

15
22



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

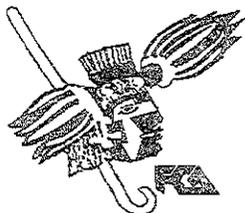
SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN ADMINISTRATIVA
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTAN:

AGUSTÍN CADENA JIMÉNEZ
ERIKA YOLANDA LUNA CORONA
LUIS ENRIQUE CUÉLLAR RECINOS
MIGUEL DE ANDA SÁNCHEZ

ASESOR DEL SEMINARIO:
LIC. J. CARLOS VARELA COTA



MEXICO, D.F.

1998

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

A Dios,

Por hacer de mí un hombre de bien y por todas sus bondades

A mis Padres,

Gracias por su amor, su sacrificio y apoyo de toda la vida y por ayudarme a encontrar mi camino.

A mis Hermanos,

Que han sabido entenderme y soportarme, por que crezcamos juntos y nos ayudemos toda la vida.

A mi Familia,

Por su amor y por estar siempre a mi lado cuando los he necesitado.

A Erika,

Gracias por tu amistad incondicional, tu cariño y por enseñarme a luchar por lo que quiero.

Gracias a mis Amigos y a todas la personas que de alguna forma han contribuido en mi superación y en mi felicidad.

Agustín

Dedico esta tesis a todas aquellas personas que me han apoyado y que me seguirán apoyando en el desarrollo de mi vida profesional:

Gracias a mi Madre:

Por todo tu esfuerzo y apoyo que me han forjado.

Gracias Hermanas:

Por haberme dado todo su amor, su apoyo y por haberme enseñado a jamás darme por vencido.

Gracias a mi Esposa Vanessa Trani:

Por alentarme en todo momento y darme todo tu amor. Te Amo.

Gracias a mis Suegros:

Por todo su apoyo y cariño.

Gracias a mis Hijos:

Por todo su amor, ternura y travesuras. Los extraño.

Gracias a mis Amigos

a *Erika Luna*, por su incomparable talento cómico-musical,

a *Chewy Cadena* y a sus gruñidos,

a *Miguel De Anda* y sus dotes de líder sindical,

a *Sergio Velázquez* por su enorme simpatía.

Gracias, por haberme ayudado a dar el primer paso.

Luis Enrique Cuéllar

Sólo tengo que decir ¡Gracias!

Gracias a:

Mis Padres,

El Sr. Miguel De Anda y,
la Sra. Rafaela Sánchez

a quienes debo no sólo mi formación profesional sino también humana, y por su amor y apoyo en todo momento.

Mi Hermano,

Alonso De Anda S.

quien en situaciones determinadas e importantes en mi vida me hizo ver mis errores

Mis amigos en especial,

Nohemí De Anda
Luis Enrique Cuéllar
Erika Luna C.
Agustín Cadena
Sergio Velázquez V.

por su franqueza, su apoyo en momentos difíciles, simplemente por saber ser amigos en toda ocasión.

Mi novia,

Ivethe García G.

por ser fuente de inspiración en los últimos momentos de mi carrera.

Mis Maestros,

Lilia Olga Varela B
Clara Mason
Alberto Urban
Jorge Alvarez A.
Carlos Mondragón

quienes dejaron una huella profunda, positiva e imborrable en mi corazón, por su gran dedicación, sabiduría y amor por la enseñanza, aprendí a valorar, querer y amar a mi Universidad, la UNAM, máxima casa de estudios de nuestro país y la más importante de América Latina, luchar por ella y sobre todo por un país tan bello como lo es México.

Pero sobre todo a

¡Dios! A quien debo todo, absolutamente todo en mi vida, en mi existir, por su amor a mí y a todos mis seres queridos... por su compañía en todo momento ¡Gracias Dios mío!

Miguel

A mis Padres:

Por su amor, amistad, apoyo y confianza que siempre me han brindado y a quienes les debo lo que soy y por que algún día podamos estar juntos los cuatro nuevamente.

A mi Hermana:

Por tu cariño y apoyo que siempre me han alentado a seguir superándome y como un ejemplo el día de mañana para tí.

A Agustín:

Por toda la confianza que has depositado en mí y por la motivación que me has dado en todo momento para ser fuerte y optimista ante todo.
Gracias por tu amistad, comprensión y cariño.

A mi Familia:

Por el apoyo incondicional que siempre he recibido de cada uno de ustedes.

A mis Amigos:

Quienes siempre han estado conmigo en todo momento y me han ayudado a corregir mis errores y a seguir adelante.

A Dios:

Gracias por todo lo que me has dado y por iluminar mi camino en los momentos más difíciles de mi vida.

Con respeto y cariño

Erika

Índice

Definición del Problema	1
Objetivos	1
Hipótesis General	1
Hipótesis Específicas	1
Metodología	2
Introducción	3

I. MISIÓN

Generalidades	10
1) Importancia	11
2) Proceso de Elaboración de la Misión	12
3) Esquema del Proceso de Elaboración de la Misión	16

II. ANÁLISIS SITUACIONAL

Generalidades

18

1) Análisis del Ambiente Interno

19

A. Capacidad Administrativa

20

B. Capacidad Operativa

21

2) Proceso del Análisis del Ambiente Interno

22

A. Aplicación de Cuestionarios

22

B. Identificación y Selección de Fortalezas y Debilidades

35

C. Elaboración de la Matriz de Evaluación Interna Particular

36

D. Elaboración de la Matriz de Evaluación Interna General

41

3) Esquemas de los Procesos de Análisis del Ambiente Interno para Identificar Fortalezas y Debilidades

46

3.1) Capacidad Administrativa

47

A. Fase de Planeación

48

B. Fase de Organización

51

C. Fase de Dirección

54

D. Fase de Control

57

3.2) Capacidad Operativa	60
A. Area de Mercadotecnia	61
B. Area de Personal	64
C. Area de Finanzas	67
D. Area de Operaciones	70
E. Area de Investigación y Desarrollo	73
4) Proceso de Análisis General del Ambiente Interno para identificar Fortalezas y Debilidades	76

III. ANÁLISIS SITUACIONAL

1) Análisis del Ambiente Externo	79
2) Proceso de Análisis del Ambiente Externo	80
3) Análisis del Ambiente de Operación	81
A. Definición	81
B. Identificación de los Competidores Clave	81
C. Factores Clave de Exito	82
D. Aplicación del Cuestionario para el Ambiente de Operación	90
E. Formato de Evaluación de Respuestas	96

F. Elaboración de la Matriz del Perfil Competitivo	97
G. Esquema del Proceso de Análisis del Ambiente de Operación	105
4) Análisis del Macroambiente	111
A. Definición	111
B. Aplicación de Cuestionarios	114
C. Identificación y Selección de Oportunidades y Amenazas	116
D. Elaboración de la Matriz de Evaluación Externa Particular	116
E. Elaboración de la Matriz de Evaluación Externa General	120
5) Esquemas de los Procesos de Análisis del Macroambiente para Identificar Oportunidades y Amenazas	124
A. Componente Económico	125
B. Componente Político/Legal	128
C. Componente Social	131
D. Componente Tecnológico	134

IV. OBJETIVOS Y METAS

Objetivos	137
-----------	-----

1) Concepto	137
2) Características	138
3) Importancia	139
4) Clasificación	140
5) Elaboración de los Objetivos por escrito	141
6) Evaluación de los Objetivos	142
Metas	143
1) Concepto	143
2) Características	143
3) Importancia	144
4) Relación entre Objetivos y Metas	144
5) Elaboración de las Metas	145
6) Esquema del Proceso para la Elaboración de Objetivos y Metas	146

V. Formulación de la Estrategia

Generalidades	151
1) Características de la Estrategia	152

2) Tipos de Estrategia	152
3) Proceso de Formulación de la Estrategia	158
A. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción	158
B. Matriz DOFA	166
C. Matriz del Boston Consulting Group	168
4) Selección de la Estrategia	172
A. Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica	173
5) Esquema del Proceso de Formulación de la Estrategia	180

VI. Implantación de la Estrategia

Generalidades	185
1) Diagnóstico	186
2) Proceso de Implantación	187
A. Adecuación de la Estructura	187
B. Creación de un clima organizacional	188
C. Formulación de Planes de Acción, Políticas y Aplicación de Recursos	188

D. Crear una Comunicación Dinámica 192

E. Establecer Sistemas de Incentivos 192

3) Esquema del Proceso de Implantación de la Estrategia 194

VII. Evaluación de la Estrategia

1) Aspectos utilizados en la Evaluación 198

2) Proceso de Evaluación de la Estrategia 200

A. Matriz de Evaluación de la Estrategia 200

3) Esquema del Proceso de Evaluación de la Estrategia 204

Conclusión 208

Glosario 210

Bibliografía 217

Definición del Problema

El desconocimiento por parte de los empresarios de un modelo basado en procesos para la implantación de la Planeación Estratégica.

En muchas ocasiones la Planeación se realiza a corto plazo y no se visualizan los constantes cambios del entorno.

El empresario no tiene identificado plenamente lo que desea alcanzar en su negocio, por lo que la Planeación se vuelve compleja debido a que los objetivos organizacionales no siguen un rumbo definido.

Objetivos

Proporcionar una herramienta de Planeación Estratégica a la Administración de Negocios para asegurar el éxito en la comercialización en favor de los mercados meta, que permita ser aplicada por cualquier tipo de empresa, indicando los factores que habrán de considerarse y guiar al empresario en el proceso que habrá de cumplir en cada etapa propuesta, para así lograr de manera eficiente el cumplimiento de sus objetivos y metas.

Contar con un manual de Planeación Estratégica bajo procesos aplicable a todo tipo de empresas, que sea sencillo, fácil de comprender y aplicar por parte de los responsables.

Hipótesis General

Los procesos de Planeación Estratégica propuestos por diferentes autores sólo indican qué hacer y no cómo hacerlo, dando así menores posibilidades de éxito en su aplicación en las empresas.

Hipótesis Específicas

1. El Proceso de Planeación Estratégica debe ser dinámico y constante.
2. La Planeación Estratégica puede ser aplicada en todo tipo de empresas.

3. La Mayoría de los procesos de Planeación Estratégica no destacan la importancia de la información que se genera continuamente en su medio ambiente.
4. La Planeación Estratégica indica la forma de cómo aprovechar los recursos a través del tiempo.

Metodología

Para alcanzar los objetivos de esta investigación será necesario desarrollar los elementos y características del modelo de Planeación Estratégica.

A medida en que se desarrollan cada una de las fases que comprende el Modelo de Planeación Estratégica propuesto, se elaborará un proceso que explique paso a paso cómo ejecutarlo.

La conformación del marco teórico del presente trabajo de investigación se realizará tomando como fuente de información documental, el conjunto de libros que aparecen en la Bibliografía y las experiencias obtenidas en el campo profesional.



Introducción

Todas las empresas, sin importar su tamaño (Micro, Pequeñas, Medianas y Grandes) y su giro comercial o industrial, tienen la obligación de ver a futuro, de proyectar sus actividades al día de mañana, es decir, las organizaciones tienen que planear una serie de acciones a realizar para alcanzar todos y cada uno de los objetivos que se establecen tanto para la organización en general, así como para cada una de las áreas que la integran, buscando la satisfacción de las necesidades de sus clientes y la acción exitosa que limite o elimine a la competencia.

Si bien la Planeación es una actividad orientada hacia el futuro, no hay que descuidar todos los acontecimientos e información pasada y presente, que nos revele datos necesarios para realizar una adecuada Planeación basada en hechos reales y con miras a lograr todos los objetivos planteados con un alto grado de éxito.

Por otra parte, la necesidad de planear surge del hecho de que todas las organizaciones se encuentran inmersas en un medio en el cual se experimentan cambios constantes, ya sean tecnológicos, políticos, sociales o culturales, a los cuales deben adaptarse, y es entonces cuando las empresas deben tomar en cuenta la importancia de la Planeación ya que de esta dependerá el sacar provecho de esos cambios y evitar al máximo los riesgos. No olvidar que vivimos el cambio como lo más común, y la deslealtad de los clientes a una marca como un hecho cotidiano.

Un gran número de empresas operan sin una Planeación formal, ya sea porque no se tiene un tiempo asignado para esta actividad por la falta de conocimiento de las ventajas que ésta proporciona, o bien, porque la mayor parte de estas organizaciones se valen de un sinnúmero de argumentos para justificar que sus actividades han sido bien desarrolladas sin necesidad de la Planeación formal.

Sin embargo, una Planeación formal trae consigo grandes beneficios ya que impulsa a pensar en el futuro de manera sistemática, obliga a la empresa a definir sus objetivos, metas y políticas y promueve una mejor coordinación de esfuerzos y proporciona normas de desempeño más claras para un mejor control de las operaciones. Con una buena Planeación, las empresas pueden anticiparse y responder con mayor rapidez a los cambios del medio y prepararse mejor para hacer frente a los acontecimientos inesperados.

En México, la mayoría de las empresas son Micros y Pequeñas, y muchas de ellas desconocen la Planeación Estratégica como Herramienta Administrativa, es por esto que el presente trabajo de investigación pretende resaltar su importancia y servir como guía para el desarrollo e implantación de las estrategias, todo esto mediante un proceso sencillo, de fácil aplicación y con un lenguaje claro que facilite su comprensión.

Este trabajo de investigación está dirigido principalmente a empresarios, maestros y estudiantes en administración y tiene como finalidad mostrar una guía adecuada para cumplir de la mejor manera los objetivos empresariales, a dicha guía la denominaremos: Proceso de Planeación Estratégica, es decir, una secuencia lógica de pasos, proyectada hacia un futuro con el fin de lograr los objetivos de la organización, su permanencia en los mercados, su creciente penetración y rentabilidad.

La Planeación Estratégica es un proceso a largo plazo (por lo regular de 3 a 5 años), que permite hacer un diagnóstico de la situación interna y externa de la organización, fijar objetivos y metas tomar decisiones respecto a cursos de acción a seguir para el cumplimiento de los objetivos, sin embargo, al llevar a cabo este Proceso de Planeación Estratégica, existirá el reto de enfrentar un "Futuro Incierto, Complejo y Cambiante", por lo que la empresa debe estar dispuesta a realizar este Proceso de manera constante, con el apoyo de un elemento esencial: la información, que juega un papel muy importante, ya que repercute en el interior y exterior de cada organización y de su buena utilización dependerá una adecuada toma de decisiones y por conclusión, el éxito de la empresa.

A continuación presentamos de manera general una descripción del contenido de esta investigación:



Misión

El primer capítulo se inicia destacando la importancia de tener una Misión Empresarial , la cual refleje fielmente la razón de ser de la organización y asimismo definir el alcance presente y futuro que se desea obtener, describiendo de manera general los beneficios que ésta otorga, los usuarios a los cuales dirige su producto o servicio, la cobertura geográfica del negocio, entre otros.

Al momento de identificar la Misión de la organización, se da inicio al desarrollo del Proceso de Planeación Estratégica puesto que el empresario tendrá claramente definido el punto hacia el cual dirigirá y coordinará sus esfuerzos junto con su equipo de trabajo.

Una vez formulada la Misión de la empresa, se procederá a realizar un análisis completo de todos los aspectos internos y externos que influyen en la realización de las operaciones. A dicho estudio se le denomina Análisis Situacional, el cual como veremos más adelante está compuesta por: Ambiente Interno y Ambiente Externo de la organización.

Análisis del Ambiente Interno

En este capítulo se explica el proceso que se debe realizar para poder conocer cuáles son los aspectos internos tanto positivos como negativos en el funcionamiento de la organización, es decir, se identificarán cuáles son sus Fortalezas y Debilidades.

Para facilitar el estudio del Ambiente Interno se analizará en dos partes:

- La primera de ellas corresponde a la capacidad administrativa de la empresa, que incluye la evaluación de las actividades administrativas (Planeación, Organización, Dirección y Control).
- La segunda parte del Análisis del Ambiente Interno de la organización se denomina capacidad operativa, la cual se estudiarán las diferentes áreas funcionales con que cuenta la empresa para el desarrollo de sus actividades.

Después de analizar el Ambiente Interno, se procederá a efectuar el Análisis del Ambiente Externo.

Análisis del Ambiente Externo

El Ambiente Externo es el segundo aspecto que integra el Análisis Situacional de la empresa, y es aquí en dónde la organización se evaluará conjuntamente con el medio que la rodea y de dicho análisis se extraerán tanto Oportunidades como Amenazas a las cuales se enfrenta para el desarrollo de sus operaciones. Para que el empresario pueda llevar a cabo más fácilmente el Análisis del Ambiente Externo, este capítulo al igual que en el Análisis del Ambiente Interno se estudiará en dos partes:

Ambiente de Operación: en el cual se evaluarán los factores clave que determinan el éxito de la empresa en el mercado en relación a sus competidores, conociendo así la posición competitiva frente a las demás empresas del mercado.

Macroambiente; en esta segunda parte del Análisis del Ambiente Externo, se estudian cada uno de los aspectos que integran el macroambiente de toda organización (Ambiente Económico, Político/Legal, Social y Tecnológico) y así determinar la posición de la empresa respecto a cada uno de ellos conociendo las Oportunidades y Amenazas existentes en el entorno organizacional.

Objetivos y Metas

En este capítulo se muestra la gran importancia que tiene el establecimiento de los Objetivos y las Metas, la diferencia existente entre ambos, así como los pasos y criterios a seguir para su formulación. Tanto los Objetivos como las Metas dan la dirección necesaria que debe seguir la organización para su éxito.

Formulación de Estrategias

En este capítulo se describen los conceptos Estrategia Táctica, y la diferencia existente entre ambas, así como los tipos de estrategias sugeridos. Se plasma también el cómo formular la Estrategia con base a la información generada en el Análisis Situacional, con ayuda de las siguientes herramientas:

- La Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (Matriz PEEA). Esta matriz contiene cuatro vertientes: Fortaleza Financiera, Ventaja Competitiva, Fortaleza de la Industria y Estabilidad Ambiental; y tiene como objetivo determinar la tendencia de la Estrategia a seguir, es decir, si será agresiva, conservadora, defensiva o bien competitiva.
- La Matriz de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas (Matriz DOFA). Esta matriz tendrá como objetivo, la elaboración de estrategias tomando en cuenta las Fortalezas y Debilidades, así como las Oportunidades y las Amenazas, detectadas en el Análisis Situacional.
- La Matriz del Boston Consulting Group (Matriz BCG). Esta matriz tiene como objetivo, mostrar gráficamente la posición del o los diferentes productos de la empresa en términos de porcentaje, en cuanto a la participación en el mercado y la tasa de crecimiento de la industria para cada producto.
- La Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica. Esta matriz tiene como fin evaluar las estrategias generadas por las matrices anteriores, con el fin de decidir la más adecuada y poderla implantar.

Implantación de la Estrategia

En este capítulo, se describe cómo ejecutar la Estrategia Formulada, para lo cual se debe elaborar un diagnóstico de políticas, procedimientos y métodos de la empresa, adecuar su estructura a las nuevas necesidades, elaborar planes de acción para cada área de la organización y ponerlos en marcha, y así de alguna manera incentivar al personal de acuerdo al cumplimiento de dichos planes.



Evaluación de la Estrategia

En este último capítulo se analizará la manera en que se evaluará la Estrategia Implantada en la organización por el empresario y su equipo de trabajo.

Para esta Evaluación se consideran los siguientes puntos:

Análisis de toda la información que surja en el Medio Ambiente Interno y Externo de la organización, para que de esta forma se contemple la información más relevante que influya en el Desarrollo y Ejecución de la Estrategia.

Medir el desempeño que ha tenido la Estrategia durante su ejecución y asimismo determinar el grado en que se han logrado los objetivos para los cuales se formuló la Estrategia, en caso que no exista el avance esperado en los objetivos establecidos, será necesario la aplicación de medidas correctivas.

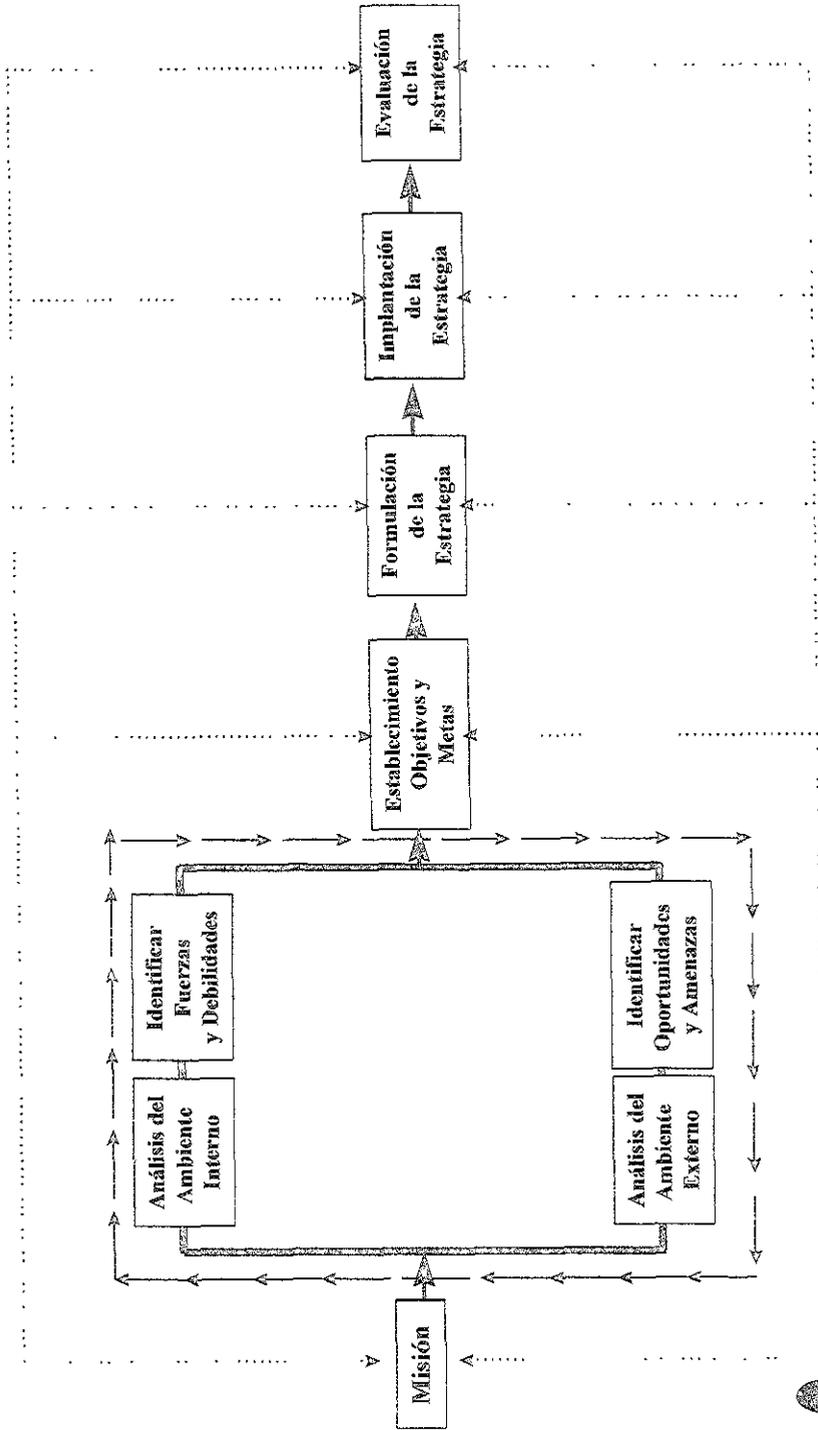
Conclusiones y Recomendaciones

Por último, se presentan las conclusiones a las que se llegaron con esta investigación y una serie de comentarios y recomendaciones con respecto a la aplicación del Proceso de Planeación Estratégica.

Así pues, habiendo mostrado un panorama general de lo que es el presente trabajo de investigación. No cabe otra cosa más que señalar, la gran importancia que tiene el hecho de trabajar hoy para un futuro mejor, comprendiendo el entorno que nos rodea.

El Proceso de Planeación Estratégica propuesto en esta Investigación es el siguiente:

PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA



I

Misión

Generalidades

Uno de los problemas más comunes de los altos ejecutivos de todos los niveles consiste en la asignación del tiempo necesario para realizar actividades de Planeación Estratégica. Generalmente el personal administrativo destina la mayoría de su tiempo en la resolución de problemas cotidianos. Es común encontrar que la Formulación de una Misión no es tomada en cuenta en la mayoría de los casos, pues las organizaciones se preocupan más por establecer objetivos para cada una de sus áreas y por el diseño de la estrategia misma.

La Misión puede ser conceptualizada como la declaración de credo, de propósito, de filosofía, de creencias o de principios empresariales, es decir, es la razón que fundamenta la existencia de la organización.

