

DIRECTORIO DE PROFESORES DEL CURSO
PLANEACION ESTRATEGICA APLICADA EN LAS EMPRESAS
DEL 15 AL 26 DE JUNIO

M. EN I. ROMULO A. MEJIAS RUIZ
GERENTE DE ESTUDIOS Y PROYECTOS
Y DIRECTOR DE CONSULTORIA Y CAPACITACION
CONSULTORIA, PLANEACION Y DESARROLLO EMPRESARIAL
PETEN #581
COL. NARVARTE, C.P. 03600
TEL. 604 85 84 516 46 13



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
FACULTAD DE INGENIERIA
DIVISION DE EDUCACION CONTINUA
CURSOS ABIERTOS

"PLANEACION ESTRATEGICA APLICADA EN LAS EMPRESAS"

Del 15 al 26 de Junio de 1992

TEMA

PROFESORES

TEMA I

M. EN I. ROMULO A. MEJIAS RUIZ

- Metodología de la Planeación Estratégica y sus múltiples Aplicaciones.

TEMA II

- La Planeación Estratégica Aplicada a la Iniciación de un negocio y a la Modernización de una Empresa Pública o Privada. (Primera Parte).

TEMA II

- Idem (Segunda Parte)

TEMA III

- Diseño de Estrategias de Compras, Producción y Recursos Humanos

TEMA IV

- Diseño de Estrategias de Mercadotecnia y Venta de Productos y Servicios.

TEMA V

- Aplicación de la Planeación Estratégica al logro de la Calidad Total.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE INGENIERÍA
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA
CURSOS ABIERTOS

"PLANEACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA EN LAS EMPRESAS"

Del 15 al 26 de Junio de 1992.

TEMA

PROFESORES

TEMA VI

- Aplicación en el Incremento de la Productividad

M. EN I. ROMULO A. MEJIAS RUIZ

TEMA VII

- Aplicación en la Evaluación de Proyectos de Inversión

TEMA VIII

- Aplicación en la Toma de Decisiones Empresariales

TEMA IX

- Formulación de Planes Estratégicos en Empresas Privadas y Públicas

TEMA X

- Implantación de Planes, Programas, Proyectos y Decisiones

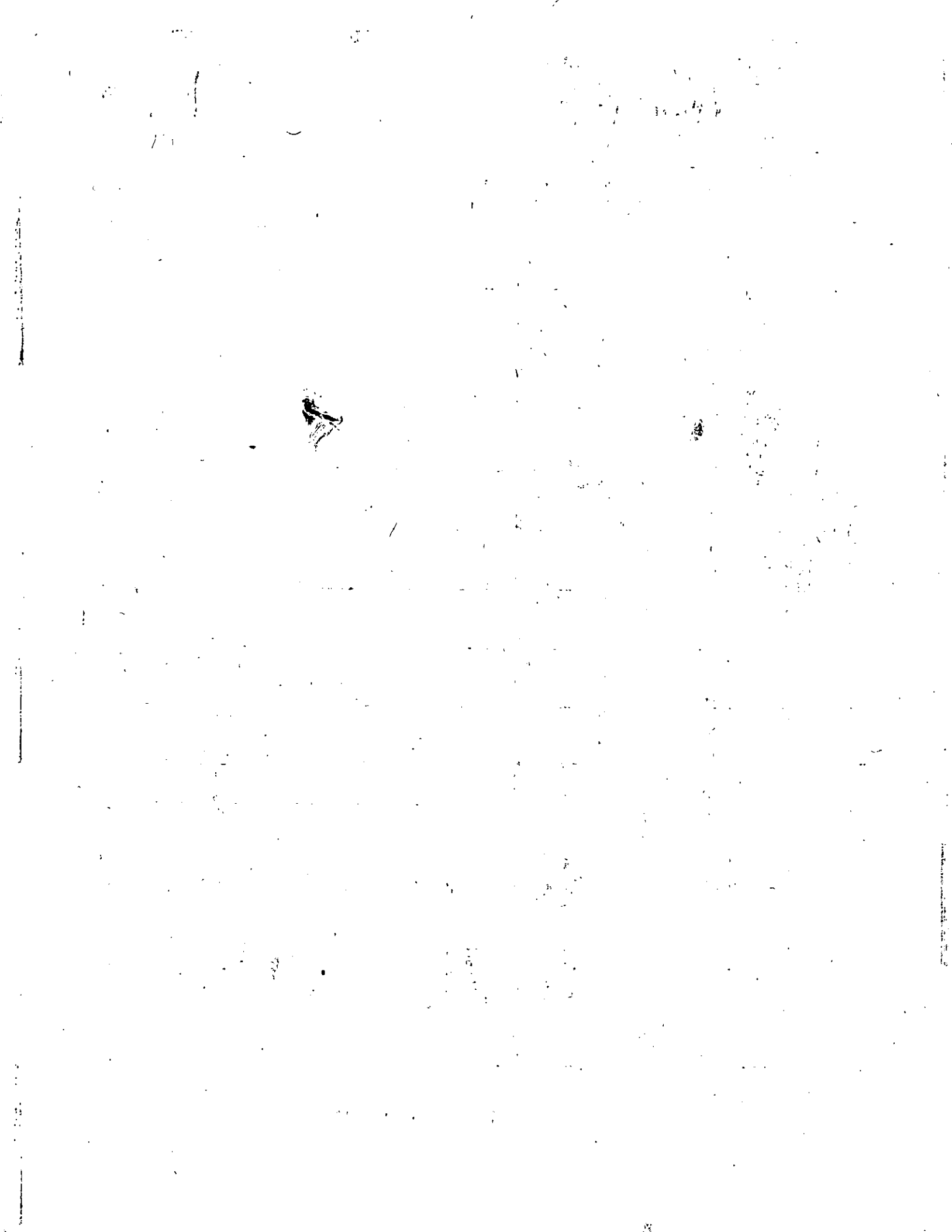
EVALUACION DE LA ENSEÑANZA

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

CURSO: "PLANEACION ESTRATEGICA APLICADA EN LAS EMPRESAS"

FECHA: Del 15 al 26 de Junio de 1992

TEMA	ORGANIZACION Y DESARROLLO DEL TEMA	GRADO DE PROFUNDIDAD LOGRADO EN EL TEMA	GRADO DE ACTUALIZACION LOGRADO EN EL TEMA	UTILIDAD PRACTICA DEL TEMA	
METODOLOGIA DE LA PLANEACION ESTRATEGICA Y SUS MULTIPLES APLICACIONES					
LA PLANEACION ESTRATEGICA APLICADA A LA INICIACION DE UN NEGOCIO Y A LA MODERNIZACION DE UNA EMPRESA PUBLICA O PRIVADA (PRIMERA PARTE IDEM (SEGUNDA PARTE)					
DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE COMPRAS, PRODUCCION Y RECURSOS HUMANOS.					
DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE MERCADOTECNIA Y VENTA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS					
APLICACION DE LA PLANEACION ESTRATEGICA AL LOGRO DE LA CALIDAD TOTAL					
APLICACION EN EL INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD					
APLICACION EN LA EVALUACION DE PROYECTOS DE INVERSION					
APLICACION EN LA TOMA DE DECISIONES EMPRESARIALES					
FORMULACION DE PLANES ESTRATEGICOS EN EMPRESAS PRIVADAS Y PUBLICAS					
IMPLANTACION DE PLANES, PROGRAMAS, PROYECTOS Y DECISIONES.					
ESCALA DE EVALUACION: 1 a 10					



EVALUACION DEL PERSONAL DOCENTE

CURSO: "PLANEACION ESTRATEGICA APLICADA EN LAS EMPRESAS"

FECHA: Del 15 al 26 de Junio de 1992.

		DOMINIO DEL TEMA	EFICIENCIA EN EL USO DE AYUDAS AUDIOVISUALES	MANTENIMIENTO DEL INTERES. (COMUNICACION CON LOS ASISTENTES, AMENIDAD, FACILIDAD DE EXPRESION).	PUNTUALIDAD
	CONFERENCISTA				
10	M. EN I. ROMULO A. MEJIAS RUIZ				
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
	ESCALA DE EVALUACION : 1 a 10				

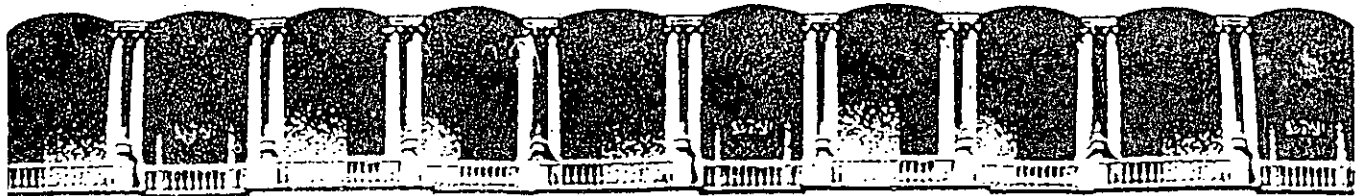
Handwritten text at the top of the page, possibly a title or header, which is mostly illegible due to fading and bleed-through.

Second section of handwritten text, appearing as several lines of a list or a short paragraph.

Third section of handwritten text, continuing the list or paragraph from the previous section.

Fourth section of handwritten text, showing further details or entries.

Fifth and final section of handwritten text at the bottom of the page.



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

CURSOS ABIERTOS

"PLANEACION ESTRATEGICA APLICADA EN LAS EMPRESAS"

*METODOLOGIA DE LA PLANEACION ESTRATEGICA Y SUS
MÚLTIPLES APLICACIONES*

*EXPOSITOR: M. EN I. ROMULO A. MEJIAS
RUIZ*

*JUNIO
1992*

TEMA I : METODOLOGIA DE LA PLANEACION ESTRATEGICA Y SUS
MULTIPLES APLICACIONES

1. ¿ QUÉ SIGNIFICA PLANIFICAR ESTRATÉGICAMENTE ?

Tiene tres significados : Sustantivo, Formal y Operacional.

Sustantivamente, significa intentar dominar el curso de los acontecimientos en la medida de nuestras fuerzas, de tal modo que ese curso tome una dirección y un sentido que nos conduzcan al logro de objetivos que elegimos como deseables.

Ello supone que planificamos en un medio donde existen resistencias, diferencias, factores a favor y en contra de nuestros objetivos, de modo que con la Planeación Estratégica se trata de practicar el "Arte de lo Posible" para lograr que esos (u otros) objetivos se alcancen en la realidad (dentro de lo deseable).

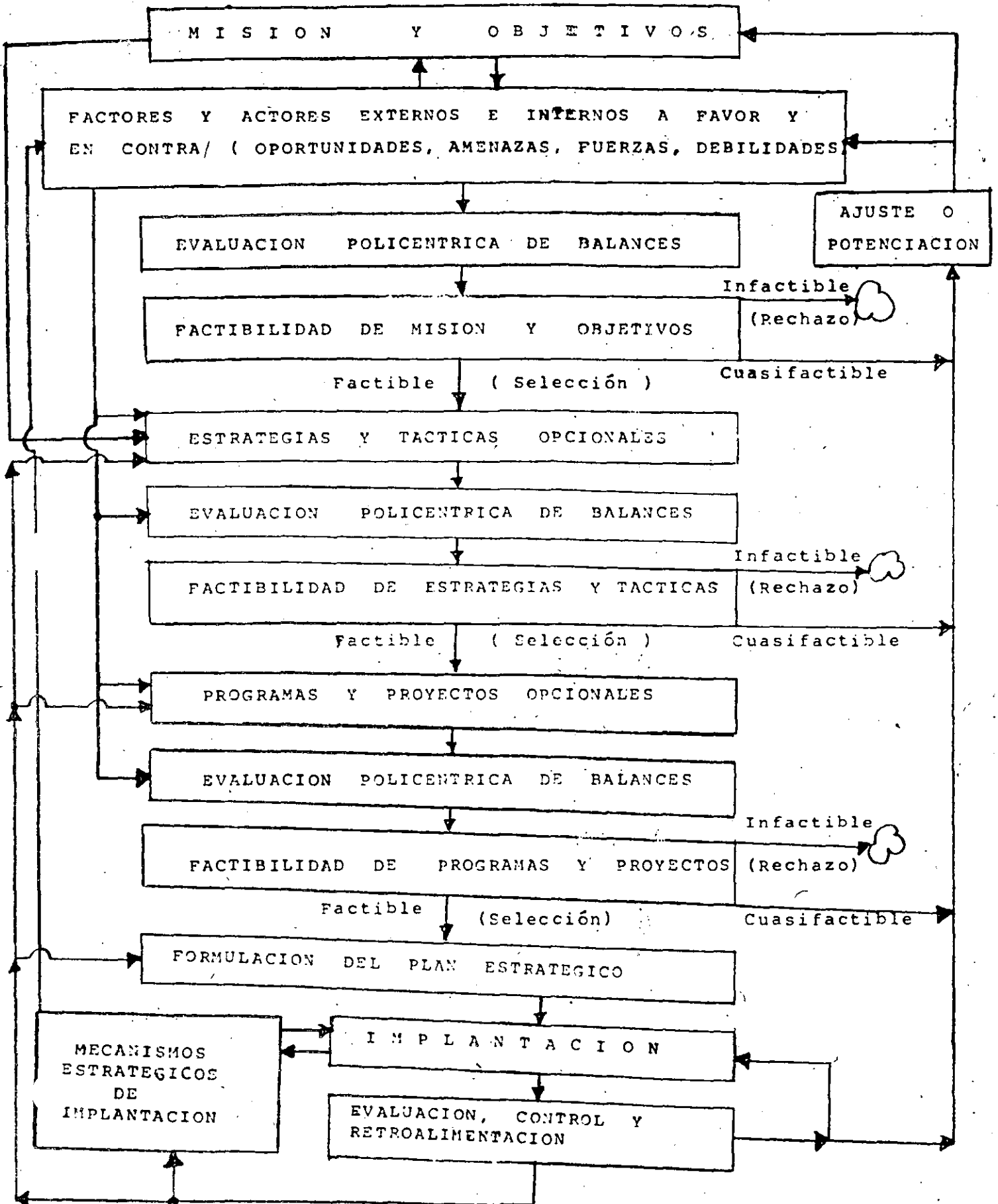
Formalmente, significa sistematizar los procesos para calcular, prever y decidir las acciones conducentes a los objetivos perseguidos, con los menores sacrificios y con el mayor rendimiento de los escasos recursos disponibles. A este proceso formal se refieren los Métodos de Planeación.

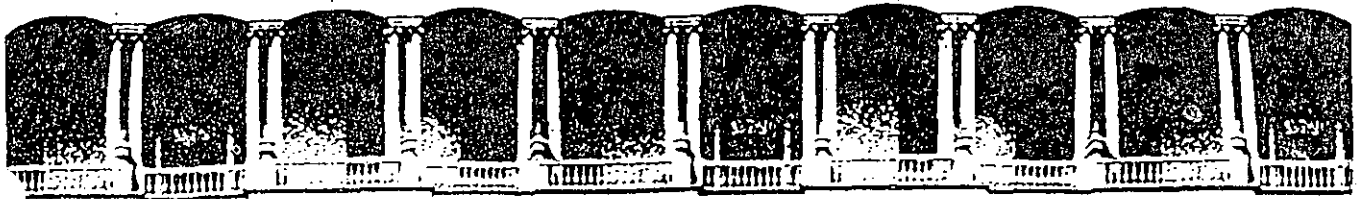
Operacionalmente, significa que antes de actuar en el día a día se han calculado y sopesado las consecuencias de las acciones -- consideradas. Estas consecuencias se refieren tanto a los efectos sobre la realidad y sobre los problemas presentes, como a -- los efectos de lo que hacemos hoy en relación 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 del futuro. De allí que la Planeación no puede seguir -- reducida a un conjunto de declaraciones contenidas en un libro -- Plan, sino que debe centrarse fundamentalmente a tratar todo lo relativo a la acción del día a día, que es el elemento principal en la permanente construcción del futuro.

2. ¿ CUALES SON LAS PRINCIPALES CARACTERISTICAS DE LA PLANEACION ESTRATEGICA ?

- a) Aun cuando está orientada al futuro, su centro práctico es el presente, ya que el futuro será como dice el Plan siempre y cuando éste se apoye en las acciones del presente, y estas acciones sean tales que efectivamente "van construyendo" ese futuro. Vale reiterar que "el futuro no se construye con declaraciones, sino con acciones".
- b) Es el cálculo que precede y preside la acción, y ésta se hace en un contexto humano donde no existe poder absoluto (situación de poder compartido).
- c) Es multidimensional, ya que considera múltiples recursos escasos (económicos, de poder, de conocimientos, de capacidades, de valores, naturales, jurídicos, etc.), lo cual da origen a múltiples criterios de eficacia, a veces conflictivos.
- d) Es multiinteractiva, ya que en la realidad ocurren variadas interacciones entre las múltiples dimensiones y entre los diversos humanos que coexisten en cada ámbito, y todo ello incide sobre el curso de los acontecimientos.
- e) Trabaja con interpretaciones policéntricas de la realidad, sobre la base de la pluralidad de puntos de vista y de intereses, inherentes al ser humano.
- f) Supone que la interpretación guía la acción del interpretador, y viceversa. Muchas veces no hay una separación clara de quién es primero y quién después, ni de quién determina a quién.
- g) Quienes planifican son los humanos, y cada quien lo hace -- desde una posición interesada en alcanzar y/o exhibir deter-

METODOLOGIA PARA FORMULAR E IMPLANTAR EL PLAN ESTRATEGICO





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

CURSOS ABIERTOS

"PLANEACION ESTRATEGICA APLICADA EN LAS EMPRESAS"

*PLANEACION ESTRATEGICA APLICADA A LA INCIACION DE UN
NEGOCIO Y A LA MODERNIZACION DE UNA EMPRESA*

*EXPOSITOR: M. EN I. ROMULO A. MEJIAS
RUIZ*

*JUNIO
1992*

TEMA II : LA PLANEACION ESTRATEGICA APLICADA A LA INICIACION DE UN NEGOCIO Y A LA MODERNIZACION DE UNA EMPRESA

Este Tema se enfoca a dos grandes aplicaciones :

- A. La Iniciacion de un Negocio
- B. La Modernización de una Empresa.

A. INICIACION DE UN NEGOCIO

Desde un punto de vista estratégico, la iniciación de un negocio debe llevarse a cabo a través de dos grandes acciones :

- a) Minimizar los Riesgos
- b) Competir con Efectividad.

1. MINIMIZAR LOS RIESGOS

Para ello se recomienda :

- a) Identificar los principales factores de riesgo que pueden afectar significativamente la estabilidad del negocio, y tomar las medidas preventivas para contrarrestar y superar esas probables afectaciones.

Entre estos factores figuran los siguientes :

- . Una caída repentina en las Ventas, debido a : Ingreso de un fuerte competidor, introducción de un producto sustitutivo, introducción de nuevos servicios por parte de la competencia, nuevas ofertas de la competencia, un cambio significativo en alguna variable del entorno, que haga bajar la demanda o aumentar costos y precios, un desastre natural, etc.

Cualquiera de estos sucesos afecta fuertemente las finanzas del negocio, por lo que una de las medidas preventivas sobre este particular consistió en ir formando un Fondo de Reserva para Situaciones de Contingencia.

- . Una elevación del costo y/o escasez de algún insumo crítico para el negocio, que haga incosteable la fabricación y/o comercialización de los productos y/o servicios.

Para ello se recomienda prepararse para sustituir insumos sin sacrificar la rentabilidad financiera.

- . Un incremento repentino de la demanda o surgimiento de una magnífica oportunidad de negocios cuyo aprovechamiento exige un nivel de capacidad de producción, calidad y precio - por encima de lo alcanzable por mi negocio. Si otro competidor puede satisfacer los niveles exigidos por la demanda, mi negocio correrá el riesgo de ser desplazado o aniquilado por la competencia. Aquí las acciones preventivas pueden ser : Fondo de Reserva para ampliación de la producción, -- contar con posibilidades de "maquila", Capacitación del -- personal sobre Calidad y Productividad, etc.
 - . Un suceso que afecte los bienes o las personas del negocio, tal como un siniestro, un robo, un accidente, etc. Para ello se recomienda contratar Seguros idóneos para - el tipo de negocio de que se trate.
 - . Incumplimiento de un compromiso importante por parte de un proveedor o cliente, que afecte las operaciones normales del negocio, mermándole rentabilidad. Para ello se reco-- mienda operar siempre (o casi siempre) bajo contrato, apoyándose en lo posible en Fianzas y/o Factorajes, y con-- tando siempre con un Fondo de Contingencias.
- b) Evitar la adquisición de Activos Fijos, y procurar tomar en Arrendamiento (Financiero o Puro) tanto el local como la maquinaria y equipo de alto valor, de manera que en un momento determinado pueda tener la opción de cambiar se sin mucha dificultad a una ubicación más favorable, como también que se evitaría tener que vender pronto la maquinaria a bajo precio, por obsolescencia o porque se - da cuenta que es otro el equipo adecuado a su negocio. Una - opción que podría convenir consiste en rentar tiempo de má-- quina a otra empresa y/o rentar servicios.

Esta práctica del arrendamiento es conveniente mientras la empresa acumula el capital suficiente para proceder a efectuar adquisiciones, no obstante, antes de decidir cualquier compra, el empresario debe evaluar y comparar las opciones de comprar o seguir rentando, para que así seleccione la más rentable.

- c) Contratar inicialmente personal a destajo (por tiempo o por trabajos específicos), y debe ocuparse en evaluar su capacidad, responsabilidad, rendimiento y lealtad, para después seleccionar al personal que convenga contratar como empleado fijo.

- d) Utilizar los canales normales de suministro de sus insumos (proveedores), y no pretender negociar directamente con los fabricantes, a menos que conozca muy bien las formas de negociación entre proveedores y fabricantes. Asimismo, debe usar lo más posible a mayoristas o distribuidores, y no pretender comercializar directamente, a menos que conozca en cada plaza quiénes son los distribuidores, cómo manejan la comercialización, etc.

El ingresante no debe pretender convertirse en "hombre orquesta", queriendo abarcar todas las fases relacionadas con su empresa, pues debe evitar



entrar en negocios que no conoce. Además, los negocios que más crecen son los que tienen mayor rotación de capital, lo que se logra usando proveedores y distribuidores, que suelen pagar de contado o a breve plazo, preservando así la liquidez de la empresa.

- e) Desarrollar habilidad para salvar las barreras estructurales del ingreso a su sector, a un costo menor que otros ingresantes potenciales.

Esta habilidad generalmente depende del grado de experiencia del ingresante en otros negocios, o de los consejos que pueda recibir de empresarios exitosos.

En todo caso, el ingresante debió seleccionar un sector en el que tenga capacidad para salvar las barreras estructurales de ingreso, a través de: economías de escala, tecnología propia, fácil acceso a las materias primas, diferenciación del producto o servicio, acceso a los canales de distribución, etc.

Además, el ingreso debió realizarse después de verificar que el precio de mercado del producto

/servicio es superior al precio disuasivo al ingreso.

Debe tenerse en cuenta que cuando esta habilidad del ingresante es única y exclusiva, podrán obtenerse jugosas utilidades.

- f) Evitar que las represalias de las empresas establecidas sean enérgicas, en relación a otros ingresantes potenciales.

Esto se puede lograr bien sea haciendo ver que su ingreso no se considere amenazante, debido a que la nueva empresa limitará sus operaciones a pequeños nichos del mercado, o no piensa entrar rebajando precios, etc., o bien cuando el ingresante logra inspirar respeto como competidor limpio (o a la inversa, rudo), o cuando anuncia que no claudicará hasta alcanzar una posición importante en el mercado.

