



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

A LOS ASISTENTES A LOS CURSOS

Las autoridades de la Facultad de Ingeniería, por conducto del jefe de la División de Educación Continua, otorgan una constancia de asistencia a quienes cumplan con los requisitos establecidos para cada curso.

El control de asistencia se llevará a cabo a través de la persona que le entregó las notas. Las inasistencias serán computadas por las autoridades de la División, con el fin de entregarle constancia solamente a los alumnos que tengan un mínimo de 80% de asistencias.

Pedimos a los asistentes recoger su constancia el día de la clausura. Estas se retendrán por el periodo de un año, pasado este tiempo la DECFI no se hará responsable de este documento.

Se recomienda a los asistentes participar activamente con sus ideas y experiencias, pues los cursos que ofrece la División están planeados para que los profesores expongan una tesis, pero sobre todo, para que coordinen las opiniones de todos los interesados, constituyendo verdaderos seminarios.

Es muy importante que todos los asistentes llenen y entreguen su hoja de inscripción al inicio del curso, información que servirá para integrar un directorio de asistentes, que se entregará oportunamente.

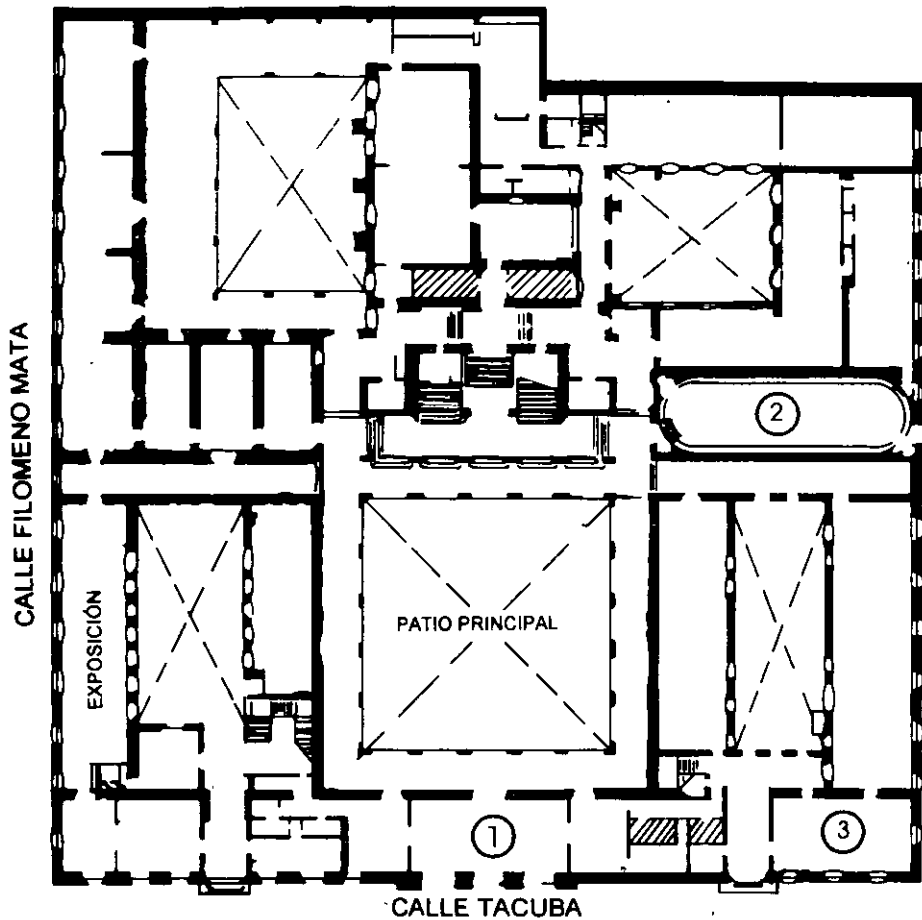
Con el objeto de mejorar los servicios que la División de Educación Continua ofrece, al final del curso deberán entregar la evaluación a través de un cuestionario diseñado para emitir juicios anónimos.

Se recomienda llenar dicha evaluación conforme los profesores impartan sus clases, a efecto de no llenar en la última sesión las evaluaciones y con esto sean más fehacientes sus apreciaciones.

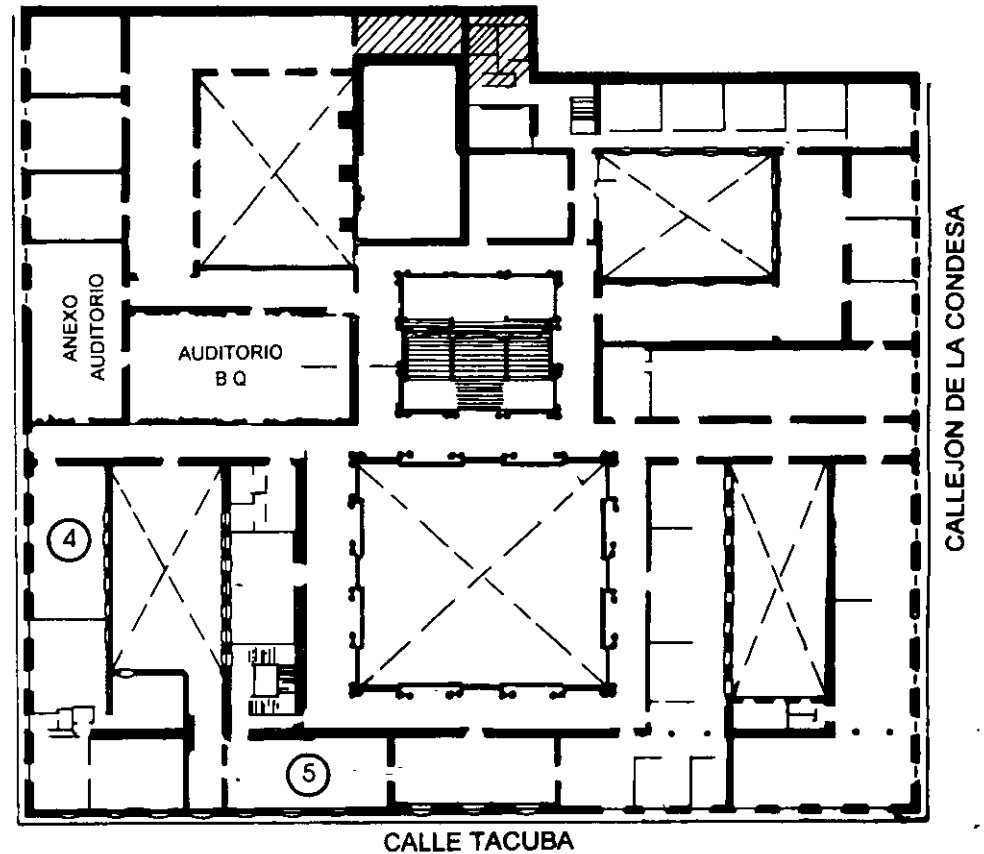
**Atentamente
División de Educación Continua.**



PALACIO DE MINERIA

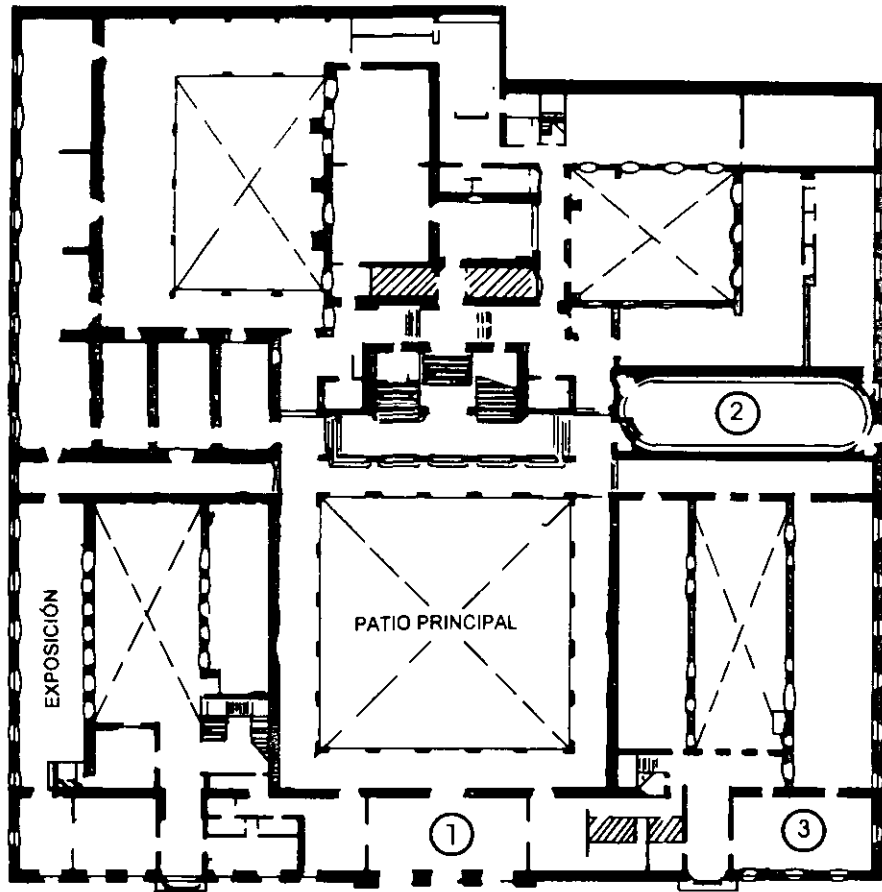


PLANTA BAJA



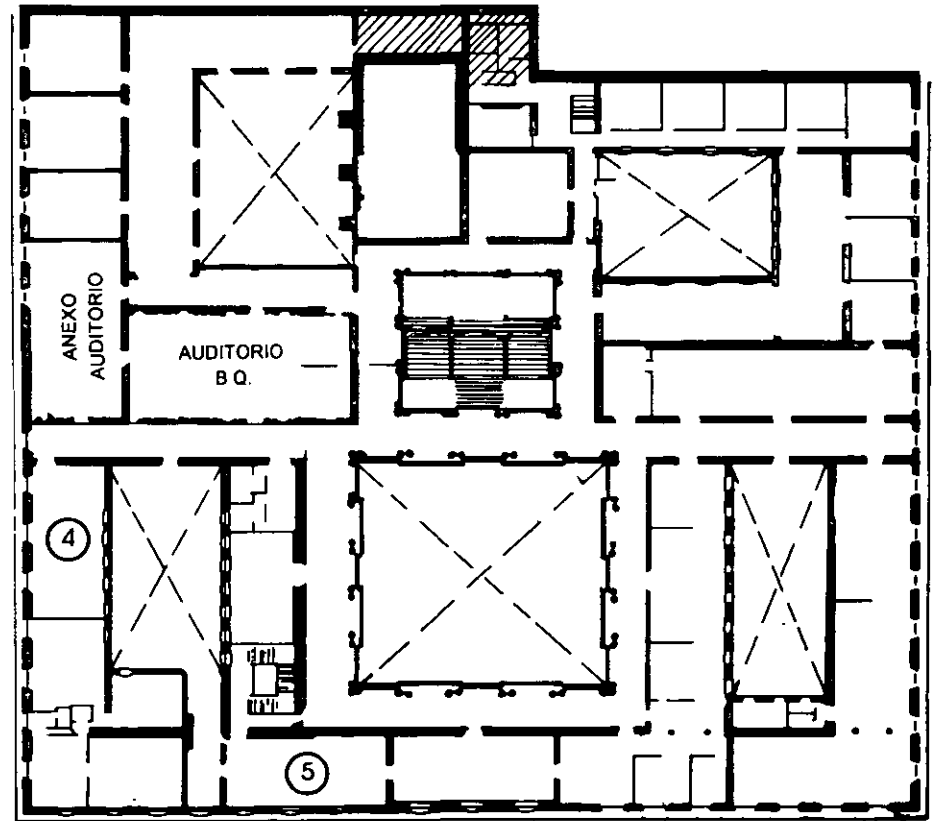
MEZZANINNE

PALACIO DE MINERIA



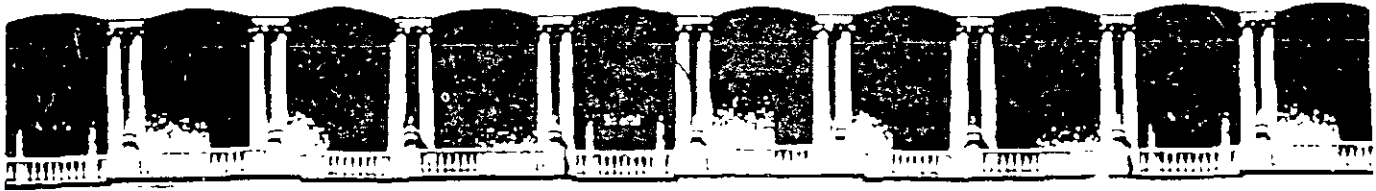
CALLE TACUBA

PLANTA BAJA



CALLE TACUBA

MEZZANINNE



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

CURSOS INSTITUCIONALES

DESARROLLO EMPRESARIAL

DIPLOMADO EN FINANZAS CORPORATIVAS

MÓDULO I: PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

Del 28 de febrero al 3 de marzo del 2000.