Una Formulación de Misión tiene como objetivo fundamental mostrar una visión a largo plazo de una organización, en términos de ¿qué quiere ser? y ¿a quién desea servir? Describe el propósito, los clientes, los productos o servicios, los mercados, la filosofía y la tecnología básica de una empresa. En conjunto los componentes de la formulación de una Misión responden a una pregunta clave sobre la empresa: ¿cuál es nuestro negocio? Una respuesta apropiada a esta pregunta permite que las actividades de

formulación, de ejecución y evaluación de estrategias sean mucho más fáciles.*1

1) Importancia

Las razones más importantes por lo que se recomienda que las organizaciones desarrollen la formulación escrita de una Misión, son las siguientes:

1. - Ayuda a dirigir el esfuerzo humano en una dirección.
La Misión hace explícitos los mayores propósitos de la organización para tratar de alcanzarlos, teniendo esos propósitos en mente la administración puede asegurar que todos los miembros de la organización pueden trabajar juntos en un esfuerzo coordinado para alcanzarlo.
2. - Desarrollar una norma o base para asignar recursos de la organización.
Las organizaciones hace uso de sus recursos materiales, humanos, financieros y técnicos con el objeto de producir bienes y servicios que satisfagan los deseos y necesidades de sus usuarios. Una Misión adecuadamente desarrollada contiene guías generales acerca de qué recursos debieran de adquirirse y cómo se debieran distribuir en las diferentes unidades organizacionales.
3. - Proporcionar una base con el objeto de motivar el uso de recursos organizativos.
Una correcta formulación de la Misión empresarial será fundamental para ayudar a que la aplicación de los recursos se efectúe de una forma eficiente de acuerdo a los objetivos a lograr.
4. - Fijar un Clima Organizacional y sugerir formas de operación.
La Misión es un documento que establece una filosofía definida para la organización, de tal forma que las ideas, el pensamiento y la actuación de los miembros de la misma puedan ser conducidos hacia un mismo fin.
5. - Establecimiento de un compromiso con el Recurso Humano.

*1 David R., Fred, La Gerencia Estratégica, Ed. Legis, Colombia, 1988, p. 84

Ser un punto de atracción para que las personas se puedan identificar con los propósitos y dirección de la empresa y a su vez, para desanimar a las personas que no lo pueden hacer, con el fin de que no participen en las actividades futuras de la organización.*2

6. Actúa como base para el desarrollo de los Objetivos Organizacionales.

Los Objetivos Organizacionales deben de reflejar la Misión, debido a que el perfil de la Misión es en realidad el propósito general de la organización y sirve como punto de partida para los más específicos objetivos. Una adecuada formulación de objetivos organizacionales son congruentes con la Misión Organizacional.

7. - Facilitar la transferencia de objetivos y metas a una estructura que conlleve a la asignación de tareas por niveles y elementos responsables dentro de la organización.

Las personas ejecutan trabajos dentro de la organización con el objeto de producir bienes y servicios de tal forma que se cumplan los objetivos organizacionales. Una amplia guía concerniente a los tipos de trabajo que debieran existir debe de encontrarse dentro de la declaración de la Misión organizacional.

8. Ayuda a asegurar que la organización no seguirá propósitos conflictivos.

Propósitos que son inconsistentes unos con otros implican que la organización se mueva en diferentes e incompatibles direcciones. Con el desarrollo de una Misión, la administración puede estar segura que la organización es construida en un fundamento claro, compatible con los propósitos y evita el desperdicio y el conflicto.

2) Proceso de Elaboración de la Misión

Toda empresa desde el momento de su concepción posee una Misión definida, aunque en la mayoría de los casos esta se encuentra únicamente de manera implícita en toda la organización, en esta Misión se encontrarán

contenidos los sentimientos, deseos, formas de pensar y los valores mismos de los propietarios de la empresa.

Sin embargo, para que una Misión represente un punto de partida en el Proceso de Planeación Estratégica esta deberá encontrarse por escrito, para lo cual se debe realizar un análisis profundo de la historia, los usuarios, los beneficios que proporciona la empresa, mercados, tecnología, etc.

Para poder llevar a cabo este análisis, se deben de contestar una serie de preguntas que tienen como objetivo la plena identificación de todos y cada uno de los componentes que integran la Misión Organizacional.

El empresario deberá considerar los siguientes elementos y responder a sus respectivas interrogantes con una visión actual y a largo plazo.

Elemento	Presente	Futuro
<i>Usuarios</i>	¿Quiénes son los usuarios reales?	¿Quiénes son los usuarios potenciales?
<i>Beneficios</i>	¿Cuál es el beneficio más importante que proporciona la firma actualmente?	¿Cuál es el beneficio más importante que proporcionará la firma mañana?
<i>Posición Competitiva</i>	¿Cuál es la posición competitiva de la empresa en el mercado?	¿Qué posición competitiva pretende alcanzar la empresa?
<i>Tecnología</i>	¿Cuál es la tecnología fundamental?	¿Qué cambios se esperan en la tecnología?
<i>Metas Económicas</i>	¿Se tienen metas de penetración, participación, crecimiento y permanencia en el mercado?	¿Se tiene una visión a largo plazo de cada una de estas metas?
<i>Filosofía</i>	¿Qué valores, creencias y principios se tienen?	¿Los valores, creencias y principios son perdurables a través del tiempo?
<i>Ventaja Competitiva</i>	¿Cuáles son los factores de éxito claves de la empresa?	¿Estos factores servirán para el futuro?
<i>Imagen pública</i>	¿Cuál es la imagen pública actual de la empresa?	¿A qué imagen pública aspira?

Una vez contestada cada interrogante, el empresario procederá a redactar su Misión con cada uno de los elementos antes señalados, sin olvidar que una formulación efectiva de la Misión debe respetar sentimientos y emociones en relación con una organización, generando la impresión de que la firma es exitosa, sabe a dónde se dirige y es merecedora de apoyo, tiempo e inversión.

Por otra parte, cuando la Misión de la organización se encuentra por escrito, es necesario que el empresario responda las siguientes preguntas:

1. *¿Define qué es y a qué aspira la organización?*

La redacción de la Misión debe decir a qué se dedica la organización en su ámbito económico, como una organización generadora de bienes y/o servicios que proporciona determinados beneficios y que establece un compromiso definido con la comunidad a la que sirve (usuarios, sociedad y gobierno) y con la comunidad que la integra (dueño, socios, empleados) así como lo que anhela hacer y ser en un futuro.

2. *¿Es lo suficientemente amplia para poder definir lo que es fundamental en el negocio?*

La Misión organizacional debe expresar de una manera general todo aquello que deba ser o que debiera ser la empresa. Sin embargo, es necesario tomar en cuenta que la Misión no debe de estar diseñada para expresar fines concretos sino que tiene como objetivo proporcionar motivación, dirección general, imagen y filosofía para guiar a la empresa. El detalle en exceso puede ser contraproducente debido a que un alto grado de especificación puede ser una base para la oposición a la misma y puede reprimir la creatividad en la formulación de la Misión.

La vaguedad permite que otros directivos agreguen detalles, quizá para modificar los patrones generales, a su vez permite más flexibilidad para adaptarse al medio ambiente cambiante y a las operaciones internas y facilita la flexibilidad en la implantación.

3. *¿Ubica a la organización en el mercado?*

La redacción de la Misión debe permitir entender la posición actual de la empresa en el mercado donde se desenvuelve, es decir, el lugar donde se encuentra, respecto al producto, precio, plaza y promoción.

4. *¿Sirve como marco para evaluar las actividades presentes y futuras?*

Esta pregunta tiene como objetivo el conocer si la redacción de la Misión sirve como base para establecer las actividades presentes y futuras reflejadas en las estrategias a seguir, para el cumplimiento de objetivos y metas, y por consiguiente para el cumplimiento de la Misión.

5. *¿Es comprendida por igual para todos los niveles de la organización?*

Es necesario conocer si la redacción de la Misión es entendida de la misma forma por los miembros que integran a la organización en todos los niveles, de lo contrario se corre el riesgo de sufrir desviaciones en el rumbo marcado por la Misión. Esto se puede saber, por medio de una retroalimentación que empezará con la comunicación de la Misión a los empleados y niveles directivos por medio de juntas y memorándums, para después comprobar si fue comprendida de una forma exacta de lo contrario será necesario homologar el entendimiento de la Misión.

6. *¿Es motivadora?*

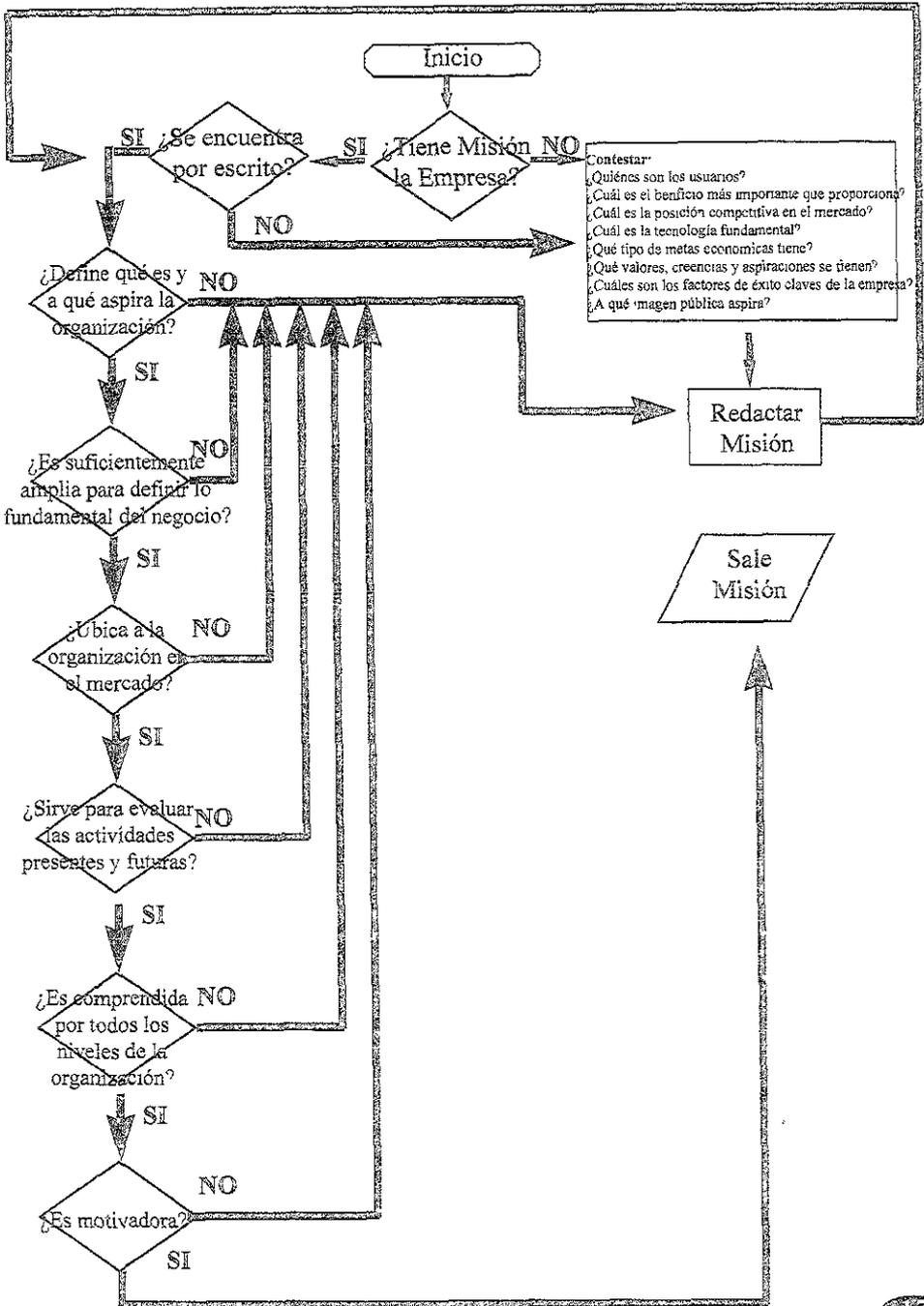
La redacción de la Misión por sí sola debe de estimular y persuadir a la gente a actuar de manera positiva para el bien de la organización. Para lo cual es de vital importancia conocer la opinión de los integrantes de la organización con respecto a que tanto estimula la Misión a la realización de actividades de una forma óptima.

Si el empresario al responderse cada uno de los aspectos referidos en el presente capítulo, se da cuenta que su Misión no cumple con el propósito de uno o varios de ellos, tendrá que detectar y a su vez reconsiderar cuantas veces sea necesario qué elementos están faltando o bien no se están expresando adecuadamente por falta de un conocimiento total de su organización. Una vez realizado este análisis, se procederá a redactar de manera correcta la Misión de tal forma que esta sea capaz de responder a cada pregunta y defina la esencia del negocio.

Por el contrario, si al responder cada una de estas interrogantes nos damos cuenta que nuestra Misión original cumple desde la primera vez que la evaluamos con cada uno de estos elementos, podremos saber que la Misión de la empresa fue correctamente formulada y de esta forma se podrá facilitar la formulación, ejecución y evaluación de las estrategias.

Carecer de una clara formulación de Misión puede llevar a que las acciones a corto plazo se conviertan en contraproducentes en el largo plazo.

3) Esquema del Proceso de Elaboración de la Misión



II

Análisis Situacional

Generalidades

Una vez identificada y elaborada la Misión de la empresa, se procederá a realizar un Análisis Situacional, sin embargo, ¿En qué consiste el Análisis Situacional de una empresa?

Bien, el Análisis Situacional de una empresa es un diagnóstico o estudio de la misma y del ambiente que la rodea, que permitirá conocer no sólo sus síntomas, sino también las causas de estos, como si se tratara de un paciente con su médico, el cual, le hará un chequeo médico general para saber el grado de salud de la persona. El Análisis Situacional, lo podemos resumir en una pregunta clave: ¿En qué situación se encuentra la empresa?, tanto en su interior como en su exterior.

Este diagnóstico o estudio (Análisis Situacional) comprende dos fases para llevarlo a cabo:

1. **Análisis del Ambiente Interno de la Empresa.** Esta fase consiste en un estudio del interior de la organización, es decir, de su estructura, su personal, sus recursos financieros, su "habilidad" comercial, su capacidad productiva, sus recursos tecnológicos, etc. Esta fase se realiza con el fin de detectar síntomas positivos o negativos que se traducirán en fortalezas y debilidades respectivamente.
2. **Análisis del Ambiente Externo de la Empresa.** Esta fase consiste en un estudio del exterior de la organización, es decir, aspectos como, la economía, la política, los aspectos sociales, la cultura y el avance tecnológico a nivel nacional y mundial. Este estudio, se hace con el objetivo de detectar en el exterior de la empresa, aspectos positivos o negativos, éstos se traducirán en oportunidades y amenazas respectivamente que tendrá que aprovechar y afrontar la empresa.

El Análisis Situacional de una empresa, deberá ser permanente, es decir, este diagnóstico o estudio, deberá realizarse continuamente para tener información clara, oportuna, veraz y relevante de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, con el objeto de utilizarla para modificar, mejorar o crear nuevas estrategias, e incluso modificar los objetivos de la empresa. Esta es la razón de ser de un Proceso de Planeación Estratégica Dinámico, en pocas palabras, el Análisis Situacional es el corazón de dicho proceso.

1) Análisis del Ambiente Interno

Como ya vimos, el Análisis del Ambiente Interno es un estudio realizado al interior de la organización (su estructura, su personal, sus recursos financieros, etc.), lo importante es saber cómo llevar a cabo ese estudio y su finalidad dentro del Proceso de Planeación Estratégica.

Sin embargo, antes de ello, comenzaremos por establecer cómo está conformado el interior de una organización, este estará integrado por dos tipos de capacidades internas:

1. *Capacidad Administrativa*
2. *Capacidad Operativa.*

A. Capacidad Administrativa

Esta es la habilidad mostrada por la alta gerencia de la empresa, para optimizar los recursos de la organización, para ello se toman en cuenta actividades básicas para administrar como:

- **Planeación**, esta actividad consiste en definir un curso de acción a seguirse, determinando tiempos y recursos para seguirlo.
- **Organización**, consiste en definir las funciones, los niveles y acciones de los recursos de la organización, para lograr la máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos.
- **Dirección**, consiste en delegar la autoridad y la toma de decisiones, con el fin de lograr los objetivos.
- **Control**, consiste en establecer los sistemas necesarios para medir los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, con el objeto de saber si se han obtenido los esperados y poder corregir, mejorar y formular nuevos planes.

A esta serie de actividades se le llama Proceso Administrativo, el cual es básico para el aprovechamiento máximo de los recursos, sin embargo, hoy en día, lo importante es cómo queremos llevar a cabo cada una de esas actividades o fases de acuerdo a las exigencias del mercado actual, obviamente dicho proceso, se revitaliza con las nuevas tendencias de la administración como por ejemplo la Reingeniería de Procesos, la Calidad Total, Benchmarking, Outsourcing e incluso la misma Planeación Estratégica, tendencias que nos permitirán tener una visión moderna y actualizada del aprovechamiento de los recursos de un negocio.

B. Capacidad Operativa

Es la eficiencia mostrada por la estructura del negocio sea cual sea esta, en cuanto a su funcionamiento. La estructura de una empresa definitivamente varía de acuerdo a las exigencias de los mercados actuales, debe ser lo suficientemente flexible para afrontar una constante inevitable: el cambio, sin embargo, en este trabajo de investigación, se pretende establecer una estructura básica y sencilla, con el fin de poder ver aplicado el Proceso de Análisis del Ambiente Interno, y de manera general el Proceso de Planeación Estratégica, dicha estructura es la siguiente:

1. *Mercadotecnia*, serán todas aquellas actividades enfocadas a saber las necesidades del cliente y satisfacerlas, como el desarrollo del producto o servicio de la empresa, las estrategias para la asignación de precios a dicho producto o servicio, su distribución así como la promoción y publicidad, también la presencia del personal empleado para ello, los servicios post-venta y los procesos empleados.
2. *Personal*, serán todas aquellas actividades encaminadas a proporcionar a la organización personas con talento suficiente para cumplir con las exigencias de la empresa, así como para contribuir a su desarrollo integral dando como resultado un desempeño eficiente.
3. *Finanzas*, serán todas aquellas actividades dirigidas para la obtención y administración de recursos monetarios en términos de ahorro, inversión y financiamiento.
4. *Operaciones*, serán todas aquellas actividades encaminadas a la generación del producto o servicio a ofrecer en el mercado. Para tal generación de productos o servicios es necesario la tecnología y sus avances no sólo en el área de transformación sino también en el área de la información y las telecomunicaciones.
5. *Investigación y Desarrollo*, serán todas aquellas actividades a saber lo que actualmente desea o necesita la empresa, principalmente en términos de tecnología y producción, supeditadas a las exigencias del mercado.

Ahora bien, la finalidad que persigue el Análisis del Ambiente Interno es detectar las fortalezas y las debilidades que puedan tener las actividades básicas de la capacidad administrativa y cada una de las partes de la estructura del negocio o bien de la capacidad operativa, es aquí donde nos preguntamos ¿Qué es una fortaleza y una debilidad?

Fortaleza

Entenderemos por fortaleza, los elementos que la organización ha desarrollado a través del tiempo y le sirven como soporte tanto en la operación actual, como para el crecimiento. Son los factores internos que constituyen un apoyo para las estrategias. Las fortalezas internas provienen de la visión y el esfuerzo que se hizo en el pasado.

Debilidad

Entenderemos por debilidad aquellos elementos que no se han desarrollado al mismo nivel que otros y obstaculizan la operación y crecimiento de la institución. Estos elementos tienen un efecto negativo sobre los objetivos empresariales y sus estrategias. Las debilidades tienen su origen en la falta de visión, en los errores y omisiones hechos en el pasado.

Una vez determinados los componentes del Ambiente Interno y definidos los conceptos de fortaleza y debilidad, se procederá a efectuar el análisis de cada elemento, tanto en la capacidad administrativa como en la capacidad operativa, para poder determinar la posición interna de la empresa.

A continuación, se describe el proceso de manera general, para identificar las fortalezas y debilidades de la organización.

2) Proceso del Análisis del Ambiente Interno

A. Aplicación de Cuestionarios

Para que una organización pueda realizar el Análisis de su medio ambiente interno, es necesario aplicar un cuestionario para cada fase (Planeación, Organización, Dirección y Control) y para cada área (Mercadotecnia,

Recursos Humanos, Finanzas, Producción e Investigación y Desarrollo) a analizar.

Para que el empresario pueda efectuar dicho análisis y considerar los aspectos más importantes, se ha diseñado un cuestionario para cada una de las fases y áreas de la organización, el cual contiene los aspectos más importantes que se deberán tomar en cuenta para determinar si representan una Fortaleza o una Debilidad para la empresa.

Planeación

1. ¿Tiene la organización metas y objetivos claramente definidos?
2. ¿Posee la organización una estrategia general para competir en su industria básica?
3. ¿Controla y predice la organización tendencias pertinentes en los medios políticos, sociales y tecnológicos?
4. ¿Se anticipa y controla la organización a las acciones y reacciones de los competidores en el mercado?
5. ¿Controla y se anticipa la organización a las necesidades de los clientes, proveedores distribuidores, accionistas y empleados claves?
6. ¿Posee la organización un proceso de presupuestación efectivo?
7. ¿Tiene una declaración escrita de su misión?
8. ¿Tiene planes de contingencia?
9. ¿Asignan sus recursos con base en metas fijadas?
10. ¿Posee objetivos, metas, estrategias y políticas coherentes, claramente comunicadas?

Organización

1. ¿Hay en la empresa una clara estructura organizativa, que se evidencie mediante un organigrama formal?
2. ¿Refleja el organigrama la estructura mas conveniente para la empresa?
3. ¿Muestra alcances deseables de control?
4. ¿Están las actividades similares agrupadas en forma apropiada?
5. ¿Aparecen las funciones de personal apropiadamente en el organigrama?
6. ¿Se sigue el principio de unidad de mando?
7. ¿Delegan los gerentes de la organización en forma apropiada?
8. ¿Posee y usa la organización descripciones escritas de cargo?
9. ¿Posee y usa la organización especificaciones escritas de cargos?
10. ¿Son los cargos de la organización significativos, estimulantes y bien remunerados?

Dirección

1. ¿Es favorable el estado de ánimo de los empleados?
2. ¿Es favorable el estado de ánimo de los gerentes?
3. ¿Hay satisfacción en el trabajo?

4. ¿Se emplea un estilo gerencial participativo?
5. ¿Se estimula la creatividad?
6. ¿Son bajas las tasas de ausentismo en la organización?
7. ¿Son los coeficientes de rotación bajos?
8. ¿Han identificado los gerentes el número y la composición de los grupos informales en la organización?
9. ¿Son las normas de los grupos informales favorables a la gerencia?
10. ¿Existe en la organización un buen sistema de comunicación recíproca?
11. ¿Son buenos líderes los gerentes?
12. ¿Posee la organización un buen sistema de recompensas y sanciones?
13. ¿Se adapta la organización y sus empleados favorablemente a los cambios?
14. ¿Son los empleados capaces de satisfacer sus necesidades individuales a través de la organización?
15. ¿Son las políticas de los departamentos razonables y de apoyo para las metas fijadas?

Control

1. ¿Tiene la empresa un sistema efectivo de control financiero?
2. ¿Posee un sistema efectivo de control de ventas?
3. ¿Cuenta con un sistema efectivo de control de inventarios?
4. ¿Tiene un sistema efectivo de control de gastos?
5. ¿Posee un sistema efectivo de control de producción?
6. ¿Tiene un efectivo sistema de control gerencial?
7. ¿Cuenta con un buen sistema de control de calidad?
8. ¿Posee sistemas de control con asistencia de computador?
9. ¿Se han establecido normas de productividad en todos los departamentos de la organización?
10. ¿Controla en forma regular las variaciones favorables y desfavorables del proceso de control?
11. ¿Se toman las medidas correctivas oportunamente con el objeto de mejorar las condiciones desfavorables?
12. ¿Respalda las sanciones y recompensas los sistemas de control establecidos en la organización?
13. ¿Se controla efectivamente el comportamiento inmoral en la organización?
14. ¿Son los sistemas de control de la organización rápidos, exactos y concienzudos? *1

Mercadotecnia

Investigación de Mercados

1. ¿Se hacen investigaciones periódicas de mercados?
2. ¿Se conoce la situación real y tendencias del mercado?
3. ¿Se determinan correctamente los mercados potenciales?
4. ¿Se conocen los mercados reales?
5. ¿Qué porcentaje del mercado total se cubre?
6. ¿Qué relación existe en el costo de las investigaciones y sus beneficios?

7. ¿Por medio de la investigación se conoce la situación de la competencia?

Canales de Distribución

- 8. ¿Los canales de distribución van de acuerdo con la clase de producto que ofrece?
- 9. ¿Para la elección de canales de distribución se ha considerado la ubicación de los distintos mercados?
- 10. ¿Se ofrece un margen de utilidad atractivo a los intermediarios?
- 11. ¿Se da financiamiento adecuado a los intermediarios?
- 12. ¿Los gastos de transporte son razonables?
- 13. ¿Se asesora a los intermediarios?

