

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

CURSOS ABIERTOS

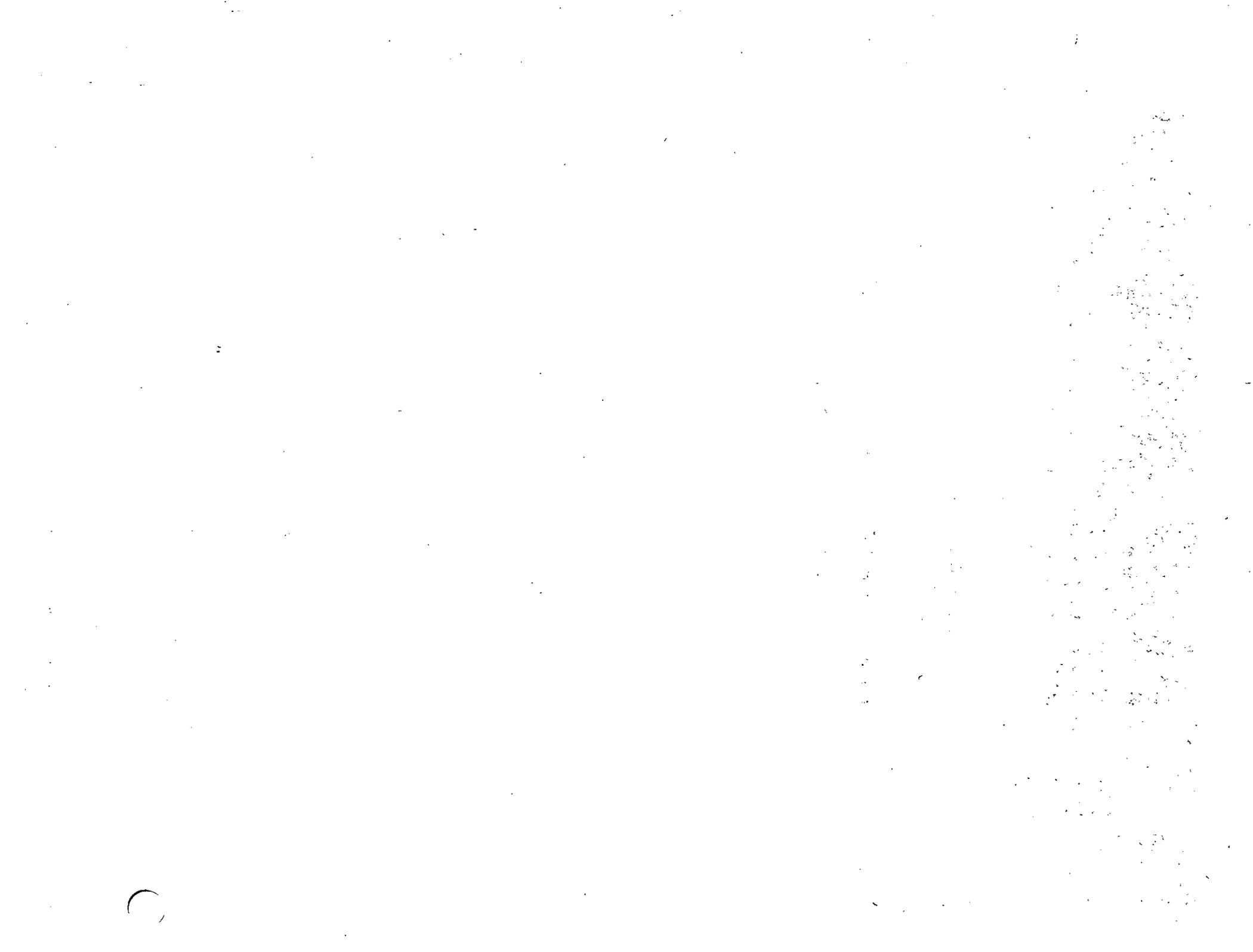
PLANEACION ESTRATEGICA EN LAS EMPRESAS

3 al 14 de febrero de 1992.

TEMAS : I al VI

ING. ROMULO A. MEJIAS RUIZ

PALACIO DE MINERIA



B I B L I O G R A F I A R E C O M E N D A D A

1. " PLANEACION ESTRATEGICA "
AUTOR : GEORGE A. STEINER
EDITORIAL : C.E.C.S.A.

2. " PLANIFICACION DE SITUACIONES "
AUTOR : CARLOS MATUS
EDITORIAL: FONDO DE CULTURA ECONOMICA.

3. " ESTRATEGIA COMPETITIVA "
AUTOR : MICHAEL E. PORTER
EDITORIAL : C.E.C.S.A.

4. " GERENCIA Y PLANEACION ESTRATEGICA "
AUTOR : JEAN-PAUL SALLENAVE
EDITORIAL : NORMA.

5. " MANUAL DE ADMINISTRACION ESTRATEGICA "
AUTOR : KENNETH J. ALBERT
EDITORIAL : Mc. Graw Hill.

6. " ESTRATEGIA EN ACCION "
AUTORES : BORIS YAVITZ Y WILLIAM H. NEWMAN
EDITORIAL : C.E.C.S.A.

TEMARIO

- I. Estrategias Básicas para lograr la Eficiencia y la Eficacia Empresarial.
- II. Visión Estratégica de la Planeación de Empresas. Visión --, Monocéntrica y Policéntrica de la Empresa y su Entorno.
- III. Metodología de la Planeación Estratégica Empresarial :
 - Etapa Descriptiva y Explicativa : Diagnóstico y Escenarios.
 - Etapa Normativa : Misión, Objetivos y Metas.
 - Etapa Estratégica : Formulación de Estrategias.
 - Etapa de Implantación : Formulación e Implantación de Programas y Proyectos.
 - Etapa de Seguimiento, Evaluación y Control.
- IV. Diagnóstico y Escenarios :
 - Análisis de la Situación Externa de la Empresa :
 - . Actores Clave : los clientes, la competencia, los proveedores, los sustitutos.
 - . Factores Clave : Económicos, Sociales, Políticos, Jurídicos, Tecnológicos, Culturales, Naturales, Etc.
 - Análisis de la Situación Interna :
 - . Actores y Factores Clave dentro de la Empresa.
 - Oportunidades y Amenazas para la Empresa.
 - Fuerzas y Debilidades de la Empresa y de los demás Actores.
 - Análisis Prospectivo y Elaboración de Escenarios.
- V. Formulación de Misión, Objetivos, Metas y Estrategias, y Evaluación de sus respectivas Factibilidades.
- VI. Formulación del Plan Estratégico y de los Programas Funcionales : Compras, Producción, Comercialización, Recursos Humanos, Finanzas, Etc.

Continúa ...

trabajo, en tal sentido el éxito de la Estrategia requiere de la EFICIENCIA en el uso de los recursos escasos.

En efecto, la EFICIENCIA contempla el conjunto de esfuerzos y acciones encaminadas a organizar, asignar, distribuir y optimizar el uso de los múltiples recursos escasos (económicos, financieros, tecnológicos, materiales, naturales, etc.) para alcanzar objetivos y metas en tiempos y condiciones preestablecidas.

En tal sentido, la Eficiencia se refiere a la mejor disposición y uso de los medios, mientras que la EFICACIA se refiere al logro de los objetivos, independientemente de tener o no eficiencia en el uso de los medios. La eficiencia puede incrementar la probabilidad de ocurrencia de la Eficacia, pero no se puede generalizar que ella sea una condición necesaria, ni mucho menos suficiente para alcanzar la Eficacia en los resultados.

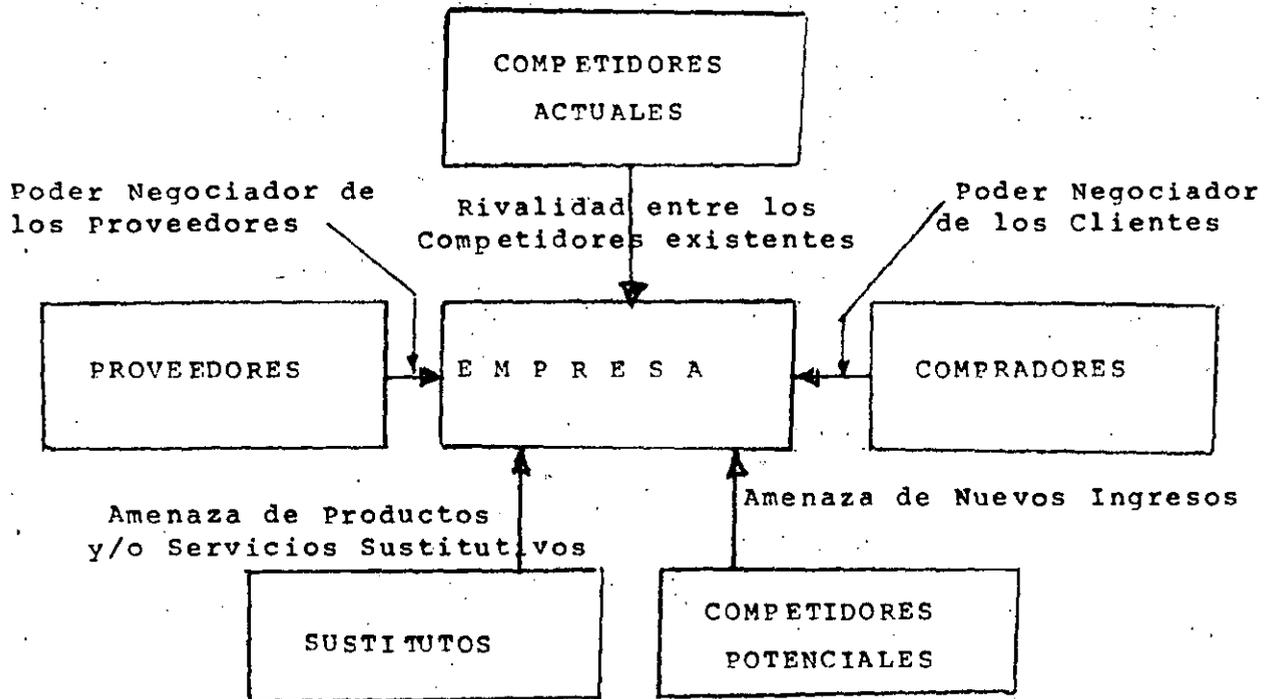
Por otra parte la Eficacia puede ser Estática o Dinámica.

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

Dinámica, cuando se desarrolla y aplica la capacidad de acertar en el blanco en condiciones de cambios situacionales significativos y sorpresivos. Para ello, el blanco buscado no es forzosamente fijo, y el sistema ha desarrollado capacidad para adaptarse y responder oportunamente a los cambios, lo que también requiere de una flexibilidad en las ESTRATEGIAS. Por tanto, La Eficacia Estática puede apoyarse en Estrategias Estáticas, y la Eficacia Dinámica requerirá de Estrategias Dinámicas.

En cualquier caso, el problema de la Eficacia, es modularmente, un problema de CAUSALIDAD Y DE ESTRATEGIA, ya que por una parte, se necesita conocer ampliamente las causas y condiciones que producen un determinado resultado, y por otra parte, conocer, crear y diseñar la Estrategia que habría de aplicarse para lograr tal resultado. Esto nos lleva al concepto de Eficacia Causal, según el cual un problema sólo podrá resolverse hasta que se ataquen sus causas; de no ser así, cualquier solución que se le dé, será aparente.

CAMPO DE FUERZAS EN EL QUE SE MUEVE UNA EMPRESA :



E S T R A T E G I A S B A S I C A S E M P R E S A R I A L E S

Para moverse con eficacia en el campo de fuerzas, se recomiendan generalmente tres (3) Estrategias Básicas y Genéricas de éxito potencial, con las que la empresa podrá desempeñarse mejor que otras dentro de su ramo o sector de actividad:

1. Liderazgo general en costos
2. Alta Diferenciación
3. Enfoque o Alta Segmentación.

La Estrategia de Liderazgo Total en Costos requiere de la aplicación agresiva de Sistemas de Alta productividad en todas las áreas y funciones de la empresa : Compras, Producción, Ventas, Servicio al Cliente, Investigación y Desarrollo, Publicidad, actividades administrativas, etc.

Al lograr una posición de costos bajos, la empresa obtiene

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

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

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

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

La Estrategia de Alta Diferenciación consiste en crear alguna característica del producto o servicio que ofrece la empresa, que sea percibida como ÚNICA en el mercado.

Los métodos para la diferenciación pueden tomar muchas formas: diseño o imagen de marca (Fieldcrest a la cabeza de la lista en toallas y blancos, Mercedes en automóviles), en tecnología (Hyster en montacargas, Coleman en equipos para acampar), en servicio al cliente (asesoramiento, entregas rápidas, cadena de valor, etc.), en la distribución (Caterpillar Tractor en equipo de construcción), etc.

Por ejemplo, Caterpillar Tractor es conocida no sólo por su cadena de distribución y excelente disponibilidad de partes de repuesto, sino también por sus productos duraderos de alta ca-

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

1. ¿ Qué es planificar ?

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

Sustantivamente, significa intentar dominar el curso de los acontecimientos en la medida de nuestras fuerzas. Supone oponerse al proceso por el cual somos arrastrados hacia unos resultados y un destino futuro que no hemos elegido, sino que simplemente ocurre a pesar de nuestra voluntad.

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 escasos recursos disponibles. A este proceso formal se refieren los métodos de planeación y la idea de planificar la propia planeación.

Operacionalmente, significa que antes de actuar en el día a día se han calculado y sopesado las consecuencias de las acciones consideradas. Estas consecuencias se refieren tanto a los efectos sobre la realidad y sobre los problemas presentes, como a los efectos de lo que hacemos hoy en relación a los objetivos de más largo plazo hacia los cuales queremos avanzar. Sólo lo que hacemos hoy, y no lo que declaramos, cuenta en la construcción y creación del futuro.

2. ¿ Cuáles son las Preguntas Básicas sobre el Plan ?

La lógica del Plan debe responder a las siguientes preguntas:

i. ¿A qué destino nos conducen las cadenas sucesivas de Planes?

Este es el problema más trascendente y complejo, pues se refiere a si la secuencia de planes que se han implementado nos están conduciendo a la Situación-Objetivo que deseamos.

ii. ¿Si hacemos lo que anunciamos en un Plan, alcanzaremos la Situación-Objetivo?

Esta pregunta se refiere a la eficacia causal del Plan, pues el cumplimiento de los medios debería garantizar el cumplimiento de los objetivos, esto es, todo plan debe poseer coherencia interna entre medios y objetivos, además de la necesaria coherencia entre los propios objetivos.

iii. ¿Es posible cumplir el Plan?

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

iv. ¿Lo que hacemos hoy nos aproxima a la Situación Objetivo?

La respuesta a esta pregunta debe indicarnos si las tendencias situacionales nos arrastran hacia decisiones en la coyuntura, cuyas consecuencias nos alejan de los objetivos o no.

3. ¿Cuándo hacemos el Plan ?

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

- * Si la situación inicial de un Plan debe ser real, el Plan no puede dejar de seguir la coyuntura para reactualizar incesantemente su apreciación y revisar o reafirmar los objetivos perseguidos.
- * Si la planificación concreta se hace decidiendo en la coyuntura, el Plan siempre debe estar en actividad para preevaluar las decisiones antes de tomarlas y postevaluar las mismas a fin de verificar si las consecuencias esperadas coinciden con las consecuencias reales.
- * Si decidir racionalmente hoy exige simular las situaciones futuras, en distintos plazos, dicha simulación deberá ser también una actividad permanente a partir de cada nueva situación inicial.
- * Si la planificación es también un proceso de aprendizaje sobre el pasado reciente, la evaluación de los aciertos y errores anteriores no cesa nunca de realizarse.

4. ¿Cómo Lograr que el Plan Mantenga su Vigencia?

Por dos vías:

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

5. ¿Es posible que el Plan sea tanto un Instrumento de Dirección del Gobierno, como de Participación Democrática de la Ciudadanía?

Si es posible, siempre que el Plan:

- * No sea un mero cálculo técnico, sino una propuesta política que se apoya en dicho cálculo.
- * Enfrente problemas concretos con proyectos estratégicos, operaciones y acciones bien definidas, y los problemas del Plan sean los problemas de la mayoría de la población.
- * Asegure que los problemas y operaciones seleccionadas son los problemas que el Gobierno está decidido a enfrentar y las operaciones que las instituciones públicas están decididas a ejecutar.
- * Sistematice la toma de decisiones en la coyuntura a fin de articular cada paso de cada día con los pasos que resten para cumplir el Programa de Gobierno.
- * Organice la discusión popular de los problemas y operaciones, respete las prioridades que decida la base de la población sobre los problemas locales y valore sus propuestas sobre los problemas nacionales.

6. ¿Cómo caracterizar a la Planeación Estratégica ?

El enfoque estratégico concibe la planificación como un incesante juego de simulación sobre el futuro, capaz de orientar permanentemente las decisiones en la coyuntura.