Apuntes Generales

Lic. José Luis Espínola Blando
Palacio de Minería.
2000.

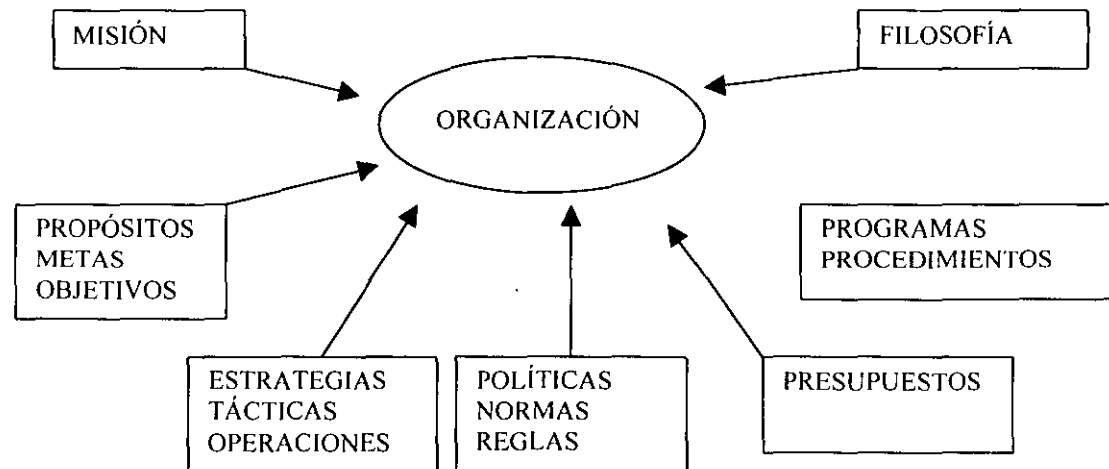
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

CONTENIDO

CONCEPTO E IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN
ELEMENTOS PARA UNA PLANEACIÓN EFECTIVA
ORIENTACIONES FUNDAMENTALES DE LA PLANEACIÓN
LAS ACCIONES BÁSICAS PARA LA ESTRATEGIA DE SUPERVIVENCIA SON:
LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA
MISIÓN
VISIÓN
METAS Y OBJETIVOS
FODA
PROCESO DE ELABORACIÓN DEL ESCENARIO INTEGRAL.

CONCEPTO

LA PLANEACIÓN ES PARTE DEL PROCESO ADMINISTRATIVO Y TIENE POR OBJETO ESTABLECER LAS LINEAS DE ACCIÓN CONSIDERANDO LAS PREMISAS DE LA ORGANIZACIÓN, COMO ES:



LA PLANEACIÓN SIGNIFICA UNA VISIÓN AL FUTURO, YA QUE DE UNA SITUACIÓN ACTUAL SE ESPERA LLEGAR A UN FIN, TAMBIÉN SE DEFINE COMO

“ EL PROCESO QUE PERMITE IDENTIFICAR LAS OPORTUNIDADES DE MEJORAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN MEDIANTE EL ESTABLECIMIENTO FORMAL DE PLANES, PROGRAMAS, PROYECTOS Y METAS”.

IMPORTANCIA

SU IMPORTANCIA SE FUNDAMENTA DESDE EL PUNTO DE VISTA QUE CONSTITUYE LA PRIMERA FASE DEL PROCESO ADMINISTRATIVO Y POR SU TRANSITIVIDAD AL INTERACTUAR CON TODAS LAS ÁREAS DE LA ORGANIZACIÓN.

CONSIDERACIONES

PROMUEVE EL DESARROLLO DE LA ORGANIZACIÓN AL ESTABLECER MÉTODOS PARA UTILIZAR RACIONALMENTE LOS RECURSOS.
REDUCE LOS NIVELES DE INCERTIDUMBRE, MÁS NO LOS ELIMINA.
PROPICIA UNA MENTALIDAD FUTURISTA CON MAYOR VISIÓN.
CONDICIONA A LA ORGANIZACIÓN A SU ENTORNO EXTERNO E INTERNO.
PERMITE CUANTIFICAR EL RIESGO.
ESTABLECE UN MÉTODO SISTÉMICO PARA LA TOMA DE DECISIONES.
ESTABLECE PLANES DE TRABAJO.
MINIMIZA LOS PROBLEMAS POTENCIALES.
PERMITE MAXIMIZAR EL TIEMPO Y LOS RECURSOS.
PROPORCIONA ELEMENTOS PARA EL CONTROL.

CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN:

ES UN SISTEMA INTERACTIVO ORIENTADO HACIA CIERTOS OBJETIVOS, PERSONAS, RECURSOS TÉCNICOS Y MATERIALES CON UN PROPÓSITO.

EN EL CUAL SE IDENTIFICAN **SUBSISTEMAS**:

TÉCNICO.- EL USO DE CONOCIMIENTOS, TÉCNICAS, MAQUINARIA Y EQUIPO.

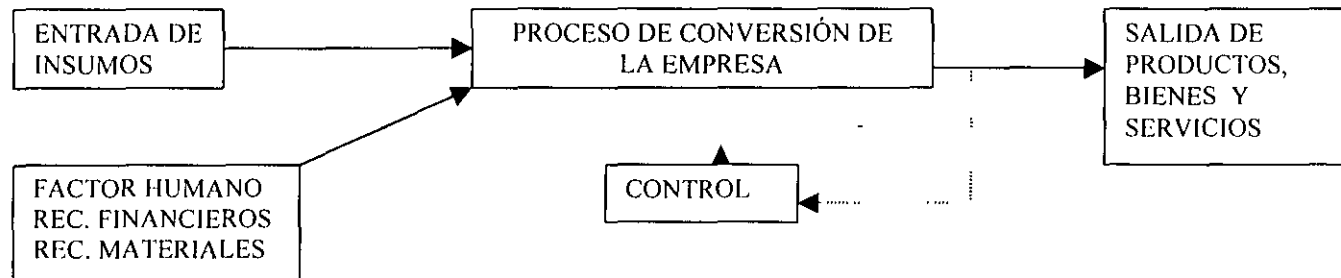
ESTRUCTURAL.- EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES DE LAS PERSONAS EN FORMA INTEGRAL

PERSONAL.- LA INTERACCIÓN SOCIAL Y LABORAL EN FORMA COORDINADA.

ADMINISTRATIVO.- QUE PLANEA, ORGANIZA, DIRIGE Y CONTROLA EL ESFUERZO

GLOBAL.

SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ABIERTA



ORIENTACIONES FUNDAMENTALES DE LA PLANEACIÓN

TIEMPOS ORIENTACIONES	PASADO ANTES	PRESENTE DURANTE	FUTURO DESPUES
REACTIVISTA	+	-	-
INACTIVISTA	-	+	-
PREACTIVISTA	-	-	+
INTERACTIVISTA	+/-	+/-	+/-

+ *ACTITUD FAVORABLE*

- *ACTITUD NO FAVORABLE*

LAS DIFERENCIAS ESENCIALES ENTRE ESTOS ASPECTOS SE DERIVAN DE SUS ORIENTACIONES TEMPORALES. CUANDO LA ORIENTACIÓN DE LA PLANEACIÓN ES AL PASADO SE DEFINE COMO REACTIVA, AL PRESENTE EN ACTIVA Y AL FUTURO PREATIVA Y CUANDO SE CONCENTRA LA PLANEACIÓN EN LAS DIVERSAS ORIENTACIONES ENTONCES SE CARACTERIZA COMO INTERACTIVA.

ORIENTACIÓN REACTIVISTA.- NO LES SATISFACEN LAS COSAS TAL COMO ESTAN NI LA MANERA EN QUE ESTAS OCURREN, PREFIEREN LAS COSAS COMO OCURRIERON EN EL PASADO. LA PLANEACIÓN TRATA LOS PROBLEMAS POR SEPARADO, NO SISTEMÁTICAMENTE, CONSIDERAN QUE LA TECNOLOGÍA ES LA PRINCIPAL CAUSA DEL CAMBIO, AUNQUE NO SEA LO MEJOR.

ORIENTACIÓN INACTIVISTA.- ESTÁN SATISFECHOS CON LAS COSAS COMO ESTÁN, AUN CUANDO NO DESEAN RETORNAR AL PASADO, CUANDO SE DA EL CAMBIO TRATAN DE ANCLARSE Y MANTENERSE EN UNA POSICIÓN FIJA. SUS OBJETIVOS DE SOBREVIVENCIA Y ESTABILIDAD, Y EN CONSECUENCIA SÓLO PROCURAN DESHACERSE DE LAS AMENAZAS Y APRECIAN MÁS LA CONFORMIDAD QUE LA CREATIVIDAD.

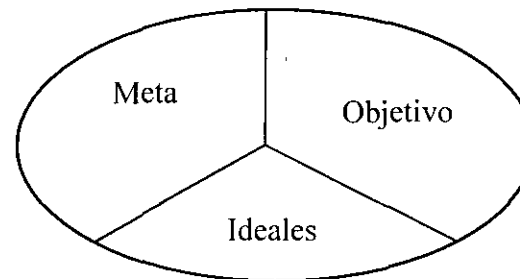
ORIENTACIÓN PREATIVISTA.- CREEN QUE EL FUTURO ES MEJOR QUE EL PRESENTE Y EL PASADO, POR LO TANTO BUSCAN ACELERAR EL CAMBIO PARA EXPLOTAR LAS OPORTUNIDADES, CONSIDERAN QUE LA TECNOLOGÍA ES LA PRINCIPAL CAUSA DEL CAMBIO, Y ADEMÁS BUENO PARA LA ORGANIZACIÓN.

ARRIBA HACIA ABAJO.

ORIENTACIÓN INTERACTIVISTA.- CREEN QUE EL FUTURO ESTÁ SUJETO A LA CREACIÓN, POR ELLO LA PLANEACIÓN ES EL DISEÑO DE UN FUTURO DESEABLE DE LA INVENCIÓN DE LOS MÉTODOS PARA LLEGAR A ÉL, CONSIDERAN QUE PUEDEN DESEMPEÑARSE EN EL FUTURO MEJOR DE LO QUE PUEDEN HACERLO EN EL PRESENTE.

SU OBJETIVO ES MAXIMIZAR SU CAPACIDAD PARA APRENDER, ADAPTARSE Y DESARROLLARSE Y POR ELLO NO SÓLO SE PERSIGUEN FINES SINO QUE TAMBIÉN IDEALES.

TIPOS DE FINES



OBJETIVOS.- SON FINES QUE ESPERAMOS ALCANZAR EN UNA FECHA POSTERIOR.

METAS.- SON FINES CUANTIFICADOS QUE ESPERAMOS ALCANZAR DENTRO DE UN PERIODO DE LA PLANEACIÓN.

IDEALES.- SON FINES QUE CREEMOS INALCANZABLES, PERO QUE CONSIDERAMOS POSIBLE DE ALCANZAR DURANTE O DESPUÉS DE LA PLANEACIÓN.

TIPOS DE PLANEACIÓN

PLANEACIÓN OPERATIVA.- CONSISTE EN SELECCIONAR MEDIOS PARA PERSEGUIR METAS ESTABLECIDAS POR LA DIRECCIÓN, ES DE CORTO PLAZO.

PLANEACIÓN TÁCTICA.- CONSISTE EN SELECCIONAR LOS MEDIOS Y LAS METAS PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.- CONSISTE EN SELECCIONAR MEDIOS, OBJETIVOS Y METAS, SUELE SER A LARGO PLAZO.