Si el ingresante tiene una ventaja clara de no esperar represalias por cualquiera de las razones anteriores, el costo de respuesta a las represalias será menor que para otros ingresantes potenciales, en beneficio de sus utilidades.

g) Encontrar una forma de fabricar o vender los productos o servicios a un costo más bajo que las empresas establecidas y que los ingresantes potenciales, lo que puede lograrse a través de:

- . Un sistema de remuneración según el rendimiento de los trabajadores.
- . Una tecnología del proceso enteramente nueva, con instalaciones más modernas.
- . Mayores economías de escala, por ejemplo compartiendo actividades con otros negocios existentes, que rindan ventaja en costos.
- . Comprando insumos a bajo precio.

2. COMPETIR CON EFECTIVIDAD

La empresa ingresante deberá encontrar una posición en el mercado, en la cual pueda defenderse contra las fuerzas competitivas (competidores establecidos y potenciales, compradores, productos/servicios sustitutos y proveedores), o puede inclinarlas a su favor.

Para ello, lo más recomendable es:

- a) Analizar muy bien las fuerzas competitivas, de mo-

do de cavar por debajo de la superficie e identificar y evaluar las fuentes de cada una de ellas.

El conocimiento de estas fuentes subyacentes de la presión competitiva, marca los puntos fuertes y débiles de la empresa ingresante, aclara las áreas en donde los cambios de estrategia pueden producir los mejores resultados, señala las áreas en donde las tendencias del sector prometen tener mayor importancia, bien sea como oportunidades o como amenazas, lo que abre los ojos a la nueva empresa para alcanzar una ventajosa posición en el mercado.

b) Enfocarse a un nuevo nicho.

Encontrar un segmento del mercado o un nicho no reconocido, que tenga requisitos claros que la empresa ingresante pueda satisfacer, permite al que ingresa salvar las barreras existentes en diferenciación del producto/servicio, y quizá los canales de distribución.

Para ello, la empresa debe esforzarse en identificar el segmento del mercado cuyas necesidades particulares puedan sincronizarse con las capaci-

dades relativas de la empresa ingresante. Tal sincronización permitirá a la empresa alcanzar la diferenciación de su producto/servicio en relación a la competencia. Este segmento del mercado debe tener un alentador potencial de crecimiento.

La identificación de las necesidades particulares del cliente, se realiza analizando todos los factores que entran en cada decisión de compra, además del precio, esto es: calidad, durabilidad, entrega, empaque, procesamiento del pedido, etc.

Por otra parte, es muy conveniente seleccionar clientes sin mucho poder de negociación, ya que éstos serán "buenos" clientes, y se caracterizan porque:

- . Compran pequeños volúmenes en relación a las ventas de los proveedores.
- . Carecen de fuentes alternas de suministro.
- . Se enfrentan a altos costos de compra o de negociación.

- c) Aprovechar una distribución existente o introducir innovaciones en la comercialización.

Esto se logra cimentando la estrategia de ingreso sobre relaciones de distribución establecidas, tomadas de otros negocios, o ideando una nueva forma de comercializar el producto, que salve las barreras de diferenciación del mismo, o evada el poder de los distribuidores.

- d) Encontrar mecanismos para compensar o sobreponerse al poder de negociación de los proveedores. Algunos de estos mecanismos son:

- . Repartir las compras entre proveedores alternativos, sin llegar a un nivel de atomización
- . Evitar los costos de cambio de proveedor.
- . Promover la estandarización de los productos/servicios adquiridos.
- . Crear la amenaza de integración hacia atrás.
- . Usar la integración piramidal.

- . Ayudar a calificar a fuentes alternativas.

e) Diseñar y aplicar una eficaz estrategia mercadotécnica.

Ello implica lograr una mezcla óptima entre producto, plaza, precio y publicidad.

Producto

- . Diseño
- . Propiedades
- . Accesorios
- . Instrucciones
- . Garantías
- . Empaque y embalaje
- . Marca

Plaza

- . Nivel de servicio al cliente
- . Canales de distribución
- . Exposición e instalaciones
- . Clases de intermediarios
- . Clases y localizaciones de puntos de venta.
- . Formas de transportación y almacenamiento.

Precio

- . Flexibilidades de pago
- . Fijación del nivel de precios
- . Descuentos y condiciones.

Publicidad

- . Mercado meta (a quién va dirigido)
- . Clase de avisos
- . Tipo y características de medios
- . Preparación de la campaña
- . Promoción (mezcla promocional, clase, número selección y motivación de vendedores).

B) MODERNIZACION DE UNA EMPRESA

En la era actual es inminente que las Empresas privadas y públicas - entren en un proceso de modernización permanente, y para ello se recomienda desarrollar este proceso en dos (2) grandes Etapas:

1a. ETAPA: IDENTIFICAR LOS FACTORES QUE IMPIDEN LOGRAR LA EXCELENCIA, LA ALTA PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD EN LA EMPRESA, Y PROCEDER A ENCONTRAR Y APLICAR ESTRATEGIAS PARA SUPERARLOS.

2a. ETAPA: IDENTIFICAR, PLANEAR Y EJECUTAR LOS MOVIMIENTOS ESTRATEGICOS QUE LA CONVIERTAN EN UNA EMPRESA DE EXCELENCIA.

La 1a. Etapa se orienta a detectar los factores o situaciones que, bien sea en forma clara u oculta, representan obstáculos a la productividad y calidad en la empresa.

Estos obstáculos son, por lo general, los siguientes :

a) Insuficiente voluntad, preparación y/o actualización de los trabajadores y directivos de la Empresa, para llevar a cabo sus gestiones administrativas y operativas, lo cual se manifiesta en dificultades para :

- . Planificar y organizar las actividades de su área de competencia, a fin de alcanzar metas cada vez más elevadas.
- . Dirigir eficazmente al personal.
- . Delegar responsabilidades acertadamente.
- . Lograr una buena comunicación y motivación en el personal.
- . Lograr que el personal aproveche mejor su tiempo.
- . Tomar buenas decisiones.
- . Manejar adecuadamente los conflictos y diferencias en el personal.
- . Desarrollar la creatividad para encontrar mejores soluciones.

- b) Insuficiente disposición a mejorar los métodos de trabajo, tanto de tipo administrativo como operativo.

Por lo general a los trabajadores y directivos de las empresas les resulta más cómodo continuar con los métodos tradicionales de trabajo y, en todo caso, perfeccionarlos, pero no cambiarlos, lo cual puede deberse a:

- . Poca aplicación de la creatividad del personal.
- . Escasa motivación.
- . Insuficiente mística del personal por su empresa.
- . Falta de actualización en la aplicación de nuevos métodos para aumentar la productividad.

- c) Debilidad en la fuerza de ventas, debido a dificultades para:

- . Acertar en la selección de buenos vendedores.
- . Lograr una idónea capacitación del personal de ventas.
- . Mantener la motivación y perfeccionamiento de la fuerza de ventas.

- Aplicar métodos actualizados de venta.

La 2a. Etapa se orienta a identificar los movimientos estratégicos que probablemente podrá poner en práctica la empresa en el corto o mediano plazo, de acuerdo con los planes y proyectos de sus directivos, por lo que esta etapa está dirigida a los Ejecutivos del más alto nivel en la organización, y se desarrolla a través de reuniones orientadas a este fin.

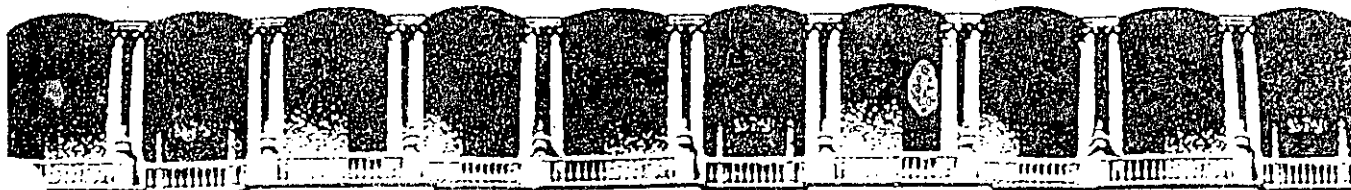
Los movimientos estratégicos de la empresa están enfocados a los dos siguientes aspectos vitales:

- 1) Acertar en las decisiones trascendentales para la empresa, las cuales se refieren a situaciones como:

- Incrementar la capacidad de la empresa.
- Integrarse verticalmente.
- Fortalecer las economías de escala dentro de la empresa.
- Abrir nuevas sucursales.
- Adoptar una nueva política promocional.
- Introducir nuevos productos o servicios.
- Mejorar la estrategia de compras y/o de comercialización.
- Etc.

- 2) Aplicar una eficaz estrategia competitiva, lo que implica básicamente lo siguiente:

- . Conocer el perfil estratégico de sus competidores.
- . Desarrollar habilidad para interpretar con certeza los movimientos de la competencia.
- . Prever las posibles acciones y reacciones de la competencia.
- . Mantenerse actualizado de las nuevas técnicas para competir mejor.
- . Evaluar las estrategias actuales de la empresa.
- . Rediseñar las estrategias que no sean suficientemente eficaces.
- . Poner en práctica acciones competitivas que sean efectivas.



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

CURSOS ABIERTOS

"PLANEACION ESTRATEGICA APLICADA EN LAS EMPRESAS"

*DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE MERCADOTECNIA Y VENTA DE
PRODUCTOS Y SERVICIOS*

*EXPOSITOR: M. EN I. ROMULO A. MEJIAS
RUIZ*

*JUNIO
1992*

TEMA IV: DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE MERCADOTECNIA Y VENTA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

LAS PRINCIPALES MEDIDAS A TOMAR PARA COMERCIALIZAR MEJOR LOS ARTICULOS O SERVICIOS QUE OFRECE EL NEGOCIO, SON LAS SIGUIENTES :

1. POSICIONAR EL NEGOCIO

ESTO SIGNIFICA DESARROLLAR HABILIDAD PARA OFRECER PRODUCTOS Y SERVICIOS DIFERENCIADOS, ES DECIR PARA POSICIONAR SUS OFERTAS DE PRODUCTOS DE TAL MANERA QUE EL CONSUMIDOR TENGA LA SENSACION DE QUE SON DISTINTOS A LOS DE LA COMPETENCIA.

LA CARENCIA DE UNA DIFERENCIACION TRAE CONSIGO CASI SIEMPRE UNA FUERTE COMPETENCIA EN PRECIOS, EN TANTO QUE UN POSICIONAMIENTO DIFERENCIADO EN EL MERCADO POR LO GENERAL PERMITE ALCANZAR UNA VENTAJA EN PRECIO, LA CUAL SE LOGRA CUANDO LA DIFERENCIACION HACE QUE EL PRODUCTO O SERVICIO SEA PERCIBIDO POR EL CLIENTE COMO DE UN VALOR SUPERIOR AL DE LA COMPETENCIA.

EL VALOR PERCIBIDO SE REFIERE UNICAMENTE A LOS BENEFICIOS QUE SE PUEDEN DERIVAR DEL PRODUCTO O SERVICIO. EL CLIENTE PAGA POR ESTOS BENEFICIOS Y NO TANTO POR LAS CARACTERISTICAS DEL PRODUCTO. POR LO TANTO, EL PRECIO DEBE FIJARSE EN FORMA DIRECTAMENTE PROPORCIONAL AL VALOR PERCIBIDO, DE MANERA QUE POSICIONAR EL NEGOCIO IMPLICA AGREGAR VALOR PERCIBIDO A LOS PRODUCTOS Y/O SERVICIOS QUE SE COMERCIALICEN, LO QUE PLANTEA LA NECESIDAD DE DETECTAR PREVIAMENTE LAS PERCEPCIONES DEL MERCADO.

EN EL CASO DE NEGOCIOS DE PRODUCTOS/SERVICIOS GENERICOS, LO USUAL ES HACER ALARDE DE LOS INGREDIENTES, COMPONENTES, ACCESORIOS, LAS CARACTERISTICAS DE CONSTRUCCION, LAS NORMAS Y LOS BENEFICIOS DE FUNCIONAMIENTO, LAS PROMOCIONES Y DESCUENTOS, EL SERVICIO AL CLIENTE, ETC., CON LA ESPERANZA DE QUE LOS CLIENTES PUEDAN DESCUBRIR POR SI SOLOS ALGUN BENEFICIO MARGINAL QUE JUSTIFIQUE EL PRECIO DEL PRODUCTO O LA PREFERENCIA POR TAL O CUAL EMPRESA, CUANDO LO MAS EFICAZ CONSISTIRIA EN MOSTRAR A LOS CLIENTES LOS BENEFICIOS (O SEA EL VALOR AGREGADO) QUE SE DERIVAN DE LAS CARACTERISTICAS DEL PRODUCTO O SERVICIO.

MARCAR LOS PRODUCTOS Y/O SERVICIOS MAS RENTABLES PARA EL NEGOCIO.

ESTO SIGNIFICA QUE EL NEGOCIO DEBE POSICIONARSE OPERANDO BASICAMENTE CON LOS PRODUCTOS/SERVICIOS DE MAYOR RENTABILIDAD UNITARIA Y MAS SUSCEPTIBLES DE SER MARCADOS, EN COMPATIBILIDAD CON LA REGLA 20/80.

UNA MARCA, DEFINIDA EN TERMINOS DE GENERACION DE CAPITAL, ES UN PRODUCTO CUYO VALOR ECONOMICO PERCIBIDO ES SUPERIOR AL DE LA -- COMPETENCIA.

LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS SUSCEPTIBLES DE MARCARSE PUEDEN SER -- MARCAS YA EXISTENTES QUE ADOLESCEN DE UN MERCADEO DEFICIENTE. -- TAMBIEN PUEDEN SER PRODUCTOS GENERICOS SUSCEPTIBLES DE REACTIVAR SE VIA LA INCORPORACION DE ASPECTOS DIFERENCIADOS QUE LE AGRE-- GUN VALOR PERCIBIDO POR LA CLIENTELA.

TAMBIEN DEBE VERSE LA POSIBILIDAD DE MARCAR PRODUCTOS/SERVICIOS QUE FINANCIERAMENTE NO SEAN MUY RENTABLES, Y QUE CON LA MARCA-- CION (AGREGARLES VALOR VIA LA DIFERENCIACION) SE PUEDA INDU-- CIR UN MAYOR PRECIO PARA ELLOS, AUMENTANDO ASI SU NIVEL DE RENTABILIDAD, YA QUE EL MAYOR VALOR PERCIBIDO DE UN PRODUCTO EXIGE E IMPONE UN MAYOR PRECIO.

3. CONCENTRARSE EN NICHOS DEL MERCADO.

LA EMPRESA DEBE ESMERARSE EN ENCONTRAR SU MERCADO-META, QUE ES SOLO UNA PARTE DEL MERCADO TOTAL.

EL FENOMENO 20/80 PARA EL MERCADO, SE CUMPLE AUN PARA PRODUCTOS SUPUESTAMENTE DE CONSUMO UNIVERSAL, ES DECIR, QUE EL 80% DE LAS VENTAS SE LOGRAN CON SOLO 20% DEL MERCADO. ES ASI COMO 17% DEL MERCADO BEBE 88% DE LA CERVEZA, 37% DEL MERCADO ADQUIERE 85% DE LAS HARINAS PREPARADAS PARA PASTELES Y 17% DEL MERCADO COMPRA EL 87% DE LOS ALIMENTOS PARA PERROS.

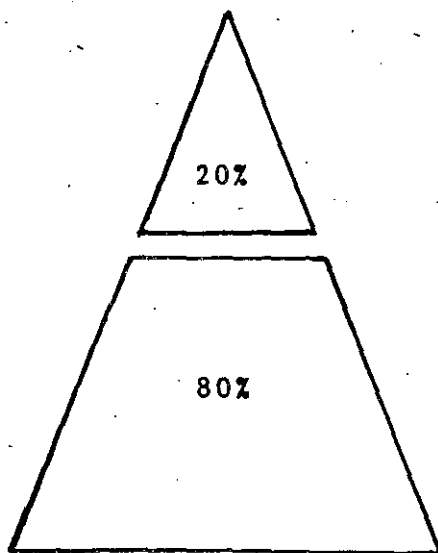
EL MERCADO-META (EL 20% DE TODOS LOS CLIENTES), PUEDE O NO ESTAR FORMADO POR COMPRADORES DE GRANDES VOLUMENES, PERO CONSTITU-

YEN EL MERCADO EN LO QUE SE REFIERE A UTILIDADES POR CONCEPTO DE VENTAS.

EL 80% RESTANTE DE TODOS LOS CLIENTES PRODUCEN UN 20% O MENOS DE LAS UTILIDADES TOTALES. Y LO QUE ES PEOR AUN, ELLOS SON LA CAUSA DE UNA CANTIDAD EXORBITANTE DE COSTOS, YA QUE RESULTA COSTOSO IDENTIFICARLOS, CONVENCERLOS, SERVIRLOS Y MANTENERLOS.

LA REGLA 80-20 FUNCIONA INDEPENDIENTEMENTE DE QUE SEA RECONOCIDA O NO. TODA EMPRESA MADURA OBTIENE SUS UTILIDADES MAYORMENTE DE UNA MINORIA DE CLIENTES. SIN EMBARGO, EN LA MAYORIA DE LOS CASOS NO ES POSIBLE PERCIBIR ESTE HECHO CON ABSOLUTA CLARIDAD. LOS EMPRESARIOS EN SU MAYORIA CONSIDERAN QUE SU MERCADO NO TIENE LIMITE Y POR ELLO TIENDEN A VENDERLE AL MERCADO TOTAL. ASIMISMO, LAS COMPAÑIAS TIENDEN A VOLCAR SU INTERES EN LOS USUARIOS O COMPRADORES DE GRANDES VOLUMENES, Y NO EN LOS QUE GENERAN MAYORES UTILIDADES UNITARIAS.

EL UNIVERSO DEL MERCADO DE UNA EMPRESA PUEDE COMPARARSE CON UNA PIRAMIDE, DONDE EL PLANO SUPERIOR ES EL NICHU DEL MERCADO, O SEA EL 20% DE TODOS LOS CLIENTES QUE HARAN DE NUESTRA ACTIVIDAD UNA EMPRESA COMPETITIVA. EL PLANO INFERIOR DE LA PIRAMIDE CORRESPONDE AL MERCADO DE CRECIMIENTO LENTO O NULO.



PLANO SUPERIOR DE CLIENTES SUSCEPTIBLES DE CRECER Y EN CRECIMIENTO.

PLANO INFERIOR DE CLIENTES A QUIENES SE LES PUEDE VENDER Y SE LES VENDE ACTUALMENTE, PERO A UN COSTO ALTO.

PIRAMIDE DE LOS DOS PLANOS DEL MERCADO

NUESTRO MERCADO-META LO FORMAN LOS CLIENTES QUE TIENEN MAYOR POTENCIAL DE CRECIMIENTO, AL CUAL PODEMOS CONTRIBUIR A IMPULSAR, Y ESTAS SON TODAS AQUELLAS EMPRESAS O PERSONAS CUYAS FUN CIONES O ACTIVIDADES (TODAS O ALGUNAS) PODEMOS AYUDAR A MEJORAR.

POR EJEMPLO, SI TENEMOS UNA EMPRESA PROVEEDORA DE SISTEMAS DE PROCESAMIENTO DE DATOS, NUESTRO MERCADO-META PODRAN SER LOS COMERCIAUTES Y FABRICANTES DE MULTIPLES PRODUCTOS O SERVICIOS. SI SE TRATA DE UNA EMPRESA PROVEEDORA DE MATERIALES PARA CONSTRUCCION, SU MERCADO-META O NICHLO LO FORMARAN TODOS AQUELLOS CLIENTES CUYAS UTILIDADES PODEMOS MEJORAR APLICANDO LA TECNOLO GIA DE LA CO STRUCCION A ALGUNAS DE SUS FUNCIONES EMPRESARIALES, TALES COMO LAS GRANDES CONSTRUCTORAS COMERCIALES.

EN GENERAL, NUESTRO NICHLO ESTARA FORMADO POR TODOS AQUELLOS CLIENTES A LOS QUE PODEMOS AYUDAR A CRECER REDUCIENDO SUS COS TOS O AUMENTANDO SU HABILIDAD PARA GENERAR INGRESOS.

4. EVITAR LA TRAMPA DEL VOLUMEN

CUANDO LOS MARGENES UNITARIOS DISMINUYEN, LA ATENCION DE LA EM PRESA SE CENTRA EN EL VOLUMEN PARA AUMENTAR LAS UTILIDADES, Y A MEDIDA QUE LOS MARGENES SE ENCOGEN AUN MAS, LA NECESIDAD DE VENDER UN VOLUMEN MAYOR ES CADA VEZ MAS ABRUMADORA. EL VOLUMEN PARECE SER UNA SALVACION, PERO EN REALIDAD ES UNA TRAMPA PARA LAS UTILIDADES.

LAS EMPRESAS MADURAS SUELEN OPTAR POR LA VIA DEL VOLUMEN EN MUCHAS FORMAS. PARA ASEGURAR LA COMPRA DE GRANDES CANTIDADES, REGALAN LOS PRECIOS HACIENDO PROMOCIONES, DESCUENTOS Y REBAJAS. TAMBIEN CELEBRAN ACUERDOS DE EXCLUSIVIDAD EN VIRTUD DE LOS CUALES CAMBIAN LOS MARGENES POR UNA CONTINUIDAD DE PRODUCCION Y VEN TAS QUE REDUCE SUS COSTOS.

NUESTRO PRIMER OBJETIVO DEBEN SER LAS EMPRESAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS, YA QUE NECESITAN CRECER Y PENETRAR EN EL MERCADO, PAGARAN MAYORES MARGENES Y SERAN COMPRADORES MAS PERMANENTES. SON COMPANIAS QUE HAN EMPEZADO A CRECER Y SE HAN COMPROMETIDO A CRECER A UN RITMO SUPERIOR.

EJEMPLO DE DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE MERCADOTECNIA DE SERVICIOS DE CAPACITACION POR PARTE DE UNA EMPRESA DE CONSULTORIA

LA ESTRATEGIA HA SIDO DISEÑADA COMO UN " SISTEMA PARA AUMENTAR CLIENTELA Y CAPITAL ", APLICANDO EL PRINCIPIO DE " CRECER HACIENDO CRECER AL CLIENTE ", EL CUAL ES LLEVADO A LA PRACTICA A TRAVES DE LA CADENA DE VALOR ENTRE EMPRESAS.

BAJO ESTE ENFOQUE MERCADOTECNICO, EL SERVICIO QUE SE PRESTA (CAPACITACION EMPRESARIAL) SALE GRATUITO PARA EL CLIENTE, Y ÉSTE OBTIENE ADEMÁS UNA CUANTÍA DE BENEFICIOS (LEALTAD E INCREMENTO DE SU CLIENTELA, MEJORES RELACIONES CON LOS PROVEEDORES, FORMACION DE UN FONDO DE RESERVA DE CAPITAL CRECIENTE PARA LA EMPRESA, ETC.), QUE RESULTA MUY DIFÍCIL DE IGUALAR POR LA COMPETENCIA.

ADEMÁS, LA APLICACION DE LA ESTRATEGIA NO SE LIMITA A COMERCIALIZAR EL SERVICIO DE CAPACITACION EMPRESARIAL, SINO QUE TIENE LA VERSATILIDAD DE PODER EXTENDERSE A IMPULSAR LA VENTA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS DE UNA GRAN VARIEDAD DE EMPRESAS.

A CONTINUACION SE ILUSTRA EL DISEÑO DE LA ESTRATEGIA EN CONSIDERACION.

SISTEMA PARA AUMENTAR CLIENTELA Y CAPITAL.