Por ello tiene las siguientes características :

- 1) La Planeación equivale a la conducción superior de un proceso de cambio situacional, cuyo fin es llegar a resultados que satisfagan las aspiraciones de la fuerza que planifica, venciendo la resistencia activa de otras fuerzas que persiguen otros fines.
- 2) Su centro práctico es la coyuntura, y se refiere al cálculo que precede y preside la acción.
- 3) Considera múltiples recursos escasos (económicos, de poder, de conocimientos, de capacidades, habilidades, valores, -- normas, etc.), lo cual da origen a múltiples criterios de eficacia, a veces conflictivos, ya que, por ejemplo, la eficacia en términos económicos puede no ser compatible con la eficacia en cuanto al poder, en cuanto a -- los valores, normas, etc.
- 4) Exige una categoría de análisis que abarque las distintas dimensiones de la realidad en forma interactiva y dinámica. Esa es la categoría de situación.
- 5) La categoría de situación puede no ser completamente abordable por las ciencias convencionales, ya que en la situación se dan hechos cuya explicación puede no encontrarse en el campo de la ciencia, además del carácter subjetivo de muchas explicaciones sobre la realidad.
- 6) El cálculo de la planeación se apoya en una simulación del futuro bajo distintos escenarios probabilísticos y en distintos horizontes de tiempo, para dar racionalidad a decisiones presentes. Por ello, el Plan se estructura con opciones y variantes.
- 7) El Plan es el cálculo que precede y preside la acción, y ésta se lleva a cabo en un campo de fuerzas humanas, donde ninguna fuerza tiene poder absoluto (situación de poder compartido).

cia dónde queremos dirigirnos y cuáles son las acciones "NECESARIAS" para llegar hasta allá.

Lo estratégico se encarga de construir viabilidad a lo normativo, dentro del plano de lo posible, por tanto, lo estratégico no es el opuesto a lo normativo, sino su complemento indispensable.

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

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

Otra insuficiencia importante radica en considerar que la realidad es un sistema controlable desde una posición externa de poder, que este sistema es un objeto de los planificadores, susceptible de ser dividido en un subsistema conducente y un subsistema conducido, en lugar de considerar a la realidad como un sistema complejo compuesto por un conjunto de fuerzas sociales y económicas que coexisten en el conflicto y cada una de ellas "planifica" (mal o bien, poco o mucho), para alcanzar sus objetivos, de manera que el planificador está en lo planificado y se identifica con una de esas fuerzas sociales, que posee un determinado poder (mucho, poco o regular) y cuyo objetivo es aumentar su poder para ampliar el ámbito de sus acciones planificadas.

DIFERENCIAS BÁSICAS ENTRE EL PROCEDIMIENTO NORMATIVO Y EL ESTRATEGICO

PROCEDIMIENTO NORMATIVO

1. Planificar es un proceso racional y coherente para fijar objetivos y establecer las estrategias, políticas, proyectos y acciones necesarias para alcanzar esos objetivos, así como los mecanismos de seguimiento, evaluación y control de las acciones formuladas.

PROCEDIMIENTO ESTRATEGICO

1. Planificar es establecer un proceso contínuo y sistemático de análisis y discusión para seleccionar una "dirección" que guíe el cambio situacional y producir acciones que le construyan viabilidad, venciendo la resistencia activa de oponentes.

2. Este concepto de plan tiende a formalizarse en un libro o un documento y a crear oficinas de planificación con características de unidades de investigación que hacen muy lenta y costosa la formulación de cada plan.
 3. Metas compatibles y consistentes. No hay oponentes, no hay otros que planifiquen, no hay más planes.
 4. El planificador es un técnico al servicio del político.
 5. Criterio de éxito: cumplimiento de las metas en el tiempo planificado.
 6. Planificación de medios dentro del marco dado por los objetivos del político. Explicitación de los objetivos en metas.
 7. La realidad es un sistema controlable desde una posición externa de poder del planificador. El sistema económico-social es el objeto del planificador.
 8. Separa lo económico de lo político. La planificación es neutral respecto a la política.
2. Este concepto de plan tiende a formalizar un sistema periódico de discusión y análisis que precede y preside la acción, apoyado por flujos continuos de información, cálculo técnico y cálculo político. El plan está siempre haciéndose y evaluándose, pero siempre hay un plan.
 3. Metas conflictivas. Existen oponentes que son las fuerzas sociales en lucha, cada una con sus propios planes.
 4. El planificador es parte de una fuerza social que planifica. Todo actor planifica, todo el que planifica es parte de un actor.
 5. Avance en la dirección correcta con economía de tiempo.
 6. Planificación de objetivos y medios, así como del proceso de creación de viabilidad a los medios y a los objetivos.
 7. La realidad es un sistema complejo que se autoregula y auto-planifica. El planificador está en lo planificado y allí debe ganar y/o mantener el poder.
 8. Lo económico y lo político es una unidad. La planificación es política, aun cuando ponga énfasis en lo económico.

- | | |
|---|--|
| 9. Agentes económicos como entes sujetos a leyes descifrables. | 9. Fuerzas sociales vivas que actúan con capacidad e imaginación y sorprenden al planificador. |
| 10. Cronología rígida del tiempo. Cada meta tiene calidad, dimensión y fecha. | 10. Cronología flexible del tiempo.- Criterio de economía de tiempo y oportunidad de la acción. Las metas no tienen fecha rígida. |
| 11. Ruptura en historia (diagnóstico) y plan. | 11. El mismo enfoque debe ser válido para el análisis del pasado y el plan. |
| 12. La planeación es más pertinente a la reproducción y reforma del sistema en condiciones de consenso o poder total. | 12. La planeación es más pertinente para tratar los problemas de la transformación social y/o los cambios conflictivos en situaciones de poder compartido. |
| 13. El plan es una guía pública de orientación. | 13. El plan es en parte público y en parte una guía interna de acción. |

EL CONSENSO Y LA COMPETENCIA POLITICA

Una situación es consensual cuando no hay oponentes, cuando hay absoluta concertación, o bien cuando la fuerza gobernante posee un poder sumamente elevado que neutraliza cualquier acción opositora, a tal grado que esta última no se manifiesta.

La competencia política se da cuando existen dos o más fuerzas sociales con diferentes objetivos e intereses, que luchan por aumentar su poder y mermar el de sus oponentes, para mantenerse en y/o alcanzar una posición gobernante.

En virtud de lo anterior, podemos afirmar que en una situación consensual los únicos elementos adversos al plan son los factores externos, mientras que en la competencia política, además de los externos, se tienen los factores internos dados por la propia dinámica de enfrentamiento entre las fuerzas económicas, sociales y políticas que coexisten en la situación.

De manera que en una situación de consenso sólo bastaría con una planeación basada en el procedimiento normativo para el ámbito interno y el procedimiento estratégico para el ámbito externo, y en situaciones de competencia política se requeriría de lo estratégico en los dos ámbitos.

La Planeación tradicional que se ha aplicado en América Latina y que se ha basado en el enfoque normativo, ha resultado insuficiente al subestimar la importancia que reviste la dinámica de enfrentamiento político en cuanto a la eficacia del plan.

No es porque en América Latina no hay competencia política al interior de cada país, sino que por ética la planeación no debe ser mezclada -- con la política, y en tal sentido se admite y se tiene el convencimiento de que es posible hacer planeación sin necesidad de considerar a la política, ya que a su vez se admite que la realidad social es divisible en una parte económica "planificable" y en otra parte socio-política de la que se ocupan exclusivamente los políticos.

(En la práctica, lo que ha resultado es que los fenómenos económicos, sociales y políticos "juntos" han deactualizado a los planes y con ello han invalidado a la planeación, ya que generalmente el presente y el futuro real tiende a desviarse de lo previsto y planificado, y los que -- quedan planificando son los políticos (mal o bien), pues son éstos los que se enfrentan día a día a la realidad en conflicto.

Otro problema notable es que se parte de la base de que el único que planea es el Estado gobernante, que es el único que tiene poder, y se -- subestima y minimiza el poder de las otras fuerzas sociales, y por tanto se minimiza su capacidad planificadora.

En síntesis, la Planeación tradicional ha sido practicada para situaciones de consenso, cuando en la realidad ha habido y hay (poca, regular o mucha) competencia política. Además, los planes se han basado en un diagnóstico único y subjetivo, desde el punto de vista de quien planea, -- sin tomar en cuenta que existen otras fuerzas sociales que ven y explican la realidad de otra manera, según sus intereses y objetivos, y según su forma de inserción en la realidad.

. DIRECTIVA : Porque todo su enfoque sólo es pertinente para una planeación desde una posición Directiva, y no para la planeación de otras fuerzas humanas, especialmente de aquellas de precario poder.

. DE TIEMPO

RIGIDO : Porque el horizonte del plan tradicional se descompone en cortes fijos y homogéneos de tiempo, que establecen cumplimientos de metas a fecha fija. El tiempo calendario se impone sobre el cambio de situaciones, como referencia central para periodizar el plan.

PLANEACION DE EMPRESAS

Todo lo antes desarrollado en lo relativo a conceptos y características de la Planeación Estratégica, es aplicable totalmente a la Planeación de Empresas.

En efecto, toda empresa opera en un campo de fuerzas con diferentes objetivos y diferentes recursos y medios (competidores, clientes, proveedores, etc.). Este campo se desenvuelve como un proceso de cambio situacional interactivo y dinámico, y la empresa debe lograr sus objetivos enfrentando y negociando con todas estas fuerzas coexistentes e interactivas.

Al interior de la empresa también existen fuerzas humanas con objetivos y motivaciones de diferente signo y con diferentes recursos para lograr esos objetivos, lo que hace que la Planeación de Empresas deba realizarse con una Visión Estratégica que abarque las distintas dimensiones de la realidad y los diferentes intereses y pesos de las fuerzas humanas internas y externas a la empresa. Además, deberá desarrollarse sobre la base de opciones y variantes, planteando escenarios alternativos para el futuro y diseñando opciones estratégicas para esos futuros probables.

V I S I O N M O N O C E N T R I C A Y P O L I C E N T R I
C A D E L A E M P R E S A Y S U E N T O R N O

Dentro de la realidad de una empresa existen elementos que pueden identificarse y describirse dentro de un plano relativamente OBJETIVO (sin serlo totalmente), teniendo estos elementos una explicación de carácter SUBJETIVO, y lo mismo ocurre con los elementos y hechos que acontecen en el ENTORNO de la empresa.

En efecto, en el campo de fuerzas donde opera la empresa, existen ACTORES que tienen objetivos, intereses y fuerzas diferentes (competidores, clientes, proveedores, etc.) y cada uno de ellos se mueve de acuerdo a su particular manera de percibir la realidad y de concebir y aplicar las estrategias y acciones que consideren de mayor conveniencia para alcanzar sus objetivos.

Asimismo, dentro de la empresa también existen ACTORES con objetivos, intereses y fuerzas diferentes (propietarios, directivos, empleados, obreros, etc.) y cada quien actúa (en grupo o individualmente) en función de sus particulares percepciones, capacidades, habilidades, valores, creencias y normas para alcanzar -- sus objetivos.

Cada Actor (Externo o Interno) percibe la realidad en función de varios factores, tales como: la posición que ocupa en esa realidad, sus intereses, su fuerza relativa, las características coyunturales de esa realidad, sus valores, sus normas, etc. De manera que la misma realidad de la empresa admite tantas explicaciones como actores coexisten en ella. En consecuencia, una es la realidad "COMO ES" y otra la realidad como los hombres "CREEN QUE ES".

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

Centros de Explicación, y por tanto la realidad es percibida POLICENTRICAMENTE.

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

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

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

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

TEMA III : METODOLOGIA DE LA PLANEACION ESTRATEGICA
EMPRESARIAL

A. METODOLOGIA

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

- . ETAPA DESCRIPTIVA Y EXPLICATIVA.
- . ETAPA NORMATIVA.
- . ETAPA ESTRATEGICA.
- . ETAPA OPERACIONAL.

B. ETAPA DESCRIPTIVA Y EXPLICATIVA

Comprende la Identificación de Problemas y Oportunidades para la Empresa, su Diagnóstico Descriptivo y Explicativo y su Análisis Prospectivo.

El Diagnóstico Descriptivo se realiza a través de una Investigación sobre la Situación y Hechos que acontecen en el ámbito de operación de la Empresa, identificando, calificando y cuantificando los aspectos y factores más relevantes de esa situación y de esos hechos, bajo un enfoque de caracterización lo más objetiva posible. Aquellos aspectos y factores que presenten dificultad para una caracterización objetiva, deben dejarse para la fase del Diagnóstico Explicativo.

En este sentido, el Diagnóstico Descriptivo incluye :

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

. Especificación de datos relativos al mercado actual y potencial al que se enfoca la Empresa y a otros mercados probables de ser explotados, en términos de sus principales componentes, como son :

- . Demanda
- . Oferta
- . Competencia
- . Sustitutos
- . Proveedores
- . Canales de Comercialización
- . Plazas
- . Precios
- . Elasticidades
- . Participación en el mercado
- . Tendencias de Consumo
- . Fuerzas y Debilidades de la Empresa y de la Competencia
- . Factores Condicionantes a favor y en Contra.
- . Oportunidades de Expansión, Diversificación, Diferenciación, Liderazgo, etc.
- . Amenazas del Entorno.
- . Etc.

El Diagnóstico Explicativo comprende la Interpretación de la Información especificada en el Diagnóstico Descriptivo.

Sobre este particular, conviene considerar el carácter subjetivo que tiene toda explicación, desde el momento en que la misma depende de la forma en que el explicador está relacionado con el problema explicado, y de la solución que él mismo ha concebido con respecto a dicho problema. El Diagnóstico Explicativo se centra en la Calificación y valoración de un conjunto de Factores y Variables relativas al problema diagnosticado.

CALIFICACION Y VALORACION DE FACTORES Y VARIABLES CONDI- CIONANTES.

Así como la identificación y selección de factores y variables condicionantes es un problema subjetivo, la calificación y valoración de esos factores presenta un grado de subjetividad mucho mayor, al punto de que plantea la necesidad de una calificación y valoración Policéntrica de factores.

En efecto, la calificación y valoración Monocéntrica de un factor se refiere al grado o nivel (expresado con un adjetivo o con un número, respectivamente) en que se encuentra, se encontraba o se encontrará ese factor, desde el punto de vista de un actor o calificador determinado. A su vez, la Policéntrica es la síntesis del conjunto de calificaciones y valoraciones realizadas monocéntricamente por todos los actores clave que coexisten en la realidad "objeto" del proyecto. Más adelante volveremos sobre este punto.

Tanto la calificación como la valoración se refieren al "estado" o "situación" en que el actor aprecia o percibe que se encuentra el factor en consideración. Así por ejemplo, podemos decir que en lo que se refiere al factor "Accesibilidad", una determinada ubicación puede ser calificada de "Muy Buena", "Buena", "Regular" o "Mala", según sea el actor que hace la calificación.

En cuanto a la valoración, hacemos una asignación convencional de un número a la calificación dada al factor, lo que nos lleva a la

necesidad de definir una escala común para la calificación y valoración de todos los factores, que nos permita estructurar un Sistema Normalizado de Evaluación, que también utilizaremos en el proceso de Evaluación comparativa de las Opciones de Solución que sean diseñadas dentro del proyecto.

En tal sentido, una de las escalas prácticas que podemos emplear para la calificación y valoración de todos los factores, es la siguiente :

<u>CALIFICACION</u>	<u>VALORACION</u>
Muy Alto (a)	3
Alto (a)	2
Medio Alto (a)	1
Equilibrado (a)	0
Medio Bajo (a)	- 1
Bajo (a)	- 2
Muy Bajo (a)	- 3

De esa manera, los factores que resultan con una Valoración mayor que cero se considerarán "Favorables" y los que resulten menor que cero se considerarán "Desfavorables". Por ejemplo, si se trata de un problema a resolver, los factores Favorables actúan en contra del problema, y los Desfavorables propician o contribuyen a que se dé el problema, actúan a favor del crecimiento del problema. Asimismo, los Favorables pueden ser Oportunidades y los Desfavorables pueden ser Amenazas, Riesgos o Peligros.

gros. Cuando se trata de evaluar un proyecto, los factores que resultan Favorables, contribuyen al éxito del proyecto, y los Desfavorables se oponen a su éxito.

Cabe destacar que dentro del enfoque estratégico, el criterio de calificar y valorar a los factores condicionantes, tiene -- tanta o más importancia que el criterio de cuantificarlos con - exactitud, al menos en la mayoría de los factores.

Lo anterior significa que el hecho de que un factor sea susceptible de cuantificarlo con exactitud, no garantiza que su calificación y valoración sean necesariamente "superiores" a la de otro factor que no sea susceptible de cuantificación.

Esto se explica en términos del diagnóstico interpretativo, que - trataremos a continuación.

5. DIAGNOSTICO INTERPRETATIVO O EXPLICATIVO

Comprende la Interpretación de la información especificada en el Diagnóstico Descriptivo.

En tal sentido, cabe destacar que si bien es cierto que un problema es causado por un conjunto de factores que entran en determinadas proporciones para generarlo, también es cierto que - no para todo el mundo son "esos" los factores ni "esas" las proporciones que causan el problema, como también es cierto que no para dos actores cualesquiera son "esos" los factores ni "esas" las proporciones.

En palabras más sencillas : una cosa es la realidad "como es" (Diagnóstico Descriptivo) y otra la realidad como los hombres "creen que es" (Diagnóstico Interpretativo).

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

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

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

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

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

En este caso, si el actor proyectista subestima la capacidad interpretativa del actor transportista de carga, o califica su posición como ventajista, es muy probable que si aplica la tarifa -

se genere un conflicto que anule los beneficios que se esperaban de la nueva tarifa, o se vería a postergar el ajuste tarifario, ^{forzado} que tampoco sería deseable.