Adecuación del Producto

- 14. ¿La oferta del producto es adecuado?
- 15. ¿La oferta se hace en el tiempo oportuno?
- 16. ¿Se ofrece en el envase la cantidad adecuada del producto?
- 17. ¿El lugar en que se ofrece el producto es correcto?
- 18. ¿El precio del producto es conveniente?
- 19. ¿El producto satisface las necesidades del consumidor?
- 20. ¿Se consideran las costumbres de la región a la cual se ofrece el producto?
- 21. ¿Son consideradas las modas?

Simplificación

- 22. ¿Con la simplificación se obtiene un margen razonable de utilidad?
- 23. ¿Qué bases se toman, para eliminar algún producto?
- 24. ¿Se consideran los gustos y las necesidades del consumidor antes de eliminar algún producto?
- 25. ¿Se exigen mejores condiciones de compra a los proveedores, por un volumen mayor de compras?
- 26. ¿Existe equilibrio entre diversificación y simplificación?

Diversificación

- 27. ¿Existen líneas completas de productos?
- 28. ¿Se ha planeado invadir nuevos mercados?
- 29. ¿Se han intentado dar a conocer los nuevos usos de los productos existentes?
- 30. ¿Existen productos complementarios?
- 31. ¿Los desperdicios pueden aprovecharse para ofrecer productos nuevos?
- 32. ¿Existe obsolescencia planeada?

Estandarización y Grados

- 33. ¿Existen controles de calidad?
- 34. ¿Se mantiene la imagen del producto a diferentes grados de calidad?
- 35. ¿Existen variaciones de calidad?
- 36. ¿Se especifican los diferentes grados de calidad?
- 37. ¿Se respetan los requisitos legales de calidad?
- 38. ¿Grados inferiores de calidad se dirigen a diferentes mercados?

Marcas y Etiquetas

- 39. ¿Son adecuadas las marcas existentes en cuanto a impacto entre los consumidores?
- 40. ¿Existen registros y patentes de marcas o procedimientos?
- 41. ¿Facilitan las indicaciones de las etiquetas el uso, mantenimiento, conservación, etc.?
- 42. ¿Las etiquetas especifican claramente los grados de calidad?
- 43. ¿Es adecuada la presentación del producto con el empaque actual?
- 44. ¿El empaque permite una mejor conservación del producto?
- 45. ¿El empaque actual facilita el transporte del producto?
- 46. ¿Las devoluciones por concepto de rupturas se deben el empaque?

Precios

- 47. ¿Se ha calculado el punto de equilibrio de la empresa?
- 48. ¿Es razonable el margen de utilidad obtenido?
- 49. ¿Se respetan las disposiciones gubernamentales en cuanto a control de precios?
- 50. ¿Para la determinación del precio de venta se han considerado los fenómenos que afectan a las ventas (descuentos, canjes, devoluciones)?
- 51. ¿Se comparan periódicamente los precios de la empresa con los de la competencia?
- 52. ¿Se han establecido descuentos?
- 53. ¿Para establecer el precio de ventas se efectúa previamente alguna investigación de mercados?

Publicidad

- 54. ¿En qué forma se eligen los medios utilizados?
- 55. ¿En qué grado se logran los fines propuestos al contratar publicidad?
- 56. ¿Qué parte del mercado cubre la publicidad?
- 57. ¿Qué influencia tiene la publicidad de la empresa entre los consumidores?
- 58. ¿En qué forma se controla la eficiencia de la publicidad?
- 59. ¿El incremento de ventas obtenido por la publicidad justifica el costo de la misma?

Campaña de Ventas

- 60. ¿Son oportunas las campañas de ventas realizadas por la empresa?
- 61. ¿Ha sido razonable su uso?
- 62. ¿Fueron satisfactorios sus resultados?

Planeación de Ventas

- 63. ¿Se fijan políticas adecuadas referidas a las ventas?
- 64. ¿El fin perseguido por la empresa en cuestión de ventas están bien determinados?
- 65. ¿Las políticas de ventas son conocidas por el personal respectivo?
- 66. ¿Son razonables los pronósticos y presupuestos de ventas?

Control de Ventas

- 67. ¿Las cuotas asignadas a los vendedores son cubiertas?
- 68. ¿Se determina el volumen de ventas por cada uno de los agentes vendedores?
- 69. ¿Existen registros de clientes por zonas geográficas?

70. ¿Se efectúan comparaciones entre cuentas por cobrar contra plazos fijados?
71. ¿Cuál es el porcentaje de cuentas incobrables?
72. ¿Se conoce el volumen de ventas por producto?

Personal

Reclutamiento

1. ¿Se acude a las mejores fuentes de abastecimiento de personal?
2. ¿Se utilizan buenos medios de información para reclutar aspirantes?
3. ¿Quién recluta el personal?

Selección

4. ¿Se exigen requisitos específicos para los puestos ejecutivos?
5. ¿Se exigen requisitos para los puestos de empleado?
6. ¿Se efectúan exámenes médicos, físicos y psicológicos a los aspirantes?
7. ¿Se comprueban los antecedentes de los aspirantes?

Contratación

8. ¿Quién contrata al personal?
9. ¿Cuál es el grado de cumplimiento de los contratos de trabajo?
10. ¿Cuál es el grado de cumplimiento del reglamento interior de trabajo?

Introducción

11. ¿Son presentados a sus compañeros los trabajadores de nuevo ingreso?
12. ¿A los trabajadores de nuevo ingreso se les muestran las oficinas, planta y servicios de la empresa?
13. ¿A los trabajadores de nuevo ingreso se les entrega un manual de bienvenida?
14. ¿Conocen el reglamento interior de trabajo, los trabajadores de nuevo ingreso?

Entrenamiento Y Desarrollo

15. ¿Existen programas de entrenamiento para empleados?
16. ¿Existen programas de desarrollo para ejecutivos?
17. ¿A los nuevos empleados se les entrena?
18. ¿Son eficientes los medios internos de entrenamiento y desarrollo?
19. ¿Se usan medios externos de entrenamiento y desarrollo?
20. ¿Son conocidos los resultados de los programas de entrenamiento y desarrollo?
21. ¿Cómo se elige a las personas a entrenar o desarrollar?
22. ¿Quién entrena o desarrolla al personal?

Análisis de Puestos

23. ¿Están definidos correctamente los puestos de la empresa?
24. ¿En qué forma se analizan los puestos?
25. ¿Quién efectúa los análisis?
26. ¿Con qué periodicidad se analizan los puestos?

Valuación de Puestos

- 27. ¿Intervienen en su elaboración directivos y trabajadores?
- 28. ¿Qué elementos se consideran para la valuación de puestos?
- 29. ¿Cada cuando se revisan las valuaciones?
- 30. ¿Se efectúan comparaciones externas?

Calificación de Méritos

- 31. ¿Qué formas se utilizan para calificar los méritos?
- 32. ¿Cuáles son los elementos que se toman en consideración?
- 33. ¿Con qué periodicidad se revisan las calificaciones?
- 34. ¿Cómo se eligen los calificadores?
- 35. ¿La persona calificada conoce el resultado de la calificación de méritos?
- 36. ¿Cómo se eligen los calificadores?
- 37. ¿La persona calificada conoce el resultado de la calificación de méritos?

Prestaciones y Servicios

- 38. ¿Otorga la empresa prestaciones y da servicios?
- 39. ¿Cuáles son las prestaciones y servicios personales?
- 40. ¿Cuáles son las prestaciones y servicios colectivos?
- 41. ¿Se otorgan prestaciones y se da servicio de carácter familiar?
- 42. ¿El personal conoce los servicios que presta la empresa?
- 43. ¿Son utilizados los servicios realmente?

Salarios e Incentivos

- 44. ¿Son adecuados los emolumentos?
- 45. ¿Se efectúan comparaciones internas?
- 46. ¿Se efectúan comparaciones externas?
- 47. ¿Con qué resultados?
- 48. ¿Los incentivos se calculan técnicamente?
- 49. ¿Son comprendidos los incentivos por los trabajadores?
- 50. ¿Los programas de productividad van en relación con estímulos o incentivos?
- 51. ¿Se estimula el desempeño?

Relaciones

- 52. ¿Existe cordialidad en el grupo?
- 53. ¿Se adaptan los nuevos miembros?
- 54. ¿Es respetada la autoridad?
- 55. ¿Existe cordialidad entre grupos?
- 56. ¿Existe cooperación entre grupos?
- 57. ¿Se da cumplimiento con gusto a las obligaciones?
- 58. ¿Se da reconocimiento al cumplimiento de las obligaciones?
- 59. ¿Se da un trato adecuado al personal?
- 60. ¿Se cumplen las promesas?
- 61. ¿Se promueve la cordialidad y coordinación entre grupos?
- 62. ¿Existen sistemas de sugerencias? ¿Se atienden?

63. ¿Son adecuadas las condiciones de trabajo?

Ascensos Y Promociones

64. ¿Existen sistemas de ascensos y promociones?

65. ¿Conocen los empleados el nivel máximo a que pueden aspirar dentro de la empresa?

66. ¿Cuánto tiempo tiene que esperar para el ascenso?

Finanzas

Obtención de Recursos Financieros

1. ¿Cuándo se prevén las necesidades financieras?

2. ¿Cómo se eligen las fuentes de recursos?

3. ¿Son adecuadas las condiciones que se han impuesto a la empresa al prestar dinero?

4. ¿Las garantías ofrecidas van de acuerdo con el monto de los créditos obtenidos?

5. ¿Es normal la tasa de intereses?

6. ¿Cuál es la base para determinar los plazos para el pago de préstamos?

7. ¿Las utilidades de la empresa son razonables?

8. ¿Cómo está integrado el Superávit?

9. ¿Existen fuentes internas de recursos?

Aplicación de Recursos Financieros

10. ¿Se cumplen planes de aplicaciones de recursos?

11. ¿Existen políticas de aplicación de recursos?

12. ¿Son adecuadas las erogaciones por mano de obra, material, gastos de producción, gastos de venta, gastos de administración y otros gastos?

13. ¿Se cumplen oportunamente las obligaciones tributarias?

14. ¿Cómo está integrado el Capital de Trabajo?

15. ¿Son puntuales las liquidaciones de Pasivo?

16. ¿Cada cuándo se formulan y se revisan los presupuestos?

17. ¿Hay un presupuesto maestro y un manual de presupuestos?

Cobranzas

18. ¿Existen políticas para otorgar créditos?

19. ¿Son controlados los deudores por estos conceptos?

20. ¿Es oportuna la información?

Recepción de Pagos

21. ¿El control interno es consistente?

22. ¿Los trámites facilitan las operaciones?

23. ¿Son eficientes las reglas y procedimientos?

Razones Financieras

24. ¿Cuál es el índice de liquidez?

A. Índice de liquidez

$$\frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

El Activo Circulante lo integran: caja, bancos, cuentas por cobrar y los inventarios principalmente.

El Pasivo circulante lo integran: las cuentas por pagar, los acreedores y proveedores principalmente.

Este índice calcula la capacidad para cumplir con las obligaciones a corto plazo, por lo general el Activo debe ser dos veces el Pasivo, es decir, por cada peso deberá existir dos pesos de activo, aunque esto dependerá también de la naturaleza del negocio.

25. ¿Cuál es el Capital de Trabajo?

B. Capital de Trabajo

$$\text{Activo Circulante} - \text{Pasivo Circulante}$$

Este índice, calcula la cantidad necesaria para operar el negocio de forma diaria.

26. ¿Cuál es el nivel de endeudamiento?

C. Índice de endeudamiento.

$$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Capital Contable}}$$

El Pasivo Total lo integran: el Pasivo Circulante y todas las deudas que se tengan a largo plazo.

El Capital Contable lo integran: todas las aportaciones de los socios o bien, significa lo que el dueño del negocio tiene como diferencia entre todos sus activos y todos sus pasivos.

Este índice calcula el nivel de dinero contribuido por los acreedores en relación al contribuido por el dueño o los socios.

27. ¿Cuál es el margen de utilidad neta?

28. ¿Cuál es el Rendimiento de la Inversión?

D. Índices de Rentabilidad

1.
$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}}$$

La Utilidad Neta, son las ganancias después de los impuestos. Las Ventas Netas, son el volumen total de dinero de todas las ventas realizadas, menos las devoluciones, los descuentos y las rebajas.

Este índice calcula, cuánto se obtuvo de ganancia, por cada peso obtenido en las ventas.

2.
$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital Contable}}$$

Este índice calcula cuánto se obtuvo de ganancias, por cada peso invertido por el dueño o los socios, es decir, calcula el rendimiento de la inversión.

29. ¿Cuál es la Rotación de Inventarios?

30. ¿Cuál es la Rotación de Cuentas por Cobrar?

E. Índices de Actividad

1.
$$\frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Inventarios}}$$

El Costo de Ventas es el precio total pagado por los artículos vendidos más el costo de entrega. Los inventarios serán los productos terminados, materias primas y producción en proceso.

Este índice calcula la rapidez con que se mueve el inventario, es decir, el número de veces que se reemplaza cada periodo (año o meses) el inventario inicial.

$$2. \quad \frac{\text{Cuentas por Cobrar} \times 365 \text{ días}}{\text{Ventas a Crédito}}$$

Este índice se calcula, el número de días en promedio para cobrar las ventas hechas a crédito.

Nota: Si el numerador es menor que el denominador, el índice se expresará en porcentaje, y si el denominador es menor que el numerador, el índice se expresará en número de veces.

Operaciones

Diseño del Producto

1. ¿Se han investigado las necesidades y gustos de las comunidades?
2. ¿Es aceptada por los consumidores la apariencia de los productos?
3. ¿Son durables los productos?
4. ¿Está la empresa en posibilidades de dar servicio y reparar sus productos?
5. ¿Es fácil su mantenimiento?
6. ¿El costo de producción permite un buen margen de utilidad?
7. ¿Se estudia científicamente el diseño del producto?
8. ¿Con que frecuencia se revisan los diseños existentes?

Localización y Planificación de la Planta

9. ¿Se ha tomado en cuenta para determinar el lugar para la planta, la tecnología existente en la zona?
10. ¿Qué distancias y facilidades existen para el abastecimiento de materiales?
11. ¿Los mercados son accesibles fácilmente?
12. ¿Existen facilidades financieras en la zona elegida?
13. ¿Qué ventajas adicionales tiene la región?
14. ¿El clima presenta alguna dificultad para el desarrollo de la producción?
15. ¿Son revisadas periódicamente las situaciones originales que sirvieron para determinar la ubicación de la planta?

INGENIERIA DE MÉTODOS

Planteamiento del Proceso

16. ¿Se utilizan materias primas adecuadas?
17. ¿Se utilizan materiales indirectos adecuados?
18. ¿Se asignan las tareas en forma equilibrada?
19. ¿La maquinaria se ha elegido correctamente?

20. ¿Son posibles de lograr los estándares de calidad marcados?
21. ¿Existen normas de calidad establecidas en forma científica?
22. ¿Son cuantificadas las mermas?
23. ¿Las mermas son aceptadas?
24. ¿Los métodos son los más indicados?

Determinación de Tiempos

25. ¿Son determinados en forma científica?
26. ¿Permiten al obrero trabajar en una forma humana?
27. ¿Son controlados periódicamente?

Control de Materiales

28. ¿Se controlan estadísticamente los inventarios?
29. ¿Los tiempos de entrega afectan a la producción?
30. ¿Las cantidades a pedir son determinadas convenientemente?
31. ¿Se eligen adecuadamente los proveedores en cuanto a precios, calidades, servicios y condiciones?
32. ¿El control interno es consistente?
33. ¿Son considerados los gastos de mantenimiento?
34. ¿Es adecuado el sistema de valuación de inventarios?
35. ¿Cómo se controlan las mermas?
36. ¿Cómo se evitan los faltantes?
37. ¿Existen materiales obsoletos?
38. ¿Existen materiales estacionales?
39. ¿Se efectúan estudios de sustitutos?

Elaboración

40. ¿Es adecuada la cantidad producida?
41. ¿Es adecuada la calidad producida?
42. ¿Es adecuado el tiempo empleado en la producción?
43. ¿Son utilizados los métodos más adecuados?
44. ¿Cómo se eliminan los desperdicios?

Control de la Producción

45. ¿Se alcanzan los estándares planeados?
46. ¿Se controla la producción por medio de órdenes?
47. ¿Por medio del proceso?
48. ¿Se conoce la capacidad potencial de la planta?
49. ¿Cuál es la capacidad utilizada?

PLANIFICACIÓN

Programación

50. ¿Se utilizan las técnicas de ruta crítica?
51. ¿Se utilizan diagramas de flujo?
52. ¿Son necesarias las jornadas extraordinarias?



- 53 ¿Se determinan las horas hombre?
- 54 ¿Se determinan las horas máquina?

Comunicación

- 55.¿Existe comunicación ascendente?
- 56.¿Es adecuada la comunicación descendente?
- 57.¿Qué fuentes de información se utilizan?
- 58.¿Cuáles son los orígenes de las informaciones?
- 59.¿Se utiliza comunicación escrita?
- 60.¿Se utiliza comunicación verbal?

Corrección

- 61.¿Existe producción defectuosa?
- 62.¿Qué porcentaje representa la producción defectuosa?
- 63.¿Es elevado el costo del reprocesado?
- 64.¿La producción defectuosa se debe a materiales impropios?
- 65.¿La producción defectuosa se debe a errores de los obreros?
- 66.¿La producción defectuosa puede ser utilizada para obtener subproductos?
- 67.¿Hay supervisión adecuada?

Control de Calidad

- 68.¿Quién controla la calidad?
- 69.¿En qué forma se controla la calidad?
- 70.¿Cuáles son las formas para elegir las muestras?
- 71.¿A qué prueba se someten?
- 72.¿Cómo se fijan los estándares?
- 73.¿Cuál es el grado de cumplimiento de los estándares?
- 74.¿Es adecuado el costo de control de calidad?

Mantenimiento y Conservación

- 75.¿Periódicamente se da servicio a la maquinaria y equipo?
- 76.¿Existen reglamentos tendientes a la seguridad de los obreros y conservación de los equipos?
- 77.¿Se cuantifican las pérdidas por tiempo ocioso?
- 78.¿Las condiciones actuales de la maquinaria son satisfactorias?

Trafico y Transporte

- 79.¿Son adecuados los equipos y sistemas existentes?
- 80.¿Se han establecido rutas adecuadas?
- 81.¿En qué grado elimina la intervención de mano de obra indirecta? *2



Investigación y Desarrollo

1. ¿Ha analizado la organización prácticas de investigación y desarrollo en su industria básica?
2. ¿Posee la organización el personal necesario para realizar en forma exitosa su investigación y desarrollo?
3. ¿Tiene la organización las instalaciones y equipo requeridos para realizar exitosamente su investigación y desarrollo?
4. ¿Posee la organización los flujos de información y los recursos necesarios para una exitosa investigación y desarrollo?
5. ¿Ha investigado la organización los beneficios relativos de enfocar sus esfuerzos de investigación y desarrollo hacia productos existentes en vez de nuevos productos?
6. ¿Ha analizado la organización las alternativas entre el desarrollo de nuevos productos mejorados por una parte y el desarrollo de nuevos procesos mejorados de producción?
7. ¿Ha creado la organización su propio departamento de investigación y desarrollo?
8. ¿Asigna la organización suficientes recursos humanos y de capital para realizar exitosamente su investigación y desarrollo?
9. ¿Aprovecha la organización las fuentes disponibles de nuevas ideas de productos?
10. ¿Se encuentra la organización preparada para asumir el riesgo de realizar largos períodos de investigación sin descubrir ideas con valor comercial?
11. ¿Está preparada la organización para asumir el riesgo de financiar largos períodos de desarrollo y prueba de productos, sin eventual mercadeo exitoso del producto?
12. ¿Posee la empresa el capital necesario para explotar nuevos descubrimientos en caso de llegar a realizarlos?
13. ¿Ha analizado la organización los beneficios potenciales de usar agencias externas o individuos para efectuar investigación básica y aplicada para la firma?
14. ¿Ha establecido las estrategias de investigación y desarrollo de sus competidores principales?
15. ¿Ha establecido metas y políticas claras de investigación y desarrollo?
16. ¿Ha estudiado la posibilidad de asociaciones para investigación y desarrollo?
17. ¿Conoce sobre licencias nacionales y extranjeras, honorarios de regalías, patentes, marcas comerciales y otras regulaciones aplicables a las actividades de investigación y desarrollo en su industria básica?
18. ¿Tiene una estrategia general de investigación y desarrollo?*

B. Identificación y Selección de Fortalezas y Debilidades

Las respuestas que se obtengan mediante la aplicación de dichos cuestionarios, se identificarán como Fortalezas y Debilidades, dependiendo del significado de la respuesta, para después seleccionar aquellas más importantes.



Es recomendable seleccionar entre 5 y 20 Fortalezas o Debilidades, con el fin de hacer más objetiva la evaluación de las mismas en una matriz.

La identificación en Fortalezas y Debilidades, así como la selección de las mismas, será llevada a cabo por el empresario (en general los responsables de analizar las respuestas obtenidas mediante la aplicación de los cuestionarios, son el empresario así como los responsables de cada área a su juicio sustentado en el conocimiento de lo que es, hace y será la empresa).

C. Elaboración de la Matriz de Evaluación Interna Particular

Ya seleccionadas las Fortalezas y Debilidades más importantes, se procede a la elaboración de una Matriz de Evaluación Interna Particular para cada fase de la capacidad administrativa y para cada área de la capacidad operativa. Esta matriz como su nombre lo dice, consiste en evaluar las fortalezas y las debilidades detectadas por medio de la aplicación de cuestionarios a cada una de las fases de la capacidad administrativa y a cada una de las áreas de la capacidad operativa. En este caso el ejemplo corresponderá a la Fase de Planeación.

Columna 1. Factores

Es donde se colocarán las Fortalezas y Debilidades más importantes y seleccionadas por medio de un cuestionario correspondiente a cada fase y a cada área, así mismo en las columnas de Fortaleza (F) y Debilidad (D) se tachará según corresponda, con el fin de plasmar en la matriz que determinado factor es una Fortaleza o es una Debilidad. Cabe señalar, que a través de la aplicación de un cuestionario a cada fase de la Capacidad Administrativa y a cada área de la Capacidad Operativa, se obtienen determinadas respuestas, identificadas como Fortalezas o Debilidades, esto representa la información necesaria para elaborar una matriz de evaluación interna particular.

Ejemplo:

Matriz de Evaluación Interna Particular					
Fase: Planeación Empresa X					
1 Factores	F	D	2 Ponderación	3 Clasificación	4 Resultado Ponderado
No se predicen tendencias políticas, económicas ni sociales.		X			
Tiene una declaración escrita de su Misión.	X				
Se tienen planes de contingencia.	X				
Se tiene prioridad por atender las necesidades de los clientes.	X				
No se tienen metas ni objetivos claramente definidos.		X			
No se tiene una estrategia general para competir.		X			
TOTAL					

Columna 2. Ponderación

En esta columna, se asignará un valor a cada factor (fortaleza y debilidad) de acuerdo a la importancia que tenga en relación a los demás factores que contiene la columna de factores, empezando a asignar el valor más alto al factor más importante de todos ellos, después asignar un valor menor al siguiente factor más importante de los que aún están sin valor, y así sucesivamente, sin embargo, es importante cuidar que en la suma de esos valores no debe exceder de 100.

Ejemplo:

Matriz de Evaluación Interna Particular					
Fase: Planeación Empresa X					
1 Factores	F	D	2 Ponderación	3 Clasificación	4 Resultado Ponderado
No se predicen tendencias políticas, económicas ni sociales.		X	22		
Tiene una declaración escrita de su Misión.	X		18		
Se tienen planes de contingencia.	X		10		
Se tiene prioridad por atender las necesidades de los clientes.	X		15		
No se tienen metas ni objetivos claramente definidos		X	30		
No se tiene una estrategia general para competir.		X	5		
TOTAL			100		

Como podemos apreciar, el factor más importante de esta matriz es el No.5 (No se tienen metas ni objetivos claramente definidos) que representa una debilidad con un valor de 30 (el valor más alto), después el siguiente factor más importante es el No.1 (No se predicen tendencias políticas, económicas ni sociales) una debilidad con un valor de 22, el siguiente factor más importante es el No.2 (Tiene una declaración escrita de su Misión) una fortaleza con un valor de 18 y así sucesivamente, cuidando que la suma de dichos valores sea 100.

Uno podrá preguntarse ¿Qué pasa si a un factor se le asigna un valor de 95?, realmente nada solo que para poder asignar un valor a los demás factores se tendrán disponibles cinco puntos por lo que sería más complicado; también nos podemos preguntar ¿Qué pasa si a dos factores se les asigna el mismo valor?, ¡Nada! Puesto que depende del criterio del empresario quien a fin de cuentas determinará el grado de importancia de cada factor, sin embargo, deberá cuidar que la suma de los valores como ya se mencionó no sea mayor



de 100, así dos factores de seis contenidos en la matriz no podrán tener un valor de 55 puesto que excederían los 100 puntos límite.