PLANEACIÓN NORMATIVA.- ES AQUELLA QUE REQUIERE SELECCIONAR MEDIOS, OBJETIVOS Y METAS E IDEALES, SU ALCANCE ES DE LARGO PLAZO (MÁS DE CINCO AÑOS),

LAS ACCIONES BÁSICAS PARA LA ESTRATEGIA DE SUPERVIVENCIA SON:

FACTORES	REFUERZO	REDESPLIEGUE	ACCION POLITICA
PRODUCTO	MEJORA CONTINUA ANÁLISIS DE VALOR PUBLICIDAD DIVERSIFICACIÓN NUEVOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN	DIFERENCIACIÓN DEL PRODUCTO SUBCONTRATACIÓN INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS DIVERSIFICACIÓN	PROTECCIONISMO LICENCIA DE IMPORTACIÓN CUOTAS DE IMPORTACIÓN NORMAS DE SEGURIDAD MONOPOLIO
MERCADO	SEGMENTACIÓN PUBLICIDAD BÚSQUEDA DE NUEVOS USOS PARA EL PRODUCTO	EXPORTACIÓN ABASTO EXTERNO VENTA DE SERVICIOS VENTA DE FRANQUICIAS	CAMPANAS PUBLICITARIAS VENTAS SUBSIDIADAS REGLAMENTACIÓN DE PRECIOS PROTECCIONISMO
TECNOLOGÍA	INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO CONCESIÓN DE LICENCIA FUSIONES	INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO EN TECNOLOGÍAS CONEXAS FABRICACIÓN BAJO LICENCIA	SUBSIDIO DE INVESTIGACION OBLIGACIÓN DE CONTENIDO TOTAL
COMPETENCIA	CONTROL DE COSTOS IMITACIÓN CONTROL DE LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN PUBLICIDAD ADQUISICIONES INVERSIONES EN PRODUCCIÓN	DIFERENCIAS DEL PRODUCTO SEGMENTACIÓN DEL MERCADO ESPECIALIZACIÓN ACUERDO DE COMPETENCIA PRODUCCIÓN EN EL EXTRANJERO	CUOTAS DE IMPORTACIÓN NORMAS PARA FRENAR LAS IMPORTACIONES DEVALUACIONES SUBSIDIOS
CAPITAL	EMISIONES DE ACCIONES PRÉSTAMOS PAPEL COMERCIAL DIVIDENDOS	FUSIÓN VENTA	PRÉSTAMOS GARANTIZADOS APOYO DE ORGANISMOS GUBERNAMENTALES
PERSONAL	CONVENIO LABORAL PARTICIPACIÓN DE LOS EMPLEADOS JUBILACIONES	DESPIDO COLECTIVO SUBCONTRATACIONES	SUBSIDIOS AL EMPLEO

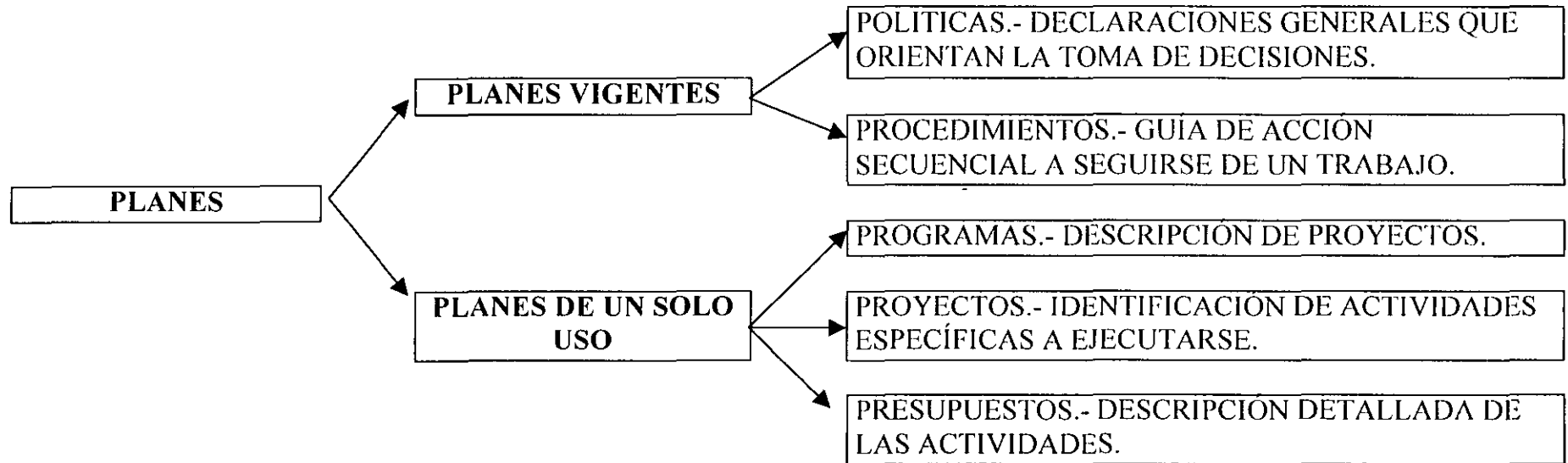
LA PLANEACIÓN NO OCURRE BAJO CONDICIONES DE “CERTEZA” NI TAMPOCO

BAJO CONDICIONES DE TOTAL “INCERTIDUMBRE”, LO QUE IMPLICA QUE LA ORGANIZACIÓN ASUMA UN RIESGO, DEFINIDO COMO LA PROBABILIDAD DE QUE OCURRA UN EVENTO.

EL **MINIMIZACIÓN DEL RIESGO** ES UNO DE LOS PROPÓSITOS DE LA PLANEACIÓN, PROVEER DE LA INFORMACIÓN SUFICIENTE DEL ENTORNO INTERNO Y EXTERNO DE LA ORGANIZACIÓN PARA IDENTIFICAR EL GRADO DE INCERTIDUMBRE DE UN CURSO DE ACCIÓN; COORDINAR EL ESFUERZO DE LAS ÁREAS DE LA EMPRESA Y AYUDAR A LA EMPRESA A LOGRAR LOS OBJETIVOS.

LA FUNCIÓN DE LA PLANEACIÓN ES PARTE INTEGRAL DE LOS SISTEMAS ADMINISTRATIVOS, YA QUE ES EL PROCESO DE DECIDIR DE MANERA ANTICIPADA A LO QUE HA DE HACERSE Y CÓMO.

LA PLANEACIÓN COORDINA LAS ACTIVIDADES DE LA ORGANIZACIÓN HACIA OBJETIVOS DEFINIDOS Y CONVENCIONALES, MISMAS QUE SE PLASMAN EN PLANES:



EL FACTOR TIEMPO

ES UNO DE LOS PRINCIPALES DETERMINANTES Y AFECTA EN TRES FORMAS:.

1. SE REQUIERE UN TIEMPO CONSIDERABLE PARA HACER UNA PLANEACIÓN EFECTIVA.
2. CON FRECUENCIA ES NECESARIO PROCEDER CON CADA UNO DE LOS PASOS DE LA PLANEACIÓN SIN LA INFORMACIÓN PLENA, DEBIDO AL TIEMPO REQUERIDO PARA REUNIR LOS DATOS Y CALCULAR EL RIESGO O TODAS LAS POSIBILIDADES.
3. LA CANTIDAD DE TIEMPO QUE SE INCLUIRÁ EN EL PLAN, DEBE TOMARSE EN CUENTA.

NIVEL DIRECTIVO
CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN
DIRECTOR GENERAL
GERENTES FUNCIONALES

PLANES A LARGO PLAZO DE 3 A 5 AÑOS O MÁS.
¿QUÉ ÍNDICES DE CRECIMIENTO?
¿QUÉ ESTRATEGIAS COMPETITIVAS?
¿QUÉ NUEVOS PRODUCTOS?

NIVEL ADMINISTRATIVO
SUBGERENTES DE ÁREA
JEFES DE DEPARTAMENTO

PLANEA A MEDIANO PLAZO DE 2 A 3 AÑOS.
¿CÓMO MEJORAR LA PROGRAMACIÓN?
¿CÓMO MEJORAR LA COORDINACIÓN?

NIVEL OPERATIVO
SUPERVISORES DE LÍNEA

PLANEA A CORTO PLAZO HASTA 1 AÑO.
¿CÓMO IMPLANTAR NUEVAS POLÍTICAS?
¿CÓMO IMPLANTAR NUEVOS PROCEDIMIENTOS?
¿CÓMO AUMENTAR LA EFICIENCIA?

LAS POLÍTICAS Y LAS ESTRATEGIAS DAN ESTRUCTURA A LOS PLANES CANALIZADAS A LAS ACCIONES OPERATIVAS, POR LO QUE MIENTRAS MÁS CUIDADOSAMENTE SE DESARROLLEN Y MÁS CLARAMENTE SE ENTIENDAN, MÁS FIRME Y EFECTIVA SERÁ LA ESTRUCTURA DE LOS PLANES.

LAS POLÍTICAS SON GUÍAS GENERALES DE ACCIÓN REFERIDAS AL LOGRO DE LOS OBJETIVOS.

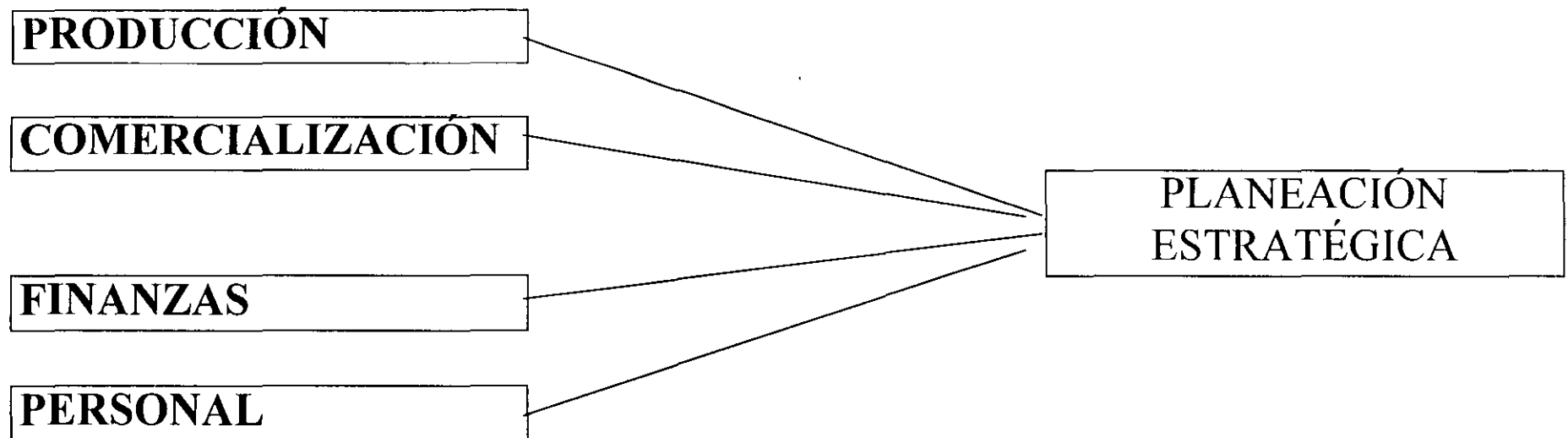
LAS ESTRATEGIAS SON EL MODO O PLAN DE ACCIÓN PARA ASIGNAR RECURSOS ESCASOS CON EL FIN DE GANAR UNA VENTAJA COMPETITIVA Y LOGRAR UN OBJETIVO EN FORMA EFICAZ Y EFICIENTE BAJO UN NIVEL DE RIESGO ACEPTABLE.

DE LA ANTERIOR DEFINICIÓN SE DERIVA EN CONCEPTO DE EFICIENCIA Y EFICACIA, QUE SE DEFINEN COMO:

EFICACIA ADMINISTRATIVA		LOGRAR LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES
EFICIENCIA ADMINISTRATIVA		EL USO ÓPTIMO DE LOS RECURSOS EN LOS PROCESOS O SERVICIOS

LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

“EL ESFUERZO SISTEMÁTICO FORMAL DE UNA ORGANIZACIÓN PARA ESTABLECER SUS OBJETIVOS, POLÍTICAS Y ESTRATEGÍAS EN EL PLAZO”



CONSIDERACIONES PRINCIPALES

LOS FACTORES MÁS RELEVANTES QUE SE CONSIDERAN EN LA REALIZACIÓN DE PLANES ESTRATÉGICOS SON LOS SIGUIENTES:

MARCO POLÍTICO.
ESQUEMA SOCIAL.
ENTORNO ECONÓMICO
SITUACIÓN COMPETITIVA.

INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.
PROYECCIÓN DE MERCADOS
FORMAS DE COMERCIALIZACIÓN.
FIJACIÓN DE PRECIOS.

NIVELES DE PRODUCCIÓN.
SISTEMAS TECNOLÓGICOS.
NUEVOS PRODUCTOS O SERVICIOS.
INVERSIONES A REALIZAR.