Si en su lugar, el actor proyectista incluye en su estudio el -- diagnóstico interpretativo del actor transportista de carga y de otros actores clave , y realiza una integración sinérgica de diagnósticos, estará incrementando la probabilidad de encontrar - un nivel de ajuste y una modalidad de aplicación tarifaria que no genere conflicto y produzca una cuantía de beneficios bastante satisfactoria.

Otro ejemplo puede referirse a un proyecto para la creación de una tienda sucursal en una determinada ciudad. Si con la investigación del mercado se estima que la demanda probable será de una magnitud "D" para dentro de 5 años, la calificación de esta "D" puede ser de "Muy Alta" por parte del Actor A_1 , de "Alta" por parte del Actor A_2 , de "Media Alta" por A_3 , de -- "Media Baja" por A_4 y de "Baja" por A_5 .

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

Si el que proyecta es el actor A_1 , lo más probable es que se in-

cline a favor del proyecto de expansión, pero si fuese el actor A_4 o A_5 , su posición tendrá el signo de su calificación, esto es, totalmente contraria al proyecto.

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

6. ACTORES CLAVE Y SUS AUTOEXPLICACIONES DE LA SITUACION

Por lo visto anteriormente, no resulta tan evidente que pueda existir UN diagnóstico que sea UNICO y OBJETIVO, y que debemos reconocer que en la realidad objeto del proyecto pueden existir -- oponentes con capacidad de explicar e interpretar, y sobre todo, -- con fuerza para actuar e impedir que se alcancen los objetivos del proyecto que estamos emprendiendo.

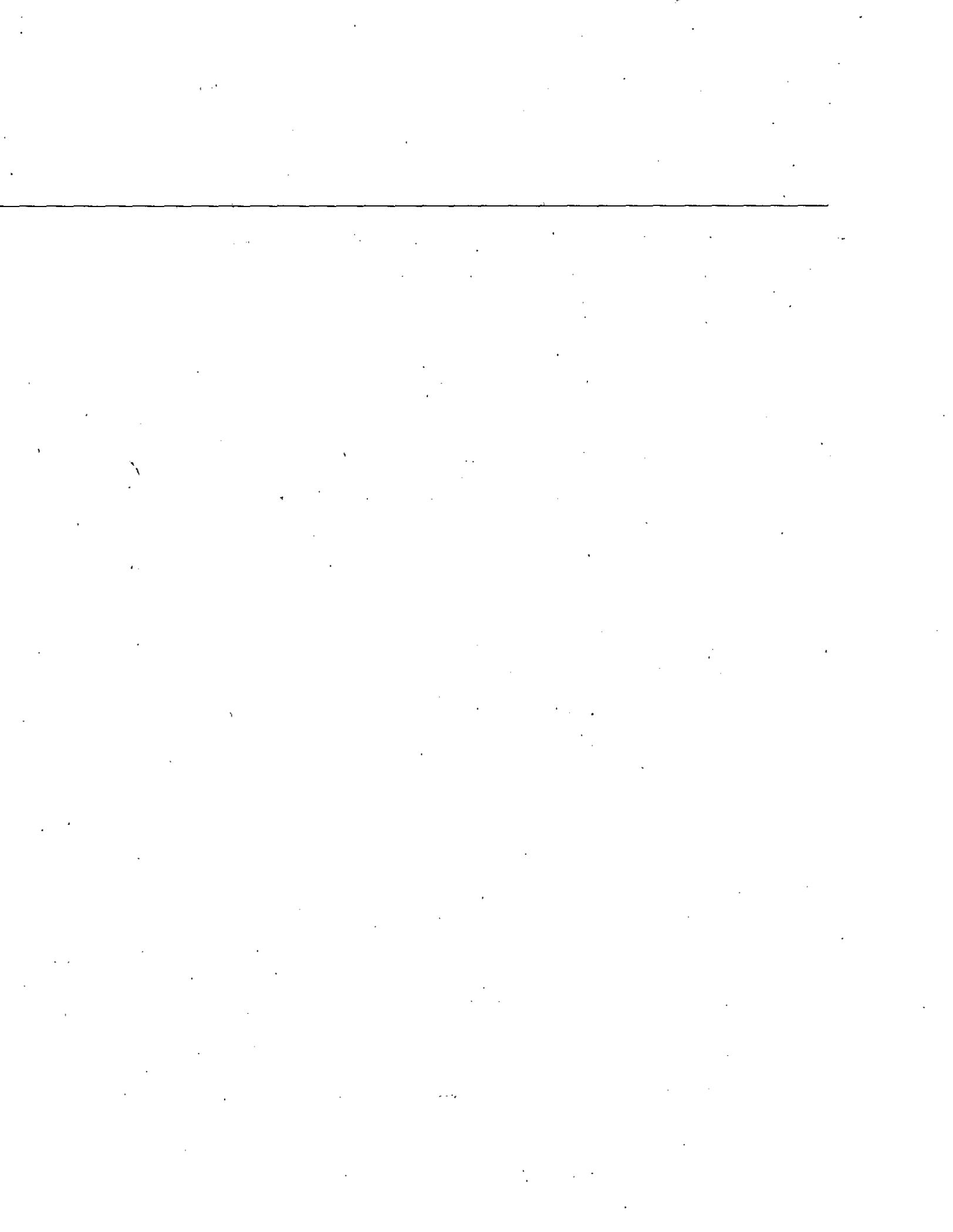
De allí que surja la necesidad de una EXPLICACION POLICENTRICA, -- que contemple los diagnósticos MONOCENTRICOS provenientes de los diferentes CENTROS de explicación encarnados en los respectivos actores clave coexistentes en la situación relevante para el proyecto.

Cada actor clave desarrolla una AUTOEXPLICACION de la realidad, que lo hace actuar de determinada manera. Esta Autoexplicación y la ac-

ción consecuente son de fundamental importancia para el cálculo interactivo, el cual nos exige precisamente intentar conocer las acciones posibles de los demás actores, y dichas acciones no dependen de MI explicación, sino de la explicación de cada actor, sin importar que sea verdadera, falsa, irracional, contradictoria o absurda, según MI punto de vista.

Para entender la razón de ser de la Explicación Policéntrica, supongamos que el actor A1 aprecia la realidad de tal forma que considera viable alcanzar su objetivo b1, y lo mismo sucede con el actor A2. Pero ambos explican la realidad en forma distinta: A1 cree que la explicación es R1, y en consecuencia el objetivo b1 sólo es alcanzable si se modifica la realidad R1 que limita su logro.

Por el contrario, A2 está convencido que la explicación de la realidad es R2, de modo que bastará con actuar sobre R2 para poder alcanzar el objetivo b1. Supongamos además que un observador independiente A3 tiene la misma teoría de A1. ¿Qué validez tiene la teoría común de A1 y A3 para explicar la conducta más probable de A2? Por tanto, aquí vemos que, con independencia de cuál teoría tiene más correspondencia con la realidad, - la teoría de A1 y A3 no puede explicar la conducta de A2, y la teoría de A2 no puede explicar la conducta de A1. ¿Por qué se produce este efecto de impotencia explicativa? : simplemente por que cada actor tiene una explicación egocéntrica del problema, - se preocupa sólo por su autorreferencia e ignora la de los otros.



El resultado será en consecuencia :

- 1) A1 no podrá explicar la conducta de A2.
- 2) A2 no podrá explicar la conducta de A1.
- 3) A3 no podrá verificar su teoría general sobre el comportamiento de los actores.
- 4) Si la teoría de A1 es correcta, el objetivo b1 no podrá ser alcanzado sino se modifica R1, pero A2 lo intentará modificando a R2 sin que A1 pueda explicarse tal "irracionalidad".
- 5) Si la teoría de A2 es correcta, el objetivo será alcanzable modificando R2, y A1 no podrá entender cómo A2 logró tal resultado a todas luces "imposible".

Para evitar estas supuestas irracionalidades, es necesario considerar una explicación policéntrica de la realidad. De otra forma, un actor no podrá cumplir con la condición elemental de entender a su oponente, conocerlo, introducirse en su autorreferencia, para preparar respuestas anticipadas a sus posibles acciones, para llegar a acuerdos, hacer alianzas o defenderse eficazmente.

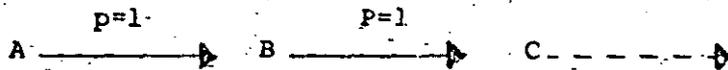
Esta explicación o diagnóstico interpretativo Policéntrico nos proporciona la plataforma necesaria para diseñar opciones estratégicas de solución con una alta probabilidad de éxito.

En lo que resta de este Tema desarrollaremos un MARCO CONCEPTUAL sobre todo lo relativo al Acto de Explicar.

MARCO CONCEPTUAL1. ¿Qué es Explicar?

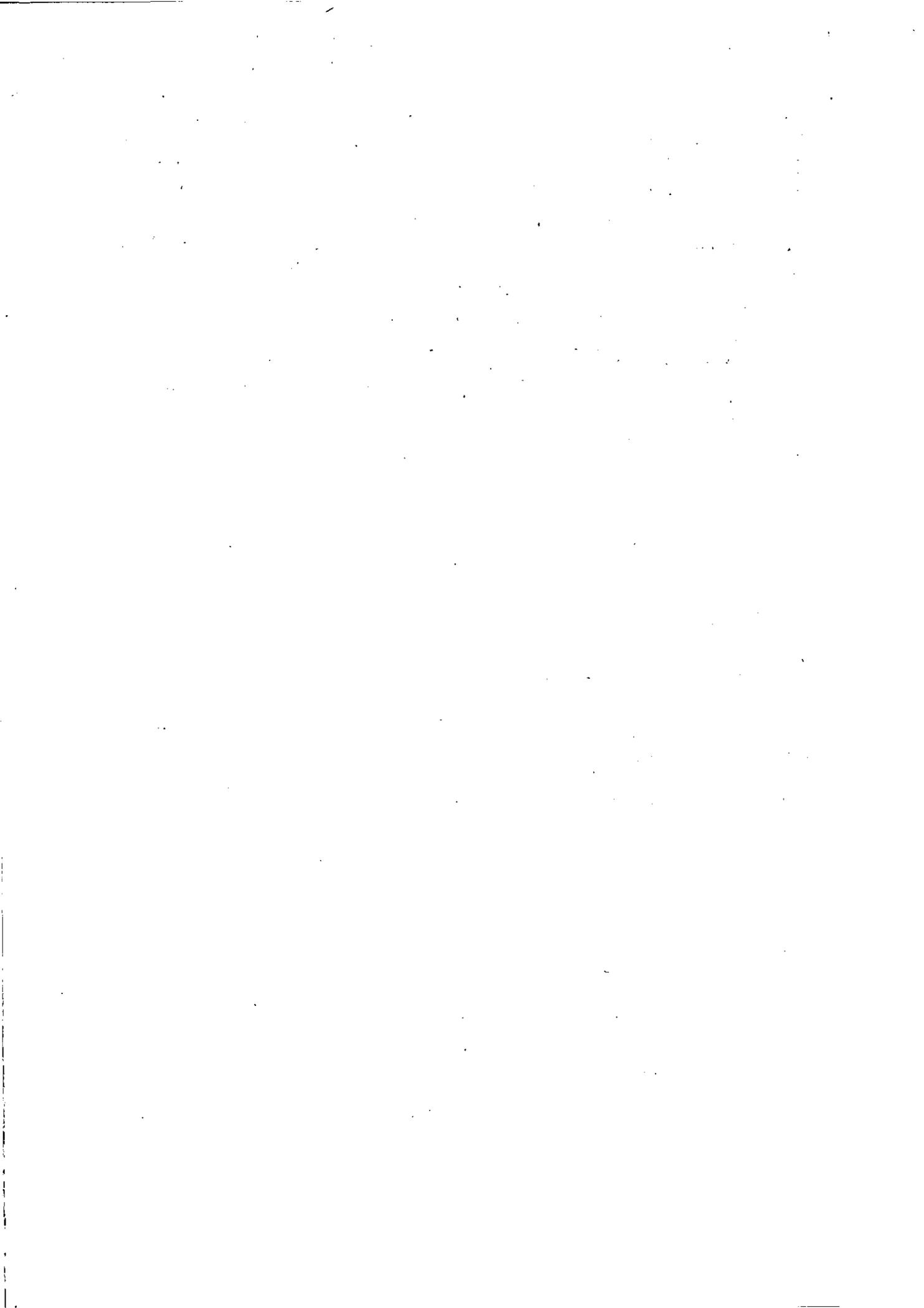
Explicar es conocer la Causa o motivo de alguna cosa o comprender la razón de los resultados de un proceso. La explicación supone, en consecuencia un explicativo y un explicado, donde media entre ambos una causa. Pero la realidad social, ni siquiera la física, es tan simple como para dejarse explicar en términos de causalidad lineal y determinística.

La causalidad lineal y determinística podría expresarse así:



que leeríamos, A causa B con toda certeza (probabilidad de la consecuencia igual a 1) y B causa a C, etc.

La visión sistémica del mundo ha venido a enriquecer el concepto de explicación causal y a colocarlo en el plano más modesto del condicionamiento probabilístico. Por ejemplo, podemos señalar la siguiente relación sistémica-causal: la desigual distribución del ingreso (I) estrecha el mercado interno (M), y el mercado interno estrecho influye igualmente sobre la desigual distribución del ingreso. Pero esos no son los únicos factores que influyen sobre I y M. En consecuencia la intensidad de los condicionamientos mutuos es incierta.



La explicación que el actor hace de una realidad o de un problema es una explicación interesada en su solución, es una explicación activa. El actor explica para actuar.

4. ¿Existe una Explicación Unica y Verdadera?

Generalmente encontraremos varias explicaciones para un mismo problema y, a veces, ni siquiera podemos ponernos de acuerdo sobre si una realidad concreta constituye un problema o donde radica el problema. Estas diferencias de apreciación sobre una situación no provienen principalmente de una distinta información estadística sobre la realidad que se desea explicar, si no de:

- a) Una distinta valoración o juicio sobre la información apropiada;
- b) Una distinta manera de articular los elementos de la información en un sistema causal explicativo de la realidad; y,
- c) Una distinta ubicación del que explica en el espacio de la realidad explicada.

La primera diferencia nos advierte que cada cual explica según valora. La segunda diferencia nos lleva a la idea que cada cual explica según las teorías explícitas o implícitas que acepta. Y, la tercera diferencia nos destaca algo muy importante: que cada cual explica según la situación en que está respecto a lo explicado. En algunos casos, las distintas explicaciones podrán ser sometidas a una prueba experimental o práctica de veracidad

o falsedad. Pero, ni esto resuelve el problema ni siempre es posible. En efecto, si un actor "A" tiene una explicación irreductible distinta a la de un actor "B", que también tiene una explicación firme, el saber cuál de las dos es la explicación verdadera no resuelve el problema del **explicador** "A" o "B". Porque, según sea el caso, cada cual hará sus planes según sus propias explicaciones y si ambos son entre sí aliados u oponentes, cada cual necesitará conocer la explicación del otro para negociar en la búsqueda de concertación o enfrentarlo con éxito.

Pero lo anterior no es excusa para dejar de intentar autorrefutar nuestra propia explicación, a fin de evitar que nuestro "diagnóstico" sea meramente ideológico y fracasemos en la prueba de su verificación en la práctica social.

- * Toda explicación debe distinguir con rigor quién explica qué.
- * La realidad que explicamos como actor no sólo es lo que es, sino además es lo que nuestros oponentes y aliados creen que es, porque esa creencia es una realidad que motiva sus planes de acción o su disposición al acuerdo o al consenso.
- * Siempre debemos intentar autorrefutar nuestra propia explicación.

5. Realidad y Explicación Situacional:

Ciertamente la realidad que nos rodea, con sus problemas y condiciones favorables, existe sin que nadie la explique. Pero también es evidente que no podríamos conocer esa realidad sin que nosotros o ellos la expliquen.

Los diferentes actores que coexisten en la realidad valoran o jerarquizan un mismo problema en forma distinta, lo que hace que la misma realidad sea explicada de diferentes maneras.

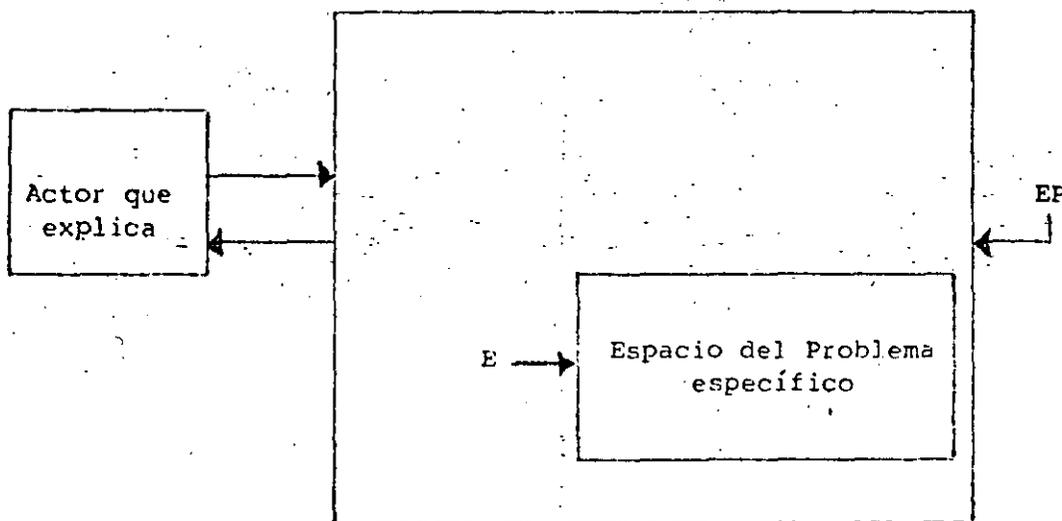
III.22

La valoración de un problema está condicionada por la ubicación real o ideológico-cultural del actor que explica en relación al espacio de la realidad explicada y al espacio del problema específico.