Columna 3. Clasificación

En esta columna, se asigna una clasificación a cada factor, de 1 a 4, si determinado factor representa una debilidad importante de acuerdo al criterio del empresario, se le da una clasificación de 1, si representa una debilidad de menor importancia se le da una clasificación de 2, si representa una fortaleza de menor importancia, se le da una clasificación de 3, y si representa una fortaleza importante se le da una clasificación de 4. Es importante recordar que el grado de importancia lo determina el criterio mismo del empresario. El total de esta columna debe ser, el promedio de la clasificación, el cual se obtiene, sumando la clasificación de cada factor y dividiendo esa suma entre el número de factores.

Ejemplo:

Matriz de Evaluación Interna Particular					
Fase: Planeación Empresa X					
¹ Factores	F	D	² Ponderación	³ Clasificación	⁴ Resultado Ponderado
No se predicen tendencias políticas, económicas ni sociales.		X	22	2	
Tiene una declaración escrita de su Misión.	X		18	4	
Se tienen planes de contingencia.	X		10	3	
Se tiene prioridad por atender las necesidades de los clientes.	X		15	3	
No se tienen metas ni objetivos claramente definidos.		X	30	1	
No se tiene una estrategia general para competir.		X	5	2	
TOTAL			100	15/6 = 2.5	

Suma de Clasificación = 15

Número de Factores = 6

Promedio de la Clasificación = 2.5

Columna 4. Resultado Ponderado

En esta columna se obtiene un Resultado Ponderado para cada factor; este resultado ponderado se obtiene, multiplicando la ponderación de cada factor por su correspondiente clasificación. El total de esta columna debe ser, un Resultado Ponderado Total, el cual se obtiene sumando el Resultado Ponderado de cada factor y dividiendo esa suma entre 100.

Ejemplo:

Matriz de Evaluación Interna Particular					
Fase: Planeación Empresa X					
1 Factores	F	D	2 Ponderación	3 Clasificación	4 Resultado Ponderado
No se predicen tendencias políticas, económicas ni sociales.		X	22	2	44
Tiene una declaración escrita de su Misión	X		18	4	72
Se tienen planes de contingencia.	X		10	3	30
Se tiene prioridad por atender las necesidades de los clientes.	X		15	3	45
No se tienen metas ni objetivos claramente definidos.		X	30	1	30
No se tiene una estrategia general para competir.		X	5	2	10
TOTAL			100	15/6 = 2.5	231/100=2.31

Resultado Ponderado de cada Factor:

$$44 + 72 + 30 + 45 + 30 + 10 = 231$$

Resultado Ponderado Total:

$$231 / 100 = 2.31$$

Habiendo obtenido el promedio de la clasificación y el Resultado Ponderado Total, se compara entre sí y se determina cuál es el mayor; si el Resultado Ponderado Total es mayor que el promedio de la clasificación se determina que el área o la fase que se está analizando, represente una fortaleza para la empresa, o viceversa, si el Resultado Ponderado es menor que el Promedio de la Clasificación, se determina que el área o la fase que se está analizando representa una debilidad. Esto es porque el Promedio de la Clasificación significa un equilibrio entre fortalezas y debilidades y el Resultado Ponderado indica si se está por encima o por debajo de ese equilibrio. Como podemos apreciar en la matriz el Resultado Ponderado (2.31) es menor, al Promedio de la Clasificación (2.5), por lo tanto, se puede concluir que la fase de Planeación de la "Empresa X" representa una debilidad para la misma.

Ejemplo:

$$\begin{array}{rcl} \text{Promedio de} & & \text{Resultado Ponderado} \\ \text{la clasificación} & > & \text{Total} & = & \text{Debilidad} \\ (2.5) & & (2.31) & & \end{array}$$

D. Elaboración de la Matriz de Evaluación Interna General

Después de determinar si cada fase o área analizada, representa una Fortaleza o una debilidad, se procede a elaborar una Matriz de Evaluación pero ahora General. La elaboración de esta matriz es la misma que para la Matriz de Evaluación Interna Particular, sin embargo, ahora, se evaluará cada fase y cada área ya identificadas como Fortalezas o Debilidades.

Ejemplo Anterior:

Matriz de Evaluación Interna Particular					
Fase: Planeación Empresa X					
1	F	D	2	3	4
Factores			Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
No se predicen tendencias políticas, económicas ni sociales.		X	22	2	44
Tiene una declaración escrita de su Misión.	X		18	4	72
Se tienen planes de contingencia.	X		10	3	30
Se tiene prioridad por atender las necesidades de los clientes.	X		15	3	45
No se tienen metas ni objetivos claramente definidos.		X	30	1	30
No se tiene una estrategia general para competir.		X	5	2	10
TOTAL			100	15/6 = 2.5	231/100=2.31

En este ejemplo, como ya se vió, se determinó que la fase de planeación representa una debilidad para la Empresa "X".

Ahora supongamos que habiendo aplicado el cuestionario correspondiente para cada fase y para cada área, así como habiendo hecho la Matriz de Evaluación Interna Particular para cada fase y para cada área, se determinó lo siguiente:

La fase de Planeación representa una *debilidad* para la empresa.

La fase de Organización representa una *fortaleza* para la empresa.

La fase de Dirección representa una *debilidad* para la empresa.

La fase de Control representa una *debilidad* para la empresa.

El área de Mercadotecnia representa una *fortaleza* para la empresa.

El área de Personal representa una *fortaleza* para la empresa.

El área de Finanzas representa una *debilidad* para la empresa.

El área de Operaciones representa una *fortaleza* para la empresa.

El área de Investigación y Desarrollo representa una *debilidad* para la empresa.

Ya determinado lo anterior se procede a elaborar la Matriz de Evaluación Interna General, siguiendo el mismo procedimiento:

Columna 1

Matriz de Evaluación Interna General					
Fase: Planeación Empresa X					
¹ Factores	F	D	² Ponderación	³ Clasificación	⁴ Resultado Ponderado
Planeación		X			
Organización	X				
Dirección		X			
Control		X			
Mercadotecnia	X				
Personal	X				
Finanzas		X			
Operaciones	X				
Investigación y Desarrollo		X			
TOTAL					

Columna 2

Matriz de Evaluación Interna General					
Fase: Planeación Empresa X					
¹ Factores	F	D	² Ponderación	³ Clasificación	⁴ Resultado Ponderado
Planeación		X	20		
Organización	X		6		
Dirección		X	12		
Control		X	10		
Mercadotecnia	X		15		
Personal	X		12		
Finanzas		X	10		
Operaciones	X		7		
Investigación y Desarrollo		X	8		
TOTAL			100		

Columna 3

Matriz de Evaluación Interna General					
Fase: Planeación Empresa X					
¹ Factores	F	D	² Ponderación	³ Clasificación	⁴ Resultado Ponderado
Planeación		X	20	1	
Organización	X		6	3	
Dirección		X	12	2	
Control		X	10	2	
Mercadotecnia	X		15	4	
Personal	X		12	4	
Finanzas		X	10	1	
Operaciones	X		7	3	
Investigación y Desarrollo		X	8	1	
TOTAL			100	21/9=2.33	

Suma de Clasificación = 21

Número de Factores = 9

Promedio de la Clasificación = $21/9 = 2.33$

Columna 4

Matriz de Evaluación Interna General					
Fase: Planeación Empresa X					
¹ Factores	F	D	² Ponderación	³ Clasificación	⁴ Resultado Ponderado
Planeación		X	20	1	20
Organización	X		6	3	18
Dirección		X	12	2	24
Control		X	10	2	20
Mercadotecnia	X		15	4	60
Personal	X		12	4	48
Finanzas		X	10	1	10
Operaciones	X		7	3	21
Investigación y Desarrollo		X	8	1	8
TOTAL			100	21/9=2.33	229/100=2.29

Resultado Ponderado de cada Elemento:

Planeación	20
Organización	18
Dirección	24
Control	20
Mercadotecnia	60
Personal	48
Finanzas	10
Operaciones	21
Inv. y Desarrollo	8
TOTAL	229

Resultado Ponderado Total = $229/100 = 2.29$

Comparación:

Promedio de la Clasificación >	Resultado Ponderado Total	= Debilidad
(2.33)	(1.29)	

Se determina que el Resultado Ponderado Total es menor que el promedio de la clasificación, por lo tanto se considera que la Empresa "X" tiene una Posición Interna Débil.

Por último, si el Resultado Ponderado Total fuera mayor que el Promedio de la Clasificación, la organización tendría una Posición Interna Fuerte. Esto es por sí misma la razón de la utilidad de la Matriz de Evaluación Interna General, es decir, conocer la posición general que guarda la organización en su interior.

Las Fortalezas y Debilidades ya detectadas en cada Matriz de Evaluación Interna Particular para cada fase y para cada área se tomarán en cuenta de manera permanente para la elaboración de las estrategias a seguir.

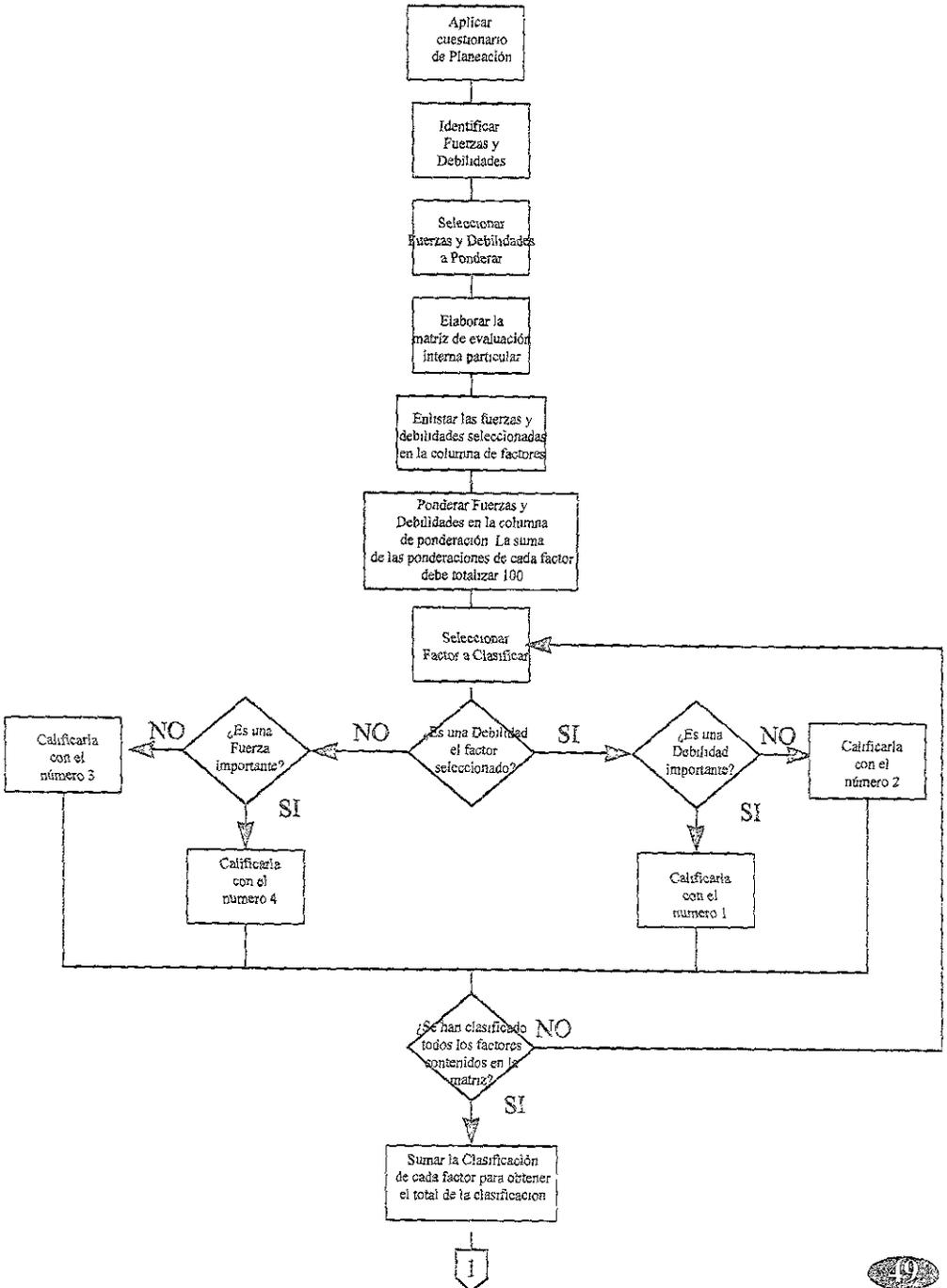
3) Esquemas de los
Procesos de Análisis
del Ambiente
Interno para identificar
Fortalezas y Debilidades

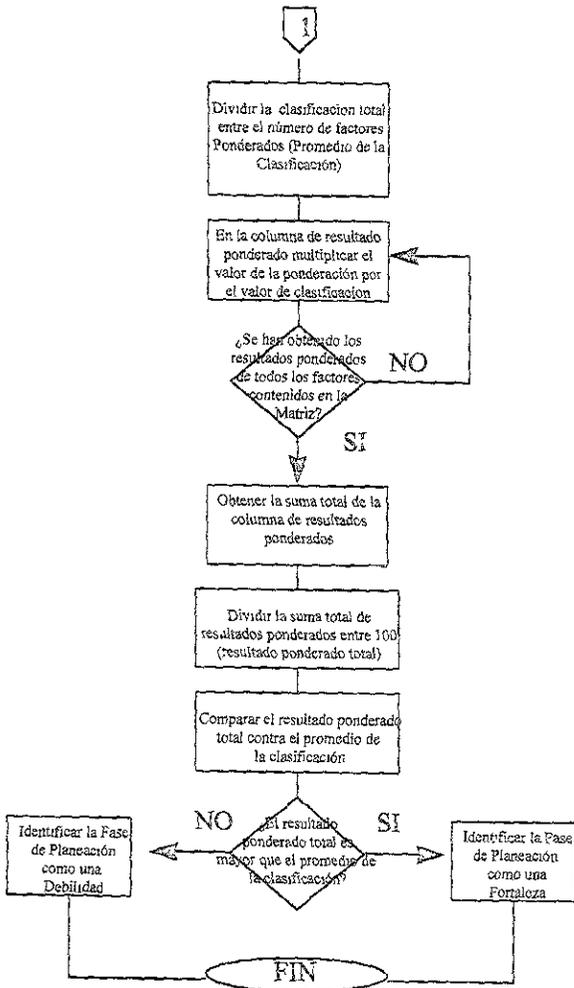
3.1)