FUENTES DE FINANCIAMIENTO.
TASAS DE RENTABILIDAD PARA NUEVOS
PROYECTOS.

MARCO LEGAL Y FISCAL.
CONTEXTO LABORAL DE LA EMPRESA.

CONSECUENCIAS

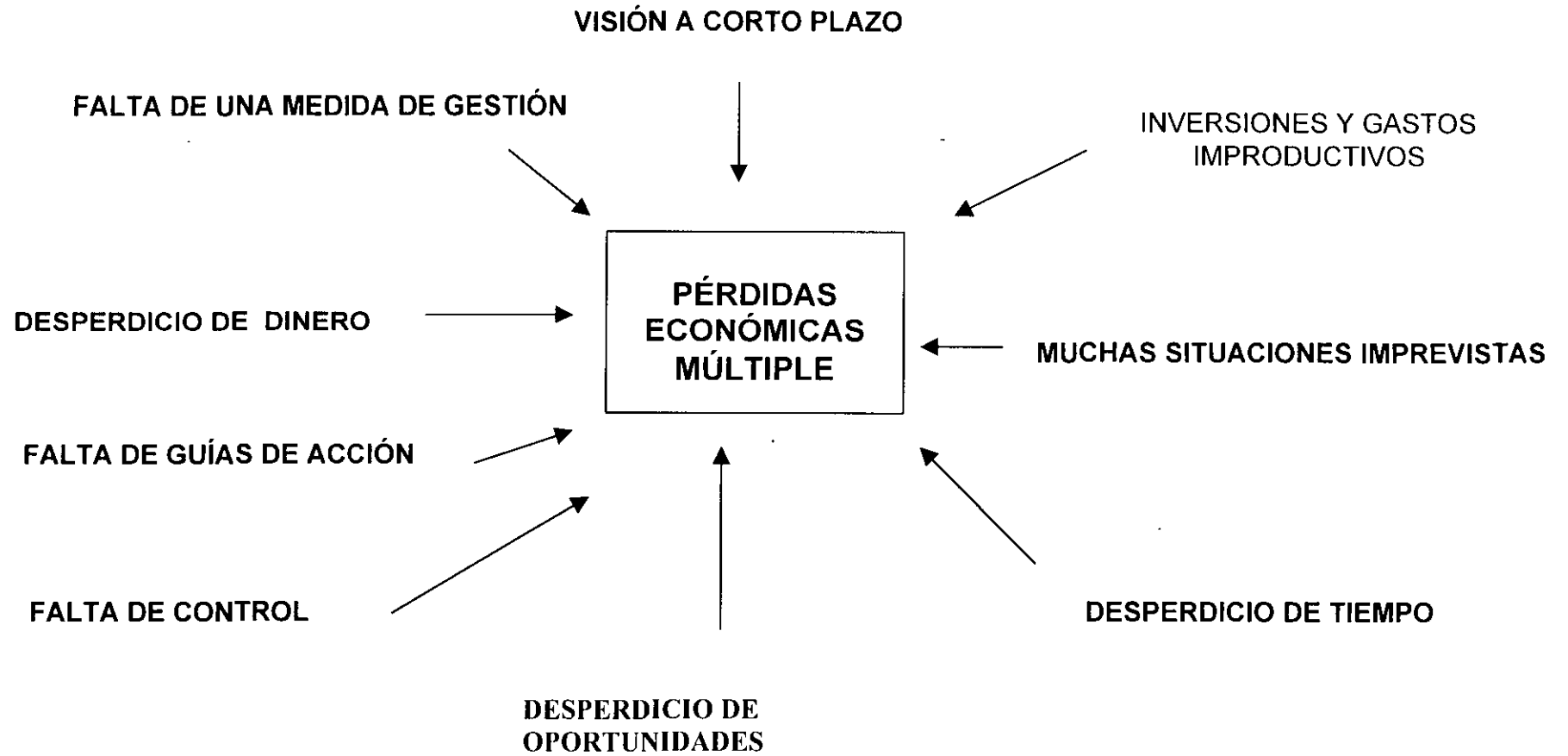
BIEN ELABORADA

- ✓ **LOS CAMBIOS EN EL ENTORNO TIENEN IMPACTO MENOR EN EL DESEMPEÑO DE UNA INSTITUCIÓN.**
- ✓ **LAS MEDICIONES Y SEGUIMIENTO PERMITEN VISUALIZAR DESVIACIONES.**
- ✓ **PERMITE LA ASIGNACIÓN ÓPTIMA DE LOS RECURSOS.**
- ✓ **PERMITE EVALUAR EL DESEMPEÑO PROponiendo OBJETIVOS CADA VEZ MÁS AMBICIOSOS**

MAL ELABORADA

- ✓ **LOS CAMBIOS EN EL ENTORNO TIENEN UN MAYOR IMPACTO EN LOS RESULTADOS FINALES DE UNA INSTITUCIÓN**
- ✓ **LAS DESVIACIONES SON DETECTADAS SÓLO AL FINAL DEL PERÍODO, NO PUDIÉNDOSE CORREGIR A TIEMPO.**
- ✓ **LA ASIGNACIÓN DE RECURSOS ES TOTALMENTE ARBITARIA.**
- ✓ **EVITA ESTABLECER METAS AMBICIOSAS Y ALCANZABLES.**

LA FALTA DE PLANEACIÓN GENERA DESPERDICIO



CAUSAS DE LA BAJA PRODUCTIVIDAD EMPRESARIAL.

- 1.- NIVELES DECISORIOS INEXPERTOS.
- 2.- MANO DE OBRA ABARATADA.
- 3.- TRABAJADORES EN ESTADO DE SUB - CAPACITACIÓN.
- 4.- PERSONAL SOBRE EVALUADO EN SU ESTATUS ORGANIZACIONAL.
- 5.- CONFLICTOS, PROBLEMAS Y TURBULENCIAS EN LAS RELACIONES HUMANAS

- 6.- ESPECIALIDADES PROFESIONALES DE EXAGERADA SOFISTICACIÓN.
- 7.- ROTACIÓN CONSTANTE DE PERSONAL.
- 8.- INESTABILIDAD EN LOS CARGOS.
- 9.- POCA GENTE CON PODER DE DECISIÓN.
- 10.- EXAGERADA CANTIDAD DE CUELLOS DE BOTELLA Y POCOS SUBORDINADOS.

- 11.- BAJO APROVECHAMIENTO DE CAPITAL.
- 12.- POCA EFICIENCIA DE LA PRODUCTIVIDAD INSTALADA.
- 13.- AUSENCIA DE ACTIVIDAD EN INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO.
- 14.- DEMASIADOS CAMBIOS EN LA COORDINACIÓN DE ACTIVIDADES.
- 15.- DEMASIADA TODOLOGÍA Y POCA ATENCIÓN HUMANA.

- 16.- DEMASIADAS POLITICAS.
- 17.- DEMASIADO PAPELEO.
- 18.- POCAS MEDIDAS DE SEGURIDAD E HIGIENE.
- 19.- AUSENTISMO DE PLANEACIÓN INMEDIATA.
- 20.- ACTIVIDADES SIN CRONOGRAMAR.

- 21.- CONFUSIÓN EN PROYECTOS U OBJETIVOS.
- 22.- DEVALUACIÓN EN EL CONCEPTO Y USO DE PROCEDIMIENTOS.
- 23.- ANÁLISIS DE CARGOS CON AUSENCIA PROFESIONAL.
- 24.- MANUALES DE ORGANIZACIÓN SIN INDUCCIÓN, PERO CON INSTALACIÓN DEL PERSONAL.
- 25.- DESVIACIÓN EN EL OTORGAMIENTO DE INCENTIVOS.

- 26.- LIDERAZGO PATERNALISTA.

- 27.- SISTEMAS DE INFORMACIÓN SIN CURSOGRAMAS.
- 28.- FALTA DE UNA NÍTIDA COMPRENSIÓN DE LO QUE DEBE LOGRARSE.
- 29.- PRINCIPIAR SIN HECHOS E INFORMACIÓN DE INVESTIGACIÓN RESPECTO A LA EMPRESA Y SU MERCADO.
- 30.- ENTRAR A UNA ACTIVIDAD SIN CONTAR CON LA EXPERIENCIA ADECUADA.

- 31.- HACER UNA MALA SELECCIÓN DE LOS EMPLEADOS Y DEJAR DE MOTIVARLOS.
- 32.- MENOSPRECIAR O SOBREVALUAR LAS ACTIVIDADES DEL PERSONAL.
- 33.- NO ESTIMAR LA CAPACIDAD DEL EMPLEADO.
- 34.- QUERER CUMPLIR CON DEMASIADA RAPIDEZ LOS COMPROMISOS DE LAS ÁREAS, PROVOCANDO ERRORES NO VISIBLES.
- 35.- TENER POCO CAPITAL PARA INICIAR OPERACIONES COMERCIALES

- 36.- PRINCIPIAR CON EXCESO DE CAPITAL Y GASTARLO SIN PRUDENCIA.
- 37.- COMPRAR DEMASIADO A CRÉDITO.
- 38.- NO FORMAR UN RESERVA PARA CONTINGENCIAS.
- 39.- OMITIR LLEVAR REGISTROS Y REPORTES SUFICIENTES Y ADECUADOS.
- 40.- LA EMPRESA INCURRE EN ELEVADOS GASTOS, ATENDIENDO LO URGENTE Y NO LO IMPORTANTE, HASTA QUE ÉSTE ÚLTIMO SE HACE URGENTE.

MODELO DE PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

CREATIVO - INNOVADOR

ANALÍTICO - RACIONAL- CUANTITATIVO - CUALITATIVO

ORDENADO - ADMINISTRATIVO

CORAZONES DE LA ESTRATEGIA

PRODUCTOS Y SERVICIOS

MERCADOS Y SEGMENTOS

DOMINIO TECNOLÓGICO

CAPACIDAD DE LA PRODUCCIÓN

VENTAS

UTILIDAD Y RENTABILIDAD FINANCIERA

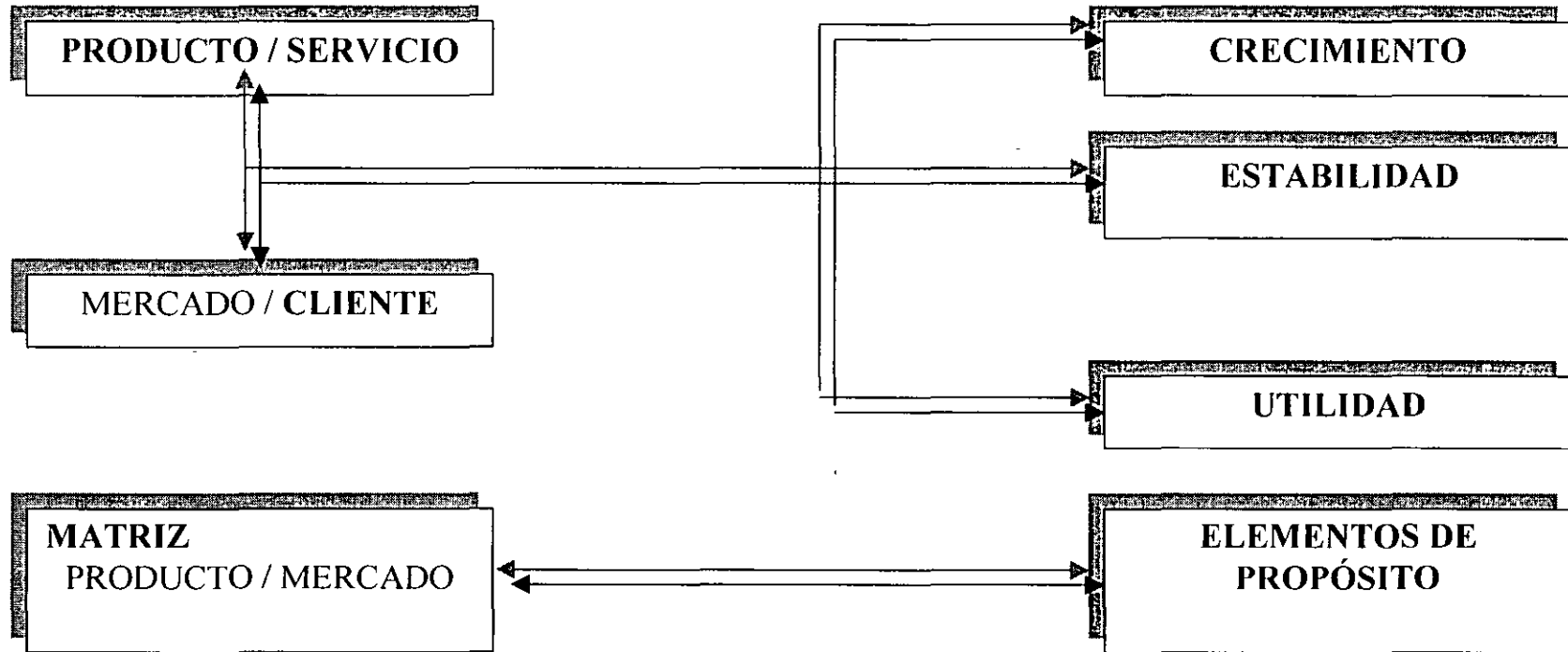
CONOCIMIENTO DEL COMPETIDOR

LA MISIÓN

DESCRIPCIÓN BREVE Y CONCISA QUE DEFINE EL NEGOCIO EN EL QUE NOS ENCONTRAMOS, PARA QUIÉN Y PORQUE TRABAJAMOS. ES EL PROPÓSITO Y LA RAZÓN DE SER DE NUESTRO EQUIPO Y DEFINE SU CONTRIBUCIÓN ÚNICA.