Así se pueden distinguir los siguientes casos:

CASO 1: El actor que explica está fuera del espacio (EP) del conjunto de problemas objeto de estudio

GRAFICO No. 4

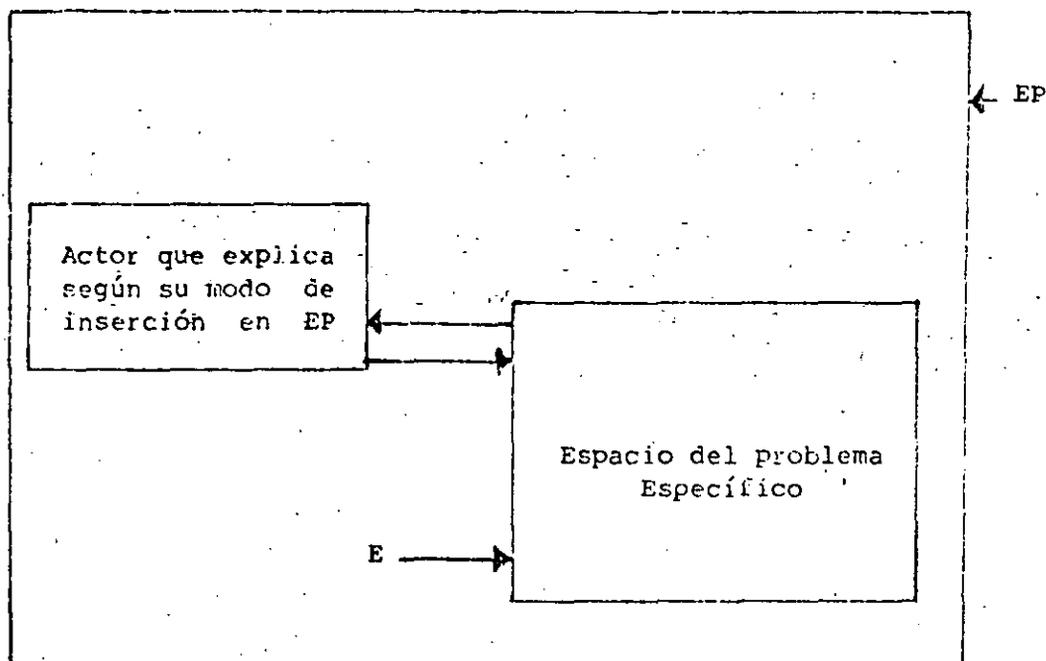


La explicación del actor está o se sitúa ideológicamente fuera del espacio EP, es ajena a los intereses objetivos de la situación y está principalmente condicionada por una visión intelectual de la realidad y del problema. En consecuencia, su valoración del problema será producto de una apreciación distante y global de todo el sistema. Si el problema en cuestión no tiene peso en esa globalidad explicativa, éste calificará con una baja valoración y una baja prioridad.

CASO 2: El actor que explica está fuera del espacio (E) del problema específico, pero dentro del espacio EP del conjunto de problemas bajo estudio

Aquí el actor que explica está comprometido en la acción **proyectada** para alterar o preservar la situación, pero está distante del problema específico.

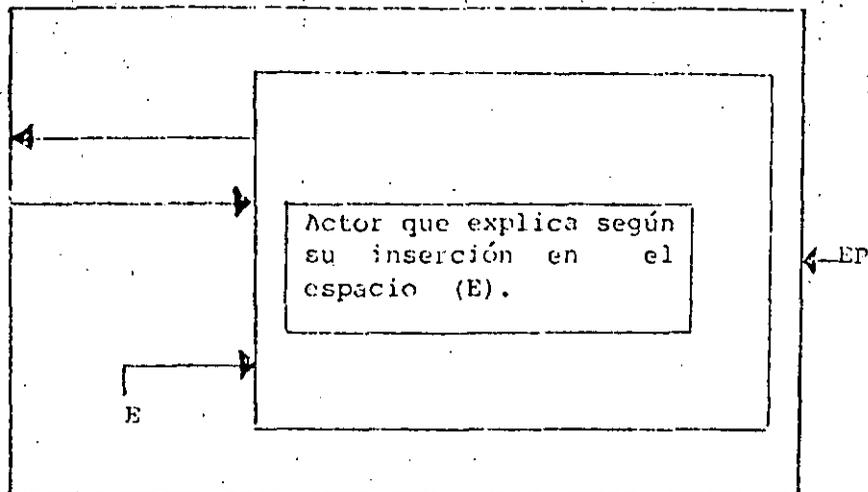
GRAFICO No. 5



Este actor valorará el problema en relación al peso del mismo sobre sus posibilidades de acción en el espacio EP, y no en relación directa con el costo o beneficio que dicho problema le produce.

El espacio (E) del problema no lo afecta directamente y la valoración sólo puede referirse a las relaciones del espacio (E)

GRAFICO No. 6



Sin embargo, frecuentemente los intereses particulares de un actor sobre un problema específico no son ajenos a los intereses situacionales de los otros actores que están en la realidad ubicados en formas análogas de inserción en el proceso de producción social, pero fuera del espacio (E).

Los actores que están en espacios de distintos problemas pero tienen formas análogas de inserción en sus respectivos espacios tienden a crear solidaridades y cuerpos ideológico-culturales comunes, lo cual tiende a producir valoraciones interdependientes de los problemas.

En síntesis, un actor valorará un problema y le asignará prioridad de solución, según los siguientes elementos condicionantes:

- a) Si está o se sitúa dentro o fuera del espacio (EP) del conjunto de problemas objeto del proyecto.

- b) Si está dentro o fuera del espacio (E) del problema específico objeto de valoración;
- c) Si está dentro del espacio (E) inserto como afectado o beneficiario del problema.
- d) Si se han desarrollado o no solidaridades ideológicas y materiales entre los actores que están en distintos espacios de problemas, pero tienen formas de inserción comunes en el proceso de producción social; y,
- e) Si las ideologías, valores, creencias, predisposiciones y teorías explicativas internalizadas por los actores los llevan a aceptar o rechazar la realidad y el sistema que la produce, y por esa vía llegan a distinguir un problema como un obstáculo superable dentro de la reproducción del sistema o como una consecuencia de las geneoestructuras del mismo.

Dentro del Enfoque Estratégico de la Planeación, se hace necesario contar con una Prospectiva Policéntrica, que contemple una Síntesis del Pronóstico del Futuro de las Variables relevantes, desde el punto de vista de los Actores Clave. Ello implica la necesidad de una Investigación de Campo orientada a recabar esta información de manera fidedigna y confiable.

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

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

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

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

Ejemplos de objetivos pueden ser los siguientes:

- . "Alcanzar una elevada productividad en todas las áreas y funciones de la Empresa."
- . "Implantar un Sistema de Calidad Total en la organización."
- . "Lograr un alto nivel de economías de escala en las principales funciones de la empresa."
- . "Convertirse en líder del mercado."
- . "Convertirse en seguidor inmediato al líder del mercado."
- . "Alcanzar la Excelencia en la atención al público."

Ejemplos de metas pueden ser las siguientes:

- . "Aumentar la productividad entre un 10% y un 20% el año 1, y entre un 20% y un 30% en el año 2 del Plan."
- . "Lograr la Calidad total en el Area de Producción durante el primer año, en las Areas de Compras y Comercialización en el segundo año, y en las demás Areas en el tercer año."
- . "Alcanzar una participación del 25% del mercado en el primer año y del 40% en el segundo año del Plan."

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

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

En efecto los objetivos y metas deben ser:

- . NECESARIOS PARA EL LOGRO DE LAS MISIONES BASICAS.
- . FACTIBLES.
- . ACEPTABLES POR DIRECTIVOS Y EMPLEADOS.
- . FLEXIBLES.
- . MOTIVADORES.
- . COMPRENSIBLES.
- . RESULTADO DE COMPROMISOS A CUMPLIR.
- . PROPICIADORES DE LA PARTICIPACION.
- . COMPATIBLES.
- . COHERENTES.
- . BASADOS EN EL DESEMPEÑO PASADO Y EN LAS TENDENCIAS FUTURAS.
- . BASADOS EN LO POSIBLE Y DESEABLE.
- . BASADOS EN LAS NEGOCIACION.

D. ETAPA ESTRATEGICA.

Una vez establecidas las misiones, objetivos y metas del plan, se procede a formular las estrategias, los programas y proyectos.

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

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

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

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

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

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

Dado que los programas y proyectos se emplean para organizar actividades, a fin de racionalizar y optimizar la asignación de recursos, a menudo puede resultar arbitrario distinguir entre unos y otros. No obstante, podemos distinguirlos en función del carácter de la actividad de que se trate y el tipo de gestión requerida para su organización, racionalización u optimización.

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

E. ETAPA OPERATIVA

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

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

La Etapa Operativa Evaluativa comprende los siguientes pasos:

- 1) Diseñar la programación de la ejecución, seguimiento, evaluación y control de cada proyecto y/o programa.
- 2) Efectuar un análisis dinámico de la correlación de intereses y fuerzas de los actores relacionados con los programas y proyectos en ejecución y/o por ejecutarse.
- 3) Efectuar una evaluación dinámica de los recursos disponibles y de los necesarios en cada momento, así como de los factores a favor y en contra de cada programa y proyecto.
- 4) Verificar en cada momento si los resultados obtenidos y las condiciones reales corresponden a lo previsto. De no ser así, diseñar cursos de acción opcionales para responder oportunamente a la desviación registrada con respecto a lo previsto. Si esta desviación fuese significativa, se vería la conveniencia de pasar a la Planeación de Contingencias.
- 5) Prever los impactos futuros a generar y a recibir por cada curso de acción opcional. Estos impactos pueden afectar tanto al programa o proyecto, como a la propia estrategia normativa.
- 6) Evaluar la factibilidad de los diferentes cursos de acción opcionales, para seleccionar el más conveniente.

La Etapa Operativa Viabilizante comprende los siguientes pasos:

- 1) Potenciar las factibilidades de los cursos de acción que se han seleccionado en la Etapa anterior, para cada Programa y Proyecto, precisando lo que conviene ser modificado para lograr la potenciación.
- 2) Efectuar simulaciones humanas de los actores involucrados para prever sus reacciones ante las probables acciones potenciadoras de factibilidades.
- 3) Diseñar estrategias y tácticas operacionales, precisándolas en acciones concretas a ejecutar en espacio, tiempo, personas y modalidades de implantación.

- 4) Desarrollar un proceso de evaluación, seguimiento y control de las acciones ejecutadas.
- 5) Establecer un proceso continuo de construcción dinámica de la viabilidad de los programas y proyectos.
- 6) Establecer un proceso continuo de retroalimentación y aprendizaje para procurar avanzar siempre en la dirección correcta y ajustar el Plan a las nuevas situaciones y condiciones presentes y previsibles para el futuro.

A continuación se presenta un desglose de los principales aspectos que conforman el perfil estratégico:

a) Supuestos básicos de los empresarios:

. Sobre su situación en el mercado (productor de bajo costo, líder del mercado, mejor fuerza de ventas, lealtad de la clientela, etc.), lo cual indicará la forma en que la empresa se comporte y reaccione a situaciones específicas, por ejemplo si se considera que opera a bajo costo, puede tratar de inducir una rebaja de precios a base de reducir sus propios precios; o si por ejemplo se autoconsidera con la mayor lealtad de los clientes, y no es así, un aumento de precios por parte de la competencia, le permitiría a Ud. ganar posición en el mercado, o si Ud. rebaja los precios, el competidor puede rehusarse a hacer lo mismo, confiando en que no perderá mercado, y si se autoconsidera el líder, cabría esperar de él fuertes represalias.

. Sobre la situación del sector en que opera, lo cual puede o no ser correcto. Por ejemplo, hay muchas empresas que subestiman o sobreestiman las habilidades, los recursos o el poder de permanencia de sus competidores, y en esto se debe tener mucho cuidado; asimismo, los empresarios de un mismo sector suelen tener ideas muy diferentes sobre el

lentitud. Erradicar estos puntos ciegos, le ayudará a identificar los movimientos con una menor probabilidad de represalias inmediatas, y a identificarlos cuando las represalias, si es que llegan, no sean efectivas. Si Ud. verifica que la competencia no ha detectado sus propios puntos ciegos, ello lo colocará en una buena posición de ventaja.

- ¿Existen diferencias culturales, regionales, nacionales o de personalidad, que afecten la forma en que los competidores le den importancia a unos aspectos más que a otros dentro del negocio, por ejemplo, a la calidad más que al precio, o viceversa; a la atención al cliente más que a la calidad, o viceversa; a las utilidades del negocio más que a la conformidad y bienestar de los trabajadores; a la calidad más que a los costos unitarios y a la comercialización; a ciertos criterios competitivos en los que creyó inicialmente el empresario y que todavía los mantiene, aunque ya no tengan vigencia, por ejemplo, aumentar la capacidad a pesar de existir incertidumbre sobre el futuro de la demanda, o creer firmemente en la lealtad de los clientes, etc.

c) Antecedentes de los empresarios:

- ¿Cuál es el rendimiento financiero actual y la participación en el mercado de un competidor en comparación con su pasado reciente?

Casi siempre el competidor estará luchando por repetir las acciones y resultados del pasado reciente.

- ¿Cuál ha sido la historia del competidor en el mercado a lo largo del tiempo? ¿En qué ha fracasado o ha sido derrotado y es probable que no lo vuelva a intentar? El recuerdo de los fracasos del pasado pueden ser imperecederos, y por ello se evitará a toda costa repetir las acciones que los ocasionaron.

- ¿En qué áreas el competidor ha sobresalido o triunfado, en innovaciones, en introducción de nuevos productos, etc.? En tales áreas el competidor se puede sentir confiado para iniciar otra vez un movimiento o presentar batalla en el caso de una provocación.

- ¿Cómo ha reaccionado el competidor a movimientos estratégicos de otros, o a eventos de la econo-

mía: en forma racional, emocional, etc.? ¿Es pasivo, activo, reactivo? ¿Cómo ha reaccionado en situaciones de recesión, de fluctuaciones monetarias, etc.? ¿Tiende a reducir costos o a aumentar precios?.

. ¿Tiende el competidor a apoyarse en asesores de empresas o actúa por sí solo?.

d) Habilidad directiva, en cuanto a motivación del personal, flexibilidad, coordinación de las funciones del negocio, edad, entrenamiento, experiencia, conocimiento del mercado, administración y finanzas, juicio estratégico, etc.

e) Habilidad para crecer: ¿En qué áreas podrá crecer el competidor? ¿Querrá y podrá diversificarse? ¿Cuál es su capacidad real de crecimiento, en términos de su personalidad, habilidad y capacidad de planta? ¿Puede aumentar su participación en el mercado?.

f) Habilidad y capacidad para reaccionar rápidamente a los movimientos de otros o para emprender una ofensiva inmediata. Para ello, Ud. deberá tener una idea clara sobre: las reservas monetarias no comprometidas del competidor, su capacidad de

crédito, el exceso de capacidad en la planta, productos nuevos no introducidos pero disponibles.

g). Habilidad para adaptarse al cambio:

- . ¿Cuáles son los costos fijos del competidor frente a los variables y los costos de la capacidad no utilizada?.
- . ¿Puede el competidor adaptarse y responder en cuanto a: competir en costos, manejar líneas de productos más complejas, agregar nuevos productos, competir en servicios, intensificar su actividad comercial?.
- . ¿Está el competidor preparado para responder a posibles contingencias, tales como: una elevada y sostenida tasa de inflación, cambios tecnológicos que hagan obsoleta la planta existente, una recesión, aumento en las tasas de salario, aumento del dólar, etc.?.
- . ¿Tiene el competidor barreras de salida que tiendan a impedirle disminuir o abandonar sus operaciones en el negocio?.
- . ¿Comparte el competidor instalaciones de fabrica-

ción, fuerza de ventas o personal con otras empresas?.

h) Capacidad para resistir:

- . ¿Cuál es la habilidad del competidor para sostener una lucha prolongada, que pueda presionar sobre las utilidades o el flujo de efectivo? Esto dependerá de: las reservas en efectivo, sus objetivos financieros a largo plazo, atractividad del mercado de valores, unanimidad en la dirección.

i) Organización del negocio:

- . Estructura de valores de la dirección en cuanto a organización..
- . Fluidez en las actividades del negocio.
- . Grado de atención y servicio a la clientela.

j) Nivel de las economías de escala:

- . ¿En qué actividades del negocio el competidor tiene ahorros importantes?.