Este novedoso sistema tiene como objetivo hacer que usted y sus clientes sean verdaderos **PROVEEDORES DE EXCELENCIA**, a través de:

- 1) Capacitar gratuitamente a sus trabajadores (y a los de sus clientes), impartiendo un novedoso "PROGRAMA DE CAPACITACION PARA LA EXCELENCIA".
- 2) Ayudarle a conseguir nuevos clientes y conservar a los actuales.
- 3) Ayudarle a lograr que sus clientes estén cada vez más satisfechos con usted.
- 4) Ayudarle a aumentar paulatinamente su **FONDO DE INVERSION Y PROTECCION**, para que en un futuro cuente con suficiente capital para mejorar su negocio, dar un mejor servicio, adquirir bienes y afrontar contingencias.
- 5) Tramitarle líneas de crédito por montos cada vez mayores, a plazos y tasas de interés adecuados a su capacidad de pago.
- 6) Dar publicidad gratuita a usted y a sus clientes, anunciándolos en un novedoso "Directorio de Proveedores de Excelencia", a ser difundido a un sinnúmero de empresas y familias.

¿COMO CAPTAR, CONSERVAR Y MEJORAR A LOS CLIENTES?

Dando excelente calidad, servicio y precio, y formando un **FONDO DE CORTESIAS** para que pueda usted ofrecer más capacitación y más publicidad gratuita a sus clientes actuales y futuros.

Este FONDO DE CORTESIAS puede usted formarlo a través de alguna(s) de las siguientes opciones:

- 1) Destinando un porcentaje de cada compra (que le hagan sus clientes) a la adquisición de cortesías, a razón de \$100,000 por cada cupo para capacitación y publicidad.
- 2) Recomendando a sus actuales proveedores a afiliarse a este sistema, a fin de que pueda usted recibir cortesías por las compras que les realice en el futuro.
- 3) Dando preferencia a nuestros proveedores afiliados al sistema, que ofrezcan buena calidad, buen servicio, buen precio y cortesías para capacitación y publicidad.
- 4) Recomendando a los trabajadores de su empresa a adoptar este sistema en forma individual, y así generar cortesías para su empresa.
- 5) Recomendando a sus clientes a adoptar este sistema, para ayudarlos a crecer, lo que hará que le compren más y lo recomienden con otros clientes potenciales.

Además, la Red de Contactación de DEYCO le ayudará a conseguir nuevos clientes y proveedores, así como a investigarle e informarle sobre las principales quejas de sus clientes y las sugerencias para que Ud. las elimine progresivamente, de manera que con este SISTEMA podrá Ud. captar más clientes y conservar y mejorar a los que ya tiene.

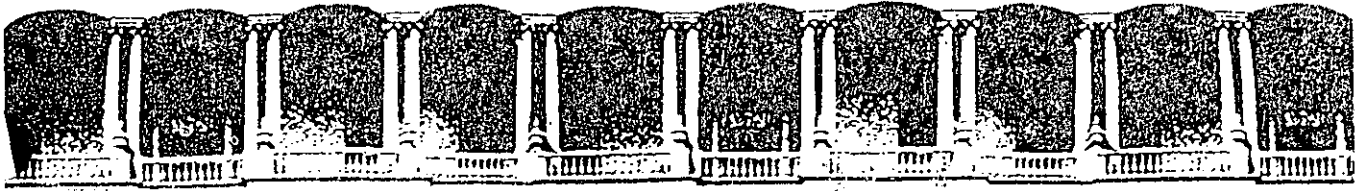
En la medida que la Red le vaya consiguiendo más clientes, Ud. irá adquiriendo de DEYCO más cupos para Capacitación, a fin de entregarlos como Cortesías a sus nuevos clientes, y en esa misma medida, DEYCO le ayudará a Aumentar su Capital, depositándole en su nuevo Fondo de Inversión y Protección (Seguro de Vida de Capital Flexible) todas aquellas Regalías equivalentes a un 20% del monto de adquisición de las Cortesías. Es por esta razón que este Sistema le ayuda a aumentar tanto su Clientela como su Capital, además de dar protección financiera a su negocio y familiares cercanos.

PROGRAMA DE CAPACITACION PARA LA EXCELENCIA

El programa comprende las siguientes diez (10) **SESIONES DE EXCELENCIA**, con duración de tres (3) horas cada una:

- I. " EXCELENCIA EN LA ATENCION Y SERVICIO AL CLIENTE "
- II. " EXCELENCIA EN CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD "
- III. " EXCELENCIA EN ALTAS UTILIDADES "
- IV. " EXCELENCIA EN LA VENTA DE PISO Y DE MOSTRADOR "
- V. " EL ARTE DE CAPTAR Y CONSERVAR CLIENTES ALTAMENTE RENTABLES "
- VI. " EL ARTE DE NEGOCIAR DURANTE EL CIERRE DE VENTAS "
- VII. " EL ARTE DE NEGOCIAR APLICADO AL MANEJO DE LAS DIFERENCIAS HUMANAS EN EL TRABAJO "
- VIII. " EL ARTE DE ADMINISTRAR EL TIEMPO PRODUCTIVAMENTE "
- IX. " EXCELENCIA EN MERCADOTECNIA ESTRATEGICA "
- X. " EXCELENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES "

HORARIOS: los sábados de 9 a 12 horas, las primeras 5 sesiones respectivamente, y de 12:15 a 15:15 las segundas 5 sesiones.



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

CURSOS ABIERTOS

"PLANEACION ESTRATEGICA APLICADA EN LAS EMPRESAS"

*DISEÑO DE ESTRATEGICAS DE COMPRAS, PRODUCCION Y
RECURSOS HUMANOS*

*EXPOSITOR: M. EN I. ROMULO A. MEJIAS
RUIZ*

*JUNIO
1992*

①. ESTRATEGIA DE COMPRAS

EL PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES

EL PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES SE REFLEJA EN LA ELEVACION DE LOS PRECIOS, MENORES DESCUENTOS, ENDURECIMIENTO DE LAS CONDICIONES DE PAGO Y/O DISMINUCION DE LA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS/SERVICIOS QUE VENDEN A UN DETERMINADO SECTOR COMERCIAL O INDUSTRIAL.

ESTE PODER ES PARTICULARMENTE IMPORTANTE EN LOS CASOS EN QUE EL GRUPO DE PROVEEDORES ES TAL QUE :

1. SU SECTOR ES MAS CONCENTRADO QUE EL SECTOR COMERCIAL O INDUSTRIAL AL QUE VENDE : LOS PROVEEDORES QUE VENDEN A CLIENTES MAS FRAGMENTADOS SE LES FACILITA EJERCER UNA INFLUENCIA CONSIDERABLE EN LOS PRECIOS, EN LA CALIDAD Y EN LAS CONDICIONES DE PAGO.
2. NO ESTEN OBLIGADOS A COMPETIR CON OTROS PRODUCTOS SUSTITUTOS EN LAS VENTAS A SUS CLIENTES.
3. LA EMPRESA COMPRADORA NO ES UN CLIENTE IMPORTANTE PARA EL GRUPO PROVEEDOR.
4. VENDAN UN PRODUCTO QUE SEA UN INSUMO IMPORTANTE PARA EL NEGOCIO DEL COMPRADOR, SOBRE TODO CUANDO EL INSUMO NO ES ALMACENABLE.
5. LOS PRODUCTOS QUE VENDEN ESTAN DIFERENCIADOS O IMPLICAN COSTOS PARA EL COMPRADOR AL CAMBIAR DE PROVEEDOR : LA DIFERENCIACION O LOS COSTOS POR CAMBIO DE PROVEEDOR QUE ENFRENTAN LOS COMPRADORES DISMINUYEN LAS OPCIONES PARA ENFRENTAR A UN PROVEEDOR CONTRA OTRO. SI EL PROVEEDOR SE ENFRENTA A COSTOS POR CAMBIO, EL EFECTO ES A LA INVERSA.
6. REPRESENTEN UNA AMENAZA REAL DE INTEGRACION HACIA ADELANTE.

MEDIDAS QUE DEBE TOMAR EL COMPRADOR

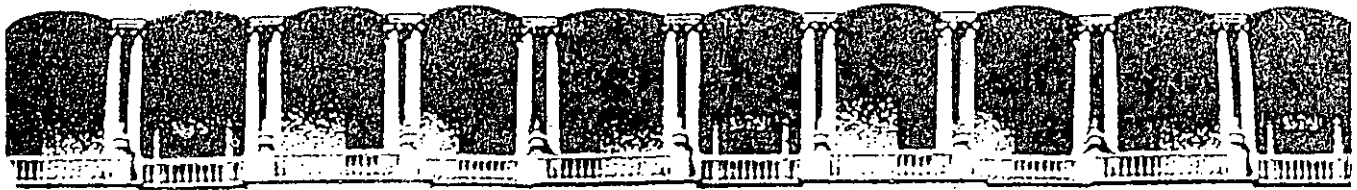
1. RECABAR INFORMACION DETALLADA SOBRE LOS PROVEEDORES, LA DEMANDA DE SUS PRODUCTOS, LOS PRECIOS REALES DE MERCADO, SU TECNOLOGIA, SU NIVEL DE RENTABILIDAD APROXIMADO, SUS MARGENES, ETC. CON INFORMACION COMPLETA, EL COMPRADOR ESTARA EN UNA MEJOR POSICION PARA OBTENER PRECIOS Y CONDICIONES MAS FAVORABLES QUE OTROS

Figura O.E.R.H. : DESCRIPCION DE LAS OPCIONES ESTRATEGICAS DE RECURSOS HUMANOS

OPCIONES COMPO NENTES	OPCION ESTRATEGICA 1	OPCION ESTRATEGICA 2
1. CONDICIONA MIENTO DE ESTRATEGIA GENERAL	ALTA CAPACITACION ORIENTADA A CADENA DE VALOR CON BUE- NOS INCENTIVOS POR RENDI- MIENTO.	MEDIANA CAPACITACION ORIEN- TADA A CALIDAD Y PRODUCTIVI- DAD CON EXCELENTES INCENTI- VOS POR RENDIMIENTO.
2. TIPO DE -- PERSONAL, HABILIDA- DES Y CAPA- CIDADES RE- QUERIDAS	AGRESIVO, PROPENSO A LOS -- RIESGOS, DE ACTITUD FLEXI-- BLE Y CREATIVA	DISCIPLINADO, BUEN NIVEL DE ESCOLARIDAD, ESPECIALISTAS ORIENTADOS A LOS RETOS
3. ESTILOS DE LIDERAZGO Y HABILIDA- DES GEREN- CIALES	EMPRENDEDOR, PROCESOS GEREN- CIALES POCO FORMALES, LIBER- TAD PARA ACTUAR Y ESTIMULO A INNOVACIONES	EFICIENTE, PROCESOS GEREN- CIALES FORMALES Y RACIONA- LES.
4. ESTRUCTURA DE LA ORGA- NIZACION	PLANA, ORGANIZACION MINI- MA	VERTICAL, CON NORMATIVIDAD JERARQUICA RIGIDA
5. SISTEMAS DE RECOM- PENSA	COMPENSACION TOTAL ALTA, RIESGOS ALTOS, RECOMPENSAS ALTAS	COMPENSACION TOTAL PROME-- DIO, RIESGO MODERADO, RE-- COMPENSA MODERADA.
6. TOMA DE DE- CISIONES	BASADA EN CIRCULOS DE CALI- DAD (ALTA PARTICIPACION)	MODERADA PARTICIPACION DE TODOS LOS NIVELES
7. CLIMA Y CULTURA ORGANIZA- CIONAL	ORIENTACION A ALTA PRODUC- TIVIDAD Y CALIDAD TOTAL	ORIENTACION A ALTA PRODUC- TIVIDAD Y CALIDAD DE PRO-- DUCTOS/ SERVICIOS TERMINA- DOS
8. SISTEMA DE RECONOCI-- MIENTOS	MUY DIVERSIFICADO	POCO DIVERSIFICADO
9. ROTACION DE PERSON- NAL	MINIMA	MODERADA
10. CAPACITA-- CION	ORIENTADA A LA ACTUALIZA- CION PERMANENTE	ORIENTACION A EFICIENTAR LA APLICACION DE LOS METODOS CONVENCIONALES

Fig. E.P.O.E. : EVALUACION POLICENTRICA DE LAS OPCIONES ESTRATEGICAS DE :

ACTORES/ OPCION- NES COMPO- NENTES	OPCION ESTRATEGICA 1									OPCION ESTRATEGICA 2									CONCLUSION PRELIMINAR SOBRE LA FACTIBILI- DAD DE CADA COMPONENTE ESTRATEGICA
	A ₁			A ₂			EVALUACION PO- LICENT. DE O1			A ₁			A ₂			EVALUACION POLIC. DE O2			
	VO- LUN- TAD	PE- SO	EVA- LUA- CION PARC	VO- LUN- TAD	PE- SO	EVA- LUA- CION PARC	A FAVOR (+)	EN CON- TRA (-)	BA- LAN- CE +/-	VO- LUN- TAD	PE- SO	EVA- LUA- CION PARC	VO- LUN- TAD	PE- SO	EVA- LUA- CION PARC	A FA- VOR (+)	EN CON- TRA (-)	BA- LAN- CE +/-	
1																			
2																			
3																			
4																			
5																			
6																			
7																			
8																			
9																			
10																			
BALANCE ESTRATEGI- CO POR AC- TOR Y POR OPCION																			



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

CURSOS ABIERTOS

"PLANEACION ESTRATEGICA APLICADA EN LAS EMPRESAS"

*APLICACION DE LA PLANEACION ESTRATEGICA EN EL LOGRO
DE LA CALIDAD TOTAL*

*EXPOSITOR: M. EN I. ROMULO A. MEJIAS
RUIZ*

*JUNIO
1992*

TEMA V: APLICACION DE LA PLANEACION ESTRATEGICA EN EL LOGRO
DE LA CALIDAD TOTAL

En este tema se desarrolla y aplica el Proceso para el Mejoramiento de la calidad con base en el enfoque Deming para la Calidad Total.

En este sentido cobra importancia de primer orden la consideración de la Eficacia en la aplicación de este proceso a casos particulares.

En efecto, de acuerdo con lo desarrollado en los temas anteriores, cualquier metodología o herramienta que apliquemos para resolver un problema donde se involucre a seres humanos, no es suficiente sino toma en cuenta la pluralidad de intereses, visiones y voluntades de los humanos involucrados o relacionados de una u otra manera con la solución del problema.

El Proceso conducente a la Calidad Total es en sí una Metodología de Trabajo que se aplica en cualquier ámbito y nivel de la empresa, y que se apoya en un conjunto de herramientas estadísticas y matemáticas, complementadas con el enfoque Ishikawa para la determinación de las causas de problemas y así contar con una guía para encontrar la solución a los problemas en estudio.

A este respecto, ha habido una serie de aportaciones de experimentados autores, tales como Deming, Ishikawa, Juran, Crosby, Taguchi, etc., pero el punto medular para alcanzar la Calidad Total está centrado en el problema de la viabilidad del método al ser aplicado en un cierto ámbito empresarial, donde suelen coexistir individuos en situaciones de diferencia e incluso de desarmonía o conflicto, o donde los individuos pueden presentar oposición a un proceso de cambio.

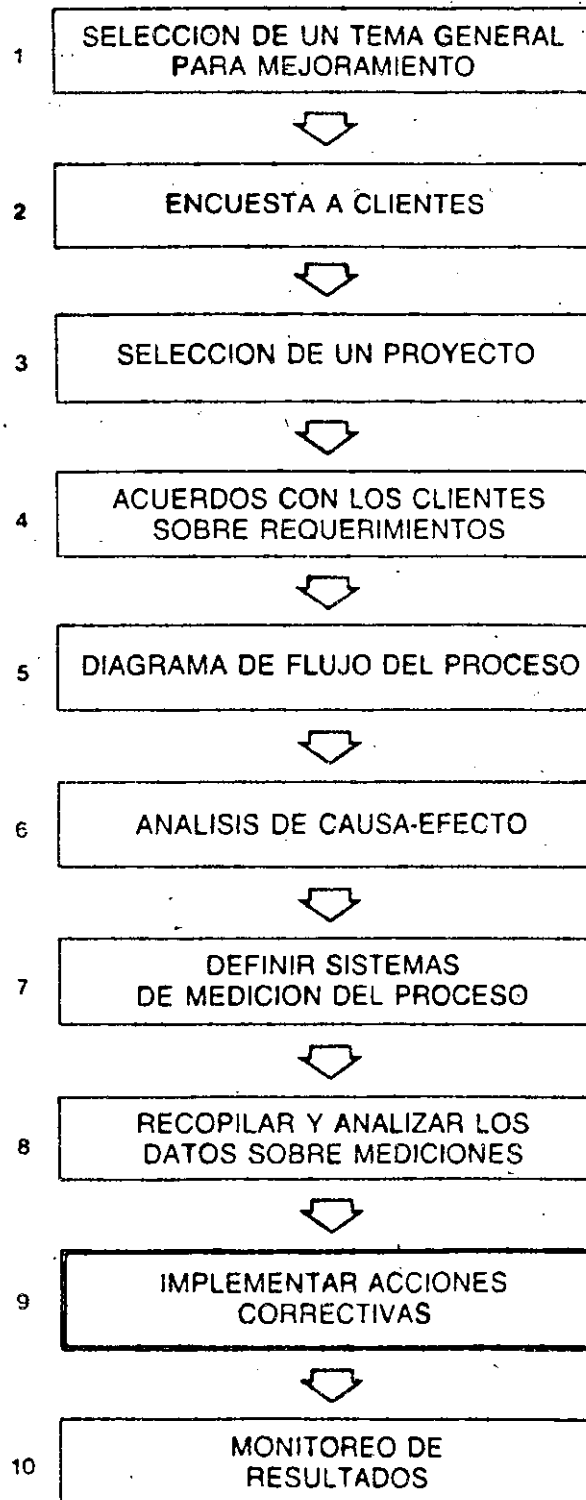
De lo anterior se deduce que la Calidad Total es lograble cuando se apoya en un Proceso de Planeación Estratégica que integre la aplicación del método de Calidad Total con un manejo ructífero de la pluralidad de puntos de vista y de voluntades de los trabajadores involucrados en el proceso de mejoramiento.

El presente tema se orienta a ese propósito.

PANORAMICA DE CONCEPTOS BASICOS

- CALIDAD TOTAL comprende todo lo que hacemos
- CALIDAD es satisfacer consistentemente los requerimientos acordados con el cliente
- CLIENTES y PROVEEDORES son tanto internos como externos
- TODOS tienen Clientes y Proveedores
- LA COMUNICACION nos lleva a lograr acuerdos entre Necesidades/Requerimientos
- TODOS integran un eslabón de una cadena que lleva hacia el Cliente
- Necesidad de usar el modelo PLANEAR / HACER / VERIFICAR
- PREVENIR es la clave
- PERFECCION es la meta
- TODO lo que hacemos es un proceso

PASOS PARA MEJORAR LA CALIDAD



*Calidad
Total*

CASO : ESCRITURA DE MEMORANDUMS

(Caso Hipotético)

ANTECEDENTES

La gerente de un departamento tiene varias personas que le reportan, incluyendo una secretaria. La secretaria provee servicios secretariales a todo el departamento.

SELECCION DEL TEMA PRINCIPAL - PASO NO. 1

La gerente se enfrenta a las siguientes situaciones :

- 1.- Una revisión del funcionamiento de su departamento vs. presupuesto demostró que los resultados de su grupo acumulados a la fecha están un poco retrasados. Sin embargo, el estimado de actividades para el 4o trimestre, indica que se pondrá al corriente para fin de año.
- 2.- Recientemente, su jefe se ha quejado de errores en sus reportes. Esto ha causado a su jefe un retraso en su información, debido al análisis, reconciliación y corrección (rehacer el trabajo) de reportes y el jefe de su jefe ha mostrado disgusto. Se ha dicho a la gerente que elimine los errores. Al indagar que es lo que pasa, ella ha percibido que los errores provienen del servicio secretarial.
- 3.- La gerente es miembro de un Comité de Revisión del mantenimiento del edificio. El comité se va a reunir en unos pocos días. Se tiene que preparar para la junta.

De estas situaciones, la gerente selecciona la No. 2 como el tema principal que desea manejar. La insatisfacción de su jefe no le ha ayudado en nada. Si continúa esta tendencia, tendrá problemas serios con su jefe por lo que, tiene que corregir esta situación. Ella decide que tiene completa propiedad en este asunto y el tema principal que selecciona es :

" MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LABORES SECRETARIALES "

ENCUESTA A CLIENTES PASO No. 2

La gerente habla con la secretaria para entender mejor el problema. Como proveedora, la secretaria decide encuestar a sus clientes, en este caso el personal del departamento, para ver qué ideas le pueden ofrecer. De esto, ella obtiene la siguiente información :

- 1.- Hay demasiados errores en los memorándums y los reportes.
- 2.- Toma mucho tiempo en despachar los memorádums y reportes escritos a máquina una vez firmados.
- 3.- Se pierde mucho el tiempo en revisar los memorándums y los reportes.
- 4.- No hubo quejas con referencia al archivo, manejo de correspondencia y arreglos para viajes, etc.

SELECCION DEL PROYECTO- PASO No. 3

Usando la información obtenida de las encuestas al personal del departamento, la secretaria, junto con la gerente seleccionan la primera situación, el número de errores en los memorándums y reportes, como el proyecto específico, en el que se trabajará.

El Planteamiento del Proyecto será :

"Reducir el número de errores al escribir memorándums y reportes"

Dirección de cambio - reducir.

Medida de calidad - número de errores.

Proceso - escritura de memorándums y reportes.

ACUERDO CON CLIENTES PARA ENTENDER SUS REQUERIMIENTOS-PASO No. 4

La secretaria, junto con la gerente, se han propuesto eliminar por completo los errores porque se han dado cuenta que si esto fuera mejorado otras situaciones se resolverían.

La secretaria, en su discusión con el personal, ha desarrollado un criterio para requerimientos y medición como sigue :

- Ningún error en cada página = Requerimiento
- Contar los errores por página = Unidad de Medición

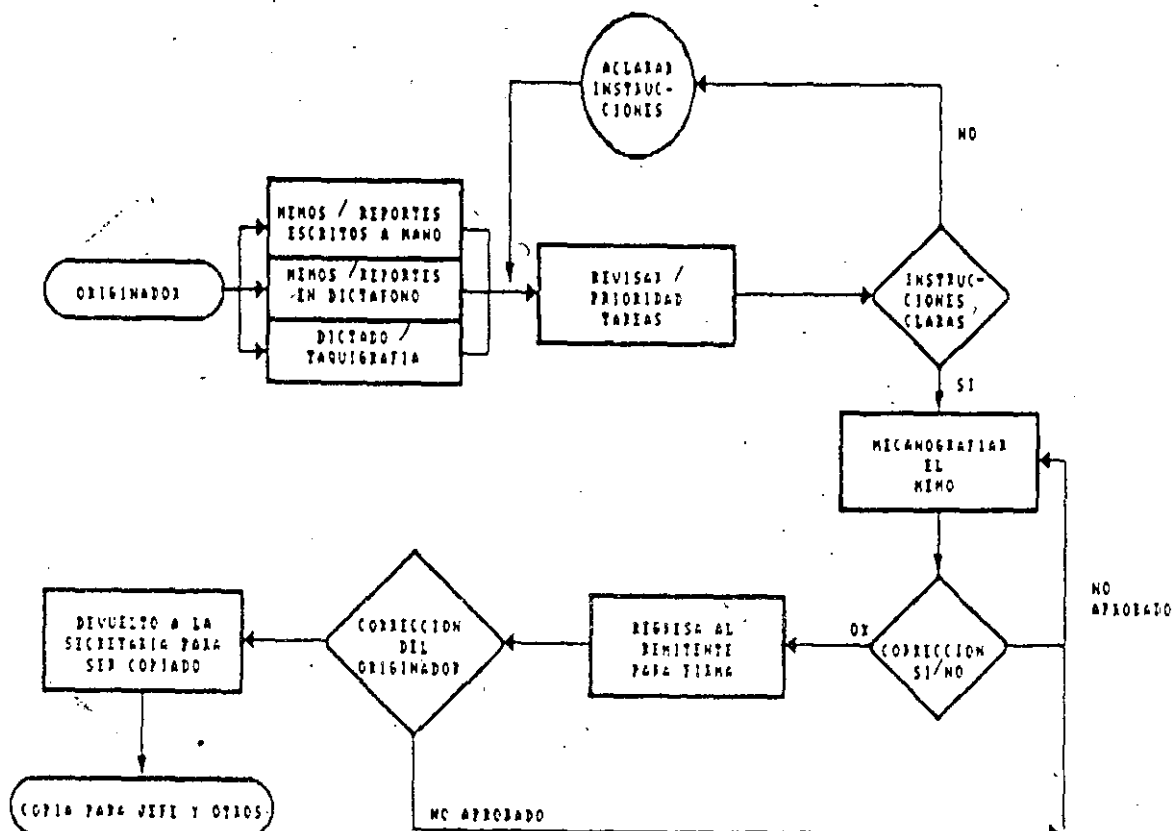
La gerente se reúne con la secretaria y revisa la situación. Ella solicita sus comentarios acerca de la situación y de esta discusión se da cuenta de que se requiere elaborar un Diagrama de Flujo de Proceso.