**SIGNIFICA EL OBJETIVO MÁS ELEVADO
REPRESENTA LA EXHORTACIÓN BÁSICA ACERCA DEL
OBJETIVO GENERAL DE LA ORGANIZACIÓN A LARGO PLAZO**

ELEMENTOS



NIVELES

¿CUÁL ES NUESTRA CONTRIBUCIÓN ÚNICA A LA ORGANIZACIÓN?

¿QUIÉN ES NUESTRO CLIENTE?

¿CUÁLES SON LOS INTERESES Y LAS PRIORIDADES DE NUESTRO CLIENTE?

¿CUÁLES SON LOS LÍMITES GEOGRÁFICOS Y ORGANIZACIONALES?

¿QUÉ DESEARIAMOS QUE NUESTROS CLIENTES

NOS PERCIBIERAN O CÓMO DESEARÍAMOS QUE LA ORGANIZACIÓN SE REFIRIERA A NOSOTROS?

(DINÁMICA GRUPAL DE EXPOSICIÓN EN HOJA DE ROTAFOLIO)

VISIÓN

ES LA IMAGEN MENTAL QUE SE TIENE DEL PROPIO DE LA ORGANIZACIÓN, ES UN PROCESO DE MIRAR HACIA EL FUTURO Y CREAR LA IMAGEN MENTAL MÁS DESEABLE PARA LA ORGANIZACIÓN.

ES ALGO QUE PUEDE DETERMINAR UN MODELO DE TRABAJAR Y CARACTERIZAR LAS ACCIONES Y LAS POLÍTICAS.

**ES LA TENDENCIA A LA GLOBALIZACIÓN
¿CÓMO ESTAREMOS TRABAJANDO DENTRO DE
CINCO AÑOS?**

**SI NUESTROS CLIENTES ESTUVIERAN
SATISFECHOS CON NUESTRO TRABAJO ¿QUÉ
OPINARÍAN DE NOSOTROS?
¿QUÉ RESULTADOS OBTENDRÍAMOS SI
ESTUVIÉRAMOS TRABAJANDO EN CONDICIONES
ÓPTIMAS?**

**¿QUÉ CREARÍAMOS O APORTARÍAMOS A
NUESTRA ORGANIZACIÓN Y A NUESTROS
CLIENTES?**

(DINÁMICA GRUPAL DE EXPOSICIÓN EN HOJA DE ROTAFOLIO)

METAS Y OBJETIVOS

LAS METAS SON AMPLIAS DECLARACIONES ESTRATÉGICAS DE LO QUE QUIEREN LLEVAR A CABO, DE ACUERDO CON LA MISIÓN Y VISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN. DEFINIR LAS PRINCIPALES METAS QUE NOS LLEVARÁN A NUESTRA VISIÓN Y AYUDARÁN A LOGRAR NUESTRA MISIÓN.

ADVERTENCIA:

UNA DE LAS RAZONES PRINCIPALES POR LO QUE LOS EQUIPOS FRACASAN, ES QUE CON FRECUENCIA COMIENZAN A PERSEGUIR SUS METAS Y OBJETIVOS SIN CONTAR CON UNA DECLARACIÓN CLARA DE LA MISIÓN Y UN DOCUMENTO CONSTITUTIVO.

NO SE DEBE PRODUCIR UNA LISTA EXTENSA DE METAS, SINO DE CONSIDERAR AQUELLAS QUE VERDADERAMENTE HACEN UNA CONTRIBUCIÓN DE ACUERDO CON LOS OBJETIVOS DEL ÁREA.

PREGUNTAS PARA LA FIJACIÓN DE METAS

¿QUÉ ES LO PRINCIPAL QUE VAMOS A LOGRAR DURANTE EL TIEMPO PREVIAMENTE ESTABLECIDO?

¿CUÁLES SON LOS PASOS INTERMEDIOS NECESARIOS Y LOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS QUE NOS PERMITIRÁN LOGRAR ESTAS METAS?

¿QUÉ PROGRAMA DEBEMOS DE SEGUIR CRONOLÓGICAMENTE PARA ASEGURARNOS DE QUE LAS METAS SE LOGREN?

¿DE QUÉ RESULTADOS SEREMOS RESPONSABLES EN LA SIGUIENTE REVISIÓN?

¿CUÁL ES MI RESPONSABILIDAD PERSONAL?

LAS METAS DEBEN RELACIONARSE CON LAS ÁREAS DE RESULTADOS CLAVE DE CADA PROCESO ORGANIZACIONAL.

PARA EL MÓDELO DE PLANEACIÓN SE CONSIDERA A LAS METAS:

COMO LOS FINES HACIA LOS CUALES SE DIRIGEN LAS ACTIVIDADES REPRESENTANDO NO SOLO EL PUNTO CRÍTICO DE LA PLANEACIÓN, SINO TAMBIÉN EL LUGAR HACIA DONDE SE ENCAMINA LA ORGANIZACIÓN.

LAS METAS MÁRCAN EL TIPO DE DESEMPEÑO Y RESULTADOS QUE LA EMPRESA PRETENDE LOGRAR, FACILITA LA COORDINACIÓN DE LAS DECISIONES DEL GRUPO Y PROPORCIONA MEDIDAS PARA EVALUAR LA ACTUACIÓN.

UNA META ES EL ESTABLECIMIENTO DE UN RESULTADO POR LOGRAR EN UN PERIODO DE TIEMPO DETERMINADO.

DEBE SER

ESPECÍFICA.- CLARAS Y PRECISAS PARA TODOS LOS QUE VAYAN A PARTICIPAR.

MEDIBLE.- DEBEN CUANTIFICARSE EN UNIDADES MONETARIAS, NO MONETARIAS, PROPORCIONALES, ETC.

ALCANZABLE Y REALISTAS.- QUE SEAN CONCRETAS, PRÁCTICAS Y POSIBLES.

FLEXIBLE.- QUE PUEDAN SER MODIFICADOS POR LAS SITUACIONES CAMBIANTES.

MOTIVADOR.- QUE LOS OBJETIVOS ESTIMULEN A LOS EMPLEADOS A LOGRAR METAS REALES Y NO AQUELLAS DEMASIADO AGRESIVAS,

COMPRENSIBLE.- QUE SE ESTABLEZCA CON PALABRAS SENCILLAS Y COMPRENSIBLES.

OBLIGACIÓN.- QUE SE DESIGNE AL O RESPONSABLE DE LA REALIZACIÓN DE LA META.

PARTICIPACIÓN.- QUE SE INVOLUCRE A LAS PERSONAS DE LA ORGANIZACIÓN.

IDENTIFICABLES EN EL TIEMPO.- QUE SEAN CALENDARIZABLES.

CENTRADAS EN RESULTADOS.- QUE SE CUANTIFIQUEN.

PROCESOS ORGANIZACIONALES

SOCIALES

ESTRATÉGICOS

ADMINISTRATIVOS

TECNOLÓGICOS

CADA UNO DE LOS PROCESOS SE RELACIONAN CON ÁREAS DE RESULTADOS CLAVE PARA LA ORGANIZACIÓN.

PROCESOS	AREAS DE RESULTADOS CLAVE
SOCIALES	AMBIENTE DE TRABAJO RELACIONES LABORALES DESARROLLO EJECUTIVO RESPONSABILIDADES SOCIALES
ESTRATÉGICOS	VOLUMEN DE VENTAS PARTICIPACIÓN / POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO NIVELES DE UTILIDAD Y PRODUCTIVIDAD FACTOR HUMANOS RECURSOS FINANCIEROS

ADMINISTRATIVOS	EFICIENCIA DE LOS RECURSOS NIVEL DE DESEMPEÑO
TECNOLÓGICOS	DESARROLLO DE NUEVAS LÍNEAS Y PRODUCTOS UTILIZACIÓN DE LA CAPACIDAD INSTALADA Y AMPLIACIONES

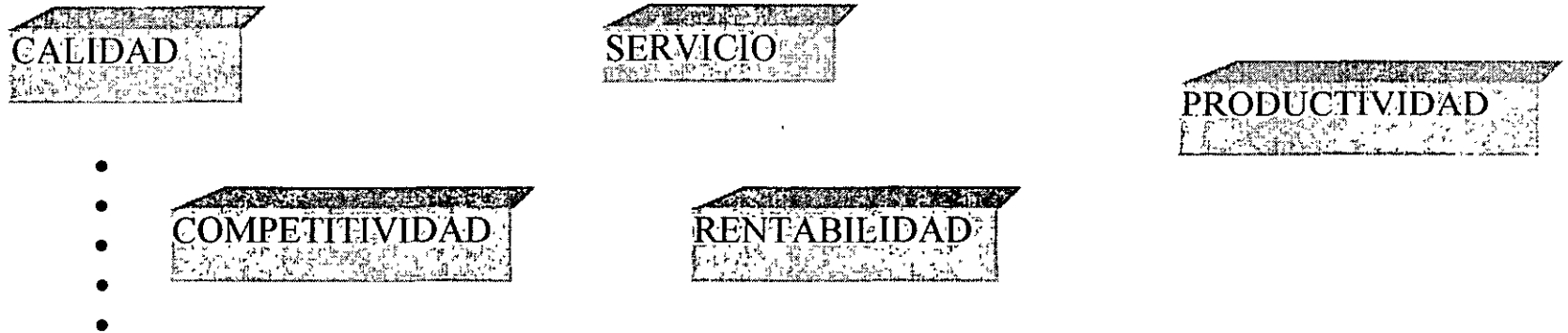
INSUMOS PARA LA FIJACIÓN DE METAS

SE DEFINEN COMO LA BASE FUNDAMENTAL PARA EL ESTABLECIMIENTO DE LAS METAS, YA QUE A TRAVÉS DE ESTOS SE PRETENDEN IDENTIFICAR AQUELLOS QUE VERDADERAMENTE CONTRIBUYAN A LA ESTRATEGIA GENERAL DE LA ORGANIZACIÓN, A LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS INTERNOS, A LA IMPLEMENTACIÓN DE IDEAS, AL MEJORAMIENTO DE ESTÁNDARES.

PUEDEN SER:

- DE CONTRIBUCIÓN ESTRATÉGICA
- PARA RESOLVER PROBLEMAS
- PARA DESARROLLAR IDEAS
- PARA ESTANDARIZAS RUTINAS.

CONTRIBUCIÓN ESTRATÉGICA.- SE RESALTA LA IMPORTANCIA DE TENER OPERACIONES EFICACES, PERO SIEMPRE GUIADAS POR UNA ESTRATEGIA BIEN DEFINIDA Y POR LAS LÍNEAS MARCADAS DESDE LA ALTA DIRECCIÓN, POR LO QUE LAS METAS ESTABLECIDAS DEBERÁN ESTAR ORIENTADAS CLARAMENTE AL LOGRO DE LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES, EN LAS ÁREAS DE OPORTUNIDAD SIGUIENTES.:



PARA RESOLVER PROBLEMAS.- SON DE LOS MÁS IMPORTANTES YA QUE CONSTITUYEN LA BASE DE TODO PROCESO EN LA FIJACIÓN DE METAS. SE DEBEN DETECTAR LOS PROBLEMAS INTERNOS QUE AMENACEN O IMPIDAN.:

- EL CUMPLIMIENTO DE LA MISIÓN DEL PUESTO.