- . Costos compartidos con otras empresas.
- m) Comercialización y ventas:
- . Habilidad en cada uno de los 4 componentes de la mezcla de comercialización (producto, precio, plaza y promoción).
 - . Habilidad en la investigación del mercado y en el desarrollo de nuevos productos.
 - . Entrenamiento y aptitudes de la fuerza de ventas.
- n) Productos:
- . Variedad de los productos o servicios.
 - . Preferencia de los clientes en cuanto a esos productos.
- o) Diferenciación del negocio:
- . ¿Existe alguna característica que permita diferenciar al negocio de los demás?.
 - . ¿Esa característica atrae clientela?.
 - . ¿Los clientes del competidor son leales?.
 - . ¿El competidor está mejorando o descuidando esa característica?.

IDENTIFICACION DE LOS ACTORES CLAVE:**a) Competidores actuales**

Ejemplo: Maciza, S. A., Electrolux, etc.

b) Competidores Potenciales

Los competidores potenciales pueden identificarse como:

- . Los clientes o proveedores que pueden proceder a una integración hacia atrás o hacia adelante.
- . Las empresas externas al producto-mercado (nacionales o extranjeras), que podrían fácilmente superar las barreras de entrada.
- . Las empresas para las cuales una entrada constituiría una sinergia manifiesta o bien una prolongación lógica de su estrategia.

c) Competidores Sustitutivos

Son aquellas empresas que fabrican o comercializan productos y/o servicios que responden a la misma necesidad genérica o desempeñan la misma función que el producto-mercado, aplicando diferente tecnología o procedimiento.

d) Proveedores

Ejemplo: Empresas de máquinas-herramientas, de refacciones, de servicio de mantenimiento, etc. (Hacer lista)

e) Clientes

Ejemplo por segmentos: Hoteles, Hospitales, Industrias, Empresas de limpieza, etc.

f) Actores clave dentro de la Empresa

- . Directivos de Alto Nivel.
- . Directivos de Nivel Medio.
- . Empleados.

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

b) De los proveedores

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

c) De los clientes

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

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

d) De los actores clave dentro de la Empresa

De estos actores se consideran dos factores representativos:

- . La Voluntad del Actor hacia los objetivos de la Empresa.
- . El Peso Estratégico del Actor.

EVALUACION POLICENTRICA DE BALANCES ESTRATEGICOS DE ACTORES CLAVE.

BALANCE ESTRATEGICO DE LA EMPR. A QUE PLANIFICA (JOMAT)

FACTORES REPRESENTATIVOS	F ₁ x C ₁						F ₂ x C ₂						EVALUACION POLICENTRICA	FUERZAS Y DEBILIDADES			
	CALIFICACION DEL FACTOR	VALORACION DEL FACTOR	IMPORTANCIA DEL FACTOR		EVALUACION PARCIAL		CALIFICACION DEL FACTOR	VALORACION DEL FACTOR	IMPORTANCIA DEL FACTOR		EVALUACION PARCIAL			ABSOLUTAS		RELATIVAS	
			ABSO LUTA	RELA TIVA	SIM PLE	PON DERADA			ABSO LUTA	RELA TIVA	SIM PLE	PON DERADA		F	D	F	D
1. PARTICIPACION EN EL MERCADO																	
2. HABILIDAD ESTRATEGICA																	
3. NIVEL DE COMPETITIVIDAD EN COSTOS.																	
4. NIVEL DE COMPETITIVIDAD EN PRECIOS																	
5. NIVEL DE COMPETITIVIDAD EN CALIDAD																	
SUBTOTALES / TOTALES																	
BALANCE ESTRATEGICO																	
CONCLUSIONES																	

BALANCE ESTRATEGICO DEL COMPUTADOR ACTUAL : _____

FACTORES REPRESENTATIVOS	F ₁ x C ₁							F ₂ x C ₂							EVALUACION POLICENTRICA	FUERZAS Y DEBILIDADES			
	CALIFICACION DEL FACTOR	VALORACION DEL FACTOR	IMPORTANCIA DEL FACTOR		EVALUACION PARCIAL		CALIFICACION DEL FACTOR	VALORACION DEL FACTOR	IMPORTANCIA DEL FACTOR		EVALUACION PARCIAL		ABSOLUTAS			RELATIVAS			
			ABSOLUTA	RELATIVA	SIMPLE	PONDERADA			ABSOLUTA	RELATIVA	SIMPLE	PONDERADA	F	D		F	D		
1. PARTICIPACION EN EL MERCADO																			
2. HABILIDAD ESTRATEGICA																			
3. NIVEL DE COMPETITIVIDAD EN COSTOS.																			
4. NIVEL DE COMPETITIVIDAD EN PRECIOS																			
5. NIVEL DE COMPETITIVIDAD EN CALIDAD																			
SUBTOTALES / TOTALES																			
BALANCE ESTRATEGICO																			
CONCLUSIONES																			

BALANCE ESTRATEGICO DEL COMPETIDOR POTENCIAL :

FUENTES DE INFORMACION FACTORES REPRESENTATIVOS	F ₁ x C ₁						F ₂ x C ₂						EVALUACION POLITICA	FUERZAS Y DEBILIDADES			
	CALIFICACION DEL FACTOR	VALORACION DEL FACTOR	IMPORTANCIA DEL FACTOR		EVALUACION PARCIAL		CALIFICACION DEL FACTOR	VALORACION DEL FACTOR	IMPORTANCIA DEL FACTOR		EVALUACION PARCIAL			ABSOLUTAS		RELATIVAS	
			ABSOLUTA	RELATIVA	SIMPLE	PONDERADA			ABSOLUTA	RELATIVA	SIMPLE	PONDERADA		F	D	F	D
1. PARTICIPACION EN EL MERCADO																	
2. HABILIDAD ESTRATEGICA																	
3. NIVEL DE COMPETITIVIDAD EN COSTOS.																	
4. NIVEL DE COMPETITIVIDAD EN PRECIOS																	
5. NIVEL DE COMPETITIVIDAD EN CALIDAD																	
SUBTOTALES / TOTALES																	
BALANCE ESTRATEGICO																	
CONCLUSIONES																	

BALANCE ESTRATEGICO DEL COMPETIDOR SUSTITUTIVO : _____

FACTORES REPRESENTATIVOS	F ₁ x C ₁							F ₂ x C ₂							EVALUACION POLITRICA	FUERZAS Y DEBILIDADES			
	CALIFICACION DEL FACTOR	VALORACION DEL FACTOR	IMPORTANCIA DEL FACTOR		EVALUACION PARCIAL		CALIFICACION DEL FACTOR	VALORACION DEL FACTOR	IMPORTANCIA DEL FACTOR		EVALUACION PARCIAL		ABSOLUTAS			RELATIVAS			
			ABSOLUTA	RELATIVA	SIMPLE	PONDERADA			ABSOLUTA	RELATIVA	SIMPLE	PONDERADA	F	D		F	D		
1. PARTICIPACION EN EL MERCADO																			
2. HABILIDAD ESTRATEGICA																			
3. NIVEL DE COMPETITIVIDAD EN COSTOS.																			
4. NIVEL DE COMPETITIVIDAD EN PRECIOS																			
5. NIVEL DE COMPETITIVIDAD EN CALIDAD																			
SUBTOTALES / TOTALES																			
BALANCE ESTRATEGICO																			
CONCLUSIONES																			

BALANCE ESTRATEGICO DEL SEGMENTO DE CLIENTES : _____

FUENTES DE INFORMACION FACTORES REPRESENTATIVOS	F ₁ x C ₁				F ₂ x C ₂				EVALUACION POLITRICA	FUERZAS Y DEBILIDADES							
	CALIFICACION DEL FACTOR	VALORACION	IMPORTANCIA DEL FACTOR		EVALUACION PARCIAL		CALIFICACION DEL FACTOR	VALORACION		IMPORTANCIA DEL FACTOR		EVALUACION PARCIAL		ABSOLUTAS		RELATIVAS	
			ABSOLUTA	RELATIVA	SIMPLE	PONDERADA				ABSOLUTA	RELATIVA	SIMPLE	PONDERADA	F	D	F	D
1. CONCENTRACION CON RESPECTO A PROVEEDORES																	
2. VOLUMEN DE COMPRAS RESPECTO A CAPAC. DE P.																	
3. IMPORTANCIA DEL CLIENTE PARA EL PROVEED																	
4. IMPORTANCIA DEL PROVEEDOR PARA EL CLIENTE																	
5. GRADO DE DIFERENCIACION DE PRODUCTOS DEL PROV.																	
SUBTOTALES / TOTALES																	
BALANCE ESTRATEGICO																	
CONCLUSIONES																	



EVALUACION POLICENTRICA DE BALANCES STRATEGICOS

BALANCE ESTRATEGICO DEL ENTORNO SECTORIAL (BEES) : MERCADO DE ASPIRADORAS PARA USO INDUSTRIAL.

FACTORES CLAVE DEL ENTORNO SECTORIAL	F ₁ x C ₁						F ₂ x C ₂						EVALUACION POLICENTRICA	OPORTUNIDADES Y AMENAZAS			
	CALIFICACION DEL FACTOR	VALORACION DEL FACTOR	IMPORTANCIA DEL FACTOR		EVALUACION PARCIAL		CALIFICACION DEL FACTOR	VALORACION DEL FACTOR	IMPORTANCIA DEL FACTOR		EVALUACION PARCIAL			ABSOLUTAS		RELATIVAS	
			ABSO LUTA	RELA TIVA	SIM PLE	PON DERA DA.			ABSO LUTA	RELA TIVA	SIM PLE	PON DERA DA.		O	A	O	A
1. COMPETITIVIDAD DEL MERCADO																	
2. POTENCIAL DE CRECIMIENTO DE LA DEMANDA POR SEGM.																	
3. RENTABILIDAD DE CADA SEGMENTO																	
4. TENDENCIAS EN LA ATENCION A LOS SEGMENTOS																	
5. SEGMENTOS MAL ATENDIDOS																	
SUBTOTALES / TOTALES																	
BALANCE ESTRATEGICO																	
CONCLUSIONES																	

PROCESO DE ELABORACION Y EVALUACION DE ESCENARIOS.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

A continuación se presentan las Formas para efectuar estas evaluaciones.

FUENTE DE INFORMACION ACTOR DE TORNO GLOBAL	$F_1 \times P_1$			$F_2 \times P_2$			$F_n \times P_n$			EVALUACION POLICENTRICA DEL ESCENARIO MEDIO DEL ENTORNO GLOBAL
	CALIFICACION DEL ESC. MED.	VALORACION DEL ESC. MED.	PESO DEL ABSOLUTIVO	DE FACTOR	EVALUACION PARCIAL						
1. ECONOMICO-SOCIAL a) P.I.B. b) P.E.A. c) Pob. Total. d) Poder Adquisitivo. =											
2. INFRAESTRUCTURA Y SERVICIOS. a) Transporte. =											
3. FISICO-AMBIENTAL =											
EVALUACION INTEGRAL DEL ENTORNO GLOBAL											▶

TEMA V : FORMULACION DE MISION, OBJETIVOS, METAS Y ESTRATEGIAS Y EVALUACION DE SUS RESPECTIVOS BALANCES Y FACILIDADES

El presente Tema se desarrolla a través de la consideración de una Empresa hipotética que opera o pretende operar en un determinado Sector Industrial o Comercial.

Para ello, en una primera fase efectuamos una Evaluación Sintetizada de los Factores Clave de los que depende el éxito de la Empresa, evaluando el Grado de Atractividad o Rentabilidad Potencial que ofrece el Sector Comercial o Industrial donde opera o pretende operar la empresa en consideración.

Con esta Evaluación se podrá identificar, calificar y valorar los factores que representan verdaderas Oportunidades aprovechables por la empresa, así como las Amenazas que están o que probablemente estarán presentes en su Entorno.

Seguidamente pasamos a una segunda fase en la que se recomiendan las Medidas más convenientes para sacar provecho de las Oportunidades que ofrece el Entorno así como contrarrestar las Amenazas.

A partir de estas Recomendaciones, pasamos a la fase de Formulación de la(s) Mision(es), Objetivo(s), Metas, Estrategias, Programas y Proyectos a un nivel preliminar, lo que equivale a una Formulación Preliminar del Plan Estratégico de la Empresa en consideración.

A. EVALUACION DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS (FACTORES A FAVOR Y EN CONTRA)

Para evaluar las Oportunidades que se abren a la Empresa, así como las Amenazas que se ciernen y los Riesgos que se correrían al implantar una nueva Estrategia, se procede a efectuar una Investigación de Campo sobre la situación, calificación y valoración de los facto

res del entorno que podrían estar a favor y/o en contra de esa empresa.

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

A partir de los resultados de la Investigación de Campo, se efectúa una Evaluación de la Atractividad del Sector o Giro Comercial o Industrial donde opera la Empresa, asignando un valor a cada uno de los factores según su grado de importancia y según el estado en que se encuentra el giro comercial o industrial en consideración.

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

A la inversa, a menor valor asignado a una característica o factor, menos oportunidades y más amenazas y riesgos se tendrán al preten-

der implantar una estrategia competitiva que se tope con esa característica, lo que constituye un factor en contra de la empresa.

Evaluación de la Atractividad de un Sector Comercial o Industrial
(Oportunidades y Amenazas).

Primeramente se identifican las Características o Factores Clave del Entorno correspondiente al Sector donde opera la Empresa: En este caso se identificaron 19 Características e evaluar.

Con la Investigación de Campo, se asigna un valor del 0 al 10 a cada una de estas 19 características, y este valor es ponderado (multiplicado) por el grado de Importancia relativa de esa característica con respecto a las demás.

Al sumar los valores que resultan de las características bajo consideración, se obtiene una evaluación total de la atractividad del mercado, que al ser expresada porcentualmente, nos define el Indice de Atractividad o de Rentabilidad Potencial del mercado (IA).

La evaluación de este Índice nos conduce a una de las siguientes conclusiones :

1. Si "IA" es menor que 50% (o que 500 por mil) el Sector es INACTIVO.
2. Si "IA" se encuentra entre el 50 y 60% (o entre 500 y 600 por mil), el Sector es SEMIATRACTIVO.
3. Si "IA" está entre el 60 y el 80% (o entre 600 y 800 por mil), el Sector puede considerarse ATRACTIVO.
4. Si pasa del 80% (o del 800 por mil), es MUY ATRACTIVO.

EVALUACION DE LA ATRACTIVIDAD O RENTABILIDAD POTENCIAL DEL MERCADO EN UN DETERMINADO SECTOR COMERCIAL O INDUSTRIAL.

CARACTERISTICAS DEL SECTOR	GRADO DE IMPORTANCIA		EVALUACION	
	ABSOLUTA	RELATIVA (%)	SIMPLE	COMPUESTA
1. GRADO DE INMADUREZ DEL MERCADO.	8	6.1	3	18.3
2. ESPACIOS LIBRES POR RETIRO DE INCOMPETENTES	6	4.5	6	27.0
3. NICHOS MAL ATENDIDOS	9	6.8	7	47.6
4. EMPRESAS ADORMECIDAS	7	5.3	6	31.8
5. ALTOS COSTOS DE REPRESALIAS	6	4.5	7	31.5
6. REPRESALIAS CONTRAPRODUCENTES	5	3.8	5	19.0
7. SECTOR DE CRECIMIENTO RAPIDO	8	6.1	4	24.4
8. SECTOR DE PRODUCTOS DIFERENCIABLES.	8	6.1	8	48.8
9. SECTOR DE BAJOS COSTOS FIJOS	7	5.3	6	31.8
10. POSIBILIDAD DE SUPERAR LAS ECONOMIAS DE ESCALA	6	4.5	7	31.5

V.4

EV. JACION DE LA ATRACTIVIDAD O RENTABILIDAD POTENCIAL DEL MERCADO EN UN DETERMINADO SECTOR COMERCIAL O INDUSTRIAL

CARACTERISTICAS DEL SECTOR	GRADO DE IMPORTANCIA		EVALUACION	
	ABSOLUTA	RELATIVA (%)	SIMPLE	COMPUESTA
11. ACCESO A UBICACIONES FAVORABLES.	7	5.3	5	26.5
12. ESCASA DIFERENCIACION DEL PRODUCTO.	8	6.1	7	42.7
13. FLEXIBILIDAD DE PRECIOS.	6	4.5	8	36.0
14. BUENAS PERSPECTIVAS DE LA DEMANDA.	9	6.8	5	34.0
15. GRADO DE FRAGMENTACION DE LOS PROVEEDORES.	5	3.8	4	15.2
16. INSUMOS ESTANDARES.	5	3.8	7	26.6
17. ACCESIBILIDAD A LOS CANALES DE DISTRIBUCION.	7	5.3	5	26.5
18. ADAPTABILIDAD A PRODUCTOS SUSTITUTOS.	8	6.1	8	48.8
19. POCAS RESTRICCIONES GUBERNAMENTALES.	7	5.3	3	15.9
T O T A L E S	132	100		583.9

COMO OBTENER LA INFORMACION NECESARIA PARA EVALUAR LA ATRACTIVIDAD O RENTABILIDAD POTENCIAL DE UN NEGOCIO.

La información a obtener es de dos tipos : De Campo y Publicada.

INFORMACION DE CAMPO

Es la que se obtiene de las personas que están directa o indirectamente relacionadas con el sector comercial o industrial al que pertenece el negocio en consideración, o sea :

Los participantes directos : clientes, proveedores, distribuidores y empresas establecidas.

