otras industrias manufactureras (instrumentos de medición, precisión y control; artículos de oficina).
33. Extracción y beneficio de mineral de hierro (hierro, manganesífero, arenas ferruginosas).
34. Restaurantes y hoteles (hoteles, moteles y comedores industriales).
35. Jabones, detergentes (blanqueadores, detergentes, glicerina).



36. Resinas sintéticas y fibras químicas (rayón, poliéster, acetato, fibras de alta resistencia).
37. Extracción y beneficio de minerales metálicos no ferrosos (níquel, mercurio, plomo, uranio).

Igualmente, contribuye a elevar la competitividad como país, al mejorar las condiciones de la infraestructura que hace más productivas a las actividades económicas.

Organismos internacionales que tienen como principal objetivo contribuir en el desarrollo de las naciones, han destacado el papel relevante de la infraestructura, como se cita a continuación:

“...la competencia internacional ha puesto de relieve la importancia de la infraestructura como ventaja decisiva para competir en mercados mundiales”.

“Mejorar la infraestructura de los países en desarrollo es un aspecto que se considera cada vez más importante para reducir la pobreza, aumentar el crecimiento y lograr los Objetivos de Desarrollo del Milenio”.

“La provisión de obras de infraestructura también tiene importantes vinculaciones con el crecimiento económico. Existen estudios que demuestran que la inversión en esta área es particularmente importante para el crecimiento durante las primeras etapas de desarrollo de un país, cuando la infraestructura es escasa y no se cuenta con redes básicas completas”.

“La infraestructura tiene importancia decisiva para el desarrollo de cualquier país. Permite suministrar los servicios esenciales que la población necesita para mantener un nivel de vida básico: abastecimiento de agua, saneamiento, electricidad, caminos para transporte y

telecomunicaciones, lo que a su vez da origen a mejoras en la salud, el acceso a la educación, las oportunidades económicas y otros aspectos”.

“...la infraestructura es el motor del crecimiento económico de un país, que influye de forma decisiva en la reducción de la pobreza de los más necesitados”.

“Un nuevo estudio realizado en América Latina concluyó que la falta de inversión en obras de infraestructura durante los años noventa redujo el crecimiento a largo plazo entre 1 por ciento y 3 por ciento, dependiendo del país”.

La estabilidad macroeconómica, la mejoría de las condiciones financieras y el crecimiento económico registrado el año pasado fueron decisivos para que el sector privado y el gobierno destinaran una mayor cantidad de recursos a la construcción, industria que presentó al cierre del 2005 un crecimiento del 3.3 por ciento. Con lo anterior, la construcción ha sido durante los últimos 4 años la actividad industrial con mejor desempeño y el principal motor de la economía, lo cual ha beneficiado a la actividad económica en su conjunto al ser, altamente generadora de empleos y por el impacto directo en las 37 ramas que le proveen de materiales y servicios.

Entre los principales factores que contribuyeron al comportamiento positivo de la construcción, se encuentran: La realización de proyectos públicos multianuales de infraestructura.

### **6.3.3. Evaluación y Seguimiento**

Uno de los aspectos más resaltantes con relación a los indicadores de seguimiento, es el hecho de que los mismos en su aplicación casi siempre van acompañados por el proceso de “Planificación Estratégica”. Esta parte de la ciencia de la administración tiene varias

Módulo VI. Diseño de un Plan Estratégico para la Comercialización de los Productos y Servicios de las Constructoras

definiciones las cuales es conveniente recordarlas de modo a centrarnos o ubicarnos en el contexto que la misma colabora en la determinación de los objetivos de algún proyecto, sea este privado o público. Entre las definiciones que me han parecido más relevantes puedo citar las siguientes:

- ✧ Es el proceso que se sigue para establecer las metas de una organización y las estrategias que permitirán alcanzarlas y desde esta perspectiva la planificación estratégica fija los límites dentro de los cuales tiene lugar el control y la evaluación de gestión.
- ✧ El planeamiento estratégico, es el proceso administrativo que proporciona sustento metodológico para poder establecer una mejor dirección a ser seguida por la empresa o un proyecto, visualizando y optimizando el grado de interacción con el ambiente, actuando en forma innovadora y diferenciada.
- ✧ Es un proceso de acumular las fortalezas de la organización y oportunidades ambientales, al tiempo que se minimiza o se evitan las debilidades organizacionales y las amenazas de ambiente.

De todo esto, se puede decir resumiendo que la planificación estratégica de la misma forma que la metodología del marco lógico (EML) o que el cuadro de mando integral, son elementos complementarios que determinan y gestionan los objetivos de los proyectos a través de la determinación correcta de los mismos y posterior elaboración y eficaz interpretación de los indicadores de seguimiento.