- EL ÓPTIMO DESARROLLO DE LAS FUNCIONES
- LA INSTRUMENTACIÓN DE LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES RELACIONADOS CON SU FUNCIÓN.
- EL LOGRO DE LAS METAS A CORTO PLAZO.

EN EL PROCESO DE ELABORACIÓN DE METAS ES MUY IMPORTANTE LA PARTICIPACIÓN DE LOS EJECUTIVOS Y LA CONSIDERACIÓN DE LOS SIGUIENTES ASPECTOS:.

FODA

LAS OPORTUNIDADES

SITUACIONES DEL ENTORNO POTENCIALMENTE FAVORABLES Y ATRACTIVAS PARA SER APROVECHADAS POR LA DEPENDENCIA EN EL CUMPLIMIENTO DE SUS PROPÓSITOS.

AMENAZAS

SITUACIONES DEL ENTORNO QUE REPRESENTAN RIESGOS Y PELIGROS PARA LA DEPENDENCIA QUE PUEDAN OBSTACULIZAR EL CUMPLIMIENTO DE SUS PROPÓSITOS.

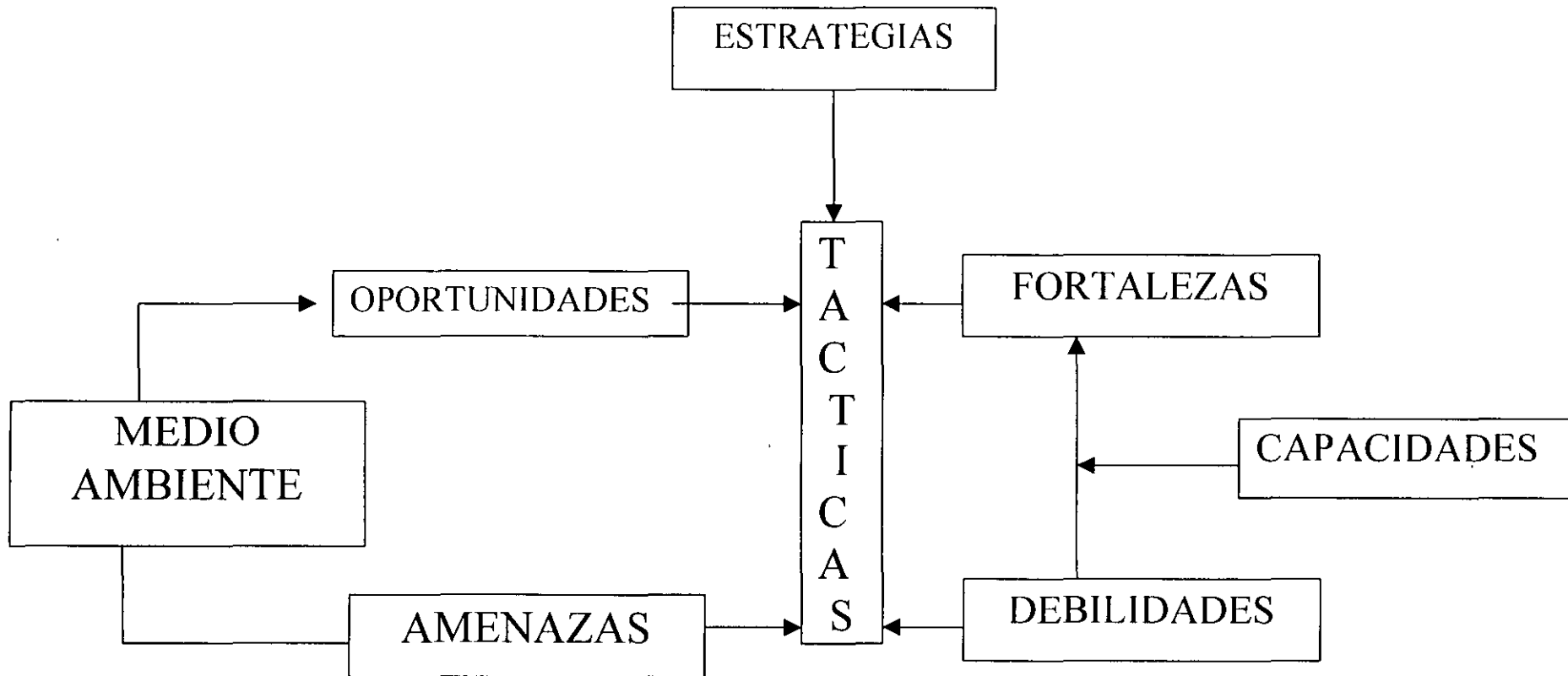
FORTALEZAS

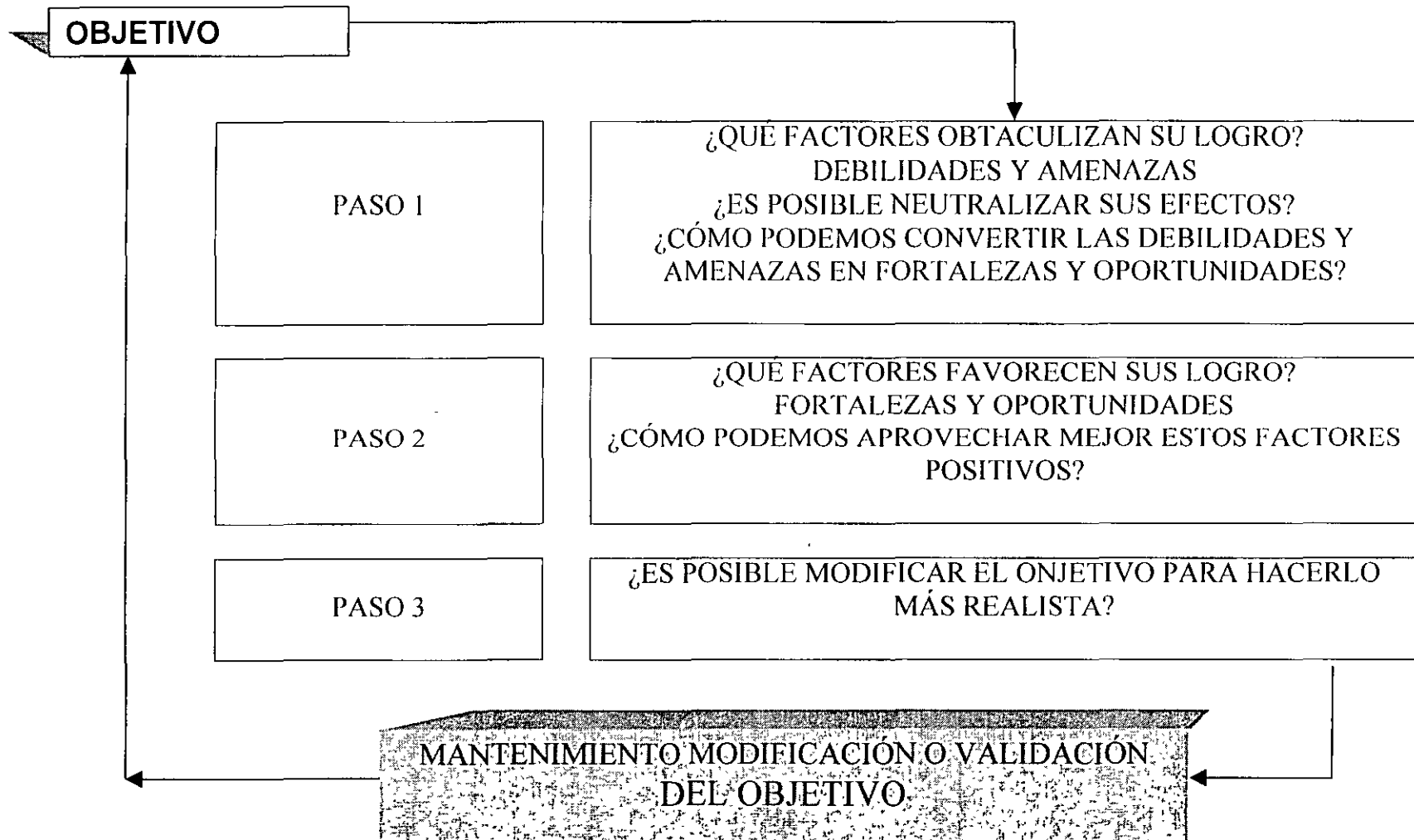
FACTORES O ACTIVIDADES DE UNA ORGANIZACIÓN QUE SE MANEJAN O HACEN MUY BIEN Y PERMITEN CUMPLIR LOS PROPÓSITOS DE LA DEPENDENCIA.

DEBILIDADES

FACTORES O ACTIVIDADES DE UNA ORGANIZACIÓN QUE LIMITAN SU ACTUACIÓN Y REQUIEREN DE MEJORAMIENTO PARA CUMPLIR SU PROPÓSITO.

ESQUEMA DE EVOLUCIÓN DE LAS TÁCTICAS





PROCESO DE ELABORACIÓN DEL ESCENARIO INTEGRAL.

CON LA FINALIDAD DE ILUSTRAR EL PROCESO DE ELABORACIÓN DEL ESCENARIO DE LA EMPRESA, SE PRESENTA UNA SITUACIÓN HIPOTÉTICA:

DESCRIPCIÓN DE PUNTOS FUERTES.

DE MERCADOTECNIA.

IMAGEN AGRADABLE DE LA EMPRESA EN LOS CLIENTES.

PREFERENCIA DE LOS CONSUMIDORES POR LOS PRODUCTOS Y/O SERVICIOS DE LA EMPRESA.

MERCADOS DIVERSIFICADOS.

EFICIENTE SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN.

NIVEL DE PRECIOS O CUOTAS COMPETITIVAS.

DE PRODUCCIÓN.

ALTO ÍNDICE DE CALIDAD EN LOS PRODUCTOS Y/O SERVICIOS.

EXCEDENTE EN LA CAPACIDAD INSTALADA.

ELEVADA ROTACIÓN DE INVENTARIOS.

DE FINANZAS.

ALTA CAPACIDAD CREDITICIA.

SATISFACTORIO NIVEL DE LIQUIDEZ.

ELEVADO MARGEN DE UTILIDAD SOBRE VENTAS DE LOS PRODUCTOS Y/O SERVICIOS.

DE PERSONAL.

PERSONAL EJECUTIVO DE ALTO NIVEL.
PERSONAL OPERATIVO CON ELEVADO GRADO DE CAPACITACIÓN.
INMEJORABLES RELACIONES HUMANAS EN LA EMPRESA.

DE LOCALIZACIÓN DE LAS INSTALACIONES.
CERCANÍA CON RESPECTO AL MERCADO DE PROVEEDORES Y CONSUMIDORES.
APROVECHAMIENTO DE ESTÍMULOS FISCALES.
ADECUADOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN PARA SU ACCESO.

DE ABASTECIMIENTO DE MATERIALES.
FUENTES DE ABASTECIMIENTO NACIONALES Y LOCALES.
AUSENCIA DE IMPORTACIONES DE MATERIALES.
BAJOS COSTOS DE TRANSPORTACIÓN.

DESCRIPCIÓN DE PUNTOS DÉBILES.

DE MERCADOTECNIA.
POCA INVESTIGACIÓN DE NUEVOS NICHOS DE MERCADOS.
PARTICIPACIÓN MINORITARIA EN EL MERCADO.
LIMITADA CAPACIDAD DE PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD.
COSTOSA FUERZA DE VENTAS.

DE PRODUCCIÓN.
BAJA PRODUCTIVIDAD LABORAL.

DE FINANZAS.
BAJO ÍNDICE DE UTILIDAD O RENDIMIENTO SOBRE LA INVERSIÓN.

APALANCAMIENTO OPERATIVO ELEVADO.

DE PERSONAL.

FUERTE ROTACIÓN DE PERSONAL.
REDUCIDO NÚMERO DE EJECUTIVOS.

DE LOCALIZACIÓN.

IMPOSIBILIDAD DE AMPLIACIONES.
ESCASEZ DE MANO DE OBRA CALIFICADA.

DE ABASTECIMIENTO.

CAPACIDAD DE ALMACENAMIENTO LIMITADA.
INCONSISTENCIA EN LA RECEPCIÓN DE MATERIALES.

IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES DE CRECIMIENTO.

ADQUISICIÓN DE OTRAS EMPRESAS.
FUSIÓN CON OTRAS EMPRESAS U ORGANISMOS.

DE DIVERSIFICACIÓN.

DESARROLLO DE NUEVAS LÍNEAS DE PRODUCTOS Y O SERVICIOS.
INCURSIÓN A NUEVOS SEGMENTOS DE MERCADO.