Los observadores : personal de la asociación comercial o industrial correspondiente, consultores, banqueros, etc.

Para efectos de recabar antecedentes, se recomienda contactar primero a los conocedores del sector que no tengan interés directo o competitivo dentro de él (los observadores). Estas terceras personas desinteresadas suelen ser más abiertas y proporcionan un panorama más objetivo del sector y de los actores clave involucrados.

Para los efectos de formular preguntas más detalladas, es conveniente abordar a los participantes directos en el sector

Recomendaciones para recabar la información de campo :

1. Formas de contacto : A través del teléfono o por entrevista personal. El teléfono es útil para formular preguntas sobre aspectos concretos.
2. Elaborar un guión de la entrevista.
3. Ofrecer algo a cambio del tiempo del entrevistado (aportar puntos de vista, retroalimentación, etc.)
4. Identificación clara del entrevistador y del objetivo de la entrevista.
5. Adoptar una actitud perseverante.
6. Infundir credibilidad, demostrando poseer ciertos conocimientos sobre el negocio.

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

INFORMACION PUBLICADA

Consiste en :

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

del sector comercial o industrial de que se trate.

3. Revistas especializadas en comercio e industria, en las que además de contener análisis y estadísticas sobre los diferentes sectores comerciales e industriales, publican eventos de interés, a los que conviene asistir para obtener una mejor panorámica del sector y para contactar a participantes directos.
4. La prensa comercial, donde se publica información sobre los principales indicadores de ventas, de utilidades promedio, de productividad, de nuevos productos y sus características, innovaciones más recientes, precios y ofertas actuales, personal requerido por las empresas (para hacer inferencias sobre las políticas de las empresas establecidas en el sector), y en general la prensa nos permite "pulsar" el mercado.

COMO ASIGNAR LOS VALORES CORRESPONDIENTES A LA EVALUACION

Una de las formas prácticas de asignar los valores correspondientes a la evaluación, consiste en que a partir de los cuestionarios elaborados para recabar la información necesaria, se establecen rangos de valores para cada tipo de respuesta, en la siguiente forma (por ejemplo):

<u>Rangos de Valores</u>	<u>Tipos de Respuesta</u>	
0 - 2	Muy Poco	Muy Bajo
2 - 4	Poco	Bajo
4 - 6	Regular	Medio
6 - 8	Mucho	Alto
8 - 10	Muchísimo	Muy Alto

Las preguntas deben formularse en tal forma que las respuestas sean como las indicadas anteriormente.

A continuación se presentan algunas preguntas que se podrían formular a las personas entrevistadas (personal de las asociaciones comerciales e industriales, consultores, banqueros, proveedores, distribuidores, etc.).

1. ¿ Considera Ud. que a este mercado le falta mucho por madurar (o por ser explotado) ? ¿ Qué tantas perspectivas ofrece ?
2. ¿ Existen algunas empresas que se retiran por falta de habilidad o porque la demanda no es muy alentadora ? ¿ Qué tanto ?
3. ¿ Cree Ud. que la clientela está satisfecha con la calidad de los productos y servicios que le ofrecen las empresas establecidas ? ¿ Qué tanto ?
4. ¿ Cree Ud. que las empresas establecidas están actualizadas en productividad y competitividad ? ¿ Qué tanto ?
5. Al fundarse un nuevo negocio de este giro, ¿ Cree Ud. que las empresas establecidas tienden a reaccionar, y en caso de hacerlo, se verán muy afectadas en sus costos o en sus márgenes ? ¿ Qué tanto ?
6. ¿ Por lo general cuando reaccionan ante un nuevo ingresante, no tienden a perder ventas ? ¿ Qué tanto ?
7. ¿ Considera que las empresas establecidas en este giro operan con costos bajos ? ¿ Qué tan bajos ?
8. ¿ No cree Ud. que exista una forma de ofrecer los productos/servicios de este giro que sea diferente a la usual ?

B. MEDIDAS QUE SE RECOMIENDAN PARA LA FORMULACION PRELIMINAR DEL PLAN ESTRATEGICO DE LA EMPRESA

A partir de los resultados obtenidos en la Evaluación de Oportunidades y Amenazas, se procede a recomendar un conjunto de Medidas que servirán de Guía Básica para la Formulación Preliminar del Plan Estratégico.

A continuación se presentan algunas medidas generales que se derivan de la Evaluación antes realizada :

1. Mejorar las Economías de Escala de la Empresa

Para ello, es necesario reducir costos unitarios de compra, fabricación y venta de los productos o servicios que comercializa la empresa, a medida que aumenta su volumen fabricado o vendido.

Ello implica la necesidad de realizar un buen esfuerzo para Incrementar la Productividad y la Calidad en todas las Areas de la Empresa.

La existencia de altas economías de escala en la Empresa, desalentará a los competidores potenciales y los llevará a buscar otras áreas donde invertir.

A la inversa, si su empresa y las circundantes operan con deseconomías de escala, ello hará que los competidores po

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

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

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

2. Aumentar la diferenciación de su negocio.

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

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

La diferenciación del negocio y la lealtad de la clientela constituyen fuertes barreras para la creación de nuevos negocios competidores, obligando a éstos a realizar grandes gastos para prestigiar un nuevo nombre y superar la lealtad existente de los clientes, lo que implica pérdidas de iniciación y un largo período de ensayos.

3. Dirigir acertadamente al personal.

Téngase en cuenta que los competidores actuales y potenciales pueden obtener mucha información sobre su negocio a través de sus empleados. Además, se ha comprobado que las empresas sobresalientes son aquellas que "atienden más a los trabajadores que al trabajo mismo".

En este aspecto las principales recomendaciones para el hombre de negocios son las siguientes:

a) Mejorar la habilidad para acertar en el juicio

1942

...

...

...

...

...

...

...

...

...

...

...

...

...

...

...

...

...

...

...

...

...

...

aumentado su sensibilidad ante el precio y la calidad de los productos.

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

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

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

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

- a). Comprando los informes que elabora alguna agencia de investigación de mercados, las cuales realizan monitoreos periódicos sobre el comportamiento de la demanda de diversos tipos de productos.

ción en el mercado para 3) Aprovechar economías de escala para 4) Reducir costos para 5) Desalentar a los competidores potenciales.

Es necesario equilibrar calidad y precio, enfatizando más en la calidad y procurando que el precio no sea tan alto como para perder mercado, ni tan bajo como para exponerse a cualquier competidor que dé calidad más alta.

Si su negocio opera con precios relativamente altos, ello constituye un atractivo para la creación de nuevos negocios competidores que puedan entrar con precios más bajos.

Ello plantea la necesidad de determinar el "nivel de precios disuasivos al ingreso" para las mercancías que Ud. comercializa, esto es, el nivel de precios que apenas equilibre los beneficios potenciales a derivarse del ingreso (previsto por el competidor potencial), junto con los costos esperados por salvar las barreras al ingreso, aunadas al riesgo de la posible reacción de la competencia.

Si los precios con los que Ud. opera son mayores a los disuasivos al ingreso, sus beneficios pueden ser de corta duración, porque se disiparán por el costo de combatir o coexistir con los de nuevo ingreso.

6. Mejorar su estrategia de compras.

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

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

- a) Comprar a proveedores estables y altamente competitivos.

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

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

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

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

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

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

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

Para ello, Ud. debe poner un gran esfuerzo en seleccionar las fuentes más calificadas, aplicando las recomendaciones anteriores, buscando cuidadosamente a los nuevos proveedores hasta llegar a subsidiar el costo de probar los nuevos productos.

7. Operar con Proveedores y Clientes con los -
que pueda establecer Cadenas de Valor.

Al operar con Cadenas de Valor entre su negocio y los de sus Proveedores y Clientes, -- desarrollará Ud. una ventaja difícil de ser igualada por la competencia, toda vez que, -- además de la fuerte reducción de costos e incremento de la calidad tanto en su negocio -- como en el de cada uno de sus Proveedores y Clientes, la lealtad de estos últimos para -- con Ud. se verá fortalecida.

BALANCE ESTRATEGICO DE VOLUNTADES DE LOS ACTORES DENTRO DE LA EMPRESA (BEVAE)

RESPECTO A LOS OBJETIVOS FORMULADOS . .

ACTORES OBJETIVOS	A ₁					A ₂					EVALUACION POR OBJETIVO			
	VOLUNTAD		PESO DEL ACTOR		EVA- LUA- CION PAR- CIAL	VOLUNTAD		PESO DEL ACTOR		EVA- LUA- CION PAR- CIAL	A FA- VOR (+)	EN CON- TRA (-)	BALAN- CE (+)/ (-)	CONCLUSIONES SOBRE FACTIBILIDAD
	CALI- FICA- CION	VALO- RA-- CION	CALI- FICA- CION	VALO- RA-- CION		CALI- FICA- CION	VALO- RA-- CION	CALI- FICA- CION	VALO- RA-- CION					
I :														
II :														
III:														
IV :														
V :														
BALANCE DE VOLUN- TADES POR ACTOR														
BALANCE GENERAL DE VOLUNTADES														

BALANCE ESTRATEGICO DE VOLUNTADES DE LOS ACTORES DENTRO DE LA EMPRESA, RESPECTO
A LAS ESTRATEGIAS Y TACTICAS FORMULADAS.

ACTORES ESTRATEGIAS	A ₁					A ₂					Evaluación por Estrategia			
	VOLUNTAD		PESO DEL ACTOR		EVA- LUA- CION PAR- CIAL	VOLUNTAD		PESO DEL ACTOR		EVA- LUA- CION PAR- CIAL	A FA- VOR (+)	EN CON- TRA (-)	BA- LAN- CE (+)/ (-)	CONCLUSIONES SOBRE FACTIBILIDAD
	CALI- FICA- CION	VALO- RA- CION	CALI- FICA- CION	VALO- RA- CION		CALI- FICA- CION	VALO- RA- CION	CALI- FICA- CION	VALO- RA- CION					
A :														
B :														
C :														
D :														
E :														
BALANCE DE VOLUN- TADES POR ACTOR														
BALANCE GENERAL DE VOLUNTADES														

ACTORES TACTICAS	A ₁					A ₂					EVALUACION POR TACTICA			
	VOLUNTAD		PESO DEL ACTOR		EVALUACION PARCIAL	VOLUNTAD		PESO DEL ACTOR		EVALUACION PARCIAL	A FAVOR (+)	EN CONTRA (-)	BALANCE (+)/(-)	CONCLUSIONES SOBRE FACTIBILIDAD
	CALIFICACION	VALORACION	CALIFICACION	VALORACION		CALIFICACION	VALORACION	CALIFICACION	VALORACION					
A1 :														
A2 :														
B1 :														
C1 :														
C2 :														
BALANCE DE VOLUNTADES POR ACTOR														
BALANCE GENERAL DE VOLUNTADES														

TEMA VI : FORMULACION DEL PLAN ESTRATEGICO Y DE LOS PROGRAMAS FUNCIONALES

1. PLAN ESTRATEGICO Y PLANES FUNCIONALES.

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

Además, para que el Plan Estratégico de una Unidad de Negocios sea aprobado, se requiere que al menos su Balance Financiero sea favorable, y ésto solo podremos saberlo después de estimar los Ingresos y Egresos a derivarse de la operación que desarrollará el negocio como resultado de los Planes o Programas que se implementen en cada una de las Funciones del negocio, esto es, debe haber correspondencia entre resultados esperados y planes que se formulan para alcanzar esos resultados, y estos planes son precisamente de tipo funcional.

Por otra parte, de acuerdo con el enfoque de Planeación Estratégica, es conveniente que los límites de "la Norma" estén dentro de los límites de "lo posible", por lo que se hace necesario efectuar un proceso de evaluaciones de la factibilidad tanto del Plan Estratégico Global, como de los Planes Funcionales, antes de pasar a la Etapa Operativa de Implementación de esos Planes.

2. EVALUACION DE LA FACTIBILIDAD INTEGRAL DE LOS PLANES FUNCIONALES.

La evaluación de estas factibilidades se hace a través de una serie de Indicadores de Balance de Fuerzas, donde se especifican y sintetizan los factores y actores clave que a cada nivel (macro o micro), pueden contribuir de una u otra forma al éxito o fracaso de esos planes.

VI.2

Los factores son todos aquellos aspectos de la realidad asociables a comportamientos globales y no asociables a conductas individuales, los factores son los resultantes de múltiples conductas individuales y constituyen fuerzas que ayudan a viabilizar o a inviabilizar las acciones individuales o grupales; mientras tanto los actores son enteramente asociables a conductas individuales y grupales, y en ellos priva fundamentalmente la VOLUNTAD y la FUERZA humana como elementos motivadores de la viabilización e inviabilización de acciones y planes.

En tal sentido, los Indicadores de Balance de Fuerzas (Factores y Actores) para una Empresa pueden ser los siguientes:

1. BALANCE DE FACTORES DEL ENTORNO GLOBAL (BFEG)
2. BALANCE DE FACTORES DEL ENTORNO SECTORIAL (BFES)
3. BALANCE DE LOS FACTORES DEL ENTORNO EMPRESARIAL (BFEE)
4. BALANCE DE LOS FACTORES EN EL AREA DE APLICACION (BFAA)
5. BALANCE DE VOLUNTADES EN EL ENTORNO EMPRESARIAL (BVEE)
6. BALANCE DE VOLUNTADES EN EL AREA DE APLICACION (BVAA)
7. BALANCE DE INGRESOS Y EGRESOS (BIE)
8. BALANCE DE IMPACTOS MUTUOS EN EL ENTORNO SECTORIAL (BIMES)
9. BALANCE DE IMPACTOS MUTUOS EN EL ENTORNO EMPRESARIAL (BIMEE)
10. BALANCE DE IMPACTOS MUTUOS EN EL AREA DE APLICACION (BIMAA)

De esa manera, con estos Balances podemos estimar la factibilidad de los planes no solo en el sentido de "lo posible" sino en el sentido de lo "conveniente", y el resultado de la Evaluación Integral de estos Balances nos guiará para la toma de decisiones acertadas, tanto en lo que se refiere a la aprobación de los planes, como en lo referente a la acción en la coyuntura. (Evaluación de la Factibilidad Integral de los Planes Funcionales).

BALANCE DE LOS FACTORES DEL ENTORNO SECTORIAL (BFES)

Este Balance lo obtenemos a través del cociente entre los Factores a favor (Oportunidades) y los Factores en Contra (Amenazas), aplicando el siguiente criterio:

1. Si admitimos 600 por mil como la Evaluación Integral mínima atractiva de los Factores del Entorno Sectorial, tendremos que la evaluación mínima atractiva de cada factor individual será:

$$EMAF = 600 / 19 = 31.58$$

2. La diferencia entre cada evaluación individual y la EMAF nos indicará la existencia de una Oportunidad cuando dicha diferencia es positiva, y una Amenaza cuando es negativa.

Tenemos así que:

FACTORES	EVALUACION (OPORTUNIDADES)	DIFERENCIAS FACTORES		PARTICIPACION PORCENTUAL DE CADA OPORTUNIDAD Y AMENAZA EN EL ENTORNO SECTORIAL	
		FAVOR	CONTRA (AMENAZAS)	OPORTUNIDADES%	AMENAZAS%
1	18.3	-	-13.28		15.6
2	27.0		- 4.58		5.4
3	47.6	+16.02		25.2	
4	31.8	+ 0.22		0.3	
5	31.5		- 0.08		0.1
6	19.0		-12.58		14.8
7	24.4		- 7.18		8.5
8	48.8	+17.22		25.0	
9	31.8	+ 0.22		0.3	
10	31.5	+ 0.08		0.1	
11	26.5		- 5.08		6.0
12	42.7	+11.12		16.1	
13	36.0	+ 4.42		6.4	
14	34.0	+ 2.42		3.5	
15	15.2		-16.38		19.3
16	26.6		- 4.98		5.9
17	26.5		- 5.08		6.0
18	48.8	+17.22		25.0	
19	15.9	-15.68			13.5
		<u>68.94</u>	<u>-84.90</u>	<u>100.00</u>	<u>100.00</u>

Tenemos entonces que:

$$BFES = \Sigma FF / \Sigma FC = 68.94 / 84.90 = \underline{0.812}$$

En vista de que el BFES es menor que 1, no resulta Atractiva esta opción en lo que se refiere al Entorno Sectorial. No obstante, continuaremos desarrollando el ejemplo a efectos de mostrar más adelante qué puede sucederle al negocio en estos casos.

ASIGNACION DE ESTRATEGIAS A CADA OPORTUNIDAD Y AMENAZA.

Una vez que se han identificado las oportunidades y amenazas, se procede a identificar y seleccionar las estrategias orientadas a aprovechar esas oportunidades y contrarrestar esas Amenazas.