Capacidad

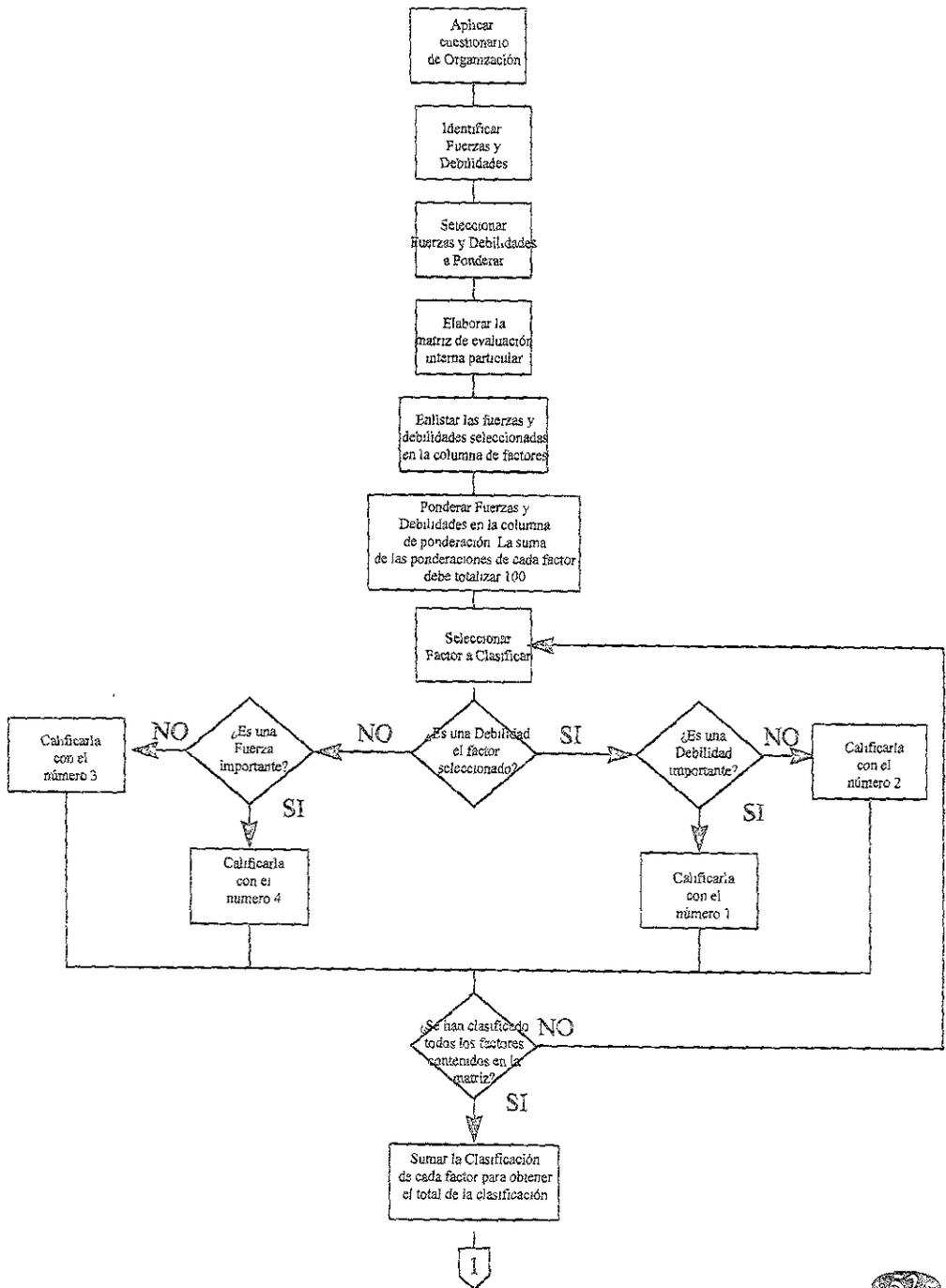
Administrativa

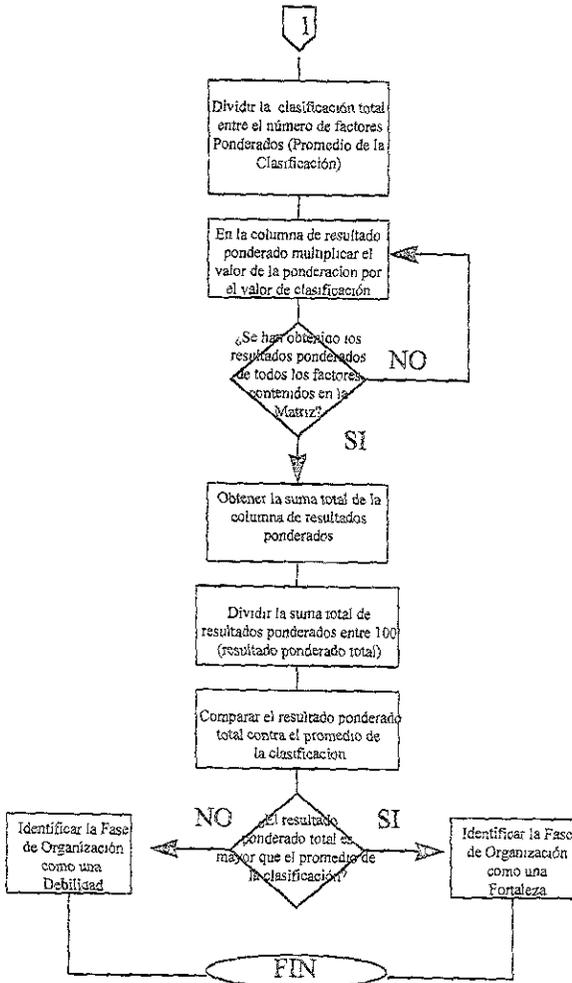
A. Fase de Planeación



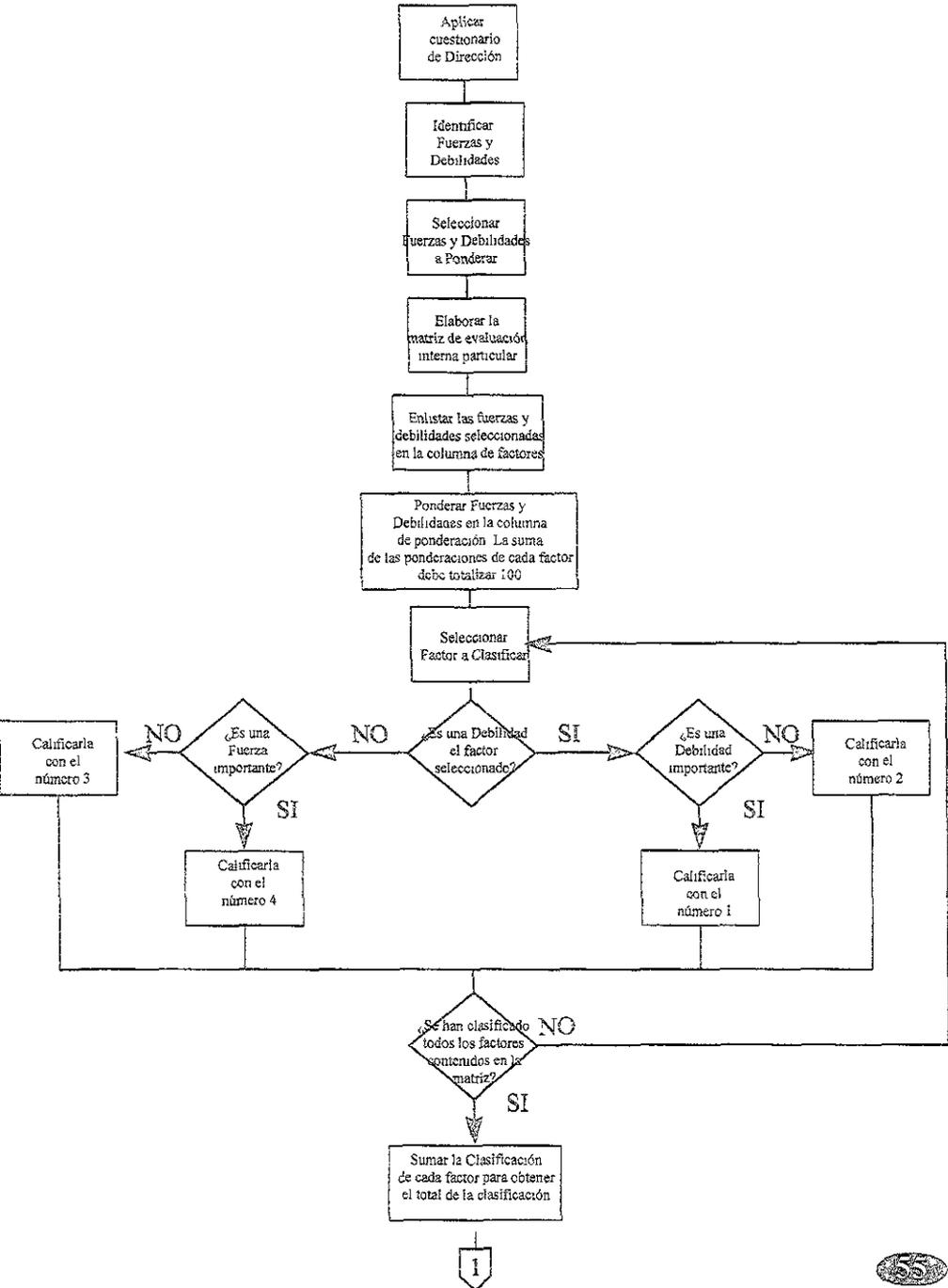


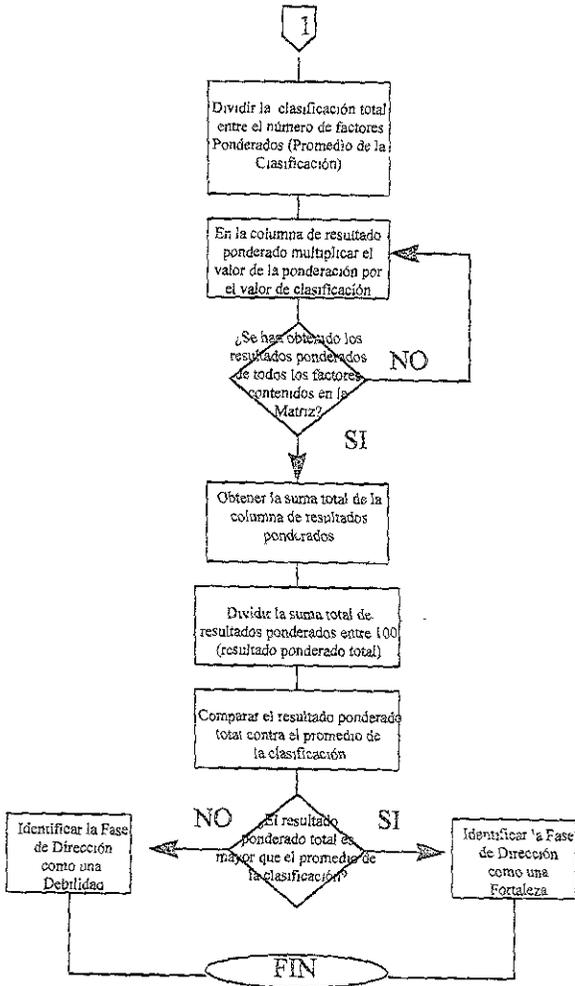
B. Fase de Organización



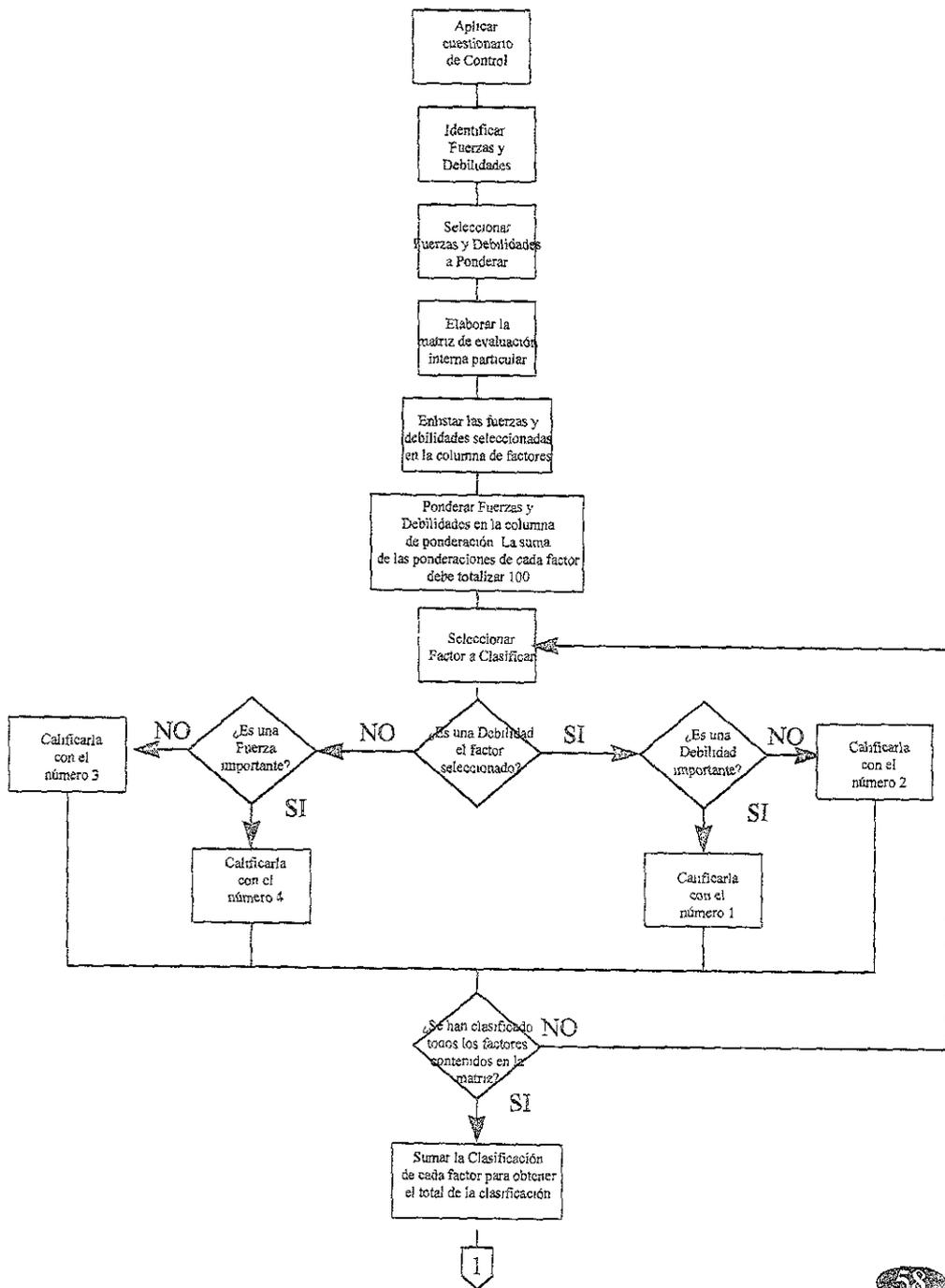


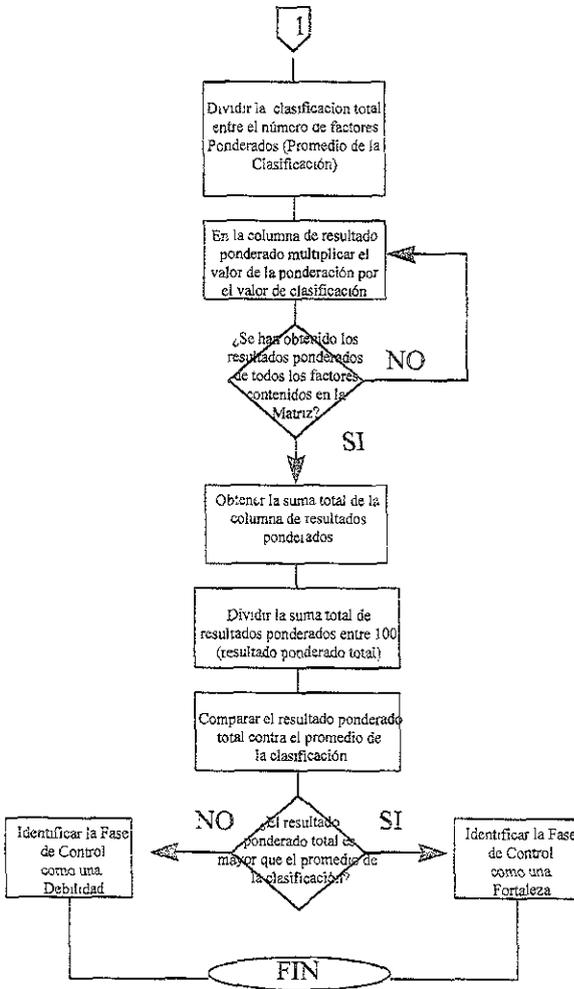
C. Fase de Dirección





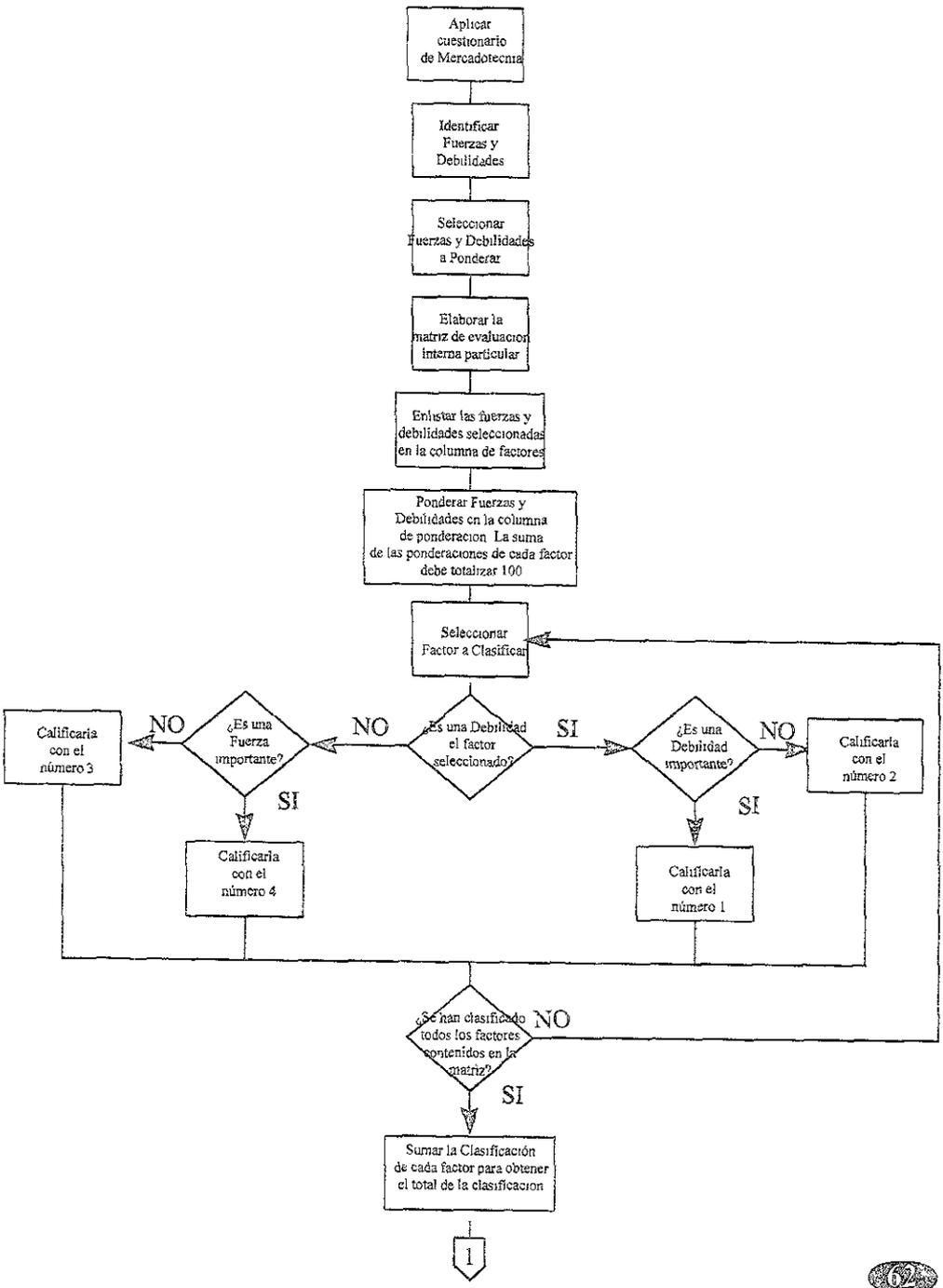
D. Fase de Control

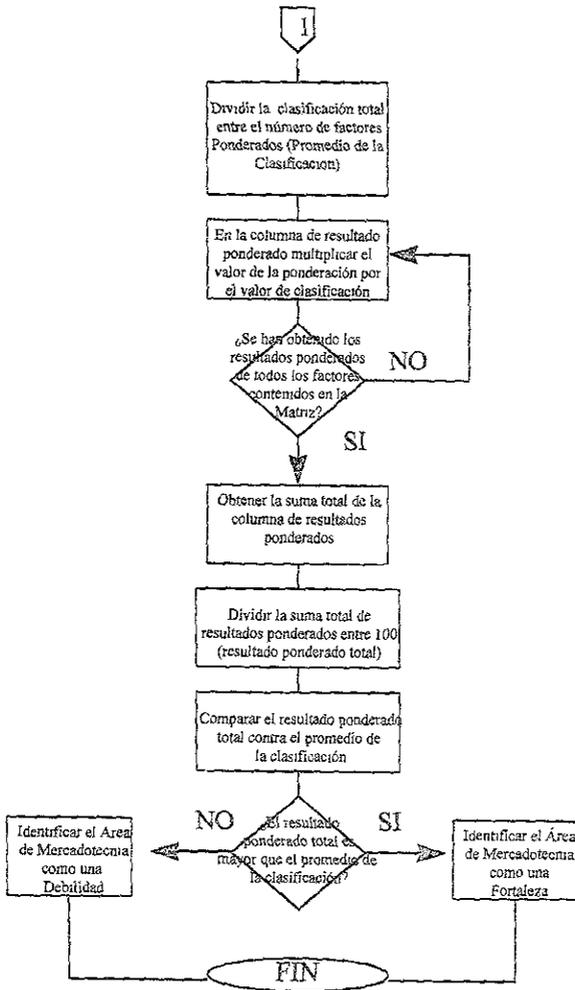




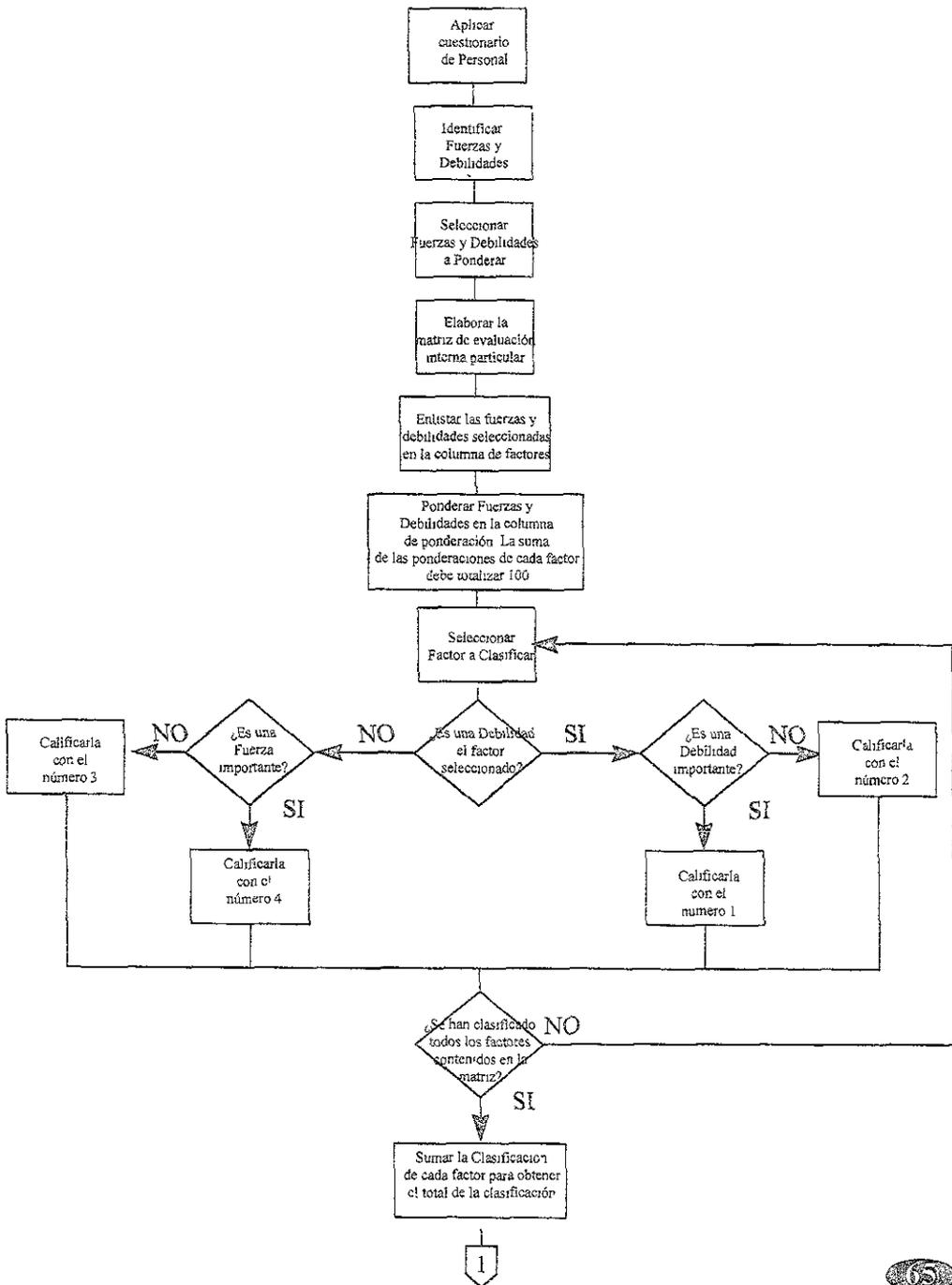
3.2) Capacidad Operativa

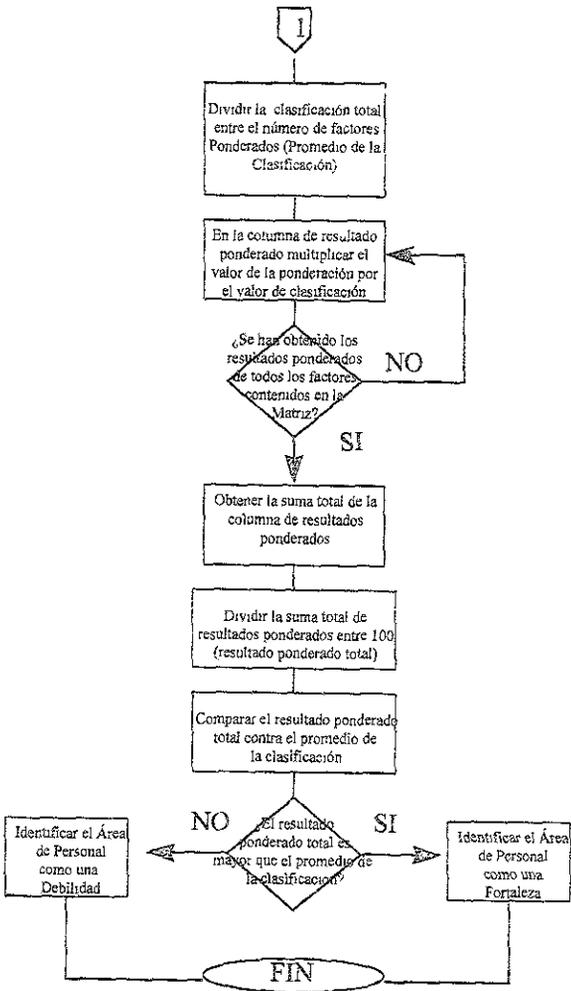
A. Area de Mercadotecnia



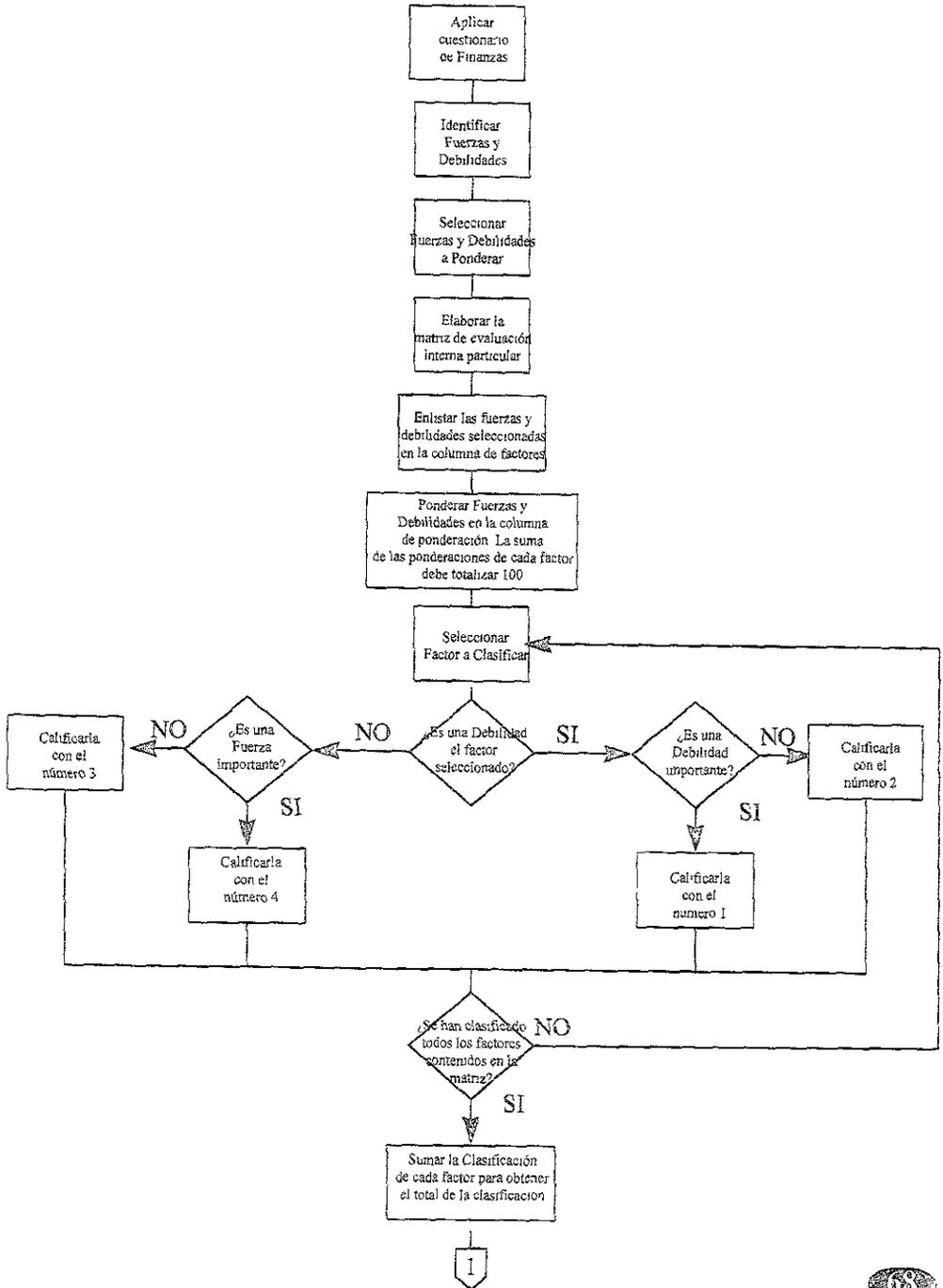


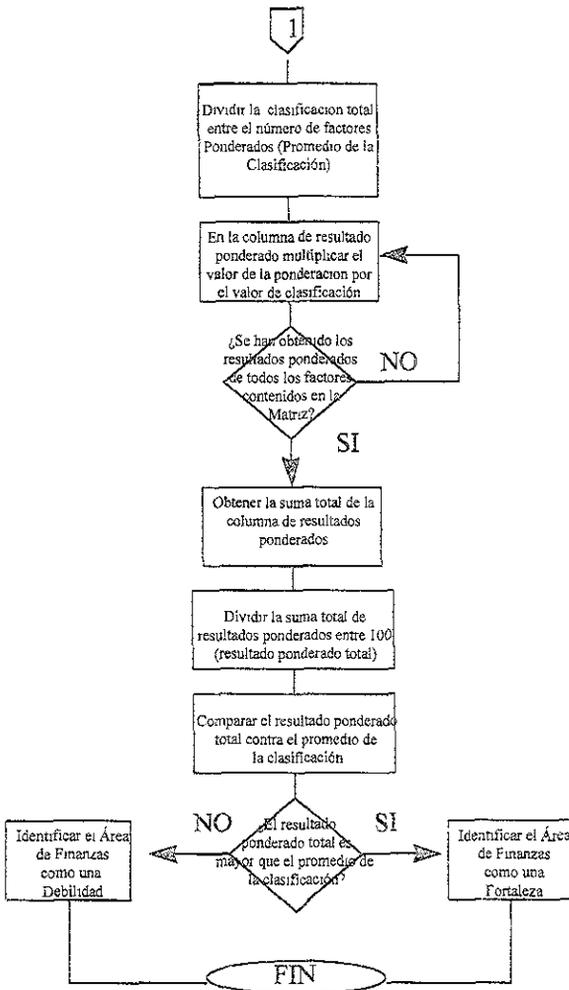
B. Area de Personal



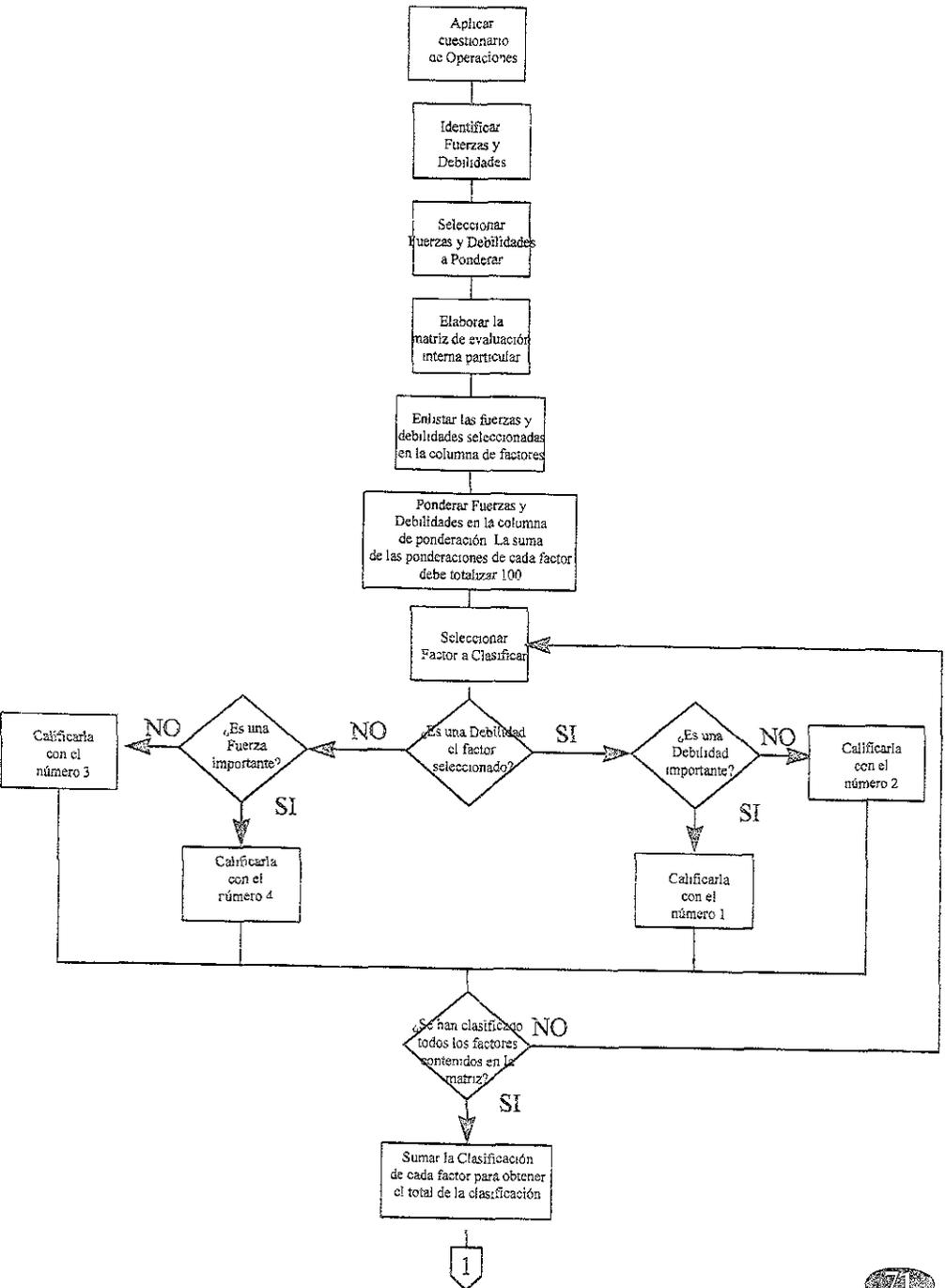


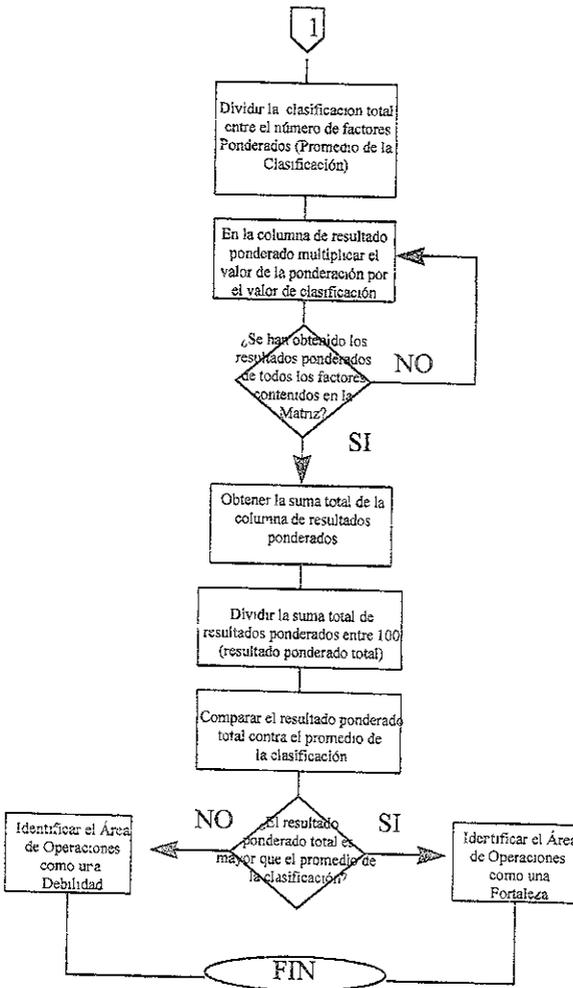
C. Area de Finanzas



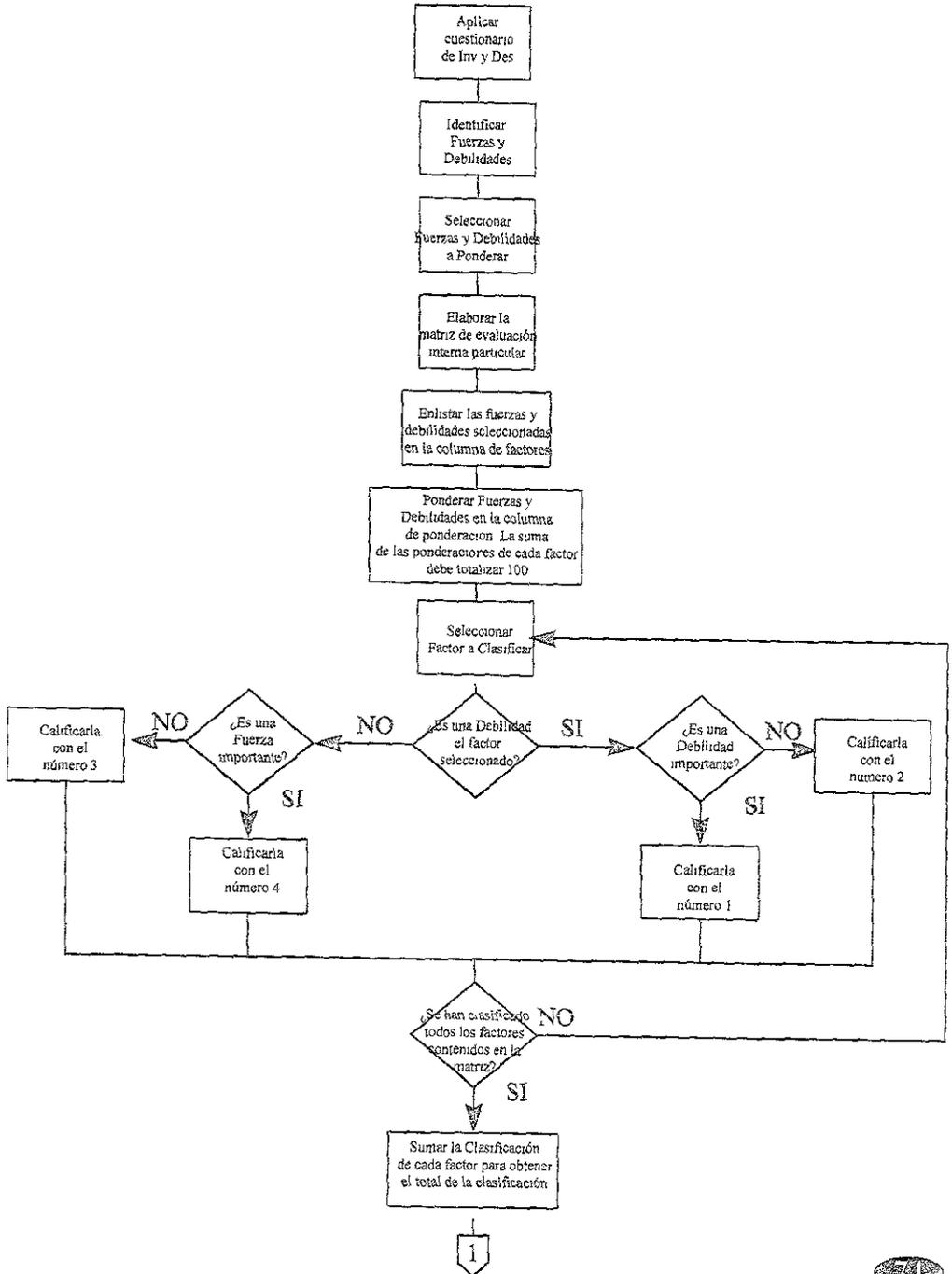


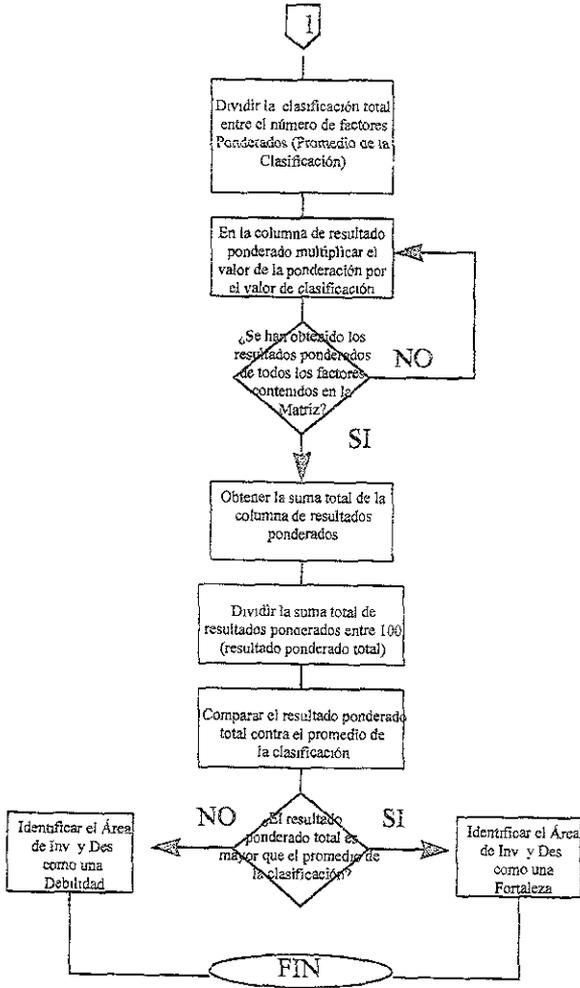
D. Area de Operaciones



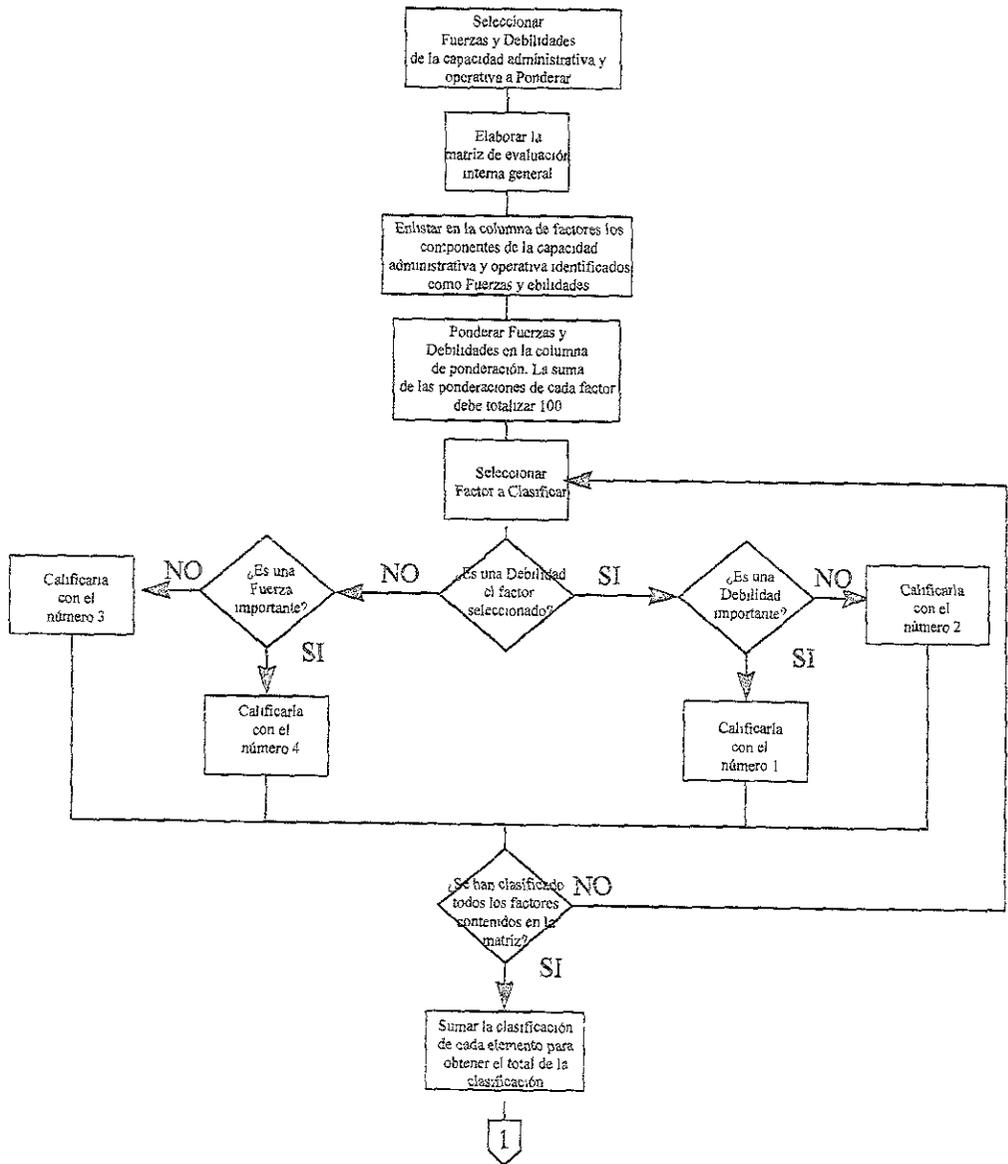


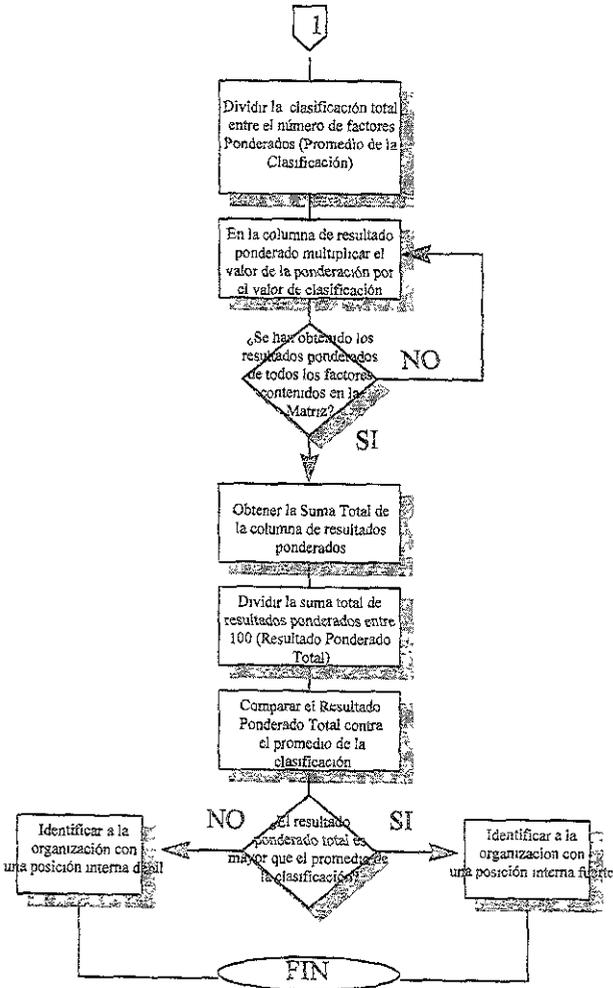
E. Area de Inv. y Desarrollo





4) Proceso de Análisis General del Ambiente Interno para identificar Fortalezas y Debilidades





III

Análisis Situacional

1) Análisis del Ambiente Externo

El Ambiente Externo de toda organización está integrado por dos tipos de ambiente:

A) Ambiente de Operación:

- Competencia
- Mercado
- Proveedores

B) Macroambiente:

- Aspecto Económico
- Aspecto Político/Legal
- Aspecto Social
- Aspecto Tecnológico

ESTADO DE GUATEMALA
SECRETARÍA DE ECONOMÍA
CALLE DE LA AEROLÍNEA 10-10
GUATEMALA, GUATEMALA

La finalidad que persigue el Análisis del Ambiente Externo es detectar las Oportunidades y Amenazas que representa cada elemento integrante del ambiente externo de la organización.

Oportunidad

Entenderemos por oportunidad aquella situación que el medio ambiente externo de la organización brinda para aprovechar y acelerar el crecimiento, hacer nuevos negocios, ofrecer nuevos servicios o productos, etc. Se le llama Oportunidad a los factores del medio ambiente que pueden causar un impacto positivo en lo que se refiere a la consecución de un objetivo o a la ejecución de una estrategia particular.

Amenaza

Entenderemos por Amenaza los peligros potenciales, exactamente lo opuesto a las Oportunidades, afectando el proceso que conlleva a la consecución del objetivo, es decir, aquellos factores del medio ambiente que causan un impacto negativo.

Una vez determinados los componentes del ambiente externo y definidos los conceptos de Oportunidad y Amenaza, se procederá a efectuar el análisis de cada elemento, tanto en el ambiente de operación como en el macroambiente, para poder determinar la posición externa de la empresa.

A continuación, se describe el proceso de manera general, para identificar las Oportunidades y Amenazas de la organización.

2) Proceso de Análisis del Ambiente Externo

Para que una organización realice el Análisis Situacional de su medio ambiente externo, es necesario aplicar un cuestionario para evaluar los elementos del ambiente de operación (competencia, mercado y proveedores), así como para cada componente del Macroambiente (aspecto económico, político/legal, social y tecnológico) a analizar.

Estos cuestionarios serían contestados por el empresario con el conocimiento que tenga de su ambiente externo, su experiencia y conocimiento del giro de la empresa, así como la información obtenida a través de publicaciones

especializadas de la industria donde se encuentre la empresa, información de instituciones como el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), la Procuraduría General del Consumidor (PROFECO), el Banco Nacional de Comercio Exterior (BANCOMEXT), el Consejo Coordinador Empresarial (CCE), a la Cámara a la que pertenezca la empresa, así como también información obtenida por medio de investigaciones de mercado y estudios de tendencias realizados por la empresa, o bien por medio de un consultor externo,

Para que el empresario pueda efectuar dicho análisis y considerar los aspectos más importantes, se ha diseñado un cuestionario general para evaluar al ambiente de operación de la empresa (competencia, mercado y proveedores), así como un cuestionario para cada uno de los componentes del Macroambiente (económico, político/legal, social y tecnológico). Dichos cuestionarios contienen los aspectos más importante que se deberán tomar en cuenta para determinar si representan una oportunidad o una amenaza para la organización.

3) Análisis del Ambiente de Operación

A. Definición

El término Operación se refiere a lo que la compañía hace para satisfacer las necesidades y deseos de los clientes en sus mercados objetivo.*1

Como ya se mencionó, el Ambiente de Operación se encuentra conformado por proveedores, competidores y clientes, puesto que estos elementos representan a las variables que influyen directamente en la operación y en el éxito de cualquier empresa.

B. Identificación de los Competidores Clave

Existen básicamente dos parámetros para determinar a los competidores principales:

- *Competencia Directa, y*

*1 Cravens y Woodruff, Mercadotecnia en Acción, Vol. 1, Ed. Adison Wesley, México, D.F. 1991, p 78



- Competencia Indirecta

La competencia directa o de marca, es la más sencilla de identificar, debido a que es la que tiene lugar entre marcas diferentes de un tipo de producto esencialmente igual.

La competencia indirecta o tipo de producto, es aquella donde aún los productos que no parecen ser similares pueden competir entre sí cuando el público los compra y utiliza esencialmente para un mismo propósito.

Es importante definir a los principales competidores, bajo estos parámetros, ya que serán contra quienes se comparará la empresa. Al definir a los competidores, es importante saber quienes están por arriba de la empresa (los líderes) y quienes por debajo de la misma.

C. Factores Clave de Éxito