GUBERNAMENTALES.

ESTÍMULOS FISCALES A LA EXPORTACIÓN.
ESTÍMULOS FISCALES A LA REINVERSIÓN.

FINANCIERAS.

DE INVERSIÓN.
DE FINANCIAMIENTO.

IDENTIFICACIÓN DE AMENAZAS.

ECONÓMICAS.

CONTRATACIÓN DE LAS INVERSIONES.
BAJA EN LA PRODUCCIÓN INDUSTRIAL.
ESTADO RECESIONARIO.
INFLACIÓN CRECIENTE.
DISMINUCIÓN DEL AHORRO.

FINANCIERAS.

ESCASEZ DE FINANCIAMIENTO Y/O PRESUPUESTOS ASIGNADOS.
ELEVACIÓN DEL COSTO CREDITICIO.
CAMBIOS EN LAS COTIZACIONES DE DIVISAS.

POLÍTICAS Y SOCIALES.

INESTABILIDAD POLÍTICA.
CAMBIO DE RÉGIMEN.
NUEVAS PREFERENCIAS DEL CONSUMIDOR O USUARIO.

DE MERCADOS.

CONTRACCIÓN DE LA DEMANDA.
INCURSIÓN DEL SECTOR OFICIAL.
NUEVOS COMPETIDORES.

LEGALES Y LABORALES.

APLICACIÓN DE NUEVAS CARGAS IMPOSITIVAS.
NUEVAS CONCESIONES AL SECTOR OBRERO.
NUEVAS REGLAMENTACIONES LABORALES.

TECNOLÓGICAS.

APARICIÓN DE INNOVACIONES TECNOLÓGICAS.
NUEVOS PRODUCTOS Y/O SERVICIOS SUSTITUTOS.

DE ABASTECIMIENTOS.

ESCASEZ DE MATERIALES PRIMAS BÁSICAS.
POLÍTICAS RESTRICTIVAS A LAS IMPORTACIONES DE PRODUCTOS.

SON DECISIONES ESTRATÉGICAS QUE INCLUYEN OTRAS DECISIONES TRASCENDENTALES COMO:

- ✓ ROMPER LA VAJILLA
- ✓ DEHACERSE DE RUTINAS, COSAS Y COMPORTAMIENTOS PRESENTES QUE NO ENCAJARÁN EN EL FUTURO.
- ✓ ANEXAR NUEVOS CONCEPTOS, COSAS Y COMPORTAMIENTOS, COMUNICACIONES Y ACCIONES QUE SERÁN ELEMENTOS INTEGRANTES DE LOS PLANES ESTRATÉGICOS.
- ✓ BUSCAR NUEVOS Y DIFERENTES CAMINOS PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS ESTABLECIDOS.
- ✓ MANEJAR COMUNICACIONES CONGRUENTES UY CONSISTENTES PARA FIJAR UNA IMAGEN POSITIVA EN LAS MENTES DE CLIENTES Y OTROS RECEPTORES.



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

CURSOS INSTITUCIONALES

DESARROLLO EMPRESARIAL

DIPLOMADO EN FINANZAS CORPORATIVAS

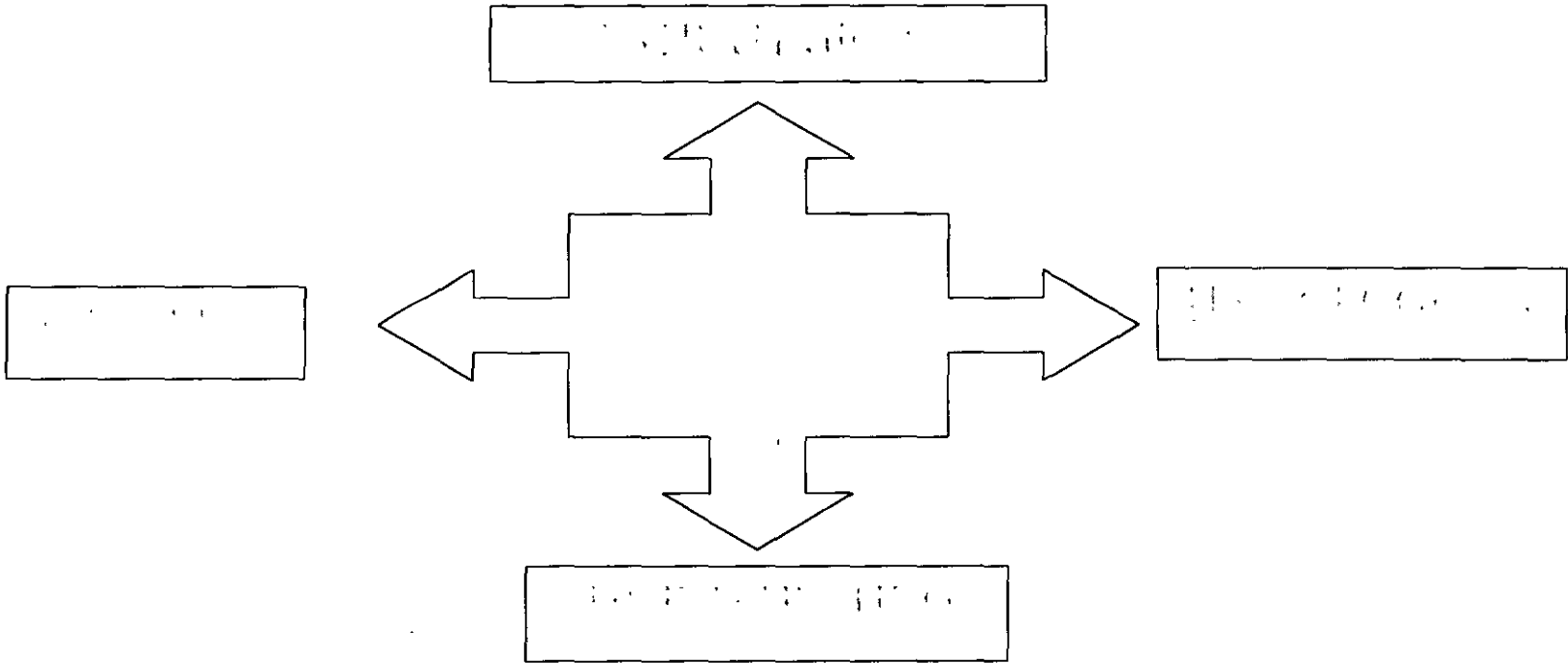
MÓDULO I: PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

Del 28 de febrero al 3 de marzo del 2000.

Anexos..

Lic. José Luis Espínola Blando
Palacio de Minería.
2000.

PROCESOS ORGANIZACIONALES



CADA UNO DE LOS PROCESOS SE RELACIONAN CON ÁREAS DE RESULTADOS CLAVE PARA LA ORGANIZACIÓN.

PROCESOS	AREAS DE RESULTADOS CLAVE
SOCIALES	AMBIENTE DE TRABAJO RELACIONES LABORALES DESARROLLO EJECUTIVO RESPONSABILIDADES SOCIALES
ESTRATÉGICOS	VOLUMEN DE VENTAS PARTICIPACIÓN / POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO NIVELES DE UTILIDAD Y PRODUCTIVIDAD FACTOR HUMANOS RECURSOS FINANCIEROS
ADMINISTRATIVOS	EFICIENCIA DE LOS RECURSOS NIVEL DE DESEMPEÑO
TECNOLÓGICOS	DESARROLLO DE NUEVAS LÍNEAS Y PRODUCTOS UTILIZACIÓN DE LA CAPACIDAD INSTALADA Y AMPLIACIONES

INSUMOS PARA LA FIJACIÓN DE METAS

SE DEFINEN COMO LA BASE FUNDAMENTAL PARA EL ESTABLECIMIENTO DE LAS METAS, YA QUE A TRAVÉS DE ESTOS SE PRETENDEN IDENTIFICAR AQUELLOS QUE VERDADERAMENTE CONTRIBUYAN A LA ESTRATEGIA GENERAL DE LA ORGANIZACIÓN, A LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS INTERNOS, A LA IMPLEMENTACIÓN DE IDEAS, AL MEJORAMIENTO DE ESTÁNDARES.

PUEDEN SER:

- DE CONTRIBUCIÓN ESTRATÉGICA
- PARA RESOLVER PROBLEMAS
- PARA DESARROLLAR IDEAS
- PARA ESTANDARIZAS RUTINAS.

CONTRIBUCIÓN ESTRATÉGICA.- SE RESALTA LA IMPORTANCIA DE TENER OPERACIONES EFICACES, PERO SIEMPRE GUIADAS POR UNA ESTRATEGIA BIEN DEFINIDA Y POR LAS LÍNEAS MARCADAS DESDE LA ALTA DIRECCIÓN, POR LO QUE LAS METAS ESTABLECIDAS DEBERÁN ESTAR ORIENTADAS CLARAMENTE AL LOGRO DE LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES, EN LAS ÁREAS DE OPORTUNIDAD SIGUIENTES:.

CALIDAD

SERVICIO

PRODUCTIVIDAD

-
-
-
-
-

COMPETITIVIDAD

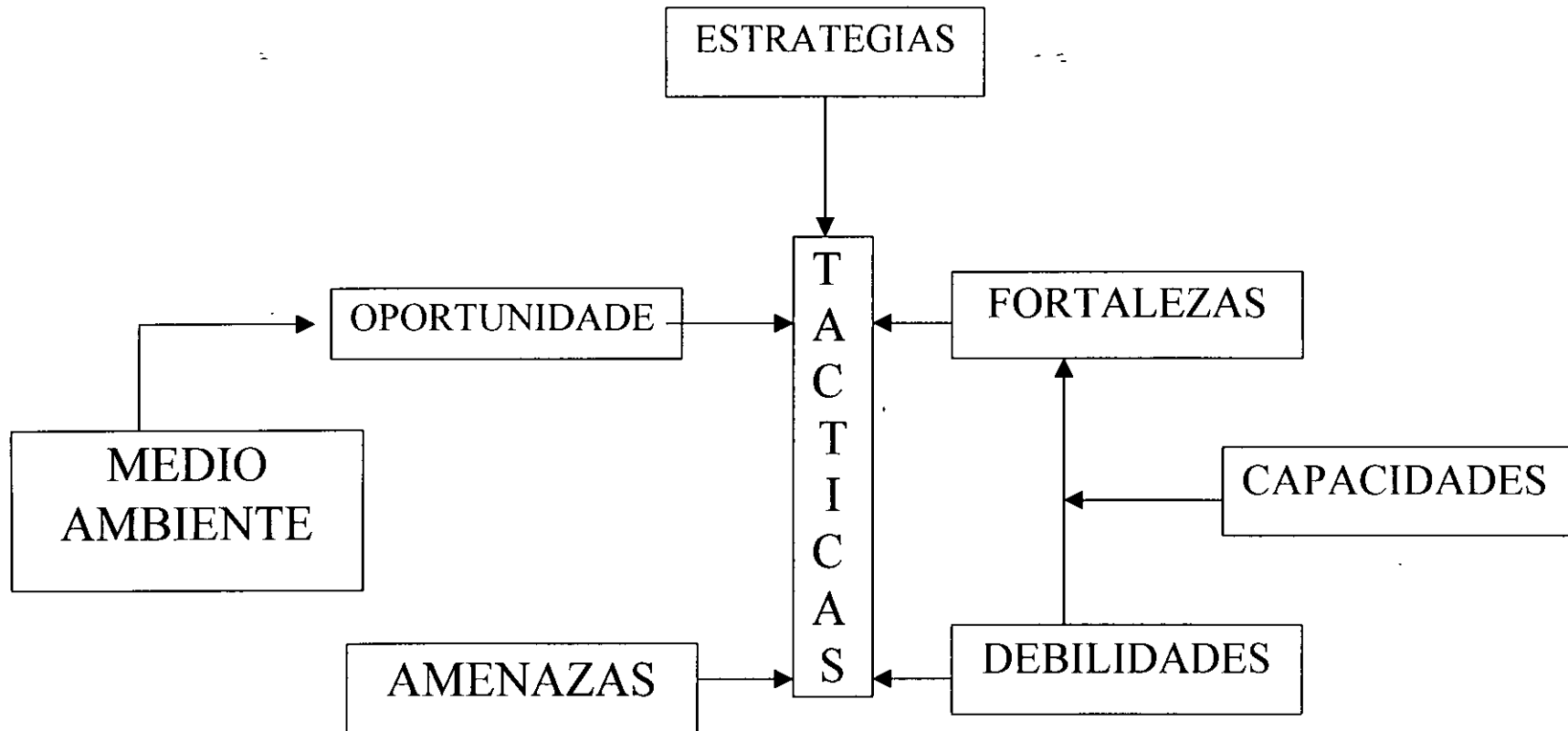
RENTABILIDAD

PARA RESOLVER PROBLEMAS.- SON DE LOS MÁS IMPORTANTES YA QUE CONSTITUYEN LA BASE DE TODO PROCESO EN LA FIJACIÓN DE METAS. SE DEBEN DETECTAR LOS PROBLEMAS INTERNOS QUE AMENACEN O IMPIDAN:.