Seguidamente, a cada oportunidad y amenaza se le asigna una o más estrategias en una proporción igual a la participación porcentual de la respectiva oportunidad o amenaza en el entorno Sectorial correspondiente, en la siguiente forma:

Supongamos que hemos identificado y seleccionado a 7 Estrategias, que denotamos por E_1 , E_2 , E_3 , E_4 , E_5 , E_6 y E_7 . Su asignación proporcional a cada factor es como sigue:

<u>Factores del Entorno Sectorial</u>	<u>Asignación Proporcional de Estrategias a las Oportunidades y Amenazas</u>
1	0.156 (E_1 + E_5)
2	0.054 (E_2 + E_4)
3	0.232 (E_2 + E_3)
4	NINGUNA
5	NINGUNA
6	0.148 (E_6)
7	0.085 (E_4 + E_7)
8	0.25 (E_2 + E_5 + E_7)
.	- - -
.	- - -
19	- - -

$$\text{SUMATORIA} = 0.64E_1 + 1.5E_2 + 0.86E_3 + 0.16E_4 + \\ + 0.72E_5 + 0.33E_6 + 0.75E_7$$

INTENSIDAD DE APLICACION DE CADA ESTRATEGIA

Para calcular esta Intensidad, sumamos los coeficientes de las Siete Estrategias y hacemos un prorratio (dividiendo cada coeficiente entre la suma total), y así obtenemos la Intensidad porcentual de aplicación de cada estrategia.

Tenemos así :

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

GENERACION DE PROGRAMAS FUNCIONALES

Por cada Estrategia Global (de la E₁ hasta la E₇), se generan uno o varios Programas, a ser desarrollados e implementados por las diferentes áreas o funciones de la empresa (función de compras, de comercialización, de producción, de recursos humanos, de desarrollo tecnológico, de finanzas, etc.), teniendo en cuenta lo que se pretende alcanzar con la Estrategia Empresarial y la intensidad en que conviene aplicarla para sacar un adecuado provecho de las oportunidades y una adecuada preparación y defensa ante las amenazas.

Tenemos así :

<u>ESTRATEGIAS GLOBALES</u>	<u>PROGRAMAS FUNCIONALES (X)</u>
E ₁	X ₁ , X ₂ , X ₃
E ₂	X ₄ , X ₅
E ₃	X ₆ , X ₇
E ₄	X ₈

E₅X₉ , X₁₀E₆X₁₁ , X₁₂ , X₁₃E₇X₁₄ , X₁₅

Así por ejemplo, si la Estrategia Global E₁ consiste en Mejorar las Economías de Escala en las Funciones de Compras, Fabricación y Comercialización, ello implica la necesidad de generar al menos tres (3) Programas Funcionales para implementar esta Estrategia, a saber :

X₁ = Programa de Calidad Total y Reducción de Costos en el Departamento de Compras.

X₂ = Programa Justo a Tiempo en el Dpto. de Producción.

X₃ = Programa de Reducción de Costos en el Dpto. de Comercialización.

Asimismo, cada uno de estos tres Programas puede reforzarse con otros. Así por ejemplo el Programa X₁ puede reforzarse o complementarse con el X₁₄ = Programa de Cadena de Valor con Proveedores, el X₃ con el X₁₅ = Programa de Cadena de Valor con Canales de Comercialización, etc.

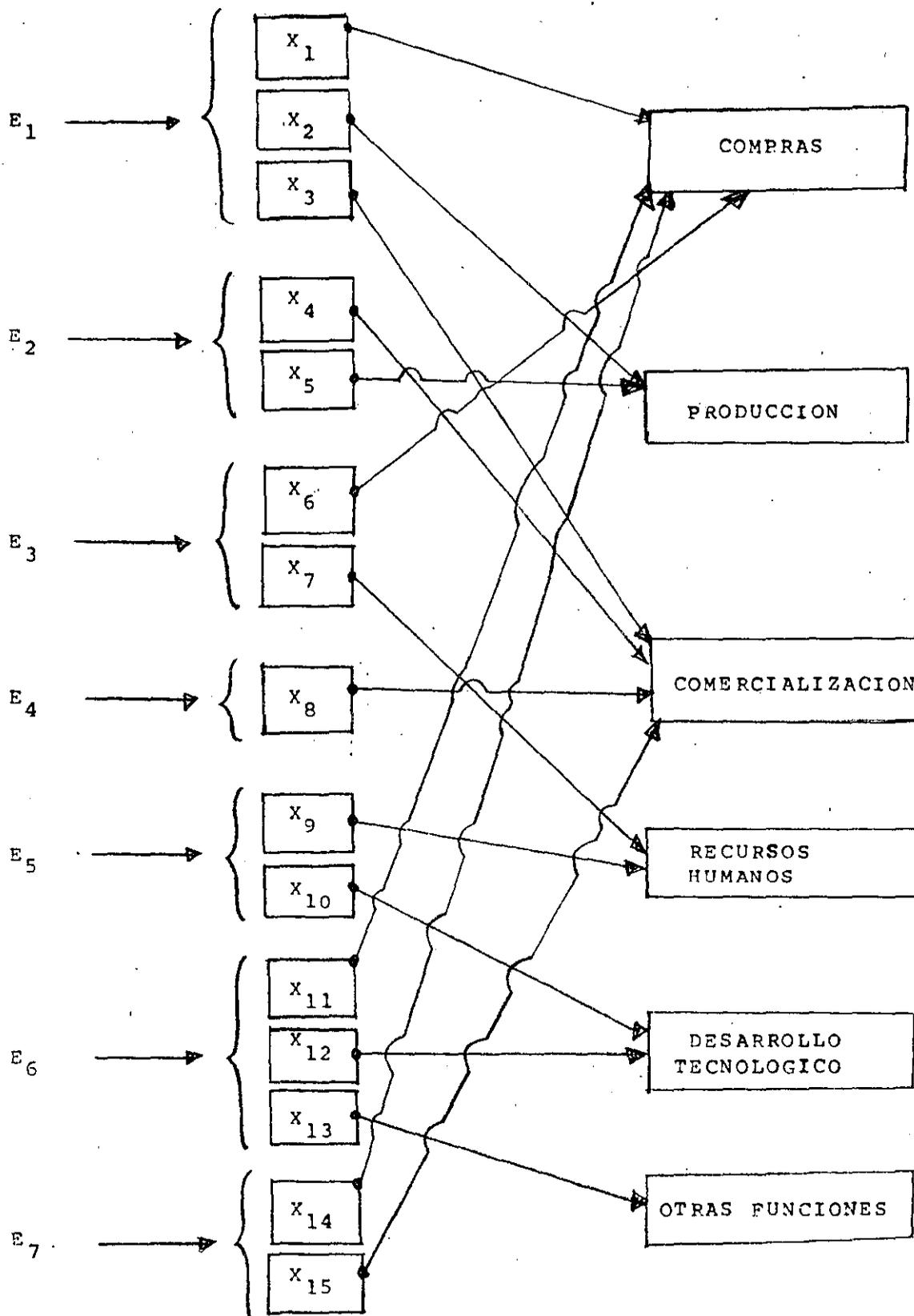
ASIGNACION DE PROGRAMAS A FUNCIONES

Cada uno de los Programas que se generan de las Estrategias deben asignarse a las funciones de la Empresa, para efectos de configurar los PLANES FUNCIONALES.

En la página siguiente (VI.7) se muestra el Esquema de Asignación de Programas a Funciones. De ese Esquema tenemos que :

- . El Plan Funcional de Compras incluirá los Programas X₁ , X₆ , X₁₁ y X₁₄ .
- . El Plan Funcional de Producción incluirá los Programas X₂ y X₅ .
- . El Plan Funcional de Comercialización incluirá los Programas X₃ , X₄ , X₈ y X₁₅ .
- . El de Recursos Humanos incluirá los Programas X₇ y X₉ .
- . Desarrollo Tecnológico : X₁₀ , X₁₂ . Otras Funciones : X₁₃ .

ASIGNACION DE PROGRAMAS A FUNCIONES

ESTRATEGIASPROGRAMASFUNCIONES

ASIGNACION DE PRESUPUESTO A LOS PROGRAMAS FUNCIONALES

Comenzamos asignando el Presupuesto a las Estrategias. Para ello, adoptamos el criterio de partir de un Monto Total de Presupuesto para toda la Unidad de Negocios y lo distribuimos entre las 7 Estrategias en forma directamente proporcional a su Intensidad de Aplicación, durante el primer año (por ejemplo).

De esa manera, si partimos de un Presupuesto "P" para el primer año, la asignación presupuestal por Estrategia y por grupo de Programas Funcionales quedará en la siguiente forma :

ESTRATEGIA	PROGRAMAS FUNCIONALES POR CADA ESTRATEGIA	PRESUPUESTO ASIGNADO
E ₁	X ₁ , X ₂ , X ₃	0.129 P
E ₂	X ₄ , X ₅	0.302 P
E ₃	X ₆ , X ₇	0.173 P
E ₄	X ₈	0.032 P
E ₅	X ₉ , X ₁₀	0.145 P
E ₆	X ₁₁ , X ₁₂ , X ₁₃	0.067 P
E ₇	X ₁₄ , X ₁₅	0.151 P
TOTAL =		P

La asignación presupuestal a cada programa se realiza a través de un proceso de análisis, negociaciones y acuerdos entre los diferentes Gerentes de las funciones involucradas en cada Estrategia, de manera de establecer un orden de prioridades y asignarle un peso o ponderador a cada programa dentro de cada estrategia. Así por ejemplo, si para el primer grupo de programas, las prioridades y pesos son :

X₁ = Primera prioridad, con peso = 50%

X₃ = Segunda Prioridad, con peso = 30%

X₂ = Tercera Prioridad, con peso = 20%

Los presupuestos para estos tres programas serán :

- 1) $0.50 \times (0.129 P) = 0.064 P$ para el Programa X₁ .
- 2) $0.20 \times (0.129 P) = 0.026 P$ para el Programa X₂ .
- 3) $0.30 \times (0.129 P) = \underline{0.039 P}$ para el Programa X₃ .

FORMULACION DE UN PLAN FUNCIONAL

Consideremos como ejemplo la formulación de un Plan de Compras.

OBJETIVOS :

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

METAS :

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

ESTRATEGIAS :

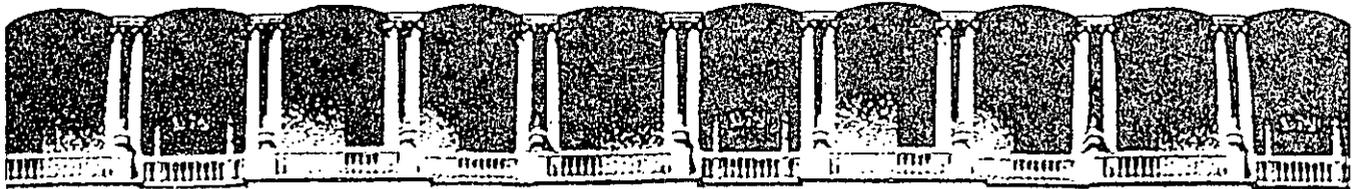
1. Efectuar una Selección Acertada de proveedores que sean competitivos, estables y con disposición a la cooperación mutua.
2. Establecer Cadenas de Valor con nuestros Proveedores.
3. Aplicar los criterios Justo a Tiempo y Calidad Total en la Programación y Manejo de los Inventarios.

PROGRAMAS :

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

PROYECTOS (Sirven de Soporte a los Programas) :

1. Estudio sobre el Perfil Estratégico de Proveedores Actuales y Potenciales (Y_1).
2. Formulación de Propuesta de Compra Consultiva de Materias Primas (Y_2).
3. Sistema de Optimización de Inventarios (Y_3).
4. Sistema de Supervisión con Cero Defectos en los Inventarios (Y_4).
5. Sistema para el Encadenamiento Sinérgico del Dpto. de Compras - con los demás departamentos de la empresa (Y_5).
6. Diseño de Planes de Estudios orientados a los Sistemas Justo a Tiempo y Calidad Total en el Departamento de Compras (Y_6).



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

CURSOS ABIERTOS

PLANEACION ESTRATEGICA EN LAS EMPRESAS

3 al 14 de febrero de 1992...

TEMA VII
TEMA VIII
TEMA IX

M. EN I. ROMULO A. MEJIAS RUIZ

PALACIO DE MINERIA

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

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

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

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

$$t_e = \frac{a + 4m + b}{6} \quad \text{donde } a \leq m \leq b$$

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

Bajo este enfoque, el proceso de optimización se orienta al mejor uso de los recursos materiales y humanos, bajo el criterio de que ambos (incluyendo los humanos) son recursos físicos estrictamente. De acuerdo con el enfoque de la

VII.2

Planeación Estratégica, el recurso humano, además de físico, contiene una fuerza de vital importancia para el éxito en la Ejecución de Programas y Proyectos. Esta fuerza vital se llama VOLUNTAD, y su importancia es tal que requiere de un tratamiento especial en el seguimiento, evaluación y control de todo Proyecto o Programa, y en forma Dinámica e Interactiva.

La voluntad humana está asociada al interés, y entre los hombres involucrados en la ejecución de un Proyecto, su voluntad es heterogénea, plural y de diferente intensidad: unos estarán a favor del éxito de ese proyecto y otros no, y unos tendrán más fuerzas que otros. De manera que el éxito del proyecto se debate en este campo de fuerzas, lo que hace necesario analizar y evaluar permanentemente (ya que las voluntades cambian con el tiempo) el estado de la correlación de esas fuerzas e intereses con respecto al éxito del proyecto, además de evaluar todos los recursos físicos que intervienen en su ejecución.

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

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

<u>Calificación</u>	<u>Valoración</u>
Mucha Voluntad	4
Buena Voluntad	3
Mediana Voluntad	2

- Poca Voluntad 1
- Indiferente 0
- Poco Rechazo - 1
- Mediano Rechazo - 2
- Buen Rechazo - 3
- Mucho Rechazo - 4

Expresándolo en forma matricial:

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

MATRIZ DE VOLUNTADES:

MATRIZ DE PESOS DE ACTORES (DE 0 A 4):

ACTOR	PROGRAMAS			
	X ₁	X ₆	X ₁₁	X ₁₄
A ₁	4	3	3	2
A ₂	-2	0	+4	1
A ₃	3	2	0	-1
A ₄	-2	-4	-3	2
A ₅	2	-1	1	-3

ACTORES	PROGRAMAS			
	X ₁	X ₆	X ₁₁	X ₁₄
A ₁	2	2	0	4
A ₂	4	1	2	2
A ₃	1	2	1	3
A ₄	3	3	2	0
A ₅	1	0	0	2

MATRIZ DE VOLUNTADES PONDERADAS Y BALANCE GENERAL:

PROGRAMAS ACTOR	PROGRAMAS				BALANCE DE VOLUNTADES		
	X ₁	X ₆	X ₁₁	X ₁₄	A FAVOR	EN CONTRA	BALANCE VOLUNTADES POR ACTOR
A ₁	4x2 = 8	3x2 = 6	3x0 = 0	2x4 = 8	22	0	22
A ₂	-2x4 = -8	0x1 = 0	4x3 = 12	1x2 = 2	14	-8	6
A ₃	3x1 = 3	2x2 = 4	0x1 = 0	-1x3 = -3	7	-3	4
A ₄	-2x3 = -6	-4x3 = -12	-3x2 = -6	2x0 = 0	0	-24	-24
A ₅	2x1 = 2	-1x0 = 0	1x0 = 0	-3x2 = -6	2	-6	-4
BALANCE VOLUNT. / PROGRAMA	13	14	10	-12	12	-6	10
	0.93	0.83	2.0	1.11	1.10		= <u>BVAA</u>

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

B. EVALUACION DINAMICA DE FACTORES A FAVOR Y EN CONTRA.

1. EN EL AREA DE APLICACION:

Factores clave: f_1, f_2, f_3, f_4

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

MATRIZ DE FACTORES :

PROGRAMAS FACTORES	PROGRAMAS			
	X_1	X_6	X_{11}	X_{14}
f_1	4	-1	2	-2
f_2	-3	4	-1	2
f_3	3	-2	0	-1
f_4	-4	1	-2	3

MATRIZ DE PESOS DE FACTORES :

PROGRAMAS FACTORES	PROGRAMAS			
	X_1	X_6	X_{11}	X_{14}
f_1	2	3	3	4
f_2	2	1	4	2
f_3	1	2	2	3
f_4	2	3	1	2

Calificación	Valoración	Pesos	
Muy favorable	4	Mucho peso	4
Favorable	3	Buen peso	3
Medianam. favorable	2	Peso Mediano	2
Poco favorable	1	Poco peso	1
Nulo	0	Ningún peso	0
Poco desfavorable	-1		
Medianamente desf.	-2		
Desfavorable	-3		
Muy desfavorable	-4		

MATRIZ DE FACTORES PONERADOS Y BALANCE GENERAL

PROGRAMAS FACTORES	PROGRAMAS								BALANCE DE VOLUNTARIES		
	X_1		X_6		X_{11}		X_{14}		A FAVOR	EN CONTRA	BALANCE DE ESTADO DE FACTORES
F_1	4x2 = 8	-2x3 = -3	3x2 = 9	-2x1 = -8					17	- 11	6
F_2	-3x3 = -9	4x1 = 4	-1x4 = -1	2x2 = 4					8	- 13	5
F_3	3x1 = 3	-2x2 = -4	0x2 = 0	-1x3 = -3					3	- 7	- 4
F_4	-4x2 = -8	1x3 = 3	-2x1 = -2	3x2 = 6					9	- 19	- 1
BALANCE VOLUNTARIES PROGRAMA	11	-17	7	- 7	9	-6	10	-11	37	- 41	
	0.85		1.0		1.5		0.91		0.90		<u>= BFAA</u>

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

Supongamos que BFEE = 1.15

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

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

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

MATRIZ DE EVALUACION DE IMPACTOS MUTUOS Y BALANCE GENERAL

PROGRAMA PROGRAMA	PROGRAMAS								BALANCE DE IMPACTOS				
	X_1		X_6		X_{11}		X_{14}		A FAVOR	EN CONTRA			
X_1	0	0	3	- 1	-4	-2	3	16	3	-4	-2	1.8	1.5
X_6	-1	2	0	- 1	-4	2	2	-2	3	-7	-4		
X_{11}	2	-1	-4	2	0	3	4	7	5	-4	-3		
X_{14}	1	2	-2	- 11	4	-1	-3	5	3	-5	-1		
								21	15	-20	-5		
								1.3			1.25		

1.30 = BIMAA

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

BIMEE = 0.91

PROGRAMA OTRA AREA	PROGRAMAS DE OTRAS AREAS				BALANCE DE IMPACTOS	
	X ₂	X ₃	X ₄	X ₅ ...	A FAVOR	EN CONTRA
PROGRAMA COMPRAS						
X ₁						
X ₆						
X ₁₁						
X ₁₄						

Luego determinamos el Balance de Impactos Mutuos en el Entorno Sectorial (BIMES), donde entran a interactuar los principales programas y proyectos (en ejecución y por ejecutarse) de los Actores Clave del Entorno Sectorial = Competidores, Proveedores, Sustitutos. Sean estos Programas y Proyectos: C₁, C₂, C₃ (los de la Competencia); B₁, B₂, (los de los Proveedores); S₁, S₂ (de los Sustitutos).