Los Factores Clave de Éxito son el cúmulo de características que envuelven a una organización, que le permite diferenciarse de las demás y lograr una ventaja competitiva. Es importante mencionar que los Factores Clave de Éxito son determinados por el Cliente, son los aspectos más importantes por los cuales un usuario prefiere comprarnos a nosotros y no a la competencia.

A continuación mencionaremos los Factores Clave de Éxito que consideramos son los de mayor relevancia para la empresa y sus clientes, los cuales determinan el éxito esperado, y servirán para guiar al empresario en el Análisis que realice para definir su posición frente a la Competencia.

Los Factores Clave de Éxito más importantes son los que a continuación se mencionan:

1. Imagen de la Compañía
2. Personal
3. Ubicación
4. Posición Financiera
5. Porcentaje de Participación en el Mercado
6. Capacidad de Producción

7. Tecnología de Punta
8. Alta Inversión y Apoyo Transnacional
9. Proveedores
10. Costo de los Insumos
11. Calidad del Producto
12. Gama de Productos
13. Atributos del Producto
14. Beneficios del Producto
15. Grado de Conocimiento del Producto
16. Competitividad del Precio
17. Distribución
18. Publicidad y Promoción
19. Calidad del Servicio

Imagen de la Compañía

La Imagen de la Compañía es un fiel reflejo de la Filosofía y de las Estrategias de la Organización; este factor puede percibirse en términos de la función social que desempeña (aportaciones de apoyo a la comunidad, fundaciones, programas ecológicos, etc.), en su grado de desarrollo organizacional y en la calidad del producto o servicio que ofrece.

Este factor se obtendrá mediante “Sistemas de Escucha”, que se aplicarán permanentemente, tanto interna (al personal), como externamente (a los usuarios), para identificar la percepción que tienen tanto de la empresa como de su competencia.

Personal

El personal debe contar con los conocimientos técnicos y administrativos, además de las habilidades necesarias para aplicar de forma adecuada los procesos, la información y en general, los sistemas con los que cuenta la empresa.

El personal es el reflejo de los valores y filosofía de la empresa, los individuos que pertenecen a la empresa deben entender la importancia que representa su labor, ya que la actitud del personal es fundamental en el logro

de los objetivos de la organización. Es por ello que deben establecerse políticas que hagan notar la importancia del proceso de planeación del personal, de los colaboradores y ejecutivos en general, creando perfiles enfocados al servicio, además de invertir en el desarrollo de los empleados, pues si se tienen colaboradores satisfechos, seguramente se logrará tener clientes satisfechos.

Ubicación

El cuidado que tenga una empresa al elegir la Ubicación de sus instalaciones será fundamental para el desarrollo de sus actividades.

Es necesario determinar la repercusión que tiene la Ubicación de la empresa y de su competencia en relación a los siguientes factores:

- Sus centros de producción y la cercanía de las fuentes de abastecimiento.
- Sucursales de la empresa y su cercanía a los centros de distribución, y
- Centros de Venta para tener un mayor contacto con el cliente.

Posición Financiera

Conocer el Perfil Financiero de la Empresa y de los Competidores Directos es un indicador de gran ayuda para determinar la capacidad de cada uno para alcanzar y mantener los recursos humanos, materiales, técnicos y financieros para el desarrollo de las actividades de la organización.

La Posición Financiera de nuestra empresa la podemos conocer mediante la elaboración y presentación de Estados Financieros, sin embargo, conocer la situación financiera de los competidores más importantes es una tarea más complicada, en ocasiones se podrá obtener información sobre ellos por medio de reportes oficiales de la industria y publicaciones especializadas, pero se recomienda que se visiten las instalaciones de la competencia como simples observadores o usuarios. Analizar cómo funciona y cuáles son las características más importantes que los consumidores perciben.

Para aligerar la carga financiera, varias empresas utilizan lo que se denomina "Outsourcing", que se refiere a la contratación indirecta de personal, es decir, la empresa contrata a una agencia especializada que se encargará de proveer

el recurso humano acorde a los requerimientos de la empresa, y además llevará a cabo todos los trámites necesarios tales como: contratación, capacitación, pago de salarios, etc., reduciendo de esta manera los gastos de la empresa en forma considerable y evitando a la empresa desviar mayores recursos a esta actividad.

Porcentaje de Participación en el Mercado

Este factor representa la efectividad en la Publicidad y Promoción, el Precio, la Distribución y de las Políticas de Venta. Este factor se obtendrá de un análisis de la competencia identificando su volumen de ventas en los Estados Financieros publicados en reportes de la industria, o bien información sobre el comportamiento de las empresas sobre el mercado proporcionado por instituciones especializadas.

Capacidad de Producción

La Capacidad de Producción puede definirse como la facultad de una planta para producir cierta cantidad de bienes en determinado tiempo. La fabricación de un producto dado consume una fracción del tiempo útil de una planta. La Capacidad de Producción de una Planta en relación con dicho producto puede expresarse a través de la relación:

Tiempo Empleado por Unidad de Producto

Tiempo Total de Producción Disponible para una Unidad de Producto

En otras palabras, la utilización de la capacidad significa la utilización del tiempo de producción disponible para un producto.

El problema de la utilización de la Capacidad consiste en lograr un equilibrio entre el tiempo disponible de las unidades individuales y el tiempo requerido para las operaciones de conversión de los materiales en productos terminados.