CASO " ESCRITURA DE MEMORANDUM "

La gerente se sienta con la secretaria y revisa la situación. Entonces diagraman el proceso para preparar un memo o un reporte.

Diagrama de flujo del Proceso - Paso 5

Ellas desarrollan este diagrama de flujo del proceso.



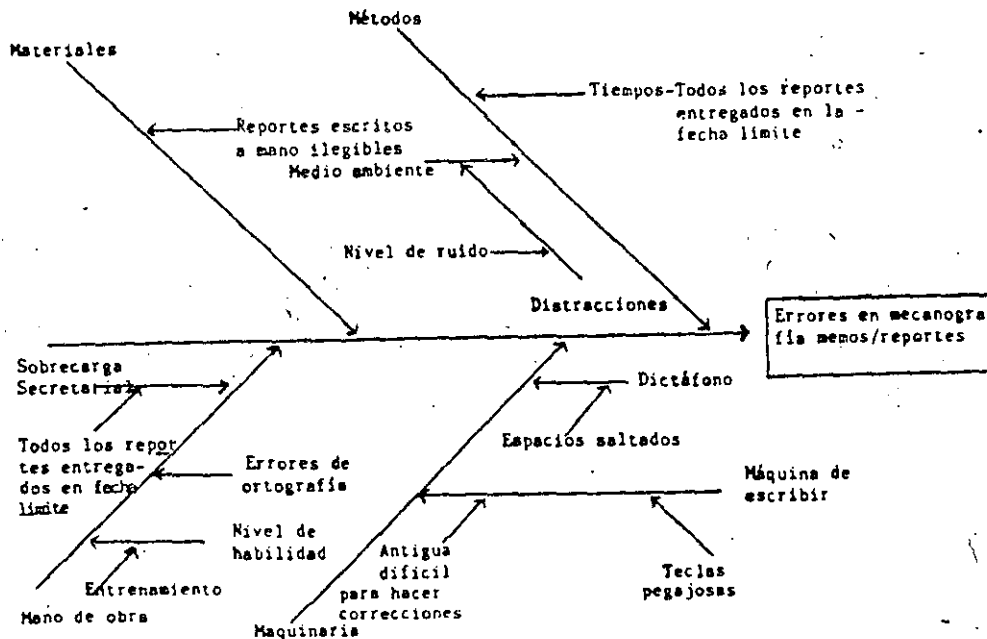
Al examinar el diagrama de flujo del proceso, se enfocan a los tres pasos de decisión.

Analizan qué tan seguido la secretaria tiene que volver para aclarar instrucciones sobre el contenido del memorándum o reporte. Ella dice que tres de las cinco personas a las cuales les mecanografía, le entregan reportes escritos a mano apenas legibles, generalmente garabateados. Ella tiene problemas para descifrarlo. A menudo, por sus itinerarios de viaje, ella no puede aclarar y mecanografiar los memorándums y reportes de manera adecuada. En varias ocasiones durante la revisión encuentra problemas y/o errores y tiene que volver a mecanografiarlos tan bien como pueda descifrarlos.

El análisis les ha mostrado la necesidad de elaborar un Diagrama de Causa y Efecto y reúnen al grupo para llevar a cabo una " Tormenta de Ideas ".

Diagrama de causa y efecto - Paso No. 6

El equipo desarrolla este diagrama de causa y efecto :



Del diagrama de causa y efecto, el equipo acuerda que tres de las causas probables son : reportes a mano ilegibles, errores ortográficos y la máquina de escribir antigua.

Medición del Proceso - Paso No. 7

Del diagrama de causa y efecto, el staff decide enfocarse a las siguientes mediciones del proceso :

- Número de errores debidos a reportes escritos a mano.
- Número de errores debidos a problemas de máquina.
- Número de errores ortográficos.
- Número total de errores/página (el Indicador de Calidad).

El siguiente paso es recopilar información sobre estas medidas.

... continúa

CASO : ESCRITURA DE MEMORANDUM

Recopilación/Análisis de Información-Paso No. 8

El siguiente paso es para que el personal consiga alguna información sobre los más probables contribuyentes. Para ésto se necesita hacer dos cosas :

Primero, que el personal seleccione del diagrama de causa y efecto, las causas que ellos creen más probables. Ellos seleccionan :

- Los reportes escritos a mano son ilegibles.
- Algunos empleados tienen problemas de ortografía y eso le está causando problemas a la secretaria.
- Funcionamiento/confiabilidad de la máquina de escribir.

Segundo, diseñan una hoja de chequeo para recopilar información de las causas más probables. Luego ellos examinan los diez últimos reportes mensuales para obtener esta información.

Errores por página

Origi- nador	Fecha	Reporte No.	Escritos a mano	Ortografía	De Máquina	Otros	Total
A	11/18	1	4	1	0	0	5
A	11/20	2	3	0	0	0	3
D	11/22	3	2	1	0	0	3
C	11/26	4	1	0	1	0	2
A	11/26	5	3	0	0	1	4
A	11/26	6	3	1	1	0	5
A	11/27	7	5	1	0	1	7
D	11/27	8	3	1	2	0	6
B	12/04	9	1	0	3	1	5
C	12/04	10	2	0	1	0	3
TOTAL			27	5	8	3	43

Implantación de la acción correctiva-Paso No. 9

Después de un detallado análisis de la información durante el Paso 8, aparentemente "ESCRITOS A MANO" y "DE MAQUINA" totalizan el 84% de los errores. Si algo se pudiera hacer con la "ORTOGRAFIA", al mismo tiempo, el 95% de los errores podría ser eliminados.

El equipo ha decidido las siguientes medidas correctivas .

1. Proveer al personal con un equipo de dictado y dos horas de enseñanza de como dictar. Esto contrarresta el problema de la escritura a mano (65% del problema total).
2. Reemplazar la máquina de escribir con un procesador de palabra. Esto intenta eliminar el problema de mantenimiento y la dificultad de las correcciones (19% del problema). Ella reconoce que una enseñanza significativa se necesitará para el uso efectivo del procesador de palabra, pero la calidad a largo plazo será mucho mejor.
3. Al investigar sobre los procesadores de palabra, la gerente descubrió que "el corrector de ortografía" es una función regular de este procesador y no tiene ningún costo extra (11% del problema).

Al implantar estas tres medidas correctivas se ha contrarrestado el 95% del total del problema.

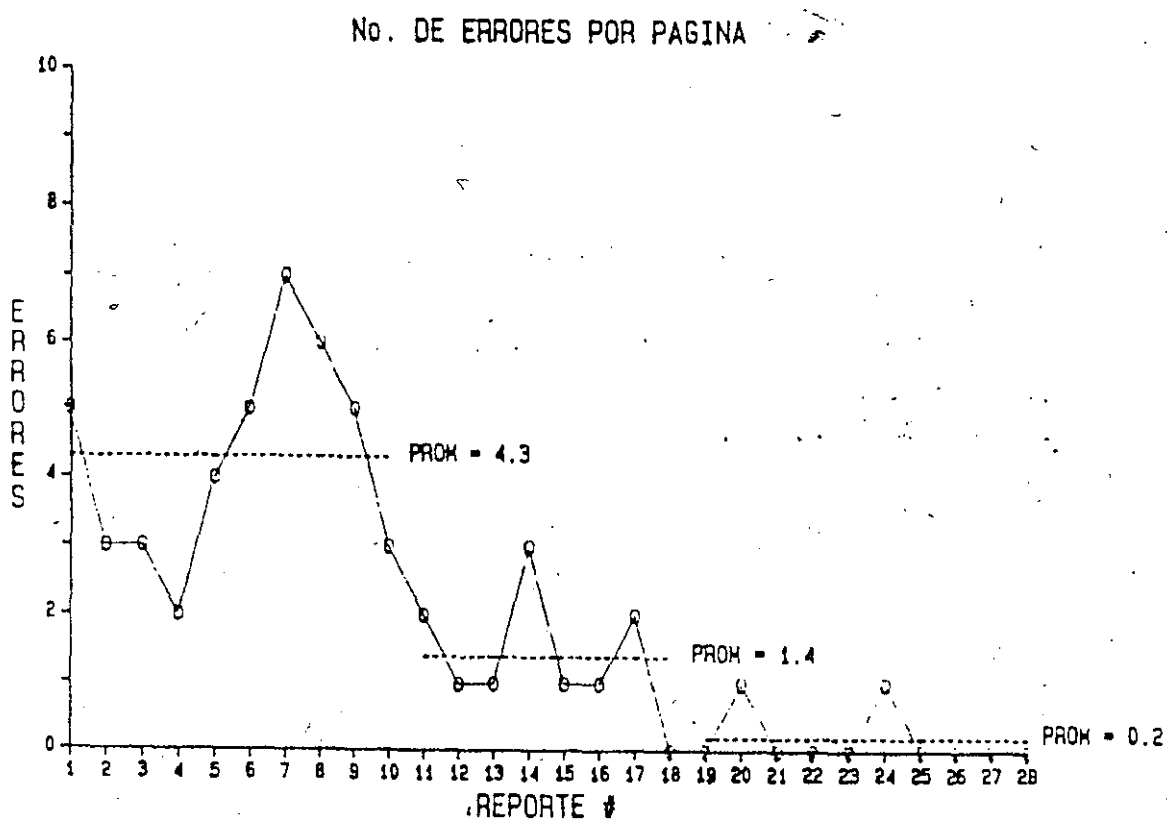


Monitoreo de Resultados - Paso No. 10

A la secretaria se le pide analizar los reportes mensuales durante el paso de revisión y delinear, en una hoja de control, el número de errores por página escrita a máquina.

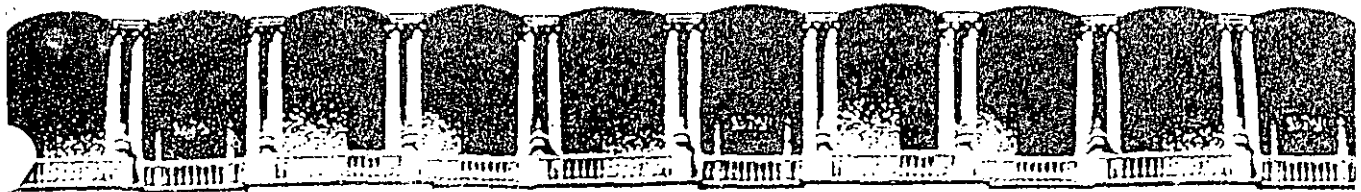
También se le pide que conserve una lista de las causas de los errores.

Después de unos pocos meses, ella reporta muy contenta la siguiente hoja de control:



Al implantar estas medidas correctivas que cambian el proceso, una innovación ha ocurrido con el promedio de errores por página reducido de un 4.3 a 0.2.

... Fin del caso



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

CURSOS ABIERTOS

"PLANEACION ESTRATEGICA APLICADA EN LAS EMPRESAS"

APLICACION EN EL INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD

*EXPOSITOR: M. EN I. ROMULO A. MEJIAS
RUIZ*

*JUNIO
1992*

TEMA VI : APLICACION EN EL INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD

En este Tema se desarrolla una aplicación del Estudio de Métodos a un caso de incremento a la productividad en una actividad específica.

Podrá apreciarse que entre este Método y el Enfoque de la Planeación Estratégica existe una buena compatibilidad, y que mientras mayor sea el refuerzo del enfoque sobre el método, mayor será la probabilidad de éxito en su implantación. Es precisamente en el Tema sobre la Implantación donde veremos con mayor detalle la aportación del enfoque de la Planeación Estratégica en la aplicación exitosa de este método.

Entre las características que hacen compatible al Estudio de Métodos con el enfoque de Planeación Estratégica, figuran las siguientes :

1. El Estudio de Métodos es sistemático, de modo que no se puede pasar por alto ninguno de los factores que influyen en la eficiencia de una operación, ni al analizar las prácticas existentes ni al crear otras nuevas.
2. Es uno de los instrumentos de investigación más penetrantes, ya que al investigar un grupo de problemas, se van descubriendo las deficiencias de todas las demás funciones que repercuten en ellos.
3. Es un medio de aumentar la productividad y la competitividad mediante la reorganización del trabajo sin que se requiera un gran desembolso de capital para instalaciones o equipo.
4. Para lograr resultados realmente importantes, hay que aplicarlo continuamente en todas las áreas de la organización, y que todo el personal esté convencido de que es preciso rechazar el desperdicio en todas sus dimensiones: de materiales, tiempo, esfuerzo, capacidad.

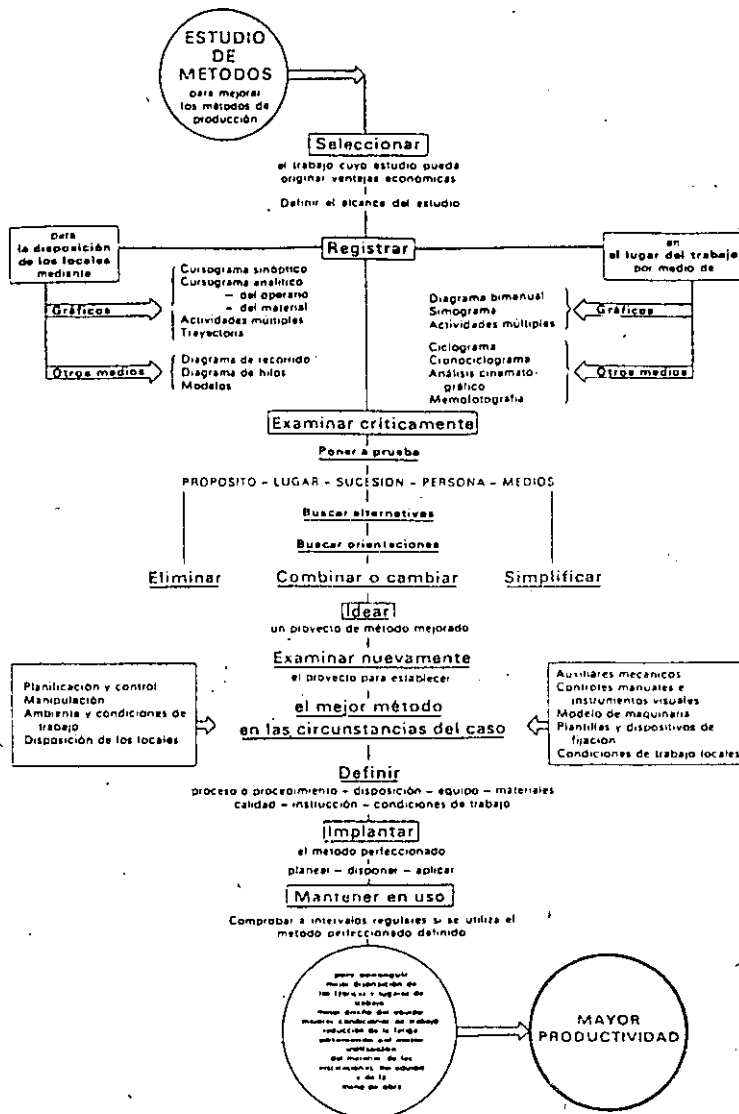
Así por ejemplo, el Estudio de Métodos puede mostrar que un operario pierde tiempo porque se ha descompuesto la máquina con que trabaja, lo que permite ver que está mal organizado el control de materiales o que el jefe de mantenimiento descuida la conservación de la maquinaria. etc.

A continuación se desarrolla una explicación detallada sobre el Estudio de Métodos, y posteriormente se aplica a un caso específico.

EL ESTUDIO DE METODOS.

El estudio de métodos es el registro y examen crítico sistemático de los modos existentes y proyectados de llevar a cabo un trabajo, como medio de idear y aplicar métodos más sencillos y eficientes, figura A.

Figura A: El estudio de métodos.



Los fines del estudio de métodos son los siguientes:

- Mejorar los procesos y los procedimientos;
- Mejorar la disposición de las instalaciones y lugar de trabajo, así como los modelos de máquinas;
- Economizar el esfuerzo humano y reducir la fatiga innecesaria;

- Mejorar la utilización de materiales, máquinas y mano de obra; y
- Crear mejores condiciones de trabajo.

Etapas del estudio de métodos.

a).- Seleccionar el trabajo que se va a estudiar.

Cuando vaya a aplicarse el estudio de métodos a determinado trabajo, se tendrá presente los factores siguientes:

1. Consideraciones de índole económica;
2. Consideraciones de índole técnica; y
3. Consideraciones humanas.

1. Las consideraciones de índole económica son importantes en todas las etapas. Sería, naturalmente, perder el tiempo inicial o continuar una larga investigación cuando el trabajo sea de poca importancia o se piense que no va a durar. Siempre hay que empezar por preguntarse: "¿Vale la pena iniciar el estudio de métodos para este trabajo?", y "¿Vale la pena continuar el estudio?".

Pronto salta a la vista la necesidad de estudiar:

- Los "atascos" que retrasen las operaciones de la organización;
 - Los desplazamientos importantes de materiales y del personal, las operaciones que requieran gran cantidad de mano de obra; y
 - Las operaciones basadas en trabajo repetitivo, y que puedan durar mucho tiempo.
2. Las consideraciones de orden técnico suelen ser evidentes. Lo más importante es cerciorarse de que se cuenta con los técnicos necesarios para el estudio.

- Una máquina-herramienta que retrase la producción por funcionar a una velocidad inferior a la prevista para el tipo de herramientas cortantes de que está prevista. ¿Es posible acelerarla o no tiene suficiente solidez para resistir el ritmo? La respuesta deberá darla el especialista en máquinas-herramientas.

3. Las reacciones humanas merecen particular atención, pues es preciso imaginar por anticipado los sentimientos e impresiones que despertará la investigación o el cambio de métodos. Si se conocen bien las costumbres y la gente, probablemente se atenúen las dificultades.

b).- Registrar los hechos.

Después de elegir el trabajo que se va a estudiar, la siguiente etapa del procedimiento del estudio de métodos es la dedicada a registrar todos los hechos relativos al método existente. El éxito del procedimiento íntegro depende del grado de exactitud con que se registren los hechos, puesto que servirán de base para hacer el examen crítico y para idear el método perfeccionado. Por consiguiente, es esencial que las anotaciones sean claras y concisas.

La forma corriente de registrar los hechos consiste en anotarlos por escrito, pero, desgraciadamente, este método no se presta para registrar las complicadas operaciones o actividades que son tan frecuentes en la organización moderna. Así es, especialmente, cuando tiene que constar fielmente cada detalle de un proceso y operación. Para describir exactamente todo lo que se hace, incluso en un trabajo muy sencillo que tal vez se cumpla en unos minutos, probablemente se necesitarán varias páginas de escritura, que requerirán atentos estudios antes de asimilar todos los detalles.

Para evitar esa dificultad se idearon técnicas de anotación de modo que se pudieran consignar información detallada con precisión y al mismo tiempo en forma estandarizada, a fin de ^{que} todos los interesados las comprendan de inmediato, aunque trabajen en organizaciones diferentes.

Entre estas técnicas de anotación, la más empleada es el CURSOGRAMA ANALITICO, donde la sucesión de hechos de una actividad se representa a través de cinco símbolos uniformes, que se describen seguidamente :



O P E R A C I O N

Indica las principales fases del proceso, método o procedimiento. Por lo común, la pieza, materia o producto se modifica durante la operación.

La operación hace avanzar al material, elemento o servicio un paso más hacia el final, o bien sea a modificar su forma, como en el caso de una pieza que se labra, o su composición, tratándose de un proceso químico, o bien al añadir o quitar elementos, si se hace un montaje. La operación también puede consistir en preparar cualquier actividad que favorezca la terminación del producto.



INSPECCION

Indica que se verifica la calidad, la cantidad o ambas.

La inspección no contribuye a la transformación del material en producto acabado. Sólo sirve para comprobar si una operación se ejecutó correctamente en lo que refiere a calidad y cantidad.



TRANSPORTE

Indica el movimiento de los trabajadores, materiales y equipo de un lugar a otro.

Hay transporte, pues, cuando un objeto se traslada de un lugar a otro, salvo que el traslado forme parte de una operación o sea efectuado por un operario en su lugar de trabajo al realizar una operación o inspección.



DEPOSITO PROVISIONAL O DEMORA

Indica demora en el desarrollo de los hechos: por ejemplo, trabajo en suspenso entre dos operaciones sucesivas, o abandono momentáneo, no registrado, de cualquier objeto hasta que se necesite.

Es el caso de pieza o artículos amontonados en el suelo, entre dos operaciones, de las piezas por colocar en sus casilleros o de las cartas por firmar.



ALMACENAMIENTO PERMANENTE

Indica depósito de un objeto bajo vigilancia en un almacén donde se lo recibe o entrega mediante alguna forma de autorización o donde se guarda con fines de referencia

Hay, pues, almacenamiento permanente cuando se guarda un objeto y se cuida que no sea trasladado sin autorización.

La diferencia entre "almacenamiento permanente" y "depósito provisional o demora" es que, generalmente, se necesita un pedido de entrega, vale u prueba de autorización para sacar los objetos dejados en almacenamiento permanente pero no para los depósitos en forma provisional.



ACTIVIDADES COMBINADAS

Cuando se desea indicar que varias actividades son ejecutadas al mismo tiempo o por el mismo operario en un mismo lugar de trabajo, se combinan los símbolos de tales actividades; por ejemplo, un círculo dentro de un cuadrado representa la actividad combinada de operación e inspección.

Para fines de este curso solamente analizaremos el cursograma analítico.

c).- Examinar con espíritu crítico: la técnica del interrogatorio.

Es el medio de efectuar el examen crítico sometiendo sucesivamente cada actividad a una serie sistemática y progresiva de preguntas.

Las cinco clases de actividades registradas en los cursogramas caen de por sí en dos grandes categorías:

- Aquellas en que le sucede efectivamente algo a la materia o pieza u objeto del estudio, es decir, se le trabaja, traslada o examina;
- Aquellas en que no se le toca y está, o bien almacenada o bien detenida en una espera.

La primera categoría puede subdividirse en tres grupos:

- * Actividades de "apresto" para que la pieza o materia quede lista y en posición para ser trabajada.
- * Actividades "Operacionales", que modifican la forma, composición química o condición física del producto.
- * Actividades de "salida", como sacar el trabajo de la máquina o del taller.

Como puede verse, a las actividades de "apresto" y "salida" pueden corresponder los símbolos de "transporte" e "inspección", pero las actividades "operacionales" pueden representar únicamente con el símbolo de "operación".