PROGRAMA ENTORNO	PROGRAMA EN EL ENTORNO						BALANCE DE IMPACTOS		
	C ₁	C ₂	C ₃	B ₁	B ₂	S ₁	S ₂	A-FAVOR	EN CONTRA
PROGRAMA COMPRAS									
X ₁									
X ₆									
X ₁₁									
X ₁₄									

Supóngase que BIMES = 0.82

D. EVALUACION DE LA FACTIBILIDAD

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

INDICADORES EVALUACION OBJETO DE EVALUACION	BFEG	BFES	BFEE	BFAA	BVEE	BVAA	BIE	BIMES	BIMEE	BIMAA	EVALUACION DE LA FACTIBILIDAD INTEGRAL
PLAN DE COMPRAS	0.95	0.81	1.15	0.90	1.42	1.10	0.88	0.82	0.91	1.39	↓
PONDERA CIONES	0.09	0.15	0.07	0.12	0.05	0.15	0.15	0.08	0.08	0.06	
EVALUACION PONDERADA	0.074	0.122	0.081	0.072	0.071	0.165	0.132	0.066	0.073	0.083	0.941

PLAN
⇒ INFECTIBLE

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

Al evaluar la factibilidad integral de un Plan, Programa o Proyecto, y obtener un resultado de infactibilidad, se puede adoptar la decisión de rechazar el Plan o continuar con él, bien sea modificándolo o implementarlo en forma intacta, pero actuando para alterar alguno(s) de los Balances que provocaron la infactibilidad. En todo caso, el decisor o actor que planifica debe seleccionar un curso de acción y proceder a planificar la forma de viabilizarlo, bien sea modificando o no el plan o cambiándolo por otro.

A. POTENCIACION DE FACTIBILIDADES.

Lo anterior significa que la factibilidad es un estado momentáneo o temporal que está sujeto a alteraciones en el día a día como producto de las acciones permanentes de los actores y de los cambios de intereses, voluntades y pesos.

El actor que planifica debe estar atento a estos cambios permanentes de los actores, factores y pesos, y de cómo repercuten en los Balances y en la propia factibilidad parcial y/o integral. Para ello, el actor que planifica puede apoyarse en una computadora que le permita actualizar el estado de los Balances y las consecuentes alteraciones de la factibilidad, para con ello idear cursos de acción en la coyuntura, y seleccionar lo que más le convenga para restablecer y fortalecer las respectivas factibilidades.

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

VIII.2

De esa manera, al Potenciar las Factibilidades en forma dinámica y permanente, estaremos construyendo la VIABILIDAD DEL EXITO DE PLAN, esto es, estaremos haciendo el camino que conduce al éxito del Plan, entendiéndose que este camino tenemos que irlo construyendo en un medio que presenta resistencias, adversidades y obstáculos de naturaleza muy diversa.

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

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

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

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

La Estrategia Operativa se refiere al Camino más viable, seguro y eficaz para pasar de una situación inicial "SI" a una situación objetivo "SO", recorriendo el "arco direccional" entre "SI" y "SO" a través de una buena selección y encadenamiento de los "arcos de coyuntura" más viables.

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

1. Conocimientos:

- . Pericia
- . Información
- . Experiencia

2. Apoyo de los demás:

- . Acceso político
- . Apoyo del personal

3. Personalidad:

- . Carisma
- . Reputación
- . Credibilidad Profesional

Y las Estrategias eficaces suelen también ser de tres tipos:

A. ENFOQUE DIRECTO

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

B. USO DE LAS CONEXIONES SOCIALES

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

C. MANEJO DEL SISTEMA FORMAL E INFORMAL

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

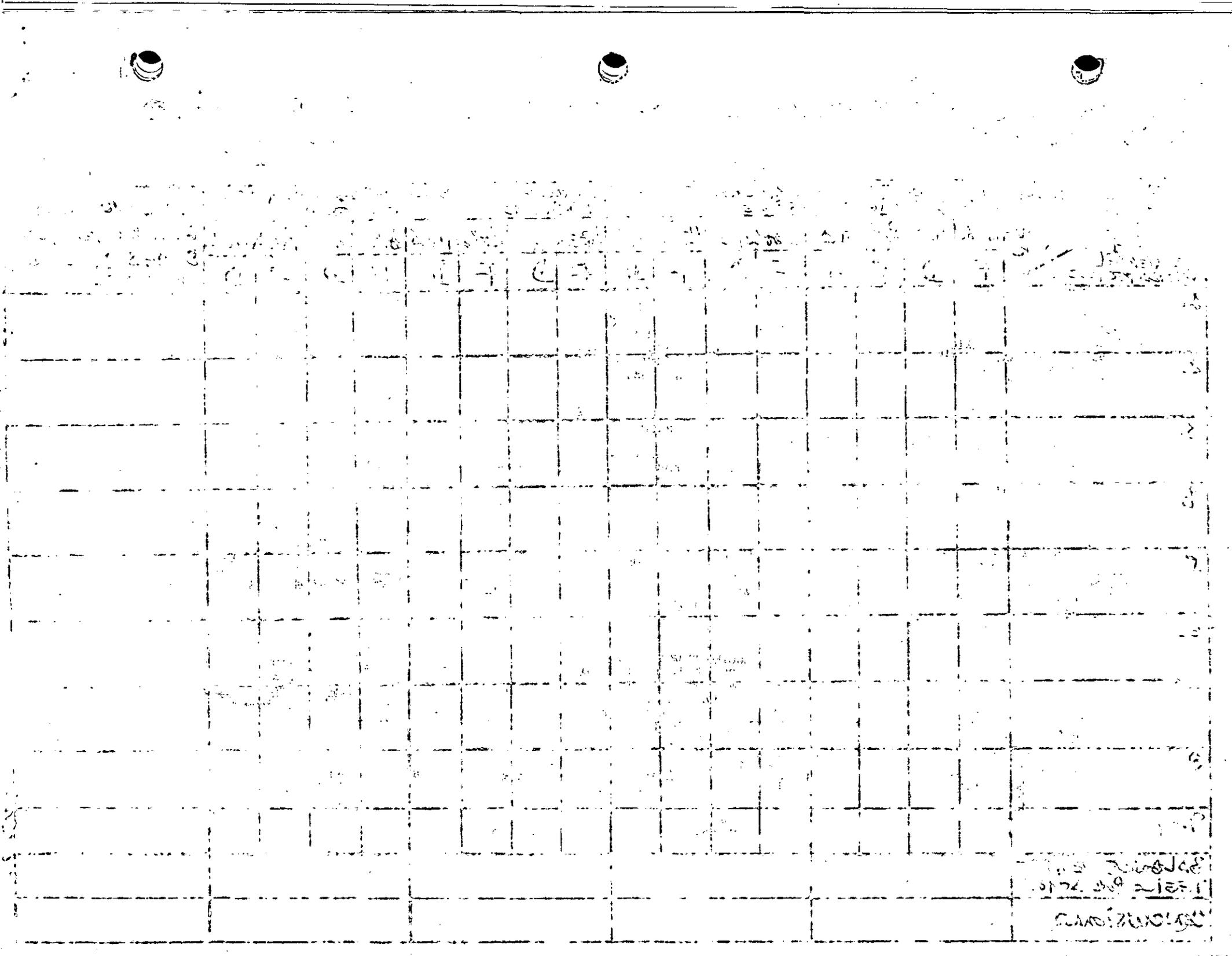
Las estrategias de viabilización están estrechamente relacionadas con las bases de poder; éstas son necesarias para la eficacia de las primeras. Podemos decir que en general las Bases de Poder tipo (1) son necesarias para la Eficacia de las Estrategias tipo (A); asimismo, las Bases de Poder tipo (2) son necesarias para la Eficacia de las Estrategias tipo (B); y las Bases de Poder tipo (3), son necesarias para la eficacia

de las Estrategias tipo (C).

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

En tal sentido, antes de generar y aplicar una estrategia operativa o una táctica, el actor que planifica debe evaluar el estado de sus componentes de peso y el de los demás actores, especialmente de aquellos sobre los que se pretende actuar, teniendo en cuenta que el peso es elástico y cambiante, y que al ser empleado para viabilizar un plan, puede lograrse un aumento o una disminución de ese peso o de cualquiera de sus componentes.

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



10/12/2011
C. M. ...

DIRECTORIO DE ALUMNOS
CURSO: PLANEACION ESTRATEGICA EN LAS EMPRESAS
DEL 3 AL 14 DE FEBRERO DE 1992

- 1.- AVENDAÑO NAVA ROGELIO ENRIQUE
GERENTE DE INGENIERIA DE CALIDAD
NISSAN MEXICANA, S.A. DE C.V.
PASEO CUAUHNHUAC KM 4.5
TEJALPA, MORELOS 62500
TEL. (91 73) 20 09 02 OFNA.
(91 73) 19 44 02 DOM.
- 2.- BOLAÑOS LOPEZ VICENTE ANTONIO
JEFE DE ORGANIZACION Y METODOS
SHAKESPEARE N° 39 NUEVA ANZURES.
MIGUEL HIDALGO, MEXICO D.F.
TEL. 255 03 43 ext. 148 y 199 OFNA.
- 3.- CASTILLO ORTEGA DELFINO
DIRECTOR
DIAGNOSTICO Y CONSULTORIO ORGANIZACIONAL
COBAN 528, VALLE DEL TEPEYAC
07740, MEXICO D.F.
TEL. 368 75 11 OFNA.
567 48 80 DOM.
- 4.- GARCIA OSORIO FRANCISCO JAVIER
ASESOR
CONAE
FRANCISCO MARQUEZ 160
CONDESA, CUAUHEMOC, MEXICO D.F.
TEL. 553 91 60 OFNA.
694 17 82 DOM.
- 5.- GOMEZ MARTINEZ LETICIA
INTERTEG S.A. DE C.V.
PASEO DE LOMAS VERDES N° 61
LOMAS VERDES IV SECC.
NAUCALPAN, EDO. DE MEXICO
TEL. 343 89 48 OFNA.
562 38 42 DOM.
- 6.- GUTIERREZ SANCHEZ SERVANDO
MEDICO JUBILADO DEL ISSSTE
MANZANILLO 38, ROMA
CUAUHEMOC 06760
TEL 564 18 40 DOM.
- 7.- GALLEGOS MIRANDA MARTIN
JEFE DE PRODUCCION
CORTINAS Y PERFILES S.A. DE C.V.
ABEDULES No. 54, STA. MA. INSURGENTES
06430 MEXICO D.F.
TEL. 583 35 78 OFNA.
757 42 90 DOM.
- 8.- HERNANDEZ ESPINOSA ISAIAS
GERENTE OPERATIVO
ORGANIZACION RADIO CENTRO
AV. NUEVO LEON N° 10
HIPODROMO CONDESA, CUAUHEMOC 01600
TEL. 211 84 00 DOM.
- 9.- HOYOS HERNANDEZ JORGE
DIRECTOR GENERAL
INTERTEG S.A. DE C.V.
PASEO DE LOMAS VERDES N° 61
LOMAS VERDES IV SECC. NAUCALPAN 53120
TEL. 343 89 48 OFNA.
562 38 42 DOM.
- 10.- LEYVA GUZMAN RUBEN
GERENTE GENERAL
PELICULAS EBESA, S.A DE C.V.
TORRES ADALID 707-601
DEL VALLE 03100, MEXICO D.F.
TEL. 543 50 01 OFNA.
607 74 91 DOM.
- 11.- LOPEZ FRANCO JOSE FERNANDO
GERENTE GENERAL
LOFRA SUMINISTROS INDUSTRIALES
VILLA HERMOSA N° 80
VALLE CEYLAN, TIALNEPANTLA, EDO. MEX.
TEL. 391 75 43 OFNA.
392 14 58 DOM.
- 12.- LOPEZ JOACHIN JOSE
COORDINADOR GENERAL
PROL. DIVISION DEL NTE. 5234-L-125
SAN MARCOS NORTE XOCHIMILCO 016050
TEL. 675 41 42 DOM.
- 13.- MARAVILLA FRANCO EDUARDO
GERENTE DE INGENIERIA
LABORATORIOS SILANES S.A DE C.V.
AMORES 1304, DEL VALLE
TEL 604 19 94 OFNA.
539 81 01 DOM.
- 14.- MUCIÑO RUIZ ARMANDO TOMAS
LIDER DE PROYECTOS SISTEMAS DE CALIDAD
ACEROS CAMESA S.A. DE C.V.
KM. 17.5 CARR. TIALNEPANTLA-CUAUTITLAN
CUAUTITLAN IZCALLI EDO. DE MEXICO, 04879
TEL: 872 06 12 y 55 OFNA.
5640454 DOM.
- 15.- MEJIA CRUZ ARTURO
JEFE DE DEPARTAMENTO
DIRECCION GENERAL DE SERVICIOS MIGRATORIOS
ALBAÑILES 19 ESQ. EDUARDO MOLINA,
COL. 20 DE NOVIEMBRE
TEL. 789 56 38 OFNA.
561 00 73 DOM.
- 16.- MACOOZEI MADERO JULIO H.
GERENTE GENERAL
LIZARD GRUPO INDUSTRIAL, S.A. DE C.V.
ALDAMA N° 40, SAN MIGUEL AMANTLA
TEL. 358 25 38 OFNA.
358 25 48 DOM.
- 17.- OLIVARES AGUIRRE MA. TERESA BEATRIZ
ANALISTA
BANCA SERFIN, S.N.C.
CALZADA DE TLALPAN N° 3016, ESPARTACO
TEL. 684 90 00 EXT. 2114 y 2266 OFNA.
679 75 48 DOM.
- 18.- PEREZ AMADOR ANTONIO
OPERARIO B DE TELECOMUNICACIONES
COMPANIA DE LUZ Y FUERZA
RICARDO FLORES MAGON N° 192, CUERRERO
TEL: 583 33 15 OFNA.
757 62 35 DOM.

19.- RODRIGUEZ SESMA FEDERICO
DIRECTOR TECNICO
LA CONTINENTAL SEGUROS S.A.
FRANCISCO I. MADERO N° 1 TORRE LATINOAMERICANA
CENTRO, CUAUHTENOC, 06000
TEL. 518 16 70 EXT. 230 OFNA.

20.- SALAS FLORES HECTOR
SUPERVISOR DE PRODUCCION
SABRITAS S.A. DE C.V.
NORTE 45 N° 740, IND. VALLEJO
TEL. 227 58 63 OFNA
358 49 07 DOM.

21.- SANCHEZ AGUIRRE FRANCISCO

22.- SANCHEZ GOMEZ JUAN CARLOS
ASESOR TECNICO DE LA GERENCIA DE "L-A"
SISTEMA DE TRANSPORTE COLECTIVO "METRO"
CALZADA IGNACIO ZARAGOZA S/N
SANTA MARTHA ACATETLA
TEL. 709 11 33 EXT. 6033 OFNA.
343 25 58 DOM.

23.- STEVENS AVILA MA. CONSTANZA
JEFE DE PLANEACION Y CONTROL DE
LA OPERACION
PRODUCTOS LORAIN DE MEXICO, S.A. DE C.V.
SAN ANDRES ATOTO N° 265-D NAUCALPAN
TEL. 576 82 77 OFNA.
397 02 37 DOM.

24.- TORRES PAZ SANTIAGO MAURICIO
PROGRAMADOR DE PRODUCCION
AUTO SEAT, S.A. DE C.V.
CALLE NEGRA MODELO N° 6-A
FRACC. ALCE BLANCO, NAUCALPAN,
EDO. DE MEXICO.
TEL. 560.44 22 OFNA.

25.- ZARATE QUEZADA LAZARO
ANALISTA DE ORGANIZACION
PRESTACIONES MEXICANAS, S.A. DE C.V.
JUAN DE LA BARRERA N° 51, CONDESA
TEL. 286 21 66 OFNA.
567 32 46 DOM.