Es necesario comparar la capacidad que tiene la empresa para la generación de productos o servicios con relación a la competencia, de acuerdo al nivel de demanda que pudiera existir en un momento determinado.

Tecnología de Punta

Representa un factor importante para la empresa, pues la inserción de una mejor tecnología influye directamente en un máximo aprovechamiento de los recursos, mayor eficiencia en los procesos y productos con mucha mayor calidad que los de la competencia.

Alta Inversión y Apoyo Transnacional

Una fuerte inversión de capital por parte de la empresa, permitirá mejorar sus instalaciones, tecnología y aprovechar todas las oportunidades que el mercado ofrezca.

El empresario puede allegarse de recursos por medio de financiamiento.

El apoyo transnacional se puede dar por la compra de la empresa, si ésta tiene problemas financieros, de no ser así, se pueden realizar asociaciones, fusiones o alianzas estratégicas.

Proveedores

Este elemento es de vital importancia pues proporciona los insumos materiales para que la empresa pueda tener continuidad en el desarrollo de sus actividades productivas y de esta forma hacer llegar el producto terminado a los diferentes puntos de venta al alcance del consumidor.

Es fundamental tener una buena relación empresa-proveedor, ya que de esta forma la organización obtendrá mayores beneficios tales como: facilidades de pago, descuentos y rebajas, entregas oportunas, calidad de los insumos y en el servicio.

Por otra parte, el contar con una ubicación adecuada con respecto al proveedor, permitirá abatir costos de traslado y cubrir posibles contingencias relacionadas con el requerimiento de insumos materiales.

Costo de los Insumos

El costo es un elemento esencial en la fijación de precios, ya que es indispensable para medir la contribución de los ingresos y para establecer comparaciones entre productos.

La empresa debe realizar el consumo más económico de las materias primas, la mejor utilización de los elementos materiales y humanos de que dispone y la reducción de los costos hasta donde sea compatible con las necesidades del funcionamiento de la empresa.

De este modo, los Costos de Producción revelarán cuáles son los productos que proporcionan un mayor margen de utilidad, los de calidad más conveniente para competir en el mercado con éxito y el nivel físico de producción que será necesario alcanzar para lograr los costos mínimos.

Calidad del Producto

La Calidad del Producto de cualquier empresa va a estar en función a la calidad de los insumos empleados, tecnología, grado de investigación y desarrollo en los procesos de fabricación, capacitación de la mano de obra y conocimiento de los deseos y expectativas del mercado.

La Calidad del Producto representa una mayor oportunidad de aceptación por parte del cliente. Una definición sencilla y concreta de calidad es la siguiente: *"Darle al Cliente lo que solicita"*.

Este factor se obtendrá mediante un análisis comparativo de los productos de la empresa y sus competidores clave, así como un análisis de los clientes quienes podrán determinar la calidad de nuestros productos en relación a los de la competencia, de acuerdo a su grado de desempeño y satisfacción de requerimientos individuales.

Gama de Productos

La Gama de Productos con que cuente nuestra empresa contra la de la competencia, dependerá de los requerimientos de cada uno de los

consumidores, así como de la habilidad de la empresa para explotar cada uno de sus productos por sí mismos.

Este factor representa una mayor oportunidad de ser aceptado al ofrecer múltiples opciones al consumidor de acuerdo a sus necesidades. Además permitirá evaluar qué tan competitivos somos y la capacidad que tiene la empresa para enfrentarse a la competencia con diferentes productos que tengan iguales o mejores características que los de ellos.

Atributos del Producto

Los Atributos que contiene un producto son el conjunto de características destinadas a satisfacer los deseos, expectativas y necesidades del público consumidor.

La comparación de las características del producto de la compañía con el de la competencia es una base importante para conocer las deficiencias o posibles mejoras que se pueden adicionar o eliminar en cuanto a especificaciones tales como: envase, empaque, embalaje, marca, etiqueta y contenido entre otros.

Para determinar dichos atributos, tanto la empresa como sus competidores clave deberán conocer y visualizar los deseos, expectativas y necesidades de cada uno de sus clientes y en la medida de lo posible rebasar dichas expectativas proporcionando un valor agregado en el producto o servicio ofrecido para que de esta forma se fomente la lealtad a la marca.

Beneficios del Producto

Representa la preferencia que tiene el mercado, en relación al producto de la compañía y el de la competencia, tomando en cuenta el grado de satisfacción que obtiene de cada uno de ellos.

La empresa podrá conocer esta información por medio de un análisis de los clientes, realizando para esto una lectura de mercado, identificando las similitudes y diferencias que persigue el público consumidor respecto a los beneficios que le proporciona el producto de la empresa y el de la competencia.

Grado del Conocimiento del Producto

De acuerdo al conocimiento del producto podemos percatarnos de su grado de recordación y el impacto que ha causado con la publicidad y promoción que se haya realizado anteriormente.

Competitividad del Precio

Este factor representa una posibilidad de adquisición del producto de la empresa por parte de los consumidores en relación a la competencia. El precio tendrá una estrecha relación con la calidad y se deberá comparar con el de la competencia con el objeto de competir en el mercado.

Es muy común que un usuario relacione un precio bajo con una calidad baja o bien un precio alto con una calidad alta, por ello es importante tomar en cuenta que la empresa debe dar la mejor calidad al menor costo.

Distribución

La eficiencia en el desempeño de los canales de distribución será un factor determinante en la colocación del producto en el lugar y momento adecuado.

Este factor representa el alcance que tiene la compañía para colocar su producto en el mercado, teniendo mayor oportunidad de venta entre mayor alcance tenga en comparación con la competencia; esta comparación se obtiene del análisis de la competencia identificando sus canales de distribución, su costo y magnitud.

Publicidad y Promoción

La Publicidad y la Promoción representan la oportunidad de que el consumidor conozca el producto, sea persuadido para su compra y lo recuerde; la efectividad de estas herramientas se verá -entre otros aspectos- en el incremento a las ventas y midiendo el grado de conocimiento y recordación del consumidor respecto al producto de la compañía y el de la competencia. Este factor se obtendrá del análisis de los clientes y de la competencia.

Calidad del Servicio

Este factor se puede medir de acuerdo al grado de satisfacción que obtenga el cliente en cuanto al trato personal, información proporcionada, disponibilidad para atender sus inquietudes, orientación hacia un mejor uso y aprovechamiento del producto y/o servicio.

Para determinar la calidad del servicio se debe preguntar directamente al cliente y se deben evaluar los aspectos de lo que ellos consideran como "Calidad en el Servicio". Una vez contando con la valiosa opinión del cliente se deben aplicar las acciones que logren una mejora continua en su satisfacción.

El objetivo final es: lograr traducir las expectativas originales del cliente en un sistema de servicio que produzca una mejora continua en su satisfacción.

El análisis para determinar la calidad del servicio ofrecido debe basarse en un conocimiento del cliente, de la competencia y de las relaciones que puedan tener éstos en relación a los diferentes tipos de servicio proporcionado por cada empresa. Es posible que una mejora en el servicio nos conduzca a un importante incremento en las ventas.

D. Aplicación del Cuestionario para el Ambiente de Operación

Comenzaremos por analizar el Ambiente de Operación, aplicando un cuestionario general el cual abarcará los aspectos más importantes de las tres partes que conforman el Ambiente de Operación (proveedores, competencia y clientes). El análisis de este ambiente es con el fin de identificar la posición de la empresa frente a su competencia, y al mismo tiempo identificar las oportunidades y amenazas para la empresa.

Cuestionario General

1. ¿Quiénes son los competidores clave?
2. ¿En qué porcentaje ha crecido o decrecido el volumen de ventas en relación a años anteriores para la empresa y la competencia?

3. ¿Cuáles son las políticas de venta de la empresa y el de la competencia?
4. ¿Cuál es la magnitud y la capacidad de la fuerza de ventas de la empresa en comparación con la competencia?
5. ¿La tecnología con que cuenta la empresa es funcional y adaptada a sus necesidades de producción y demanda en comparación con la competencia?
6. ¿En base a qué se mide la calidad del producto?
 - a) Al producto de la competencia
 - b) Percepción del cliente
 - c) Mercados internos
 - d) Estándares internacionales
7. ¿Cuál es la profundidad y longitud de la línea de productos de la empresa en relación con la competencia?
 - a) Superior
 - b) A la Par
 - c) Inferior
8. ¿Qué producto o servicio nos reditúa más y por qué?
9. ¿Qué producto o servicio de la competencia es el más vendido?
10. Las características relacionadas con la marca, etiqueta, envase y embalaje son determinados por:
 - a) Empresa
 - b) Clientes
 - c) Empresa y Clientes
 - d) Productos de la competencia
11. ¿Nuestro precio es mejor que el de la competencia?
 - a) Si
 - b) No¿Por qué?

12. ¿Qué conocimientos posee la gerencia sobre los precios y políticas de fijación de precios de los competidores?
13. ¿Cuánto invertimos en publicidad y promoción en relación con la competencia?
14. ¿Los productos de la empresa se venden en todos los lugares en donde se venden los de la competencia?
15. En una escala de alto, medio y bajo la empresa cuenta con:
 - a) Confiabilidad
 - b) Comunicación
 - c) Personal capacitado, cordial y considerado
16. ¿Cuáles son las estrategias de nuestros competidores más importantes?
17. ¿Qué tan vulnerables son nuestros competidores más importantes ante nuestras estrategias?
18. ¿Qué tan vulnerables son nuestras estrategias al contraataque exitoso de la competencia?
19. ¿Cómo han cambiado las posiciones de los competidores en los últimos años? ¿Por qué han variado dichas posiciones en esta forma?
20. ¿Hasta qué punto podrían productos o servicios sustitutos ser una amenaza para los competidores en la industria?
21. ¿Qué porcentaje de penetración tiene actualmente la competencia directa del mercado?
22. ¿Qué porcentaje de penetración tiene la empresa en el mercado?
23. ¿Qué están haciendo la empresa y la competencia para mejorar en cuanto a:
 - a) Fusiones
 - b) Asociaciones
 - c) Reestructura
 - d) Franquicias

24. ¿La empresa tiene programas y proyectos dedicados al beneficio social (aportaciones de apoyo a la comunidad, fundaciones, programas ecológicos, entre otros)?
25. ¿Las características y atributos del producto ofrecido son capaces de transmitir al cliente la imagen de la compañía?
26. En una escala de alto, medio y bajo, ¿Cuál es la distancia geográfica en comparación a la competencia respecto a:
- a) Proveedores
 - b) Distribuidores
 - c) Clientes
27. La Localización Geográfica de la organización es la adecuada respecto a:
- a) Rutas de tránsito fluidas
 - b) Accesibilidad a medios de transporte
 - c) Seguridad pública en la zona
28. ¿La capacidad de producción con que cuenta la empresa está acorde a la demanda?:
29. ¿En qué grado las características del producto de la empresa en relación a los de la competencia son capaces de satisfacer los deseos, expectativas y necesidades del cliente?
30. ¿Qué atributos son iguales, similares o diferentes de nuestro producto o servicio, en relación con el de la competencia?
31. ¿Qué deseos, expectativas y necesidades satisface nuestro producto o servicio en relación con el de la competencia?
32. El grado de satisfacción que tiene el cliente del producto de la compañía en relación al de la competencia es:
- a) Alto
 - b) Medio
 - c) Bajo

33. ¿Cuáles son los conocimientos de los compradores con respecto a la calidad, características, estilo y nombres de marcas de la empresa y sus competidores?
34. Entre nuestra marca y la de la competencia, ¿Cuál es la que tiene mayor grado de recordación por parte del consumidor? ¿Por qué?
35. ¿Cuál es el grado de lealtad de los clientes?
36. ¿Por qué medios de información se entera el consumidor de nuestro producto o servicio y el de la competencia?
37. ¿La información proporcionada para la empresa permite al cliente tener un mayor conocimiento sobre los usos y aplicaciones del producto de la compañía en relación al de la competencia?
38. ¿Qué percepción tiene el cliente en cuanto a la relación precio-calidad de nuestro producto en comparación al de la competencia?
- a) Precio Alto - Calidad Alta
 - b) Precio Bajo - Calidad Baja
 - c) Precio Alto - Calidad Baja
 - d) Precio Bajo - Calidad Alta
39. ¿La publicidad que se utiliza logra posicionar el producto en la mente del consumidor?
40. ¿La publicidad y promoción ha logrado un mayor impacto en el mercado que la de la competencia?
41. ¿Quiénes participan en el proceso de compra del producto de la empresa (Grupos de referencia, de trabajo, familiares, etc.) ?
42. ¿Hasta qué punto el precio de compra y otros costos adicionales de adquisición o mantenimiento desalientan la compra por parte del consumidor?
43. ¿Cuál es el atributo clave del producto de la empresa en relación a su competencia?

44. ¿Es alta la tasa de crecimiento de las ventas de la industria?
45. ¿Cuánto tiempo tiene la empresa y la competencia trabajando con sus respectivos proveedores?
46. ¿Los créditos que ofrecen los proveedores de la empresa son iguales o mejores a los ofrecidos a la competencia?
47. ¿Cuál es el tipo de relación que tiene la empresa y la competencia con sus proveedores?
- a) Asociación (contrato de exclusividad, asociación en participación o participación accionaria)
 - b) Los Proveedores conforman parte de la misma empresa.
 - c) Los Proveedores son una empresa independiente.
48. ¿El costo de los insumos materiales tanto de la empresa como de la competencia se refleja en la calidad de sus respectivos productos?
49. ¿Se pueden obtener mejores insumos en relación a precio, calidad y condiciones de pago?
50. ¿El Proveedor actual es capaz de cumplir con nuestras especificaciones en el corto, mediano y largo plazo?

Para poder evaluar cada una de las respuestas obtenidas a través de la aplicación del Cuestionario del Ambiente de Operación, se ha diseñado un formato que se presenta a continuación:

E. Formato de Evaluación de Respuestas

Ejemplo:

Número de respuesta	Factor Clave de Éxito	Empresa		Competidor 1		Competidor 2	
		F	D	F	D	F	D
1							
2	Si	X		X			X
3							
4	Si		X	X			X
5							
6	Si	X		X			
7							
8	Si	X			X	X	
9							
10	Si		X		X	X	

En la columna de número de respuesta se colocará el número de todas las respuestas obtenidas, según el número de pregunta del cuestionario general aplicado, o bien, sólo de aquellas respuestas que el empresario considere pertinente evaluar.

Las respuestas que se obtengan mediante la aplicación del cuestionario, nos deben conducir a la identificación de Factores Clave de Éxito tanto de la empresa, como de sus competidores, para después definirlos como puntos fuertes o débiles para cada una de ellas.

En caso de que la respuesta obtenida no represente un Factor Clave de Éxito para el mercado, no se tomará en cuenta para el Análisis del Ambiente Operativo.

Una vez que se han identificado las fuerzas y debilidades de la empresa y sus competidores, se estará en posibilidad de reconocer las Oportunidades y Amenazas para la empresa, así como definir su posición frente a sus

competidores, para lo cual, se elaborará una Matriz del Perfil Competitivo que a continuación se explicará.

F. Elaboración de la Matriz del Perfil Competitivo

Una vez aplicado el cuestionario del ambiente de operación y conocido cuáles son los factores clave de éxito, se evaluará cada uno de estos factores para conocer si corresponden a Oportunidades o Amenazas, con el objeto de poder reflejar así la posición de la empresa frente a sus competidores.

Esta matriz estará compuesta por los siguientes bloques:

BLOQUE 1 FACTORES

En este bloque se colocarán los Factores Clave de Éxito identificados como puntos Fuertes y Débiles para la empresa y la competencia clave.

Matriz del Perfil Competitivo Empresa X																		
Bloque 1	Bloque 2		Bloque 3				Bloque 4				Bloque 5		Bloque 6				Bloque 7	
	Empresa (E)					Competidor 1 (E)					Competidor 2 (E)							
FACTORES	P	F	D	C	RP	F	D	C	RP	O	A	F	D	C	RP	O	A	
Imagen de la compañía																		
Posición financiera																		
Calidad del producto																		
Ubicación																		
Competitividad del precio																		
TOTALES																		

BLOQUE 2 PONDERACIÓN

En este bloque, se le asigna una ponderación a cada factor, con el objeto de indicar la importancia relativa de ese factor para el éxito en el mercado tanto de la empresa como de la competencia. La suma de las ponderaciones de cada factor debe totalizar 100.

Matriz del Perfil Competitivo Empresa X																	
Bloque 1	Bloque 2	Bloque 3				Bloque 4				Bloque 5		Bloque 6				Bloque 7	
		Empresa (E)				Competidor 1				(E)		Competidor 2				(E)	
FACTORES	p	F	D	C	RP	F	D	C	RP	O	A	F	D	C	RP	O	A
Imagen de la compañía	15																
Posición financiera	25																
Calidad del producto	35																
Ubicación	10																
Competitividad del precio	15																
TOTALES	100																

BLOQUE 3 EMPRESA

Este bloque se subdivide en:

Columna de Fuerzas y Debilidades para la empresa, en esta columna se clasifican los factores en Fuerzas o Debilidades, previamente identificados a través del cuestionario, en el formato de evaluación de respuestas:

Matriz del Perfil Competitivo Empresa X																	
Bloque 1	Bloque 2	Bloque 3				Bloque 4				Bloque 5		Bloque 6				Bloque 7	
		Empresa (E)				Competidor 1				(E)		Competidor 2				(E)	
FACTORES	p	F	D	C	RP	F	D	C	RP	O	A	F	D	C	RP	O	A
Imagen de la compañía	15	X															
Posición financiera	25		X														
Calidad del producto	35	X															
Ubicación	10	X															
Competitividad del precio	15		X														
TOTALES	100																

o Columna de clasificación para la empresa,

Se asignará una clasificación a cada factor de 1 a 4.

Si determinado factor, representa una Debilidad importante se le da una clasificación de 1.

Si representa una Debilidad menor se le da una clasificación de 2.

Si representa una Fortaleza menor, se le da una clasificación de 3.

Si representa una Fortaleza importante se le da una clasificación de 4.

Matriz del Perfil Competitivo Empresa X																	
Bloque 1	Bloque 2	Bloque 3				Bloque 4				Bloque 5		Bloque 6				Bloque 7	
		Empresa (E)				Competidor 1 (E)				Competidor 2 (E)							
FACTORES	P	F	D	C	RP	F	D	C	RP	O	A	F	D	C	RP	O	A
Imagen de la compañía	15	X			3												
Posición financiera	25			X	1												
Calidad del producto	35	X			4												
Ubicación	10	X			3												
Competitividad del precio	15			X	2												
TOTALES	100																

- o **Columna de Resultado Ponderado para la empresa**, en esta columna se obtiene un Resultado Ponderado, para cada factor, el cual se obtiene multiplicando la ponderación de cada factor por su correspondiente clasificación. El total de esta columna debe ser un Resultado Ponderado Total, el cual se obtiene sumando el Resultado Ponderado de cada factor.

Matriz del Perfil Competitivo Empresa X																	
Bloque 1	Bloque 2	Bloque 3				Bloque 4				Bloque 5		Bloque 6				Bloque 7	
		Empresa (E)				Competidor 1 (E)				Competidor 2 (E)							
FACTORES	P	F	D	C	RP	F	D	C	RP	O	A	F	D	C	RP	O	A
Imagen de la compañía	15	X			3	45											
Posición financiera	25			X	1	25											
Calidad del producto	35	X			4	140											
Ubicación	10	X			3	30											
Competitividad del precio	15			X	2	30											
TOTALES	100					270											

BLOQUE 4 COMPETIDOR 1

Este bloque pertenece a uno de los principales competidores de la empresa, previamente identificados.

Este bloque se subdivide en:

◦ Columna de Fuerzas y Debilidades para el Competidor 1

En esta columna se clasifican los factores en Fuerzas y Debilidades para el Competidor 1, previamente identificados a través del cuestionario, en el formato de evaluación de respuestas.

Bloque 1	Bloque 2	Bloque 3				Bloque 4				Bloque 5		Bloque 6				Bloque 7	
FACTORES	P	Empresa (E)				Competidor 1 (E)				Competidor 2 (E)		Competidor 2 (E)				Competidor 2 (E)	
		F	D	C	RP	F	D	C	RP	O	A	F	D	C	RP	O	A
Imagen de la compañía	15	X		3	45	X											
Posición financiera	25		X	1	25	X											
Calidad del producto	35	X		4	140	X											
Ubicación	10	X		3	30		X										
Competitividad del precio	15		X	2	30		X										
TOTALES	100				270												

◦ Columna de Clasificación para el Competidor 1

En esta columna, se clasifican las Fuerzas y Debilidades del Competidor 1, bajo el mismo criterio utilizado para la clasificación de las Fuerzas y Debilidades de la empresa; Debilidad Importante, clasificación de 1, Debilidad Menos Importante, Clasificación de 2, Fortaleza Menos Importante, Clasificación de 3 y Fortaleza Importante, Clasificación de 4.

Bloque 1	Bloque 2	Bloque 3				Bloque 4				Bloque 5		Bloque 6				Bloque 7	
FACTORES	P	Empresa (E)				Competidor 1 (E)				Competidor 2 (E)		Competidor 2 (E)				Competidor 2 (E)	
		F	D	C	RP	F	D	C	RP	O	A	F	D	C	RP	O	A
Imagen de la compañía	15	X		3	45	X			3								
Posición financiera	25		X	1	25	X			4								
Calidad del producto	35	X		4	140	X			4								
Ubicación	10	X		3	30		X		2								
Competitividad del precio	15		X	2	30		X		1								
TOTALES	100				270												

◦ Columna de Resultado Ponderado para el Competidor 1

En esta columna el procedimiento es el mismo que el utilizado para determinar el Resultado Ponderado para cada factor y el Resultado Ponderado Total de la Empresa X.

Matriz del Perfil Competitivo Empresa X																			
Bloque 1	Bloque 2	Bloque 3					Bloque 4				Bloque 5		Bloque 6					Bloque 7	
		Empresa (E)					Competidor 1				(E)		Competidor 2					(E)	
FACTORES	P	F	D	C	RP	F	D	C	RP	O	A	F	D	C	RP	O	A		
Imagen de la compañía	15	X		3	45	X		3	45										
Posición financiera	25		X	1	25	X		4	100										
Calidad del producto	35	X		4	140	X		4	140										
Ubicación	10	X		3	30	X		2	20										
Competitividad del precio	15		X	2	30	X		1	15										
TOTALES	100				270				320										

BLOQUE 5 OPORTUNIDADES Y AMENAZAS PARA LA EMPRESA DERIVADAS DE LA COMPARACIÓN CON EL COMPETIDOR 1

En este bloque, la empresa estará frente a una oportunidad cuando esta tenga en determinado factor clave de éxito una Fuerza y la Competencia 1 una Debilidad sobre ese mismo factor; en caso contrario, la empresa estará frente a una Amenaza, cuando tenga en determinado Factor Clave de Éxito una Debilidad y la Competencia 1 una Fuerza sobre ese mismo factor.

Sin embargo, es muy importante considerar lo siguiente: ¿Qué sucede cuando ambas (la Empresa y su Competencia 1) tienen una Fuerza, sobre el mismo factor?, la empresa tendrá que mantener todos sus esfuerzos para no ceder ante la Competencia 1; cuando ambas tienen una Debilidad, sobre el mismo factor, la empresa tendrá que esforzarse aún más para superar esa Debilidad, transformarla en una Oportunidad y de esta forma aventajar a sus Competidores Clave.

Matriz del Perfil Competitivo Empresa X																	
Bloque 1	Bloque 2	Bloque 3				Bloque 4				Bloque 5		Bloque 6				Bloque 7	
		Empresa (E)				Competidor 1 (E)				Competidor 2 (E)		Competidor 2 (E)					
FACTORES	P	F	D	C	RP	F	D	C	RP	O	A	F	D	C	RP	O	A
Imagen de la compañía	15	X		3	45	X		3	45	-	-						
Posición financiera	25		X	1	25	X		4	100		X						
Calidad del producto	35	X		4	140	X		4	140	-	-						
Ubicación	10	X		3	30		X	2	20	X							
Competitividad del precio	15		X	2	30		X	1	15	-	-						
TOTALES	100				270				320								

Aquí se puede llegar a lo siguiente:

La Empresa X, tiene una Posición Débil, frente a su Competidor 1; (la empresa tiene un Resultado Ponderado Total de 270, inferior al Resultado Ponderado Total del Competidor 1, que totaliza 320) el Competidor 1, representa una Amenaza por su posición financiera, aunque la empresa tiene una Oportunidad frente a su Competidor 1 en la Ubicación, sin embargo, podemos apreciar que la Amenaza es de mayor relevancia que la misma Oportunidad, debido a la importancia que tiene cada una para tener éxito en el mercado:

- Posición Financiera; Amenaza para la Empresa, con una ponderación de 25.
- Ubicación; Oportunidad para la Empresa con una ponderación de 10.

Por lo que se recomienda a la Empresa orientar todos sus esfuerzos para superar la debilidad reflejada en su posición financiera y así afrontar la Amenaza del Competidor 1.