Es evidente que el ideal consiste en lograr la mayor proporción posible de actividades "operacionales", puesto que son las únicas que hacen evolucionar el producto de su estado de materia prima al de producto terminado, por lo tanto, las primeras actividades cuya utilidad se ponga en tela de juicio serán, pues, las manifiestamente "no productivas", entre las cuales están los almacenamientos y esperas, que de hecho inmovilizan un capital que podría invertirse en provecho de otra.

Preguntas Preliminares

En la primera etapa del interrogatorio se pone en tela de juicio, sistemáticamente y con respecto a cada actividad registrada: el propósito, lugar, sucesión, persona y medio de ejecución, y se le busca justificación a cada respuesta.

Las preguntas preliminares serán:

<i>PROPOSITO:</i>	<table border="0"> <tr> <td>¿Qué</td> <td>se hace en realidad?</td> <td rowspan="2">}</td> <td rowspan="2"><i>ELIMINAR</i> partes innecesarias del trabajo.</td> </tr> <tr> <td>¿Por qué</td> <td>hay que hacerlo?</td> </tr> </table>	¿Qué	se hace en realidad?	}	<i>ELIMINAR</i> partes innecesarias del trabajo.	¿Por qué	hay que hacerlo?
¿Qué	se hace en realidad?	}	<i>ELIMINAR</i> partes innecesarias del trabajo.				
¿Por qué	hay que hacerlo?						
<i>LUGAR:</i>	¿Dónde se hace? ¿Por qué se hace allí?	}	<i>COMBINAR</i> siempre que sea posible u <i>ORDENAR</i> de nuevo la sucesión de las operaciones para obtener mejores resultados.				
<i>SUCESION:</i>	¿Cuándo se hace? ¿Por qué se hace en ese momento?						
<i>PERSONA:</i>	¿Quién lo hace? ¿Por qué lo hace esa persona?						
<i>MEDIOS:</i>	¿Cómo se hace? ¿Por qué se hace de ese modo?	}	<i>SIMPLIFICAR</i> la operación.				

Preguntas de Fondo

Es la segunda fase del interrogatorio: prolonga y detallan las preguntas preliminares para determinar si, a fin de mejorar el método empleado, sería factible y preferible reemplazar por otro el lugar, la sucesión, la persona o el medio, o todos ellos.

En esta segunda fase del interrogatorio, después de haber preguntado ya, a propósito de cada actividad registrada, qué se hace y por qué se hace, el analista pasa a averiguar que más podría hacerse, y por tanto, que se debería hacer. En esa forma se profundizan las respuestas que se habían obtenido sobre el lugar, la sucesión, la persona y los medios.

Combinando las dos preguntas preliminares y las dos preguntas de fondo de cada tema (propósito, lugar, etc.) se llega a la lista completa de interrogaciones, es decir,

PROPOSITO: ¿Qué se hace?

¿Por qué se hace?

¿Qué otra cosa podría hacerse?

¿Qué debería hacerse?

LUGAR: ¿Dónde se hace?

¿Por qué se hace allí?

¿En qué otro lugar podría hacerse?

¿Dónde debería hacerse?

SUCESION: ¿Cuándo se hace?

¿Por qué se hace, entonces?

¿Cuándo podría hacerse?

¿Cuándo debería hacerse?

PERSONA: ¿Quién lo hace?

¿Por qué lo hace esa persona?

¿Qué otra persona podría hacerlo?

¿Quién debería hacerlo?

MEDIOS: ¿Cómo se hace?

¿Por qué se hace de ese modo?

¿De qué otro modo podría hacerse?

¿Cómo debería hacerse?

Estas preguntas, en este orden, deben hacerse sistemáticamente cada vez que se empiece un estudio de método, porque es la condición básica para un buen resultado

d).- Idear el método perfeccionado.

Se suele decir que acertar en la pregunta es saber la mitad de la respuesta. Es particularmente cierto tratándose del estudio de métodos. Contestadas las preguntas:

- ¿Qué debería hacerse?
- ¿Dónde debería hacerse?
- ¿Cuándo debería hacerlo?
- ¿Quién debería hacerlo?
- ¿Cómo debería hacerse?

Lo primero que deberá hacer es registrar el método proyectado, en base al interrogatorio del método actual, en un cursograma analítico para compararlo con el método original y cerciorarse de que no pasó nada por alto. Así podrá también registrar en el -resumen- el número total de actividades efectuadas con arreglo a ambos métodos, las economías de distancia y tiempo que cabe esperar de la modificación y el posible ahorro en dinero que permitiera.

Por consiguiente se verá en el -resumen- reducciones en las actividades "no productivas".

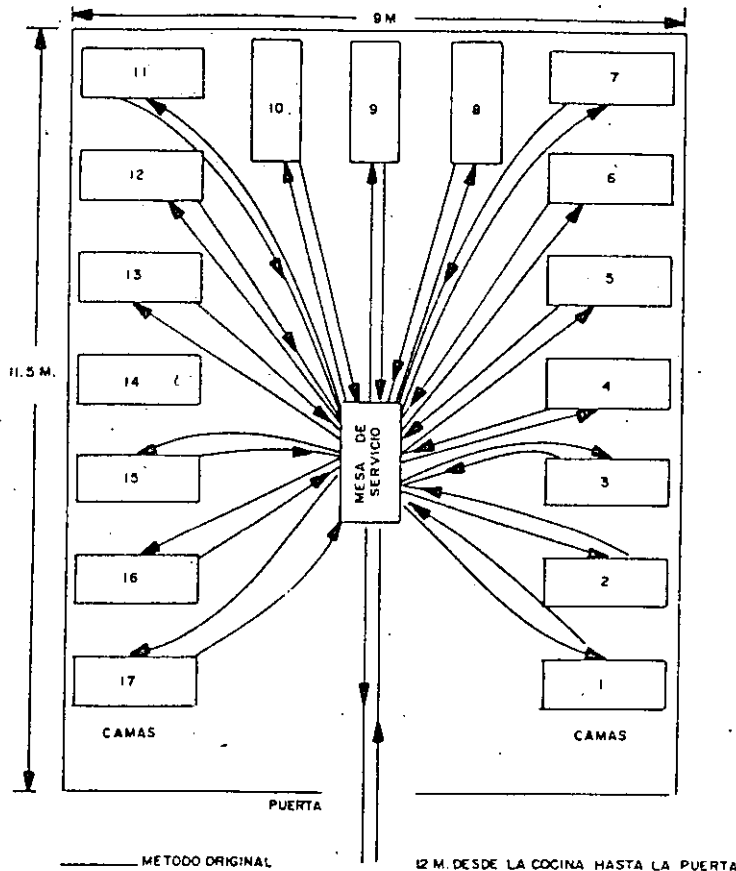
CURSOGRAMA ANALITICO

Es un diagrama que muestra la trayectoria de un producto o procedimiento señalando todos los hechos sujetos a examen mediante el símbolo que corresponda (Figura B). Tiene tres bases posibles:

Ejemplo de cursograma analítico para el operario: cómo servir comidas en una sala de hospital.

La figura C muestra la disposición de una sala de hospital con 17 camas, de cómo se sirven las comidas. la enfermera trae de la cocina en una bandeja grande los platos limpios para los enfermos y, por lo general, tres fuentes: una con la carne y dos con las legumbres. Pone la bandeja en la mesa de servicio y saca las fuentes para acomodarlas mejor. Sirve entonces un plato de carne y legumbres y lo lleva a la cama 1, regresa a la mesa de servicio y repite los mismos movimientos para atender a los 16 enfermos restantes. Sus idas y venidas están representadas en el diagrama por las líneas de trazo continuo. Una vez atendidos todos los pacientes, lleva en la bandeja las fuentes vacías a la cocina. Ahí recoge la fuente y los platos para el postre y vuelve a la sala, donde repite integramento los mismos actos, pero reemplaza los platos vacíos por platos de postre servidos, y regresa a la mesa, donde apila los platos sucios. Por último, da una vuelta a la sala para recoger los platos de postre vacíos y colocarlos en la mesa de servicio y se lleva toda la vajilla en la bandeja a la cocina (para no recargar el diagrama, no se señaló la última recogida de platos vacíos).

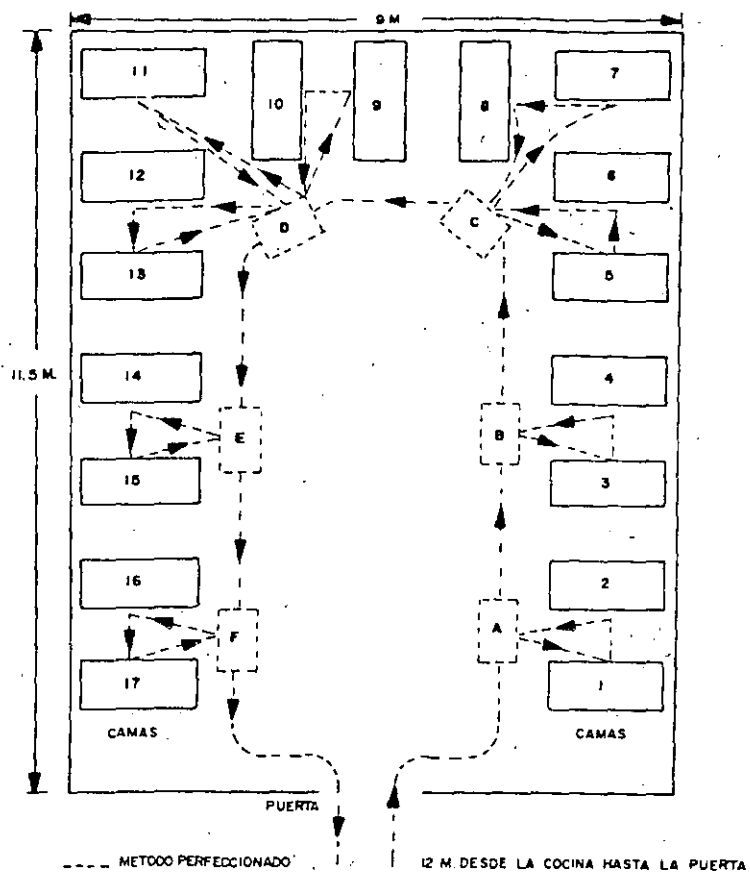
Figura C: Diagrama de recorrido de una enfermera: cómo servir comidas en una sala de hospital



Examinar con espíritu crítico.

El examen crítico del cursograma analítico del operario, figura D, junto con el esquema de la figura C muestra que se pueden mejorar muchas cosas. Casi inmediatamente uno se pregunta: ¿Por qué lleva y sirve la enfermera un plato cada vez? ¿Cuántos podría llevar? la pregunta se impone: ¡Por lo menos dos! llevando dos platos de una vez reduciría casi a la mitad la distancia que tiene que recorrer. Otra pregunta segura será: ¿Por qué está la mesa de servicio en medio de la sala?, y se acabará por fin con la interrogación que da la clave del problema: ¿Por qué está fija? ¿No podría moverse? ¿Por qué no usar un carrito? y en efecto esa es la solución apropiada, figura E.

Figura E: Diagrama de recorrido de una enfermera: cómo servir comidas en una sala de hospital (método perfeccionado).



Idear el nuevo método.

Como puede verse por las líneas de trazo de la figura E (método perfeccionado) y su respectivo cursograma analítico, figura F.

Figura F: cursograma analítico para el operario: Cómo servir comidas en una sala de hospital (método perfeccionado).

CURSOGRAMA ANALITICO		OPERARIO/MATERIAL/EQUIPO								
DIAGRAMA num.	HOJA num.	R E S U M E N								
OBJETO	ACTIVIDAD		ACTUAL	PROPUESTA	ECONOMIA					
Enfermera	OPERACION		34	18	16					
	TRANSPORTE		60	72	-12					
	ESPERA		-	-	-					
	INSPECCION		-	-	-					
	ALMACENAMIENTO		-	-	-					
METODO ACTUAL / PROPUESTO	DISTANCIA (metros)		43	16	27					
LUGAR Sala de hospital	TIEMPO (min.)		23.42	16.08	6.44					
OPERARIO(S) 1	COSTO		-	-	-					
COMPUESTO POR:	MANO DE OBRA		-	-	-					
APROBADO POR:	MATERIAL (carrito)		-	5	-					
FECHA:	TOTAL...			5						
DESCRIPCION	CAN-TIDAD	DIS-TANCIA (m)	TIEM-PO (min)	SIMBOLO					OBSERVACIONES	
				○	◻	◻	◻	▽		
Lleva fuentes y platos desde cocina a posición A. Carrito	17	16	0.50							Carrito de servicio
Sirve dos platos	-	-	0.40							
Lleva dos platos a cama 1; deja uno; lleva un plato de cama 1 a cama 2; vuelve a posición A	2	1.5	0.25							
Empuja carrito hasta posición B	-	3	0.12							
Sirve dos platos	-	-	0.40							
Lleva dos platos a cama 3; deja uno; lleva un plato de cama 3 a cama 4; vuelve a posición B (Continúa hasta servir las 17 camas. Véase Fig. 4-6 y observese variación en cama 11)	2	1.5	0.25							
Vuelve a cocina con carrito	-	16	0.50							
Total distancia y tiempo primer ciclo	-	72.5	7.49	9	26					
REPITE CICLO PARA POSTRE	-	72.5	7.49	9	26					
Recoge platos postre vacios.	-	52	2.00	-	20					
TOTAL....	-	197	16.98	19	72					

El resultado, como puede verse en el cursograma analítico (método perfeccionado), es una reducción de más del 54% de la distancia total recorrida para servir las comidas y retirar los platos.

Lo importante en este caso, no es disminución de los costos, sino el trabajo inutilmente caminado por la enfermera al servir, llevar y traer bandejas cargadas a la cocina.

e).- Definir el método perfeccionado.

Una vez concluido el estudio completo del trabajo y obteniendo un mejor método, el siguiente paso es consignar por escrito las normas de ejecución (procedimiento), para los siguientes propósitos:

- Dejar una constancia del método perfeccionado, con todos los detalles necesarios, para que pueda ser consultada posteriormente;
- Para la presentación y explicación del nuevo método a la dirección, supervisores y a los operarios, informar a los interesados acerca del nuevo método de trabajo;
- Para facilitar la formación o readaptación de los operarios, que pueden consultar hasta que se familiaricen por completo con el nuevo método; y
- Sirve de base para fijar las normas en el estudio de tiempos.

f).- Implantar el método perfeccionado.

La fase de la implantación del nuevo método es tal vez la más difícil, y se necesita entonces la cooperación activa de la dirección y de los operarios, la implantación del nuevo método consiste en:

- Enseñar el nuevo método a los trabajadores; y
- Seguir de cerca la marcha del nuevo método de trabajo hasta tener la seguridad de que se ejecuta como está previsto.

g).- Mantener en uso el nuevo método.

Una vez implantado el nuevo método, es importante mantenerlo en uso tal

como está especificado y no permitir que los empleados vuelvan a lo de antes o introducir elementos no previstos, salvo con causa justificada.

Para mantener un método es necesario primero definirlo y especificarlo claramente sobre todo cuando se piense utilizarlo para establecer normas de tiempo en las cuales basar las primas por rendimiento o para otros fines.

MEDICION DEL TRABAJO.

La medición del trabajo es la aplicación de técnicas para determinar el tiempo que invierte un trabajador calificado en llevar a cabo una tarea definida efectuándola según una norma de ejecución restablecida.

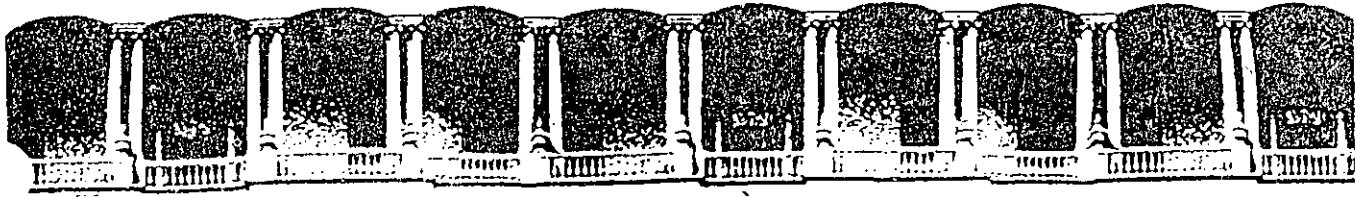
Mientras que el estudio de métodos es la técnica para reducir la cantidad de trabajo, principalmente al eliminar movimientos innecesarios del material o de los operarios y sustituir métodos malos por buenos, la medición del trabajo, a su vez sirve para investigar, reducir y finalmente eliminar el tiempo improductivo, es decir, el tiempo durante el cual no se ejecuta trabajo productivo, por cualquier causa que sea.

En efecto, la medición del trabajo, como su nombre lo indica es el medio por el cual se puede medir el tiempo que se invierte en ejecutar una operación o una serie de operaciones de tal forma que el tiempo improductivo se destaque y sea posible separarlo del tiempo productivo. Así se descubre su existencia, naturaleza e importancia, que está oculto dentro del tiempo total. Es sorprendente la cantidad de tiempo improductivo incorporado en los procesos de las organizaciones que nunca han aplicado la medición del tiempo.

Pero una vez conocida la existencia del tiempo improductivo y averiguadas sus causas se pueden tomar medidas para reducirla. La medición del trabajo tiene ahí su función principal: además de revelar la existencia del tiempo improductivo, también sirve para fijar tiempos tipo de ejecución del trabajo, y si más adelante surgen tiempos improductivos, se notarán inmediatamente porque la operación tardará más que el tiempo tipo.

APLICACION DEL ENFOQUE DE PLANEACION ESTRATEGICA

Para el Método y Ejemplo desarrollado en este Tema, formular Observaciones y Recomendaciones para aplicar el Enfoque de Planeación Estratégica a este caso, señalando las ventajas y desventajas de esta aplicación.



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

CURSOS ABIERTOS

"PLANEACION ESTRATEGICA APLICADA EN LAS EMPRESAS"

APLICACION EN LA EVALUACION DE PROYECTOS DE INVERSION

*EXPOSITOR: M. EN I. ROMULO A. MEJIAS
RUIZ*

*JUNIO
1992*

TEMA VII : APLICACION EN LA EVALUACION DE PROYECTOS DE INVERSION

EJEMPLO : EVALUACION DE LA FACTIBILIDAD INTEGRAL DE UN PROYECTO DE CREACION DE UNA EMPRESA (METODO DE PUNTOS)

Puntuación	+4	+2	-2	-4
Concepto				
A. El mercado:				
Mercado entre clientes actuales	Vendible a todos los clientes actuales	Vendible a la mayoría de los clientes actuales	Vendible a algunos de los clientes actuales	Clientela distinta a los clientes actuales
Efecto del nuevo producto o servicio sobre los productos actuales	Aumentará las ventas de los productos existentes	Sin efecto en las ventas de los productos existentes	Reducirá en parte las ventas de algunos productos existentes	Reducirá en proporción directa la venta de los productos existentes
Valor de las ventas anuales estimadas del nuevo producto	Más de \$100 millones	De \$50 a \$100 millones	De \$25 a \$50 millones	Menos de \$25 millones
% del mercado que representan las ventas anuales	Menos del 40%	Del 40% al 60%	Del 60% al 75%	Más de 75%
Clientes necesarios para alcanzar las ventas anuales estimadas	De 5 a 50	De 50 a 100	De 100 a 500	Más de 500

Tiempo necesario para alcanzar el volumen de ventas estimado	Un año o menos	De uno a tres años	De tres a cinco años	Más de cinco años
Estabilidad del mercado	El mercado es muy estable	El mercado es algo estable	El mercado es poco estable	Mercado muy voluble
Tendencia del mercado	El mercado potencial es enorme	El mercado tiende a crecer	El mercado es estático. Crecerá, pero muy poco	El mercado tiende a reducirse
Requisitos para desarrollar el mercado	Los clientes están ya preparados para usar el producto	Se necesitará algo de educación de la clientela	Se necesitará bastante educación de la clientela	Se necesita un programa completo, intenso de educación a los clientes
Requisitos promocionales	Poca promoción	Algo de promoción	Bastante promoción	Mucha promoción con una campaña de publicidad costosa
Competencia	No hay competencia	Dos a tres competidores	Varios competidores (más de tres)	Muchos competidores (más de veinte)
Ventajas del nuevo producto o actividad	Mejor en calidad y costo	Competitivo en costo y mejor en calidad	Competitivo en costo y calidad	Costo más alto y calidad similares a las demás

Puntuación Concepto	+4	+2	-2	-4
Vida probable del producto o actividad	Probable más de 10 años	Probablemente de 5 a 10 años	Probablemente de 3 a 5 años	Probablemente menos de 3 años
Demanda cíclica o estacional	Gran estabilidad durante el año	Sujeto a ciclos propios de negocio	Sujeto a una demanda estacional	Sujeto tanto a ciclos propios del negocio como a una demanda estacional
B. Producción				
Materias primas	Las produce el propio grupo del proyecto y son pocos los proveedores externos	Existen muchos productores y las materias primas bajo contratos a largo plazo	Existen pocos productos pero se podrían conseguir las materias primas bajo contratos a largo plazo	Hay un número reducido de proveedores. El grupo del proyecto no produce las materias primas y sería difícil obtenerlas bajo contratos a largo plazo
Maquinaria, equipo e instalaciones	Se usará capacidad ociosa de una planta que ya está instalada	Se necesitará algo de maquinaria y equipo adicionales	Se necesitará adquirir principalmente maquinaria y equipo	Se necesitará una nueva planta

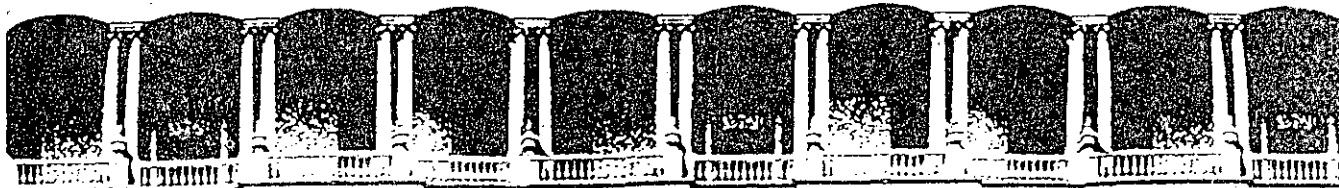
Familiaridad con el proceso	Es un proceso conocido	Es un proceso sencillo y bastante conocido	Es un proceso complejo que ya se está usando	Es un proceso complejo que nunca se ha usado.
C. Aspectos financieros:				
Monto de la inversión requerida	Más de \$ 40 millones	De \$25 a \$40 millones	De \$10 a \$25 millones	Menos de \$10 millones
Rendimiento probable, después de impuestos sobre la renta y participación de utilidades	Más del 25%	Del 20% al 25%	Del 15% al 20%	Menos de 15%
Tiempo requerido para recuperar la inversión, en función del flujo de efectivo	Más de 3 años	De 3 a 4 años	De 4 a 6 años	Más de 6 años
D. Aspectos generales:				
Disposiciones legales aplicables	Son favorables y no presentan obstáculos de importancia	No presentan obstáculos de importancia	Presentan obstáculos que se pueden salvar con facilidad	Presentan serios obstáculos difíciles de superar

Puntuacion Concepto	+4	+2	-2	-4
Disposiciones fiscales	Son favorables, se conceden importantes estímulos fiscales y de otra índole	Es favorable y se conceden estímulos fiscales de poca importancia	Es el normal y no se conceden estímulos ni fiscales ni de otra índole	Es desfavorable tiene cargas fiscales superiores a las normales
Conocimientos técnicos necesarios para hacer el estudio de factibilidad del proyecto	Se tiene una experiencia considerable	Se tiene poca experiencia, pero se concede al asesor técnico el monto probable de sus honorarios	Se tiene poca experiencia, se tendría que localizar al asesor técnico desconociendo el monto probable de sus honorarios	No se tiene ninguna experiencia y se sabe quién podría proporcionar la asesoría técnica
Patentes o concesiones	Se necesitan patentes o concesiones que se pueden conseguir en exclusiva	Se necesitan patentes o concesiones y se pueden obtener con varios concesionarios	Se necesitan patentes o concesiones y se pueden lograr con muchos concesionarios	No se quieren patentes o concesiones. Todo el mundo se puede dedicar a esta actividad
Tiempo estimado entre la iniciación de la inversión en caso de aprobarse la ejecución del proyecto	Un año o menos	De uno a dos años	De dos a tres años	Más de tres años

EVALUACION GENERAL DEL PROYECTO

A. El mercado	Puntuación
1. Mercado entre clientes actuales	_____
2. Efectos sobre productos actuales	_____
3. Tanto por ciento del mercado que representan las ventas	_____
4. Ventas anuales estimadas	_____
5. Cuantificación de la demanda en clientes	_____
6. Tiempo para alcanzar volumen de ventas	_____
7. Estabilidad del mercado	_____
8. Tendencia del mercado	_____
9. Requisitos para desarrollar el mercado	_____
10. Requisitos promocionales	_____
11. Competencia	_____
12. Ventajas del producto por fabricar	_____
13. Vida probable del producto	_____
14. Demanda cíclica del producto	_____
B. Producción	
15. Disponibilidad de materia prima	_____
16. Maquinaria y equipo	_____
17. Familiaridad con el proceso	_____
C. Aspectos financieros	
18. Monto de la inversión necesaria	_____
19. Rendimiento probable	_____
20. Tiempo de recuperación	_____
21. Disposiciones legales	_____
22. Disposiciones fiscales	_____
23. Conocimientos técnicos	_____
24. Patentes o concesiones	_____
25. Tiempo para inversión	_____
Puntuación obtenida por este proyecto	_____
Puntuación máxima posible 100.	_____
Tanto por ciento de conveniencia de este proyecto	_____

Con respecto a la Evaluación realizada a este Proyecto, efectuar las observaciones pertinentes con base en el Enfoque de Planeación Estratégica, reevaluarlo y comparar conclusiones.