- EL CUMPLIMIENTO DE LA MISIÓN DEL PUESTO.
- EL ÓPTIMO DESARROLLO DE LAS FUNCIONES
- LA INSTRUMENTACIÓN DE LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES RELACIONADOS CON SU FUNCIÓN.
- EL LOGRO DE LAS METAS A CORTO PLAZO.

EN EL PROCESO DE ELABORACIÓN DE METAS ES MUY IMPORTANTE LA PARTICIPACIÓN DE LOS EJECUTIVOS Y LA CONSIDERACIÓN DE LOS SIGUIENTES ASPECTOS:.

F O D A



FORTALEZAS

FACTORES O ACTIVIDADES DE UNA ORGANIZACIÓN QUE SE MANEJAN O HACEN MUY BIEN Y PERMITEN CUMPLIR LOS PROPÓSITOS DE LA DEPENDENCIA.

LAS OPORTUNIDADES

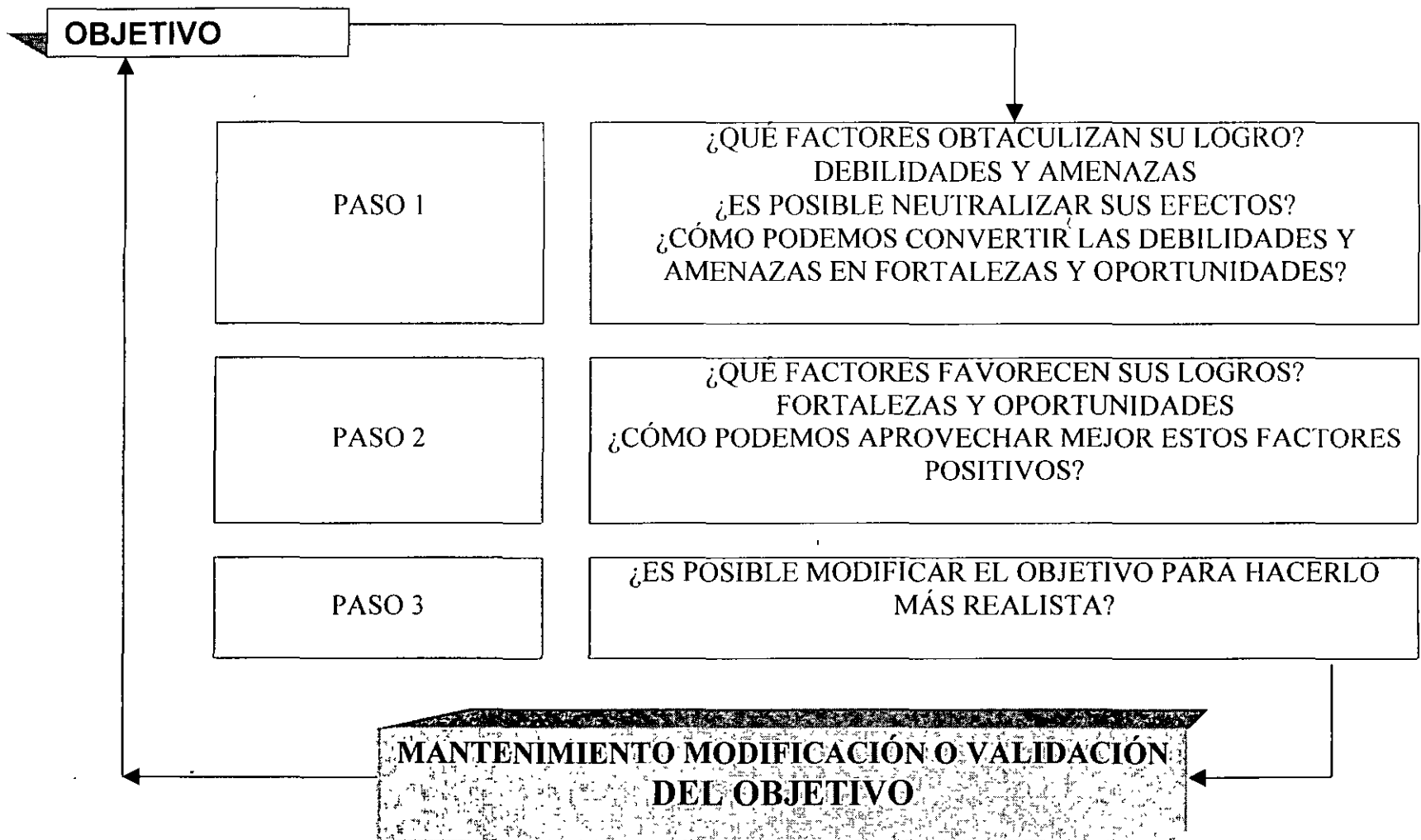
SITUACIONES DEL ENTORNO POTENCIALMENTE FAVORABLES Y ATRACTIVAS PARA SER APROVECHADAS POR LA DEPENDENCIA EN EL CUMPLIMIENTO DE SUS PROPÓSITOS.

DEBILIDADES

FACTORES O ACTIVIDADES DE UNA ORGANIZACIÓN QUE LIMITAN SU ACTUACIÓN Y REQUIEREN DE MEJORAMIENTO PARA CUMPLIR SU PROPÓSITO.

AMENAZAS

SITUACIONES DEL ENTORNO QUE REPRESENTAN RIESGOS Y PELIGROS PARA LA DEPENDENCIA QUE PUEDAN OBSTACULIZAR EL CUMPLIMIENTO DE SUS PROPÓSITOS.



PROCESO DE ELABORACIÓN DEL ESCENARIO INTEGRAL.

CON LA FINALIDAD DE ILUSTRAR EL PROCESO DE ELABORACIÓN DEL ESCENARIO DE LA EMPRESA, SE PRESENTA UNA SITUACIÓN HIPOTÉTICA:

DESCRIPCIÓN DE PUNTOS FUERTES.

DE MERCADOTECNIA.

IMAGEN AGRADABLE DE LA EMPRESA EN LOS CLIENTES.

PREFERENCIA DE LOS CONSUMIDORES POR LOS PRODUCTOS Y/O SERVICIOS DE LA EMPRESA.

MERCADOS DIVERSIFICADOS.

EFICIENTE SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN.

NIVEL DE PRECIOS O CUOTAS COMPETITIVAS.

DE PRODUCCIÓN.

ALTO ÍNDICE DE CALIDAD EN LOS PRODUCTOS Y/O SERVICIOS.

EXCEDENTE EN LA CAPACIDAD INSTALADA.

ELEVADA ROTACIÓN DE INVENTARIOS.

DE FINANZAS.

ALTA CAPACIDAD CREDITICIA.

SATISFACTORIO NIVEL DE LIQUIDEZ.

ELEVADO MARGEN DE UTILIDAD SOBRE VENTAS DE LOS PRODUCTOS Y/O SERVICIOS.

DE PERSONAL.

PERSONAL EJECUTIVO DE ALTO NIVEL.

PERSONAL OPERATIVO CON ELEVADO GRADO DE CAPACITACIÓN.

INMEJORABLES RELACIONES HUMANAS EN LA EMPRESA.

DE LOCALIZACIÓN DE LAS INSTALACIONES.

CERCANÍA CON RESPECTO AL MERCADO DE PROVEEDORES Y CONSUMIDORES.

APROVECHAMIENTO DE ESTÍMULOS FISCALES.

ADECUADOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN PARA SU ACCESO.

DE ABASTECIMIENTO DE MATERIALES.

FUENTES DE ABASTECIMIENTO NACIONALES Y LOCALES.

AUSENCIA DE IMPORTACIONES DE MATERIALES.

BAJOS COSTOS DE TRANSPORTACIÓN.

DESCRIPCIÓN DE PUNTOS DÉBILES.

DE MERCADOTECNIA.

POCA INVESTIGACIÓN DE NUEVOS NICHOS DE MERCADOS.

PARTICIPACIÓN MINORITARIA EN EL MERCADO.

LIMITADA CAPACIDAD DE PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD.

COSTOSA FUERZA DE VENTAS.

DE PRODUCCIÓN.

BAJA PRODUCTIVIDAD LABORAL.

DE FINANZAS.

BAJO ÍNDICE DE UTILIDAD O RENDIMIENTO SOBRE LA INVERSIÓN.
APALANCAMIENTO OPERATIVO ELEVADO.

DE PERSONAL.

FUERTE ROTACIÓN DE PERSONAL.
REDUCIDO NÚMERO DE EJECUTIVOS.

DE LOCALIZACIÓN.

IMPOSIBILIDAD DE AMPLIACIONES.
ESCASEZ DE MANO DE OBRA CALIFICADA.

DE ABASTECIMIENTO.

CAPACIDAD DE ALMACENAMIENTO LIMITADA.
INCONSISTENCIA EN LA RECEPCIÓN DE MATERIALES.

IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES DE CRECIMIENTO.

ADQUISICIÓN DE OTRAS EMPRESAS.
FUSIÓN CON OTRAS EMPRESAS U ORGANISMOS.

DE DIVERSIFICACIÓN.

DESARROLLO DE NUEVAS LÍNEAS DE PRODUCTOS Y O SERVICIOS.
INCURSIÓN A NUEVOS SEGMENTOS DE MERCADO.

GUBERNAMENTALES.

ESTÍMULOS FISCALES A LA EXPORTACIÓN.

ESTÍMULOS FISCALES A LA REINVERSIÓN.

FINANCIERAS.
DE INVERSIÓN.
DE FINANCIAMIENTO.

IDENTIFICACIÓN DE AMENAZAS.

ECONÓMICAS.
CONTRATACIÓN DE LAS INVERSIONES.
BAJA EN LA PRODUCCIÓN INDUSTRIAL.
ESTADO RECESIONARIO.
INFLACIÓN CRECIENTE.
DISMINUCIÓN DEL AHORRO.

FINANCIERAS.
ESCASEZ DE FINANCIAMIENTO Y/O PRESUPUESTOS ASIGNADOS.
ELEVACIÓN DEL COSTO CREDITICIO.
CAMBIOS EN LAS COTIZACIONES DE DIVISAS.

POLÍTICAS Y SOCIALES.
INESTABILIDAD POLÍTICA.
CAMBIO DE RÉGIMEN.
NUEVAS PREFERENCIAS DEL CONSUMIDOR O USUARIO.

DE MERCADOS.
CONTRACCIÓN DE LA DEMANDA.

INCURSIÓN DEL SECTOR OFICIAL.
NUEVOS COMPETIDORES.

LEGALES Y LABORALES.

APLICACIÓN DE NUEVAS CARGAS IMPOSITIVAS.
NUEVAS CONCESIONES AL SECTOR OBRERO.
NUEVAS REGLAMENTACIONES LABORALES.

TECNOLÓGICAS.

APARICIÓN DE INNOVACIONES TECNOLÓGICAS.
NUEVOS PRODUCTOS Y/O SERVICIOS SUSTITUTOS.

DE ABASTECIMIENTOS.

ESCASEZ DE MATERIALES PRIMAS BÁSICAS.
POLÍTICAS RESTRICTIVAS A LAS IMPORTACIONES DE PRODUCTOS.

SEYEN...
...
...

- ✓ ROMPER LA VAJILLA
- ✓ DEHACERSE DE RUTINAS, COSAS Y COMPORTAMIENTOS PRESENTES QUE NO ENCAJARÁN EN EL FUTURO.
- ✓ ANEXAR NUEVOS CONCEPTOS, COSAS Y COMPORTAMIENTOS, COMUNICACIONES Y ACCIONES QUE SERÁN ELEMENTOS INTEGRANTES DE LOS PLANES ESTRATÉGICOS.
- ✓ BUSCAR NUEVOS Y DIFERENTES CAMINOS PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS ESTABLECIDOS.
- ✓ MANEJAR COMUNICACIONES CONGRUENTES UY CONSISTENTES PARA FIJAR UNA IMAGEN POSITIVA EN LAS MENTES DE CLIENTES Y OTROS RECEPTORES.