De esta manera cuando se presenta una oportunidad de solucionar una problemática o aprovechar una ventaja comparativa para tentar un mejoramiento en las condiciones de vida, se establecen por medio de la planificación estratégica algunos aspectos muy importantes los cuales deben siempre estar monitoreados a través de los indicadores verificables. Estos aspectos son:

*Módulo VI. Diseño de un Plan Estratégico para la Comercialización de los Productos y Servicios de las Constructoras*

---

- ✘ Desarrollar los objetivos, planes e indicadores de seguimiento.
  
- ✘ Identificar los problemas estratégicos o los llamados “nodos críticos”.
- ✘ Ayudar a la asignación de los recursos estratégicos.
- ✘ Coordinar e integrar los distintos objetivos de la empresa o proyecto.
- ✘ Ayudar a predecir el desempeño futuro.
- ✘ Identificación de los niveles concretos de responsables del logro de las metas.
- ✘ Contribuir a evaluar a los gerentes del proyecto de niveles medios y bajos en la jerarquía de objetivos.
- ✘ Ampliar el pensamiento estratégico dentro del cual se desenvuelve el proyecto o programa a ser desarrollado.
- ✘ Establecimiento de sistemas de control de gestión internos donde quedan definidos las responsabilidades en toda la organización por el cumplimiento de las metas, así como también los procesos de retroalimentación para las tomas de decisiones, muy importantes en la gestión de los proyectos.
- ✘ La vinculación del presupuesto institucional al cumplimiento de los objetivos perseguidos.
- ✘ Determinación de los incentivos, flexibilidad y autonomía en la gestión de acuerdo a compromisos de desempeño establecidos (gestión por resultados).

En resumen la planificación estratégica en el ámbito de los proyectos es un proceso que antecede al control de gestión, el cual permite hacer el seguimiento (mediante los indicadores) de los objetivos establecidos para el logro de los resultados de mayor jerarquía (Fin, Propósito y Componentes).

En otras palabras la planeación estratégica, monitoreada en cuanto a sus objetivos se refiere por los indicadores verificables (CCT), tiene como ideal básico relacionar y medir todos los objetivos dentro del ciclo de vida de los proyectos, mediante la complementación de los planes direccionales a corto plazo, planes más específicos a mediano plazo, planes específicos a largo plazo y nuevamente los planes direccionales a corto plazo; completando de esta forma el ciclo de vida compuesto por un Inicio, Crecimiento, Consolidación y Declinación, respectivamente.

## BIBLIOGRAFÍA

- Bennis Warren ***An Invented Life: Reflections on Leadership and Change*** (Reading, Mass.: Addison Wesley)
- Bravo Reyes Carlos y Pérez López José Antonio. ***Diplomado de Desarrollo Directivo. Módulo III. Planeación y Dirección Organizacional.*** Dirección General de Personal/UNAM. México 2003
- Crystal Graef S. ***In Search of Excess: The Overcompensation of American Executives*** (New York, N. Y.: W. W. Norton & Company, Inc.)
- De las Fuentes Lara Marcia. ***Taller de Planeación Estratégica.*** Dirección General de Personal/UNAM. México 2003
- Ghemawat Pankaj ***Commitment: The Dynamic of Strategy*** (New York, N.Y.: The Free Press)
- Hill Linda A. ***Becoming a Manager: Mastery of a New Identity*** (Boston, Mass.: Harvard Business School Press)
- Horcacas, Manjarréz Enrique. ***La competitividad de la industria de la construcción. Fundación ICA, A. C. Cuadernos FICA.*** México 2001
- Lawler III Edward E. ***The Ultimate Advantage: Creating the High-Involvement Organization*** (San Francisco, Cal.: Jossey-Bass Publishers)
- McKinnon Sharon M. and William J. Bruns, Jr. ***Planeación Estratégica Competitiva de los Negocios Elementos Estratégicos para la Proyección Mundial de la Empresa Mexicana*** (Boston, Mass.: Harvard Business School Press)
- McKinnon Sharon M. and William J. Bruns, Jr. ***The Information Mosaic: How Managers Get the Information they Really Need*** (Boston, Mass.: Harvard Business School Press)
- Montgomery Cynthia A. y Michael Porter (Editores) ***Strategy: Seeking and Securing Competitive Advantage*** (Boston, Mass.: Harvard Business School Press)
- Pfeffer Jeffrey ***Managing with Power: Politics and Influence in Organizations*** (Boston, Mass.: Harvard Business School Press)
- Picle Hal B. y Abrahamsor Royce L. ***La administración de empresas pequeñas y medianas.*** Ed. Limusa. 7ª. Reimpresión. México 1995
- Shafritz Jay M. y Daniel Oran ***The New American Dictionary of Business and Finance*** (New York, N.Y.: A Mentor Book)
- Silver David A. ***The Turnaround Survival Guide: Strategies for the Company in Crisis*** (Chicago, Ill.: Dearborn Financial Publishing)