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

CURSOS ABIERTOS

"PLANEACION ESTRATEGICA APLICADA EN LAS EMPRESAS"

APLICACION EN LA TOMA DE DECISIONES EMPRESARIALES

*EXPOSITOR: M. EN I. ROMULO A. MEJIAS
RUIZ*

*JUNIO
1992*

TEMA VIII : APLICACION EN LA TOMA DE DECISIONES EMPRESARIALES

En este Tema se desarrollan dos Ejemplos de Aplicación del Enfoque de Planeación Estratégica en la Toma de Decisiones :

Ejemplo 1 : Selección Estratégica del Segmento de Clientes más conveniente para la Empresa.

Ejemplo 2 : Decisión de Comprar una Maquinaria eligiendo entre 2 Alternativas : Una Semiautomática y otra Totalmente Automática.

En ambos ejemplos se aplica la Metodología de Evaluación Policéntrica de Opciones para la Toma de Decisiones.

EJEMPLO 1 : SELECCION ESTRATEGICA DEL SEGMENTO DE CLIENTES

¿ En qué consiste la Estrategia de Segmentación ?

Esta Estrategia consiste en que la Empresa en un momento dado decide enfocar su comercialización a : 1) Un grupo de compradores en particular, 2) Un segmento de la línea del producto o servicio, o 3) Un determinado mercado geográfico.

Esta estrategia se basa en la premisa de servir a un submercado estratégico en particular con más eficacia que las otras empresas, que compiten a nivel de todo el mercado. (diferencia entre eficacia y eficiencia).

Como resultado, la empresa logra, ya sea la diferenciación, -- por satisfacer mejor las necesidades de un submercado en particular, o bien, costos inferiores, al servir a éste, evitando costos por la competencia, o ambas cosas.

1) Requisitos de la Estrategia de Segmentación

- a) La Empresa deberá segmentar su mercado, de manera que cada segmento responda en forma homogénea a un determinado Programa o Estrategia de Mercadotecnia, **calculando**

- que en los demás segmentos las respuestas serán diferentes.
- b) Las características que se usen para clasificar a los clientes, deben ser mensurables, y los datos, accesibles.
 - c) El segmento del mercado debe ser accesible mediante las instituciones existentes de mercadotecnia (canales de distribución, medios de publicidad, fuerza de ventas de la compañía, etc.), a costo mínimo.
 - d) Cada segmento debe ser suficientemente grande como para generar utilidades.
 - e) Los segmentos deben mostrar una estabilidad adecuada en el tiempo, de manera que los esfuerzos de segmentación de la empresa tengan tiempo suficiente para llegar a los niveles deseados de desempeño.
 - f) Los segmentos más promisorios son aquellos en los que la competencia es relativamente débil o escasa.

2) Beneficios estratégicos de la segmentación

Al utilizar una estrategia de segmentación (de enfoque o de nicho), una empresa puede lograr valiosos beneficios con respecto a un enfoque masivo.

Estos beneficios incluyen:

- a) Una mayor redituabilidad y fortaleza que la competencia, mediante una mejor utilización de los recursos y capacidades de la empresa, al enfocar los programas de mercadotecnia a segmentos específicos del mercado, y obtener una mejor respuesta de ellos.
- b) Los medios publicitarios se pueden usar en forma más efectiva, porque los mensajes de promoción y los medios escogidos para presentarlos, pueden ser dirigidos más específicamente hacia cada segmento del mercado.
- c) Las empresa enfocada a segmentos, tendrá una posición bien sea de costo bajo, con su objetivo estratégico, o de alta diferenciación, o ambas. Estas posiciones, como ya se ha visto, le proporcionan defensas contra las cinco fuerzas competitivas.

- d) Una empresa pequeña, con recursos limitados, puede competir con efectividad en uno o dos segmentos de mercado, evitando competir en el mercado total, donde podría verse en serios problemas.

3) Costos estratégicos de la segmentación

- a) El diferencial de costos entre los competidores y la empresa enfocada, se amplía para eliminar las ventajas en costo por servir a un objetivo limitado o para compensar la diferenciación lograda por el enfoque.
- b) El enfoque implica necesariamente un trueque entre lo rentable y el volumen de ventas, ya que limita la participación del mercado.
- c) Existe el riesgo de una pérdida de lealtad por parte de la clientela de un determinado segmento atendido por la empresa, toda vez que tiende a reducirse la diferencia en los productos/servicios deseados entre el objetivo estratégico y el mercado en general.
- d) Existe el riesgo de que los competidores encuentren submercados dentro del segmento objetivo, e invadir el terreno del enfocador.

CASO : Un Negocio de Venta de Muebles de Oficina que se propone aplicar la Estrategia de Segmentación, para lo cual debe decidir enfocarse a uno de los dos siguientes segmentos :

Segmento 1 : Empresas Públicas Descentralizadas.

Segmento 2 : Industrias Privadas.

Si esta Mueblería es una Sociedad Anónima formada por cinco (5) socios de los que dos son accionistas ampliamente mayoritarios (uno, con una buena experiencia en el negocio de los muebles : Actor A_1 , y el otro con formación Académica en Administración de Empresas, pero sin experiencia en negocios : Actor A_2), y por tanto son ellos dos los que toman las decisiones.

En este caso, dada la diferencia de formación de ambos decisores (uno empírico y otro académico), es muy probable que tengan percepciones y puntos de vista muy diferentes, - que amerite una Evaluación Policéntrica. De no ser así (amplia coincidencia de ambos, o dominio de una sobre el otro), bastará evaluar las dos Opciones Estratégicas bajo un Enfoque Monocéntrico (un sólo Actor).

Además, cabe destacar que en este tipo de decisiones, es frecuente la conveniencia de incluir a otros Actores Externos, que conozcan y/o tengan relaciones comerciales dentro de este giro.

Por simplicidad, para este caso consideraremos únicamente a dos actores (A_1 y A_2), tal como se presenta a continuación .

En este caso, los COMPONENTES a evaluar en cada Opción Estratégica, son los Beneficios y Costos de la Segmentación, esto es : 1) Rentabilidad y Fortaleza Competitiva, 2) Efectividad de medios publicitarios, 3) Posición de costo bajo o de alta diferenciación, 4) Economía de recursos, 5) Diferencial de costos de competidores/empresa enfocada, 6) Rentabilidad/Volumen, 7) Pérdida de lealtad y 8) Riesgo de invasión.

EJEMPLO 1 : SELECCION ESTRATEGICA DEL SEGMENTO DE CLIENTES

ACTORES $P_1=0.6$ $P_2=0.4$ FACTOR O COMPONENTE	SEGMENTO 1									SEGMENTO 2									EVALUACION POLICEN- TRICA Y CONCLU-- SIONES.		
	$A_1 \times P_1$			$A_2 \times P_2$			EVALUACION DE SEGMENTO 1			$A_1 \times P_1$			$A_2 \times P_2$			EVALUACION DE SEGMENTO 2					
	PUN- TUA- CI- ON	PE- SO DEL FAC.	EVAL PON- DERA DA	PUN- TUA- CI- ON	PESO DEL FAC- TOR	EVA LUA PON- DER	A FA- VOR (+)	EN CON- TRA (-)	BALAN CE +/-	PUN- TUA- CION	PE- SO DEL FAC.	EVA LUA PON- DER	PUN- TUA- CION	PE- SO DEL FAC.	EVA LUA PON- DER	A FA- VOR (+)	EN CON- TRA (-)	BA- LAN CE +/-			
1	2	6	7.2	-1	6	-2.4	7.2	-2.4	3	-1	6	-3.6	3	6	7.2	7.2	-3.6	2	3	2	
2	-2	4	-4.8	1	3	1.2	1.2	-4.8	0.25	2	4	4.8	1	3	1.2	6	(-1)	6	0.25	6	
3	-3	5	9	-2	3	-2.4	9	-2.4	3.75	-2	5	-6	2	3	2.4	2.4	-6	0.40	3.75	0.40	
4	1	3	1.8	1	3	1.2	3	(-1)	3	-2	3	-3.6	-2	3	-2.4	(1)	-6	0.16	3	0.16	
5	3	3	5.4	2	4	3.2	8.6	(-1)	8.6	-1	3	1.8	-1	3	-1.2	1.8	-1.2	1.5	8.6	1.5	
6	-1	2	-1.2	-1	2	-0.8	(1)	-2	0.5	3	2	3.6	3	2	2.4	6	(-1)	6	0.5	6	
7	-2	4	-4.8	1	3	1.2	1.2	-4.8	0.25	1	4	2.4	1	3	1.2	3.6	(-1)	3.6	0.25	3.6	
8	-1	5	-3	2	4	3.2	3.2	-3	1.06	3	3	5.4	2	4	3.2	8.6	(-1)	8.6	1.06	8.6	
9																					
10																					
BALANCE POR OPCION Y -- POR ACTOR	+		+	+		+			20.41	+		+	+		+						
	9		23.4	7		10				10		18	12		17.6						
	-		13.8	4		5.6				5		13.2	3		3.6						
	1.50		1.70	1.75		1.79				2		1.36	4		4.89						
																			28.26	SE SELEC- CIONA EL SEGMENTO 2	VIII.6

EJEMPLO 2 : DECISION DE COMPRAR UNA MAQUINARIA

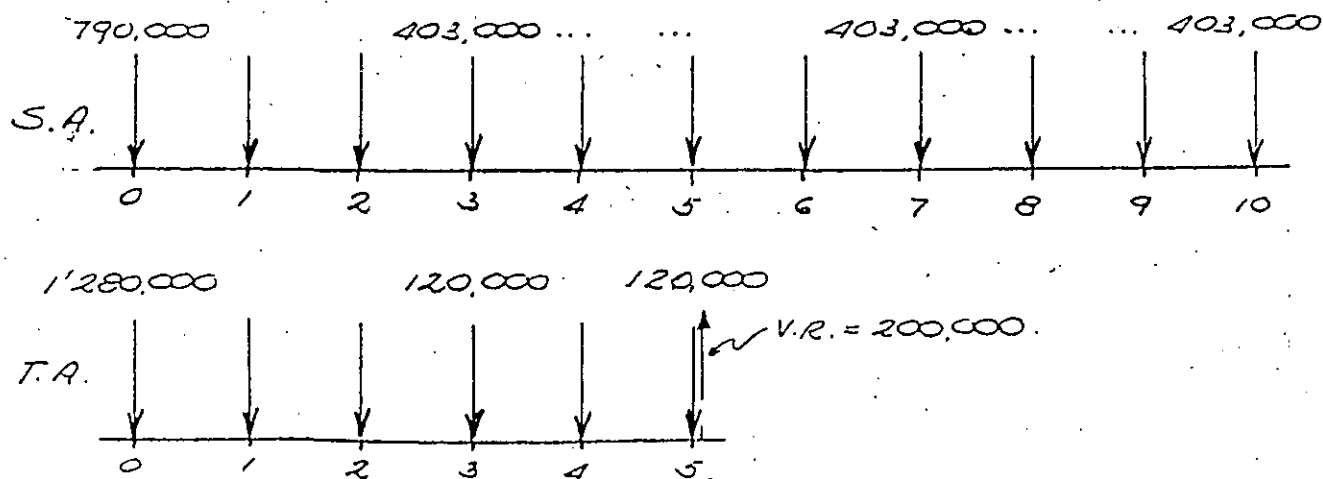
A un fabricante se le presentan 2 alternativas en cuanto a la adquisición de una maquinaria que le es necesaria dentro de su planta de elaboración de productos.

Los 2 posibles modelos a elegir entre los cuales ha llegado a la conclusión - debe decidir, presentan las siguientes características:

	Semiautomática	totalmente Automática.
Inversión Total inicial	\$ 790,000.	\$ 1'280,000.
Gastos estimados anuales (considerados uniformes)	\$ 403,000.	\$ 120,000.
Valor esperado de Recuperación	0	\$ 200,000.
Vida de servicio considerada (en años)	10	5

Determinar cuál es la alternativa que más le conviene, si estima en el momento de decidir, que su Tasa interna mínima atractiva de recuperación es de un 70%.

En las condiciones anteriores, el diagrama de flujo de efectivo para cada una de las alternativas anteriores sería:



Criterio de Análisis: Costo Anual Equivalente.

Analizando las alternativas con el método del Costo Anual y considerando que no contamos con mayores elementos de juicio para suponer un reemplazo de la alternativa (T.A.) a partir del 5o. año, que introdujese cambios considerables en esta alternativa en dos periodos conjuntos de 10 años en total, de acuerdo con lo establecido anteriormente, procederíamos:

$$CA_{S.A.} = 790,000. (A/P, 70\%, 10) + 403,000. = 958,757.$$

$$CA_{T.A.} = (1'280,000 - 200,000) (A/P, 70\%, 5) + \\ + 200,000 (0.70) + 120,000 = 1'073,279.$$

$$CA_{S.A.} < CA_{T.A.} \Rightarrow S.A. > T.A.$$

Lo que se interpreta en el sentido de que la sobre-inversión inicial que la maquinaria Totalmente Automática implica respecto a la Semi Automática, no se justifica con los ahorros que origina, al menos bajo un t.i.m.a.r. de 70%.

EVALUACION POLICENTRICA PARA LA TOMA DE DECISIONES

Generalmente estas decisiones no son tomadas por una sola persona, ni aplicando un solo criterio (en este caso, el económico-financiero), sino que suelen entrar varios actores (por ejemplo: el Director General, el Gerente de Producción, el Gerente de Compras, el Gerente de Mantenimiento, etc.), y cada uno maneja sus propios criterios y/o sus propios pesos para cada criterio. Consideremos para este caso a dos de estos actores (A_1 y A_2), que son los encargados de decidir bajo los siguientes criterios :

- 1) Rentabilidad Financiera (dada por el Costo anual equivalente)
- 2) Inversión Inicial, 3) Gastos Anuales Estimados, 4) Valor Probable de Recuperación de la Maquinaria, 5) Vida de Servicio del Equipo, 6) Garantía, 7) Condiciones de Pago, 8) Relación con Proveedores y 9) Empatía de los Trabajadores con la Maquinaria.

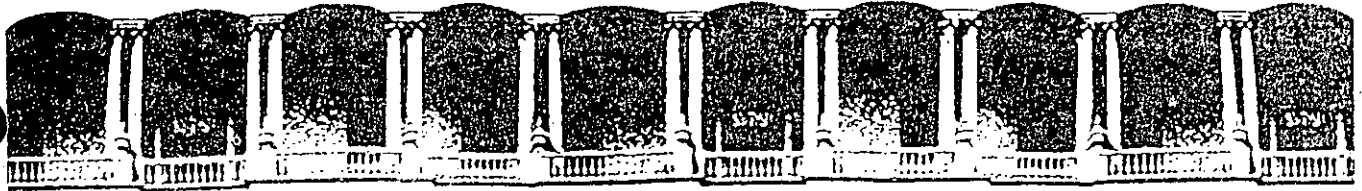
A continuación se desarrolla el proceso de evaluación y toma de la decisión.

JEMPLO 2 : DECISION DE COMPRAR UNA AQUINARIA

ACTORES $P_1=0.7$ $P_2=0.3$ CRITERIOS DE EVALUACION	SEMI AUTOMATICA									TOTALMENTE AUTOMATICA									EVALUACION POLICENTRICA Y CONCLUSIONES
	$A_1 \times P_1$			$A_2 \times P_2$			EVALUACION DE SEMIAUTOMATICA			$A_1 \times P_1$			$A_2 \times P_2$			EVALUACION DE T. AUTOM.			
	PUN TUA CION	PE SO CRI TE RIO	EVA LUA PON DE RADA	PUN TUA CION	PES DEL CRI TE RIO	EVA LUA PON DERA DA	A FAVOR (+)	EN CON TRA (-)	BA LAN CE +/-	PUN TUA CION	PE SO CRI TE RIO	EVA LUA PON DERA DA	PUN TUA CION	PES CRI TE RIO	EVA LUA PON DERA DA	A FA VOR (+)	EN CON TRA (-)	BA LAN CE +/-	
1	3	6	12.6	1	4	1.2	13.8	(-)	13.8	1	6	4.2	1	4	1.2	5.4	(-)	5.4	13.8 / 5.4
2	2	4	5.6	1	3	0.9	6.5	(-)	6.5	-1	4	-2.8	-1	3	-0.9	①	-3.7	0.27	6.5 / 0.27
3	-3	5	-10.5	2	3	1.8	1.8	-10.5	0.17	3	5	10.5	2	3	1.8	12.3	(-)	12.3	0.17 / 12.3
4	-1	3	-2.1	1	2	0.6	0.6	-2.1	0.29	2	3	4.2	2	2	1.2	5.4	(-)	5.4	0.29 / 5.4
5	2	4	5.6	2	2	1.2	6.8	(-)	6.8	2	4	5.6	2	2	1.2	6.8	(-)	6.8	6.8 / 6.8
6	-2	6	-8.4	-1	6	-1.8	(1)	-10.2	0.10	3	6	12.6	3	6	5.4	18	(-)	18	0.10 / 18
7	-1	5	-3.5	0	4	0	(1)	-3.5	0.29	1	5	3.5	0	4	0	3.5	(-)	3.5	0.29 / 3.5
8	3	4	8.4	1	2	0.6	9	(-)	9	1	4	2.8	-1	2	-0.6	2.8	0.6	4.67	9 / 4.67
9	-2	0	0	3	6	5.4	5.4	(-)	5.4	-2	0	0	-2	6	-3.6	(1)	-3.6	0.28	5.4 / 0.28
10																			
BALANCE POR OPCION Y POR ACTOR	+	10	32.2	+	11	11.7			42.35	+	13	43.4	+	10	10.8			56.62	SE SELEC CIONA LA AUTOMATICA
	-	9	24.5	-	1	1.8				-	3	2.8	-	4	5.10				
		1.11	1.31	11.0		6.5					4.33	15.5	2.5		2.12				

8

VIII. AUTOMATICA



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

CURSOS ABIERTOS

"PLANEACION ESTRATEGICA APLICADA EN LAS EMPRESAS"

*FORMULACION DE PLANES ESTRATEGICOS EN EMPRESAS
PUBLICAS Y PRIVADAS*

*EXPOSITOR: M. EN I. ROMULO A. MEJIAS
RUIZ*

*JUNIO
1992*

TEMA IX : FORMULACION DE PLANES ESTRATEGICOS EN EMPRESAS
PUBLICAS Y PRIVADAS

En este Tema se desarrolla la Formulación de Planes Estratégicos para dos tipos de Empresas :

- . Una Empresa Privada
- . Una Empresa Pública.

En ambos casos se aplica la Metodología General seguida en este -
Curso.

APLICACION A LA EMPRESA PRIVADA

Consideremos una Mueblería detallista que vende un promedio de 10 Modelos de Muebles de madera para Oficina.

La Formulación del Plan Estratégico para este Negocio se realiza a partir de la Selección de la Misión, Objetivos, Estrategias Generales, Estrategias Funcionales, Programas y Proyectos.

A este respecto, suponemos que la Misión que han acordado los dueños de la Mueblería es la siguiente :

" El propósito de nuestra Empresa es operar con un alto nivel de Utilidades, proporcionando a las oficinas de empresas públicas y privadas los mejores y más modernos muebles de madera que satisfagan sus necesidades de funcionalidad y confort "

Suponiendo que los Objetivos compatibles con esta Misión sean :

1. " Operar con los más elevados niveles de Rentabilidad Financiera en el Sector de Muebles de Oficina "
2. " Alcanzar el más alto nivel de Excelencia y Calidad en el Servicio a Clientes, incidiendo fundamentalmente en su cre

cimiento, a fin de asegurar su lealtad y la propagación de su crecimiento hacia nuevos clientes "

Antes de dejar establecidos estos Objetivos, es conveniente evaluar su Factibilidad, para lo cual se evalúa el Balance Estratégico del Entorno Sectorial (BEES), y a partir de él evaluamos el Balance Estratégico de Voluntades de los Actores Internos de la Empresa (éste último no sería necesario cuando se trata de un sólo actor decisor o cuando hay consenso).

Para evaluar el BEES, las Fuentes de Información podrían ser: los Clientes Actuales y/o Potenciales (Empresas Públicas y Privadas), la Asociación Comercial de Mueblerías, los Fabricantes de Muebles y los propios Competidores directos.

Por simplicidad consideremos únicamente a dos Fuentes de Información F_1 y F_2 , con grados de Confiabilidad de $C_1 = 0.6$ $C_2 = 0.4$.

La Factibilidad de los Objetivos dependerá de la Intensidad de las Oportunidades y Amenazas del Entorno Sectorial, en función de lo cual cada Actor se forma un juicio sobre el grado de factibilidad de cada objetivo, y en ese sentido desarrolla una cierta voluntad para trabajar o no en pro del éxito de cada objetivo, lo que se contempla en la evaluación del BEVAE.

A continuación se presenta el desarrollo de estas evaluaciones (Tablas A y B).

Los resultados que nos proporciona el BEVAE nos pueden llevar a Ajustar los Objetivos, dependiendo del grado de factibilidad integral obtenido para cada uno.

TABLA: VALUACION POLICENTRICA DE BALANCES ESTRATEGICOS

A
BALANCE ESTRATEGICO DEL ENTORNO SECTORIAL (BEES) :

FUENTES DE INFORMACION DEL FACTOR DEL ENTORNO SECTORIAL	$F_1 \times C_1 \quad C_1 = 0.6$						$F_2 \times C_2 \quad C_2 = 0.4$						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	B	-2	6		-12	-7.2	mA	1	6		6	2.4	-4.8		-4.8		39
2. PRODUCTOS DIFERENCIABLES	A	2	4		8	4.8	A	2	5		10	4	8.8	8.8		40.4	
3. POSIBILIDAD DE SUPERAR ECONOMIAS DE ESCALA	mB	-1	3		-3	-1.8	B	-2	4		-8	-3.2			-5		41
4. ACCESIBILIDAD AL MERCADO SERVIDO	MA	3	5		15	9	A	2	5		10	4		13		59.6	
5. ACCESIBILIDAD A MATERIAS PRIMAS	EE	0	4		0	0	mB	-1	6		-6	-2.4			-2.4		20
SUBTOTALES / TOTALES														21.8	-12.2	100	100
BALANCE ESTRATEGICO															1.79		
CONCLUSIONES																	ATRACTIVO

TABLA B: 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 :	MA	1	A	5	5	MA	3	MA	4	12	17	(-)	17	AMPLIAMENTE FACTIBLE
II :	MB	-1	MA	6	-6	A	2	MB	2	4	4	-6	0.67	INFECTIBLE
III :														
IV :														
V :														
BALANCE DE VOLUN- TADES POR ACTOR	-1					16								
BALANCE GENERAL DE VOLUNTADES														

FORMULACION DE LAS ESTRATEGIAS Y TACTICAS GENERALES

Para efectuar esta formulación, necesitamos evaluar previamente el Balance Estratégico de cada uno de los Actores Clave del Entorno correspondiente al Giro comercial donde opera la empresa (Sector Mueblerías) :

- . La Empresa que Planifica
- . Competidores Actuales
- . Competidores Potenciales
- . Competidores Sustitutivos
- . Proveedores
- . Clientes

A partir de estos Balances, así como de los Objetivos, Oportunidades y Amenazas (según su intensidad relativa), procedemos a formular las Estrategias y Tácticas para un plazo preestablecido (por ejemplo, un año).

A continuación se presenta la Evaluación de estos Balances por actor, y posteriormente la formulación de las Estrategias y Tácticas.

TABLA C. EVALUACION POLICENTRICA DE BALANCES STRATEGICOS DE LOS ACTORES CLAVE.

BALANCE ESTRATEGICO DE LA EMPRESA QUE PLANIFICA

FACTORES REPRESENTATIVOS	F ₁ x C ₁ C ₁ = 0.7						F ₂ x C ₂ C ₂ = 0.3						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- DERA DA			ABSO LUTA	RELA TIVA	SIM- PLE	PON- DERA DA		F	D	F	D
1. PARTICIPACION EN EL MERCADO	MA	1	5		5	3.5	A	2	4		8	2.4	5.9	5.9		40	
2. NIVEL DE SERVICIO AL CLIENTE	MB	-1	4		-4	-2.8	B	-2	6		-12	-3.6	-6.4	-6.4		38	
3. NIVEL DE COMPETITIVIDAD EN PRECIO/CALIDAD	EE	0	6		0	0	MB	-1	5		-5	-1.5	-1.5	-1.5		9	
4. RENDIMIENTO FINANCIERO	A	2	5		10	7	A	2	3		6	1.8	8.8	8.8		60	
5. HABILIDAD ESTRATEGICA	MB	-1	5		-5	-3.5	MB	-3	6		-18	-5.4		-8.9		53	
SUBTOTALES / TOTALES														14.7	-16.8	100	100
BALANCE ESTRATEGICO														0.88			
CONCLUSIONES	POSICION VULNERABLE																

TABLA D :

BALANCE ESTRATEGICO DEL COMPETIDOR ACTUAL :

FACTORES REPRESENTATIVOS	$F_1 \times C_1 \quad C_1 = 0.7$								$F_2 \times C_2 \quad C_2 = 0.3$				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 DERA DA			ABSO LUTA	RELA TIVA	SIM PLE	PON DERA DA		F	D	F	D
1. PARTICIPACION EN EL MERCADO	A	2	4		8	5.6	MA	3	5		15	4.5	10.1	10.1		38	
2. NIVEL DE SERVICIO AL CLIENTE	MB	-3	6		-18	-12.6	EE	0	4		0	0	-12.6		-12.6		87
3. NIVEL DE COMPETITIVIDAD EN PRECIO/CALIDAD	A	2	5		10	7	A	2	4		8	2.4	9.4	9.4		35	
4. RENDIMIENTO FINANCIERO	EE	0	5		0	0	MB	-1	6		-6	-1.8	-1.8		-1.8		13
5. HABILIDAD ESTRATEGICA	MA	1	6		6	4.2	A	2	5		10	3	7.2	7.2		27	
SUBTOTALES / TOTALES													26.7	-14.4	100	100	
BALANCE ESTRATEGICO													1.85				
CONCLUSIONES	Posicion FUERTE																

TAB. E : BALANCE ESTRATEGICO DEL COMPETIDOR POTENCIAL :

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	
			ABSO LUTA	RELA TIVA	SIM- PLE	PON- DERA DA			ABSO LUTA	RELA TIVA	SIM- PLE	PON- DERA DA		F	D	F	D
1. PARTICIPACION EN EL MERCADO																	
2. NIVEL DE SERVICIO AL CLIENTE																	
3. NIVEL DE COMPETITIVIDAD EN PRECIO/CALIDAD																	
4. RENDIMIENTO FINANCIERO																	
5. HABILIDAD ESTRATEGICA																	
SUBTOTALES / TOTALES																	
BALANCE ESTRATEGICO																	
CONCLUSIONES																	

TAB F 2: 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. NIVEL DE SERVICIO AL CLIENTE																		
3. NIVEL DE COMPETITIVIDAD EN PRECIO/CALIDAD.																		
4. RENDIMIENTO FINANCIERO																		
5. HABILIDAD ESTRATEGICA																		
SUBTOTALES / TOTALES																		
BALANCE ESTRATEGICO																		
CONCLUSIONES																		

TABLA 6 : BALANCE ESTRATEGICO DEL PROVEEDOR : _____

FUENTES DE INFORMACION 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	IMPORTANCIA DEL FACTOR		EVALUACION PARCIAL			ABSOLUTAS		RELATIVAS	
			ABSOLUTA	RELATIVA	SIMPLE	PONDERADA			ABSOLUTA	RELATIVA	SIMPLE	PONDERADA		F	D	F	D
1. COMPETITIVIDAD																	
2. ESTABILIDAD																	
3. CONCENTRACION CON RESPECTO A CLIENTES																	
4. SUSTITUIBILIDAD DE SUS PRODUCTOS																	
5. IMPORTANCIA PARA LA EMPRESA																	
SUBTOTALES/TOTALES																	
BALANCE ESTRATEGICO																	
CONCLUSIONES																	

TABLA H : 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	
			ABSO LUTA	RELA TIVA	SIM PLE	PONDE RADA			ABSO LUTA	RELA TIVA	SIM PLE	PONDE RADA		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 PROVEEDOR																	
4. GRADO DE NEGOCIABILIDAD DEL CLIENTE																	
5. POSIBILIDAD DE HACERLO CRECER																	
SUBTOTALES / TOTALES																	
BALANCE ESTRATEGICO																	
CONCLUSIONES																	

FORMULACION DE ESTRATEGIAS Y TACTICAS GENERALES

De acuerdo con los resultados obtenidos en los Balances Estratégicos de Actores Clave en el Sector de Mueblерías de la Zona estudiada, y de conformidad con los objetivos acordados, los Actores Internos de la Empresa consideran conveniente aplicar las siguientes Estrategias y Tácticas Generales :

Estrategias Generales :

- A. " Optimización de la Rentabilidad Financiera de cada uno de los modelos de muebles con que opera la Empresa "
- B. " Alta Diferenciación por Cadena de Valor con Clientes y Proveedores "

Tácticas Generales :

- A1 : " Desarrollar un Sistema operativo y práctico para aumentar continuamente la Rentabilidad de cada modelo de muebles, optimizando inventarios y reduciendo costos del negocio "
- A2 : " Diseñar e implantar un Sistema selectivo para operar con los modelos más rentables, descontinuando a los menos rentables, desahogando capitales para destinarlos a inversiones de mayor rentabilidad "
- B1 : " Desarrollar un Sistema de Aumento de Utilidades a Clientes y Proveedores, fundado en Cadena de Valor por Recuperación de Comisiones, orientado a la Formación de un Fondo de Reserva Monetaria Creciente y un Fondo de Horas de Capacitación para toda la Cadena "

B2 : " Establecer un Convenio con una Firma de Consultoría para implantar el Sistema de Aumento de Utilidades y así incrementar continuamente la Calidad, Productividad y las utilidades de nuestra empresa, clientes y proveedores "

Estas Estrategias y Tácticas son sometidas a una Evaluación Policéntrica por parte de los Actores internos de la Empresa, - con objeto de concluir en torno a su grado de factibilidad, en función de las Voluntades, Pesos y Compromisos que cada actor " siente " por cada una de ellas, lo que da lugar al BEVAE que se muestra en las Tablas I y J.

El BEVAE facilita un Afinamiento de las Estrategias y Tácticas y un Ajuste adecuado a las Voluntades y Empatías de los Actores involucrados en su ejecución.

FORMULACION DE ESTRATEGIAS FUNCIONALES

Hecho el Afinamiento de las Estrategias y Tácticas Generales, - pasamos a formular las Estrategias para cada una de las Funciones del Negocio.

Estas Estrategias son generalmente las siguientes :

- . Estrategia de Compras o Adquisiciones.
- .. Estrategia de Mercadotecnia o Comercialización.
- . Estrategia de Producción
- . Estrategia de Recursos Humanos
- . Estrategia Financiera
- . Etc.

TABLA J : TACTICAS

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 :														
B2 :														
B3 :														
BALANCE DE VOLUNTADES POR ACTOR														
BALANCE GENERAL DE VOLUNTADES														

Para el tipo y tamaño de negocio que estamos analizando, y en compatibilidad con las Estrategias y Tácticas Generales que han sido formuladas anteriormente, el énfasis en las Estrategias Funcionales conviene centrarlo en las primeras funciones -- (Compras y Mercadotecnia), las que pueden ser diseñadas en un Sistema Integral de Estrategias, que conste de las siguientes Etapas, interrelacionadas por Cadena de Valor :

1. Determinar la Rentabilidad Actual de cada uno de los modelos de muebles con que opera el negocio.
2. Optimizar los inventarios, negociando contratos con los proveedores para que realicen los suministros en forma ajustada a la demanda real de cada modelo.
3. Reducir costos del negocio aumentando la productividad y la calidad en las actividades de la empresa.
4. Aumentar las ventas a través de : posicionar el negocio aplicando el principio de "Crecer haciendo crecer al cliente".
5. Descontinuar modelos de muebles poco rentables y acelerar la comercialización de los más rentables.
6. Canalizar inversiones moderadas a negocios de alta rentabilidad comprobada.
7. Diseñar e implantar un Sistema de Aumento de Utilidades - en todos los eslabones y unidades de la Cadena de Valor entre Empresa, Clientes y Proveedores.
8. Implantar un Sistema de Calidad Total y Productividad en todas las áreas de la Empresa.

FORMULACION DE PROGRAMAS Y PROYECTOS

De las Estrategias Funcionales, se derivan los Programas y Proyectos del Plan Estratégico.

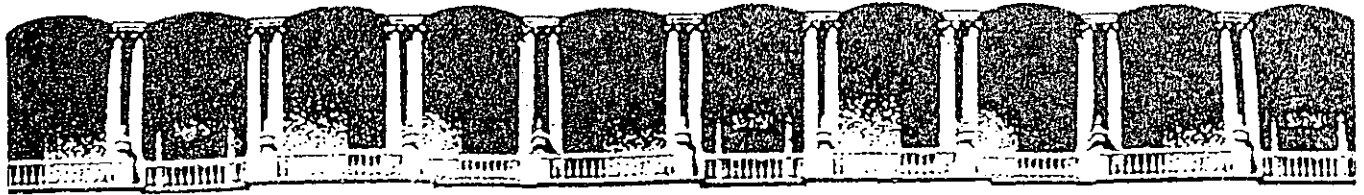
En este caso los Programas y Proyectos se definen a partir del Sistema Integral de Estrategias, y ellos pueden ser los siguientes :

Programas :

1. Programa de Compras basado en alta Rentabilidad.
2. Programa de Cadena de Valor Interna.
3. Programa de Cadena de Valor Externa.
4. Programa de Aseguramiento de la Calidad Total en todas las Actividades de la Empresa.

Proyectos :

1. Proyecto de Selección de Clientes
2. Proyecto de Selección de Proveedores.
3. Sistema de Interrelaciones Funcionales.
4. Diseño de Cadena de Valor entre Areas de la Empresa.
5. Diseño de Cadena de Valor entre Actividades del Area de Compras.
6. Diseño de Cadena de Valor entre actividades del área de Comercialización.
7. Diseño de Cadena de Valor entre actividades del área de Producción.
8. Proyectos múltiples para el mejoramiento continuo de la Calidad en las diversas actividades de cada oficina.
9. Diseño de Sistema de Aumento de Utilidades en cadena de valor externa con clientes y proveedores.



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

CURSOS ABIERTOS

"PLANEACION ESTRATEGICA APLICADA EN LAS EMPRESAS"

*IMPLANTACION DE PLANES, PROGRAMAS, PROYECTOS Y
DECISIONES*

*EXPOSITOR: M. EN I. ROMULO A. MEJIAS
RUIZ*

*JUNIO
1992*

TEMA X : IMPLANTACION DE PLANES, PROGRAMAS, PROYECTOS Y DECISIONES

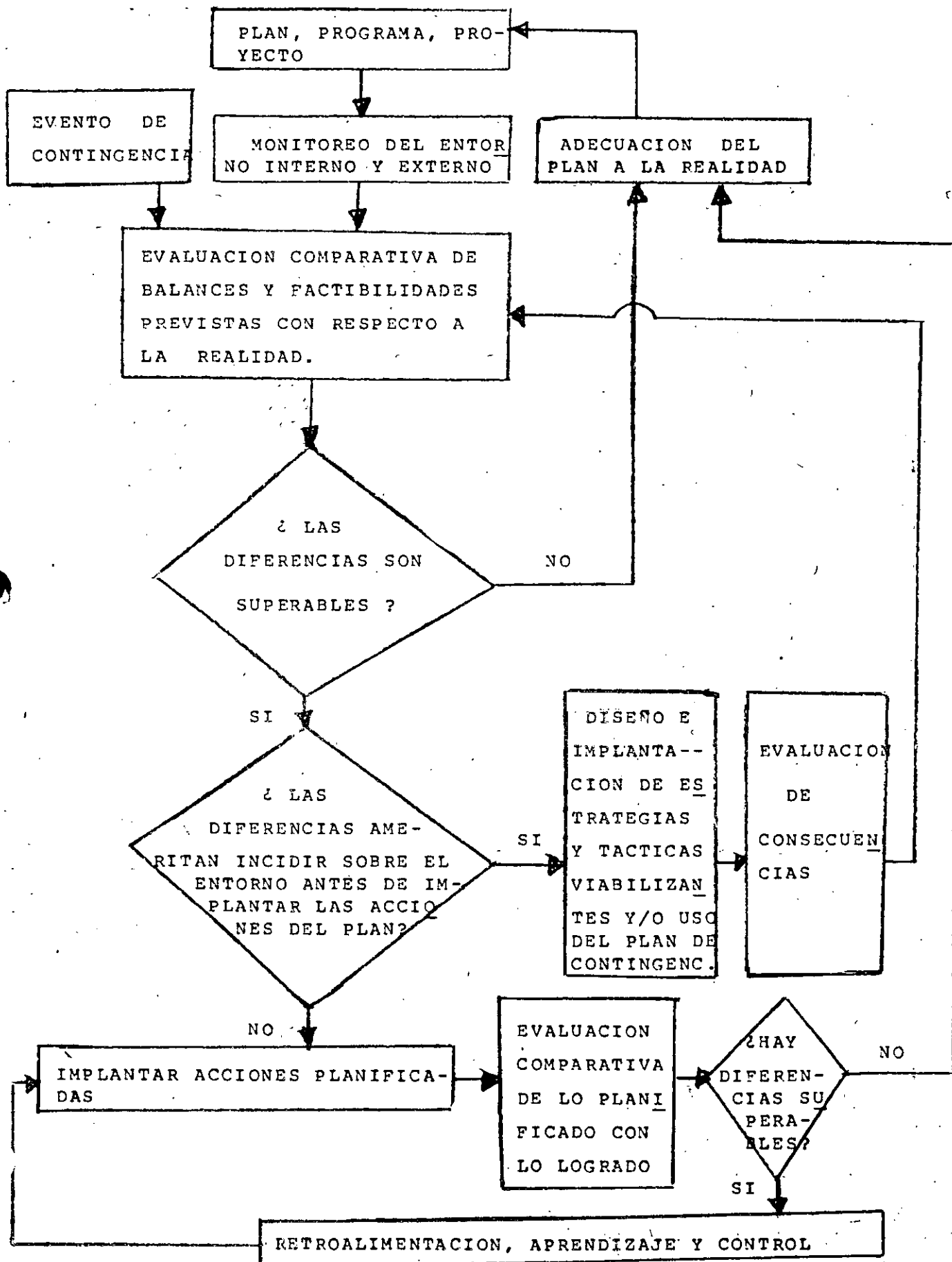
La Implantación es tal vez la fase más crítica del proceso de Planeación Estratégica, toda vez que las condiciones de la realidad pueden alejarse significativamente de las condiciones previstas en el Plan, lo que hace que cada acción planificada debe evaluarse justo antes de ejecutarse, y ésto implica verificar continuamente si la Factibilidad calculada para cada acción se mantiene vigente o ha sido alterada, al punto que se amerite diseñar e implantar otras acciones (Estrategias y Tácticas) que hagan posible la Construcción de la Viabilidad de las acciones contenidas en el Plan, o de no ser posible lograr una alteración de la realidad que "viabilice" esas acciones, el Plan deberá ser modificado para adecuarlo a las nuevas condiciones vigentes.

Asimismo, antes de implantar las Estrategias y Tácticas Viabilizantes, debe evaluarse sus posibles consecuencias sobre el Entorno (tanto interno como externo). Lo mismo sucede si se hace uso de un Plan de Contingencias para Eventos sorpresivos cuyos impactos sean altamente riesgosos.

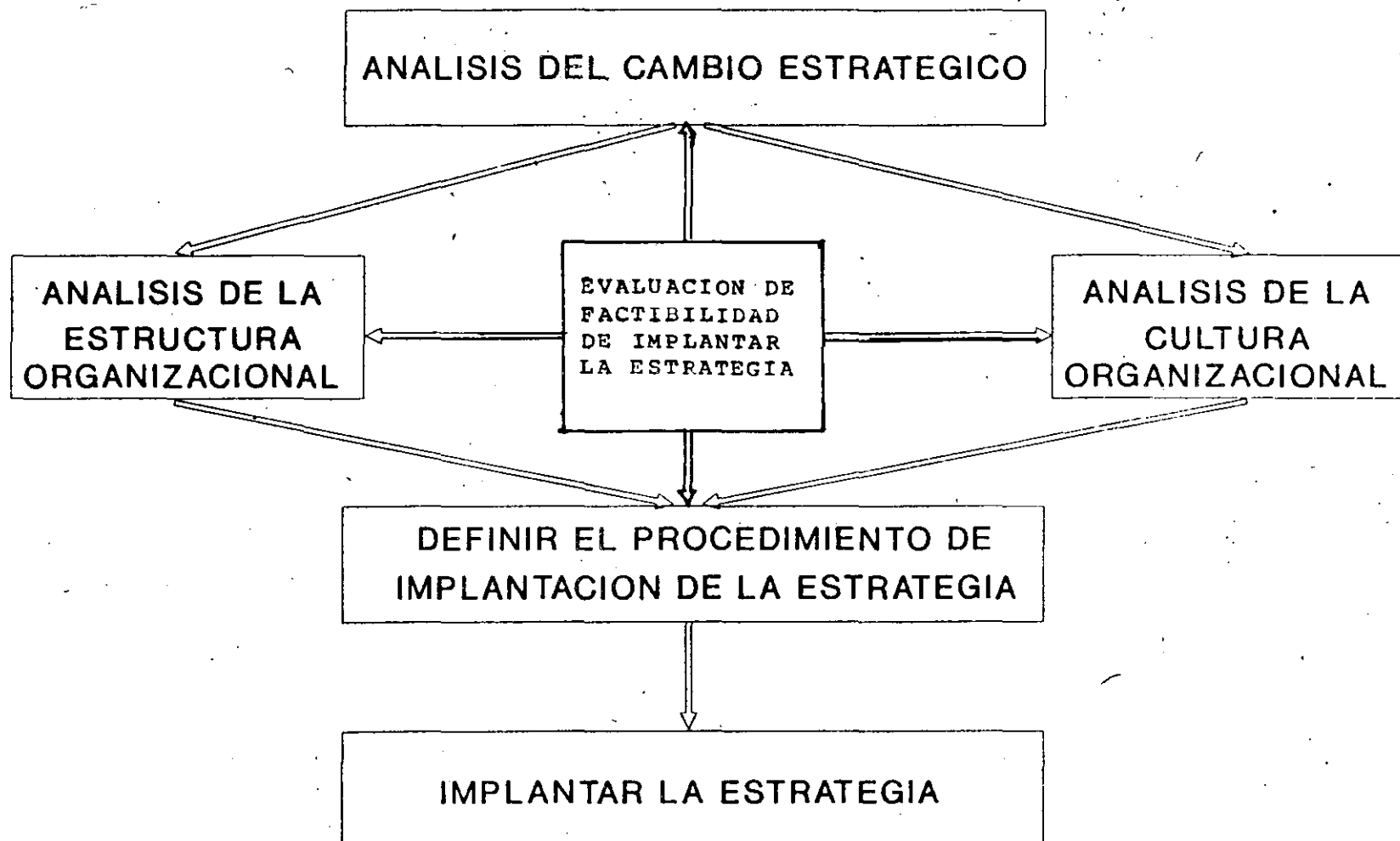
Después de implantadas las acciones del Plan, se desarrolla un proceso de Evaluación permanente entre lo planificado y lo logrado, para que, en caso de haber diferencias, proceder a corregirlas (a través de un proceso de retroalimentación, aprendizaje y control) o, si no son corregibles o superables, proceder a adecuar el Plan a la realidad.

A continuación se presenta un Diagrama Ilustrativo del Proceso de Implantación.

DIAGRAMA ILUSTRATIVO DEL PROCESO DE IMPLANTACION



ETAPA DE IMPLANTACION DE ESTRATEGIAS



ETAPA DE EVALUACION DEL PROCESO DE PLANIFICACION ESTRATEGICA

Esta etapa se cumple a través de las siguientes acciones:

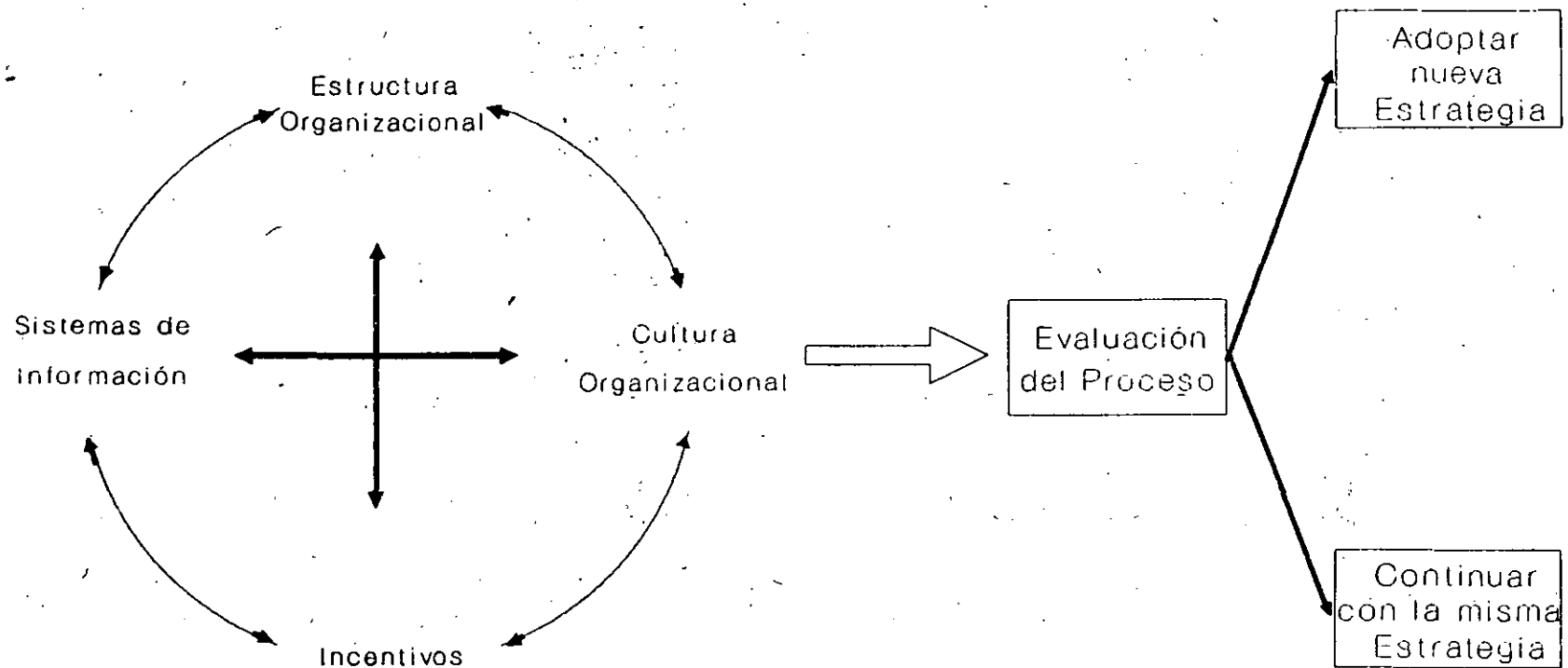
1. "Medir" periódicamente el comportamiento de la empresa tanto en forma cuantitativa como cualitativa.
2. Comparar el comportamiento de la empresa con los objetivos y metas establecidos.
3. Efectuar las medidas correctivas necesarias.

EVALUACION DEL PROCESO DE PLANIFICACION ESTRATEGICA

INFORMACION

Para efectuar correctamente la evaluación del proceso, se debe contar con información confiable que refleje con veracidad el comportamiento de la empresa. Sin tal información, el proceso de evaluación será altamente subjetivo y habrá poca oportunidad de mejorar en forma consistente dicho comportamiento.

EVALUACION DEL PROCESO DE PLANIFICACION ESTRATEGICA



ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD

METODOLOGIA

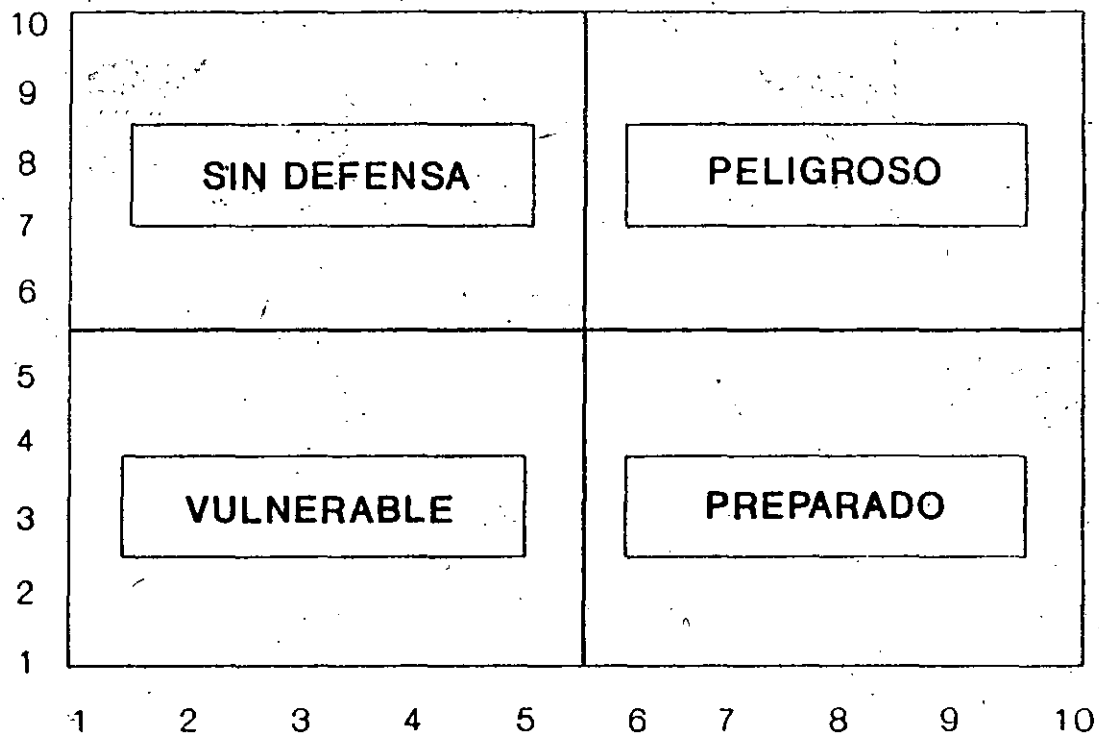
1. Identificar los pilares de la organización.
2. Identificar eventos amenazantes.
3. Ubicar a estos eventos en la matriz mediante el consenso de los participantes en el proceso.
4. Formular acciones.

ANALISIS DE VULNERABILIDAD MATRIZ

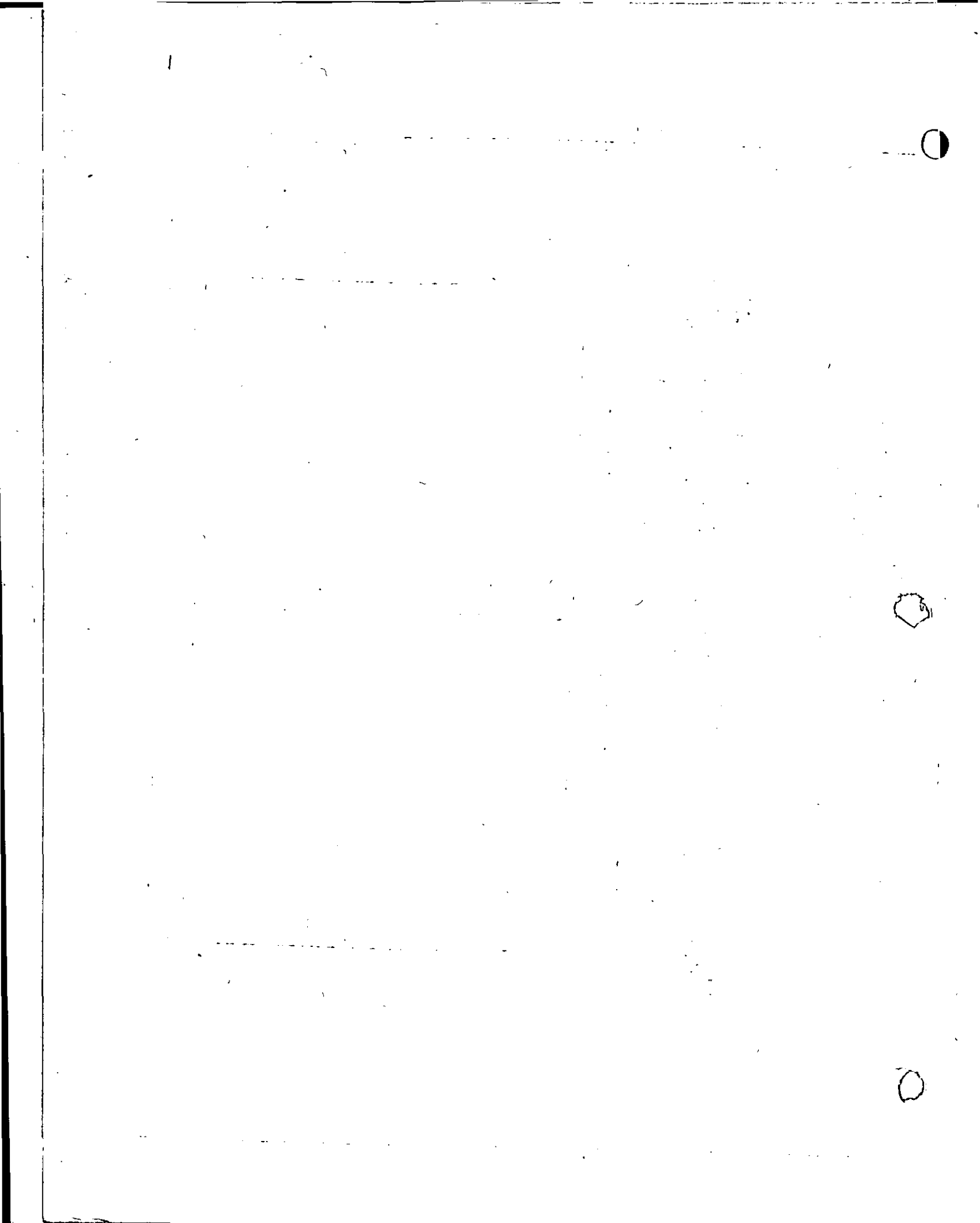
	Catastrófico					
	Severo					
Impacto	Moderado					
	Ligero					
	Ninguno					
		0%	25%	50%	75%	100%
		Probabilidad				

ANALISIS DE VULNERABILIDAD EVALUACION

Impacto
del
Evento

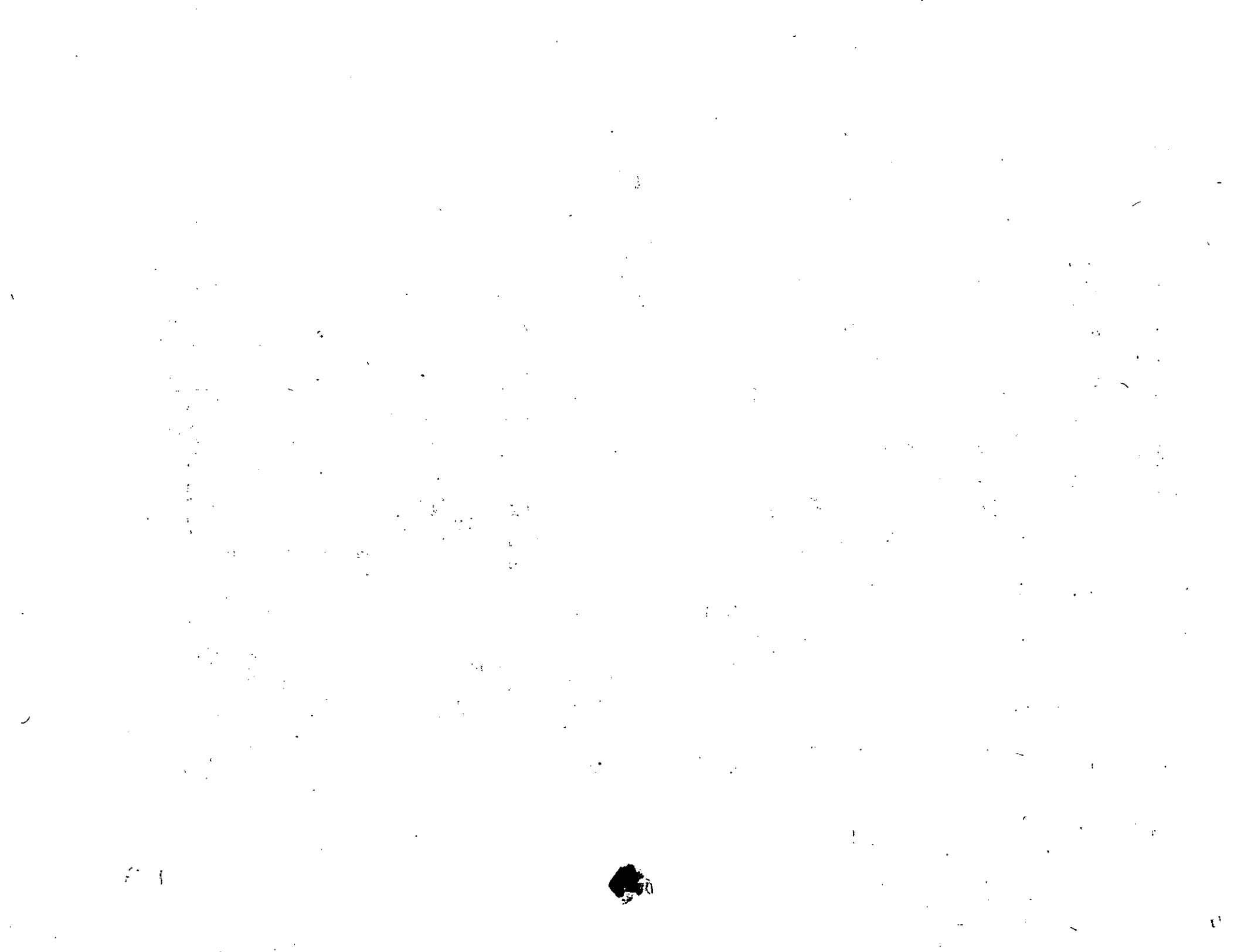


Capacidad por reaccionar



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 Y CONTROL TOTAL DE CALIDAD "
AUTOR : ALFREDO ACLE TOMASINI
EDITORIAL : GRIJALBO.
2. " ESTRATEGIA COMPETITIVA "
AUTOR : MICHAEL PORTER EDITORIAL : C.E.C.S.A.
3. " VENTAJA COMPETITIVA "
AUTOR : MICHAEL PORTER. EDITORIAL : C.E.C.S.A.
4. " ADMINISTRACION ESTRATEGICA "
AUTOR : KENNETH J. ALBERT EDITORIAL : Mc. Graw Hill.
5. " ESTRATEGIAS RECOMPETITIVAS "
AUTOR : MC. HANNAN EDITORIAL : NORMA.
6. " VENTA CONSULTIVA "
AUTOR : MC. HANNAN EDITORIAL : NORMA.
7. " LA DINAMICA ADMINISTRATIVA "
AUTOR : WILLIAM H. NEWMAN Y E. KIRBY WARREN
EDITORIAL : DIANA.
8. " INTRODUCCION AL ESTUDIO DEL TRABAJO "
AUTOR : OFICINA INTERNACIONAL DEL TRABAJO
EDITORIAL : LIMUSA/ NORIEGA.
9. " DECISIONES ECONOMICAS : ANALISIS Y PROYECTOS "
AUTORES : W. J. FABRYCKY Y G. J. THUESEN
EDITORIAL : PRENTICE/ HALL INTERNACIONAL.



**DIRECTORIO DE ALUMNOS DEL CURSO
PLANEACION ESTRATEGICA APLICADA EN LAS EMPRESAS
DEL 15 AL 26 DE JUNIO DE 1992**

- 1.- ALVARES LOPEZ HECTOR
COORDINADOR DE ING. Y SEGURIDAD
FERROCARRILES NACIONALES DE MEXICO
JESUS GARCIA No. 140, COL. GUERRERO, DELEG. CUAUHTEMOC
TEL. 547 53 40 DFNA.
- 2.- AVENDAÑO NAVA ROGELIO ENRIQUE
GERENTE DE ING. DE CALIDAD
NISSAN MEXICANA, S.A. DE C.V.
KM. 4.5. CARR. FED. CUARNAVACA-CUAUTLA, TEJALPA, MORELOS
C.P. 62500, TEL. 91 73 19 05 31 DFNA., 19 05 31 DOM.
- 3.- BEDERRIL BERROCAL OSCAR
ANALISTA DE COSTOS
IMPULSORA TLAXCALTECALDE INDUSTRIAS S.A. DE C.V.
REFORMA SUR No. 25, PANZACOLA, TLAXCALA,
TEL. 81 21 23 DFNA.
- 4.- BRISEÑO PEREZ ANABEL
JEFE DE PROYECTO 2
UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA
JOSELILLO 6-A, 100. PISO, COL. EL PARQUE, NAUCALPAN,
EDD. DE MEXICO, TEL. 557 67 08 DFNA., 769 05 51 DOM.
- 5.- CASTRO LEMUS VICTOR MANUEL
GERENTE DE PLANEACION E INFORMATICA,
ALCATEL-INDETEL
BOSQUES DE DURAZNOS 127, COL. BOSQUES DE LAS LOMAS
TEL. 596 44 55 DFNA.
- 6.- FLORES CUELLAR VICTOR
PROFESOR DE ASIGNATURA A
FACULTAD DE INGENIERIA, UNAM
CIUDAD UNIVERSITARIA, D.F.
TEL. 581 73 72 DOM.
- 7.- FRANCO MORENO JULIO BERNABE
DOCENTE
FACULTAD DE ECONOMIA, UNAM
CIUDAD UNIVERSITARIA, D.F.
TEL. 516 99 39 DOM.
- 8.- GARCIA CASTILLO MIGUEL ANGEL
ANALISTA DE SISTEMAS
ALCATEL-INDETEL, TELECOMUNICACION PUBLICA S.A. DE C.V.
BOSQUE DE DURAZNOS 127, COL. BOSQUES DE LAS LOMAS, DELEG.
M. HIDALGO, C.P. 11700, TEL. 596 44 55 DFNA.

- 9.- GARCIA LOPEZ ENRIQUE ISAIAS
INGENIERO ESPECIALISTA.
FERROCARRILES NACIONALES DE MEXICO
JESUS GARCIA No. 140, COL. GUERRERO, DELEG. CUAUHTEMOC
TEL. 547 53 40 DFNA., 755 81 60 DOM.
- 10.- GARCIA RODRIGUEZ JOAQUIN
JEFE DE OFICINA
SECRETARIA DE COMUNICACIONES Y TRANSPORTES
DR. VERTIZ 800, 5o PISO, COL. NARVARTE, DELEG. B. JUAREZ
TEL. 579 91 13 DFNA.
- 11.- GARRIDO ORTIZ ALBERTO.
GERENTE DE SISTEMAS
GRUPO ICA, SARSA, SERVICIOS DE AGUA POTABLE
NEBRASKA 170, COL. NAPOLES, DELEG. B. JUAREZ, C.P. 03810
TEL. 687 44 78 DFNA., 355 10 45 DOM.
- 12.- GOMEZ ALVAREZ JESUS
GERENTE ADMON. Y PLANEACION ESTRATEGICA
ALCATEL-INDETEL
BOSQUE DE DURAZNOS 127, COL. BOSQUES DE LAS LOMAS, DELEG.
M. HIDALGO, C.P. 11700, TEL. 596 44 55 DFNA., 16 47 87 DOM.
- 13.- JACOBO MOLINA EDMUNDO
DIRECTOR DE PLANEACION
UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA
JOSELILLO 6-A, 10o PISO, COL. EL PARQUE, NAUCALPAN DE
JUAREZ, EDO. DE MEXICO, C.P. 53390, TEL. 395 39 06 DFNA.
- 14.- LOPEZ LOPEZ GUILLERMO ALONSO
JEFE DE SISTEMAS Y MECANIZACION.
ALCATEL-INDETEL, TELECOMUNICACION PUBLICA S.A. DE C.V.
BOSQUE DE DURAZNOS 127, COL. BOSQUES DE LAS LOMAS, DELEG.
M. HIDALGO, C.P. 11700, TEL. 596 44 55 DFNA., 383 33 67 DOM.
- 15.- MARTINEZ JURADO OSCAR E.
CONSTRUCTORA HEXACON, S.A.
TEL. 622 80 04
- 16.- MARRUENDA VALLE GLORIA
RESP. DEL AREA DE PLANEACION
FACULTAD DE PSICOLOGIA, UNAM
SATURNINO HERRAN 161, COL. SAN JOSE INN,
TEL. 593 60 01 Y 27 DFNA., 538 98 22 DOM.
- 17.- MATAMOROS DELGADO C. FERNANDO
DIRECTOR DE PLANEACION ESTRATEGICA
UNIVERSIDAD DEL VALLE DE MEXICO
TEHUANTEPEC 250, COL. ROMA SUR, DELEG. CUAUHTEMOC
TEL. 264 79 33 EXT 43 DFNA., 544 42 03 DOM.

- 18.- MONTOYA OLIVA JORGE
ASESOR EN INFORMATICA
OPTIMIZACION ADMINISTRATIVA, S.A. DE C.V.
NATAL PESADO 21, COL. MIXCOAC, C.P. 03910
TEL. 598 22 27 OFNA., 760 25 99 DOM.
- 19.- NAVA DIAZ JORGE
JEFE DE PROYECTO
UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA
JOSELILLO 6-A, COL. EL PARQUE, NAUCALPAN
TEL. 395 39 06 OFNA., 758 15 02 DOM.
- 20.- NIETO SOTO DAVID
JEFE DE CONTROL DE PRODUCCION
MAGUINDAL, S.A. DE C.V.
HENRY FORD 319-335-341, COL. BONDOJITO, DELEG. G.A. MADERO
C.P. 07850, TEL. 760 16 55 OFNA., 767 67 26 DOM.
- 21.- RAMOS FLORES CESAR ENRIQUE
AV. 1501 No. 172, COL. SAN JUAN DE ARAGON, DELEG. G.A.
MADERO, C.P. 07920, TEL. 794 03 53 OFNA.
- 22.- REYES RUIZ JOSE MANUEL
AUXILIAR TECNICO JEFATURA DE PROYECTOS
COMISION FEDERAL DE ELECTRICIDAD
RIO MISSISSIPPI No. 71, 11o PISO, COL. CUAUHEMOC,
DELEG. CUAUHEMOC, TEL. 514 68 87 OFNA., 530 68 89 DOM.
- 23.- ROBLES VARGAS CARLOS
GERENTE DE PROYECTO
GRUPO ICA (SAPSA)
NEBRASKA 170-F.B. COL. NAPOLES, TEL. 687 44 78 OFNA.
- 24.- ROJAS MORENO MIGUEL
ADMINISTRACION DE PERSONAL
REAL DE CARGA S.C.
ORIENTE 37 No. 21, COL. PENON DE LOS BAÑOS, DELEG. V.
CARRANZA, TEL. 784 55 79 OFNA., 735 02 57 DOM.
- 25.- SANCHEZ CONTRERAS ABRAHAM
JEFE DE DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTO
UAM-RECTORIA
JOSELILLO 6-A, 10o PISO, COL. EL PARQUE, NAUCALPAN,
C.P. 53390, TEL. 395 39 06 OFNA., 399 82 30 DOM.
- 26.- SOLDORZA LUNA FRANCISCO RODOLFO
AYUDANTE DE INVESTIGADOR
FACULTAD DE ECONOMIA, UNAM
CIUDAD UNIVERSITARIA, D.F.
TEL. 550 52 15 EXT. 2104 OFNA., 515 65 80 DOM.

27.- TAPIA AGUILAR SANDRA LUZ
ANALISTA ESPECIALIZADA
FERROCARRILES NACIONALES DE MEXICO
AV. CAYLAN S/N, DOMICILIO CONOCIDO, VALLE DEYLAN
TEL. 565 71 25 OFNA.

28.- VARGAS GARCIA NOEL ERNESTO
GERENTE GENERAL
CONCRETOS COMPRIMIDOS, SAN CRISTOBAL, S.A. DE C.V.
AV. CONTINUACION LA VIGA S/N, SAN CRISTOBAL ECATEPEC,
ESTADO DE MEXICO, TEL. 787 16 12 OFNA., 548 49 05 COM.