BLOQUE 6 COMPETIDOR 2

Este bloque se subdivide en:

- Columna de Fuerzas y Debilidades para el Competidor 2.
- Columna de Clasificación para el Competidor 2.
- Columna de Resultado Ponderado para el Competidor 2.

En este bloque se realiza exactamente lo mismo que para el bloque correspondiente al Competidor 1.

Bloque 1	Bloque 2	Bloque 3				Bloque 4				Bloque 5		Bloque 6				Bloque 7	
		Empresa (E)				Competidor 1 (E)				Competidor 2 (E)		Competidor 2 (E)					
FACTORES	P	F	D	C	RP	F	D	C	RP	O	A	F	D	C	RP	O	A
Imagen de la compañía	15	X		3	45	X		3	45	-	-	X	2	30			
Posición financiera	25		X	1	25	X		4	100	X		X	1	25			
Calidad del producto	35	X		4	140	X		4	140	-	-	X	1	35			
Ubicación	10	X		3	30		X	2	20	X		X		3	30		
Competitividad del precio	15		X	2	30		X	1	15	-	-	X		4	60		
TOTALES	100				270				320						180		

BLOQUE 7 OPORTUNIDADES Y AMENAZAS PARA LA EMPRESA DERIVADAS DE LA COMPARACIÓN CON EL COMPETIDOR 2

En este bloque se hace exactamente lo mismo que en el bloque 5.

Bloque 1	Bloque 2	Bloque 3				Bloque 4				Bloque 5		Bloque 6				Bloque 7	
		Empresa (E)				Competidor 1 (E)				Competidor 2 (E)		Competidor 2 (E)					
FACTORES	P	F	D	C	RP	F	D	C	RP	O	A	F	D	C	RP	O	A
Imagen de la compañía	15	X		3	45	X		3	45	-	-	X	2	30	X		
Posición financiera	25		X	1	25	X		4	100	X		X	1	25	-	-	
Calidad del producto	35	X		4	140	X		4	140	-	-	X	1	35	X		
Ubicación	10	X		3	30		X	2	20	X		X		3	30	-	-
Competitividad del precio	15		X	2	30		X	1	15	-	-	X		4	60	X	
TOTALES	100				270				320						180		

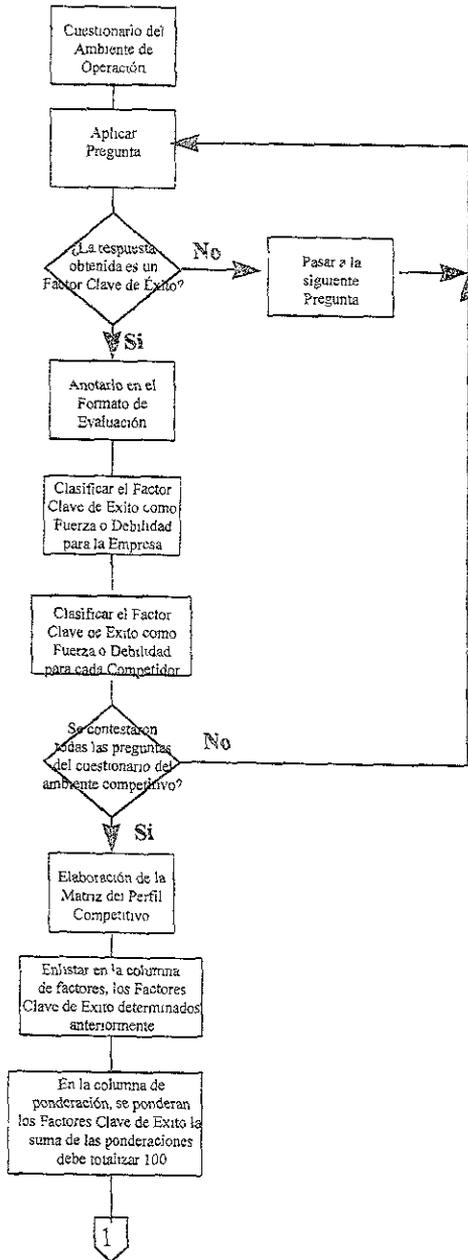
Así se llega a lo siguiente:

La Empresa X tiene una posición fuerte frente a su Competidor 2; (la empresa tiene un Resultado Ponderado Total de 270, superior al Resultado Ponderado Total del Competidor 2, que tiene 180); la empresa tiene 2 Oportunidades frente a su Competidor 2; su Imagen (Ponderación 35) y la Calidad de su Producto (Ponderación 35), aunque el Competidor 2 representa una amenaza con la competitividad de su Precio (Ponderación 15). Podemos apreciar que las Oportunidades son de mayor relevancia que la Amenaza, debido a la

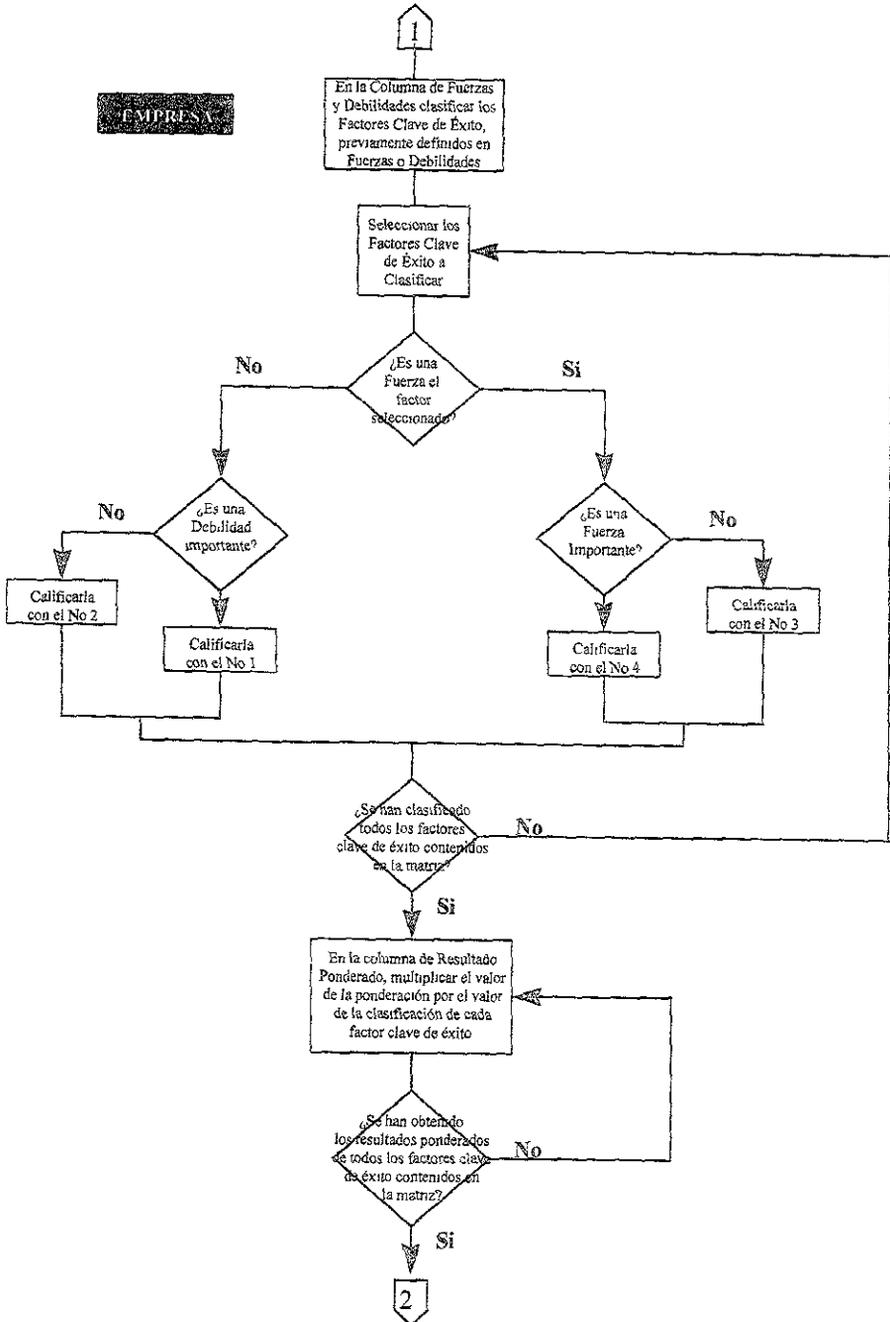
Ponderación asignada por la importancia de cada una de ellas representa en el mercado.

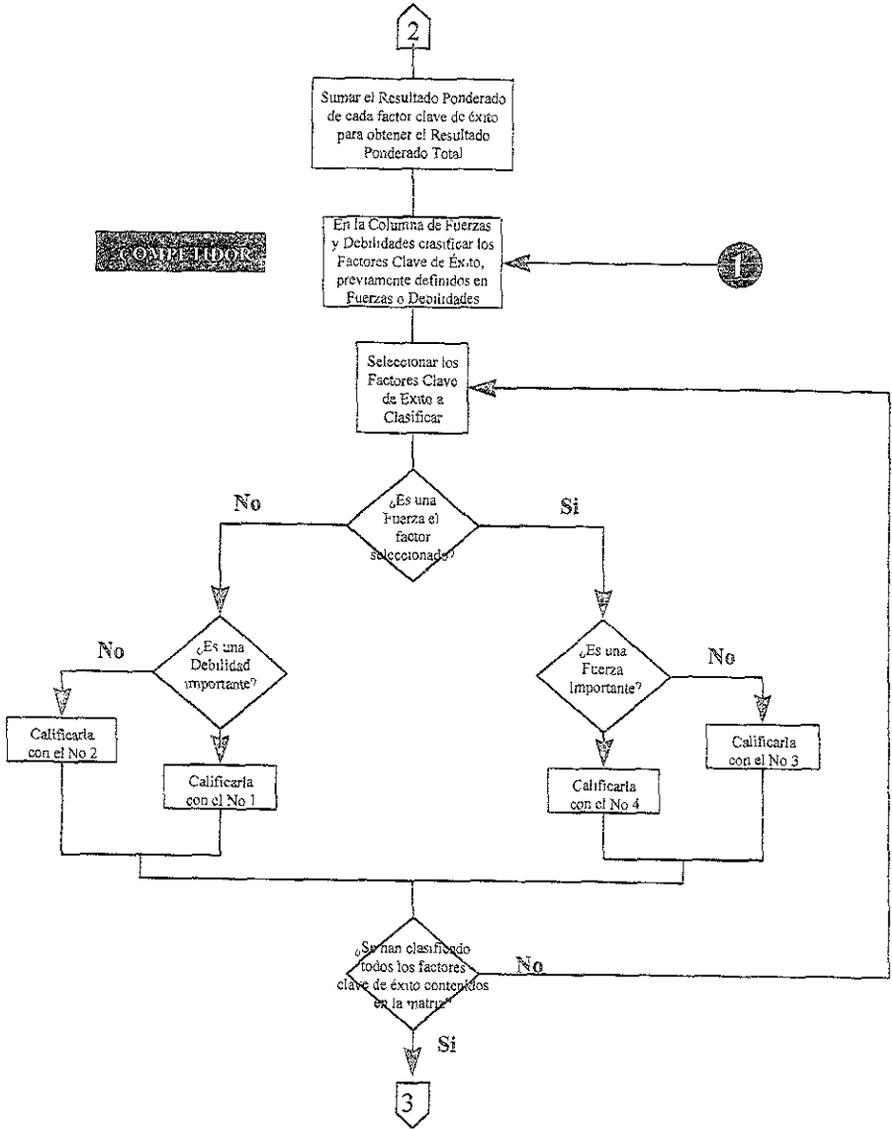
Por lo tanto se le recomienda a la empresa, seguir esforzándose en la Calidad de su Producto y mejorar cada vez más su Imagen Corporativa, así mismo superar la debilidad existente en el Precio para afrontar esa Amenaza.

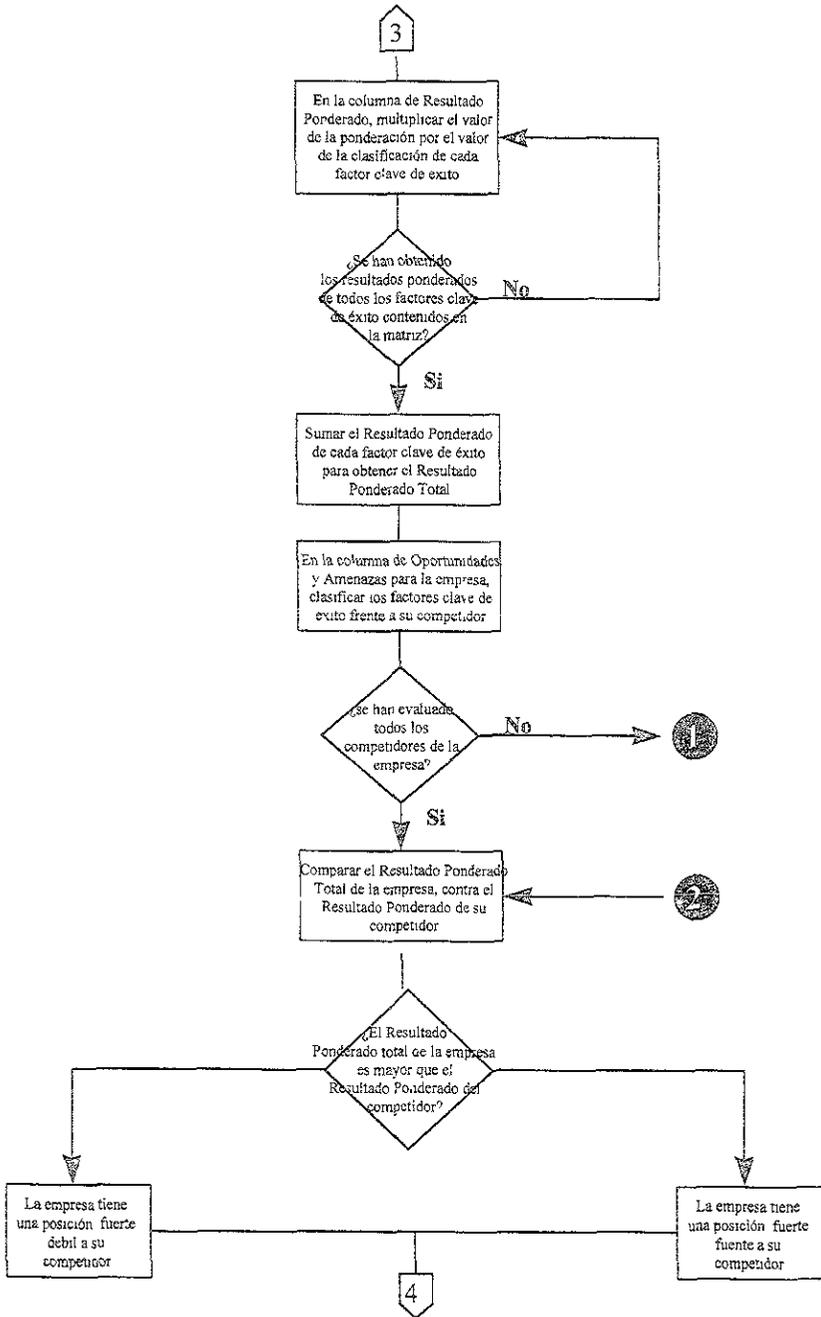
G. Esquema del Proceso de Análisis del Ambiente de Operación

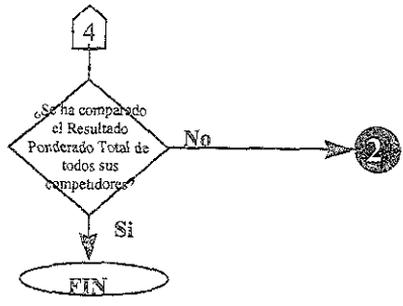


EMPRESA









4) Análisis del Macroambiente

Una vez analizado el Ambiente de Operación de la empresa (competencia, mercado y proveedores) y ya identificados los factores clave de éxito para la organización, así como para cada uno de sus competidores, y reconocidas las oportunidades y amenazas que nos brindan cada uno de ellos en relación a la competencia, es necesario proceder a analizar el segundo aspecto que conforma al Ambiente Externo de la Empresa, que es lo que se conoce como Macroambiente.

De esta forma observamos como el Ambiente de Operación y el Macroambiente conforman el Ambiente Externo de la organización, ya que en ambos encontramos Oportunidades y Amenazas que determinan el escenario en el cual se encuentra la empresa y por lo tanto el rumbo o la dirección que tomará de acuerdo a las habilidades del empresario tanto para aprovechar las oportunidades y hacer frente a todas las amenazas inmersas en el Medio Ambiente Externo de la empresa.

A. Definición

El Macroambiente lo definimos como el medio ambiente compuesto por fuerzas incontrolables a las cuales debe adaptarse la organización; es el patrón o modelo de todas las decisiones e influencias del medio ambiente que afectan su vida y desarrollo y que produce tanto Amenazas como Oportunidades, y la empresa debe analizarlo con cuidado para evitar dichas amenazas y obtener el mayor provecho de las oportunidades.

Las influencias que podemos distinguir en el Macroambiente son:

- 1) Ambiente Económico
- 2) Ambiente Político/Legal
- 3) Ambiente Social
- 4) Ambiente Tecnológico

Ambiente Económico

El ambiente económico está constituido por factores que influyen en el poder de compra y los patrones de gasto del consumidor. Este ambiente es de enorme importancia debido a los ciclos económicos que se pueden presentar (prosperidad, recesión y recuperación) y otros factores económicos como son la inflación, productividad, escasez y valor de la moneda entre otros, los cuales tienen un gran impacto en los precios y los ingresos.

Los cambios económicos pueden afectar de manera distinta a las organizaciones, y a pesar de la incertidumbre que existe en el ambiente económico de nuestro país, esta es uno de los sectores mejor comprendidos del Macroambiente.

Ambiente Político Legal

El ambiente político está constituido por leyes, organismos gubernamentales y grupos de presión que influyen en los individuos y organizaciones de una sociedad determinada y los limitan.

Las leyes que afectan a las empresas se han incrementado en el curso de los años, y han sido promulgadas por tres principales razones:

a. Proteger a las empresas: los ejecutivos alaban a la competencia, pero tratan de neutralizarla cuando representa una amenaza promulgando leyes que definen y evitan la competencia desleal.

b. Proteger a los consumidores: el gobierno trata de proteger a los consumidores de las prácticas comerciales desleales. Si se les permitiera, algunas compañías pondrían a la venta malos productos, mentirían en su publicidad y engañarían a los consumidores con los empaques y el precio, por mencionar algunos aspectos.

c. Proteger los intereses de la sociedad: las actividades que producen beneficios a las empresas no siempre mejoran la calidad de vida. Los reglamentos garantizan que las empresas se responsabilicen de los costos sociales de su producción o de sus productos.

Además el gobierno por medio de la expedición de leyes, regula las actividades económicas del país y compromete a las empresas a contribuir al desarrollo del bienestar social.*2

Ambiente Social

Está constituido por las características de las personas, su cultura, sus valores y sus intereses específicos. El ambiente social afecta el funcionamiento de la organización principalmente cuando se trata de una sociedad democrática que implícitamente establece las prioridades y las direcciones para los cambios.

a. Cambios en las características de la Población: los cambios demográficos son la ocurrencia de una alteración en las características de la población, como la distribución geográfica, el crecimiento, edad, sexo, raza, ocupación, ingresos y la educación entre otras. Además es necesario considerar estos cambios porque involucra a las personas, y éstas son las que constituyen el mercado.

b. Cambios en los valores y estilo de vida del consumidor: el cambio de valor representa otro tipo de cambio social. El aspecto cultural está constituido por las instituciones y otras fuerzas que influyen en los valores básicos, percepciones, preferencias y comportamiento de la sociedad. Los valores culturales determinan el consumo, y es por ello que son importantes para la comercialización debido a que las personas crecen en una sociedad en particular que conforma sus creencias y valores básicos y de esta forma adoptan una visión del medio ambiente que define sus relaciones con ellos mismos y con el prójimo.*3

Ambiente Tecnológico

El Ambiente Tecnológico está formado de fuerzas (competencia y mercado) que influyen en los avances tecnológicos y que dan lugar a nuevos productos de mercado, o bien productos modificados.

La tecnología es el medio idóneo para incrementar la capacidad humana, y comprende herramientas, técnicas, productos, procesos y métodos. Los avances tecnológicos presentan nuevas oportunidades y riesgos competitivos para la empresa.

*2 Kotler, Philip y Armstrong, Gary , Fundamentos de Mercadotecnia, Ed. Prentice Hall, 2ª Edición, México, D.F. 1991, p.141-142

*3 Cravens y Woodruff , Mercadotecnia en Acción, Vol. 1, Ed. Addison Wesley, México, D.F. 1991, p.77-79



B. Aplicación de Cuestionarios

Para que una organización pueda realizar el Análisis Situacional de su Macroambiente, es necesario aplicar un cuestionario para cada uno de los componentes (económico, político, tecnológico y social), de la misma forma en que se aplicaron los cuestionarios y se evaluó cada área y fase del ambiente interno.

Para que el empresario pueda llevar a cabo el análisis de su Macroambiente con cada uno de sus componentes y así considerar los aspectos más importantes, se ha elaborado un cuestionario que comprende los aspectos más importantes por cada componente del Macroambiente y así poder determinar si representan una oportunidad o una amenaza para la compañía.

Cuestionario para el Aspecto Económico

1. ¿Cómo afecta el Producto Nacional Bruto a las actividades de la empresa?
2. ¿Cuáles son las tendencias del Producto Nacional Bruto?
3. ¿Cómo afecta el Producto Interno Bruto a las actividades de la empresa?
4. ¿Cuál es el nivel de ahorro de la población?
5. ¿Cuál es el nivel de consumo de la población?
6. ¿Cómo afecta el aspecto de la vivienda?
7. ¿Cuáles son los niveles de pobreza y riqueza de la población?
8. ¿Cuál es el Ingreso Per cápita de la Población?
9. ¿De qué forma repercute la Inflación a la empresa?
10. ¿Qué Economías de Escala se pueden crear?
11. ¿Cómo afecta la paridad cambiaria peso-dólar?
12. ¿Cuáles son las tendencias de las principales acciones en la Bolsa?
13. ¿Cómo afecta la situación económica mundial a las operaciones de la organización?
14. ¿Cómo afecta la demanda actual de diferentes tipos de bienes y servicios?
15. ¿Cuáles son las principales diferencias de ingreso por grupos regionales y por grupos de consumidores?

Cuestionario para el Aspecto Social

1. ¿Qué población predomina más en cuanto a sexo, raza, edad y ocupación, y cómo afecta?
2. ¿Cómo afecta la tasa de natalidad?
3. ¿Cómo afecta la tasa de mortandad?
4. ¿Cómo afecta el crecimiento de la población?
5. ¿Cómo afecta la distribución de la población tanto urbana como rural?
6. ¿Cómo afecta la distribución geográfica de la población?
7. ¿Cómo afectan las tasas de emigración e inmigración?

8. ¿Cómo afectan los programas de seguridad social?
9. ¿Cómo influyen las tasas de esperanza de vida?
10. ¿Cuál es la actitud de la población hacia las empresas?
11. ¿Qué estilos de vida predominan en la población y cómo afectan?
12. ¿Qué actitudes existen hacia el Gobierno y cómo influyen con la empresa?
13. ¿Qué actitudes tiene la población hacia el trabajo y cómo afectan?
14. ¿Cuáles son y cómo afectan los hábitos de compra?
15. ¿Cuáles son las preocupaciones éticas de la población?
16. ¿Qué actitud tiene la población frente al ahorro?
17. ¿Cuáles son actualmente los roles sexuales y cómo afectan?
18. ¿Qué actitudes tiene la población hacia la jubilación?
19. ¿Qué actitudes tiene la población en relación al tiempo libre?
20. ¿Qué actitudes tiene la población en relación a la calidad de los productos o servicios?
21. ¿Qué actitud tiene la población hacia los productos y servicios extranjeros?
22. ¿Cómo influye la religión?
23. ¿Qué actitud tiene la población hacia las profesiones?
24. ¿Cuáles son los cambios regionales en cuanto a gustos y preferencias?
25. ¿De qué forma afecta el número de mujeres trabajadoras?

Questionario para el Aspecto Político

1. ¿De qué forma repercute la política fiscal y tributaria en la empresa?
2. ¿Cómo afecta la política monetaria actual?
3. ¿Cómo afecta la política de inversión extranjera?
4. ¿En qué afecta la protección al empleo?
5. ¿En qué afecta la protección al consumo?
6. ¿Cómo afecta la protección al ambiente?
7. ¿Cómo afecta la política de energía?
8. ¿Cómo afecta la política de importaciones y exportaciones?
9. ¿Qué leyes mercantiles influyen más?
10. ¿Qué leyes civiles afectan a la empresa de manera considerable?

Questionario para el Aspecto Tecnológico

1. ¿Cuál es el tipo de tecnología avanzada acorde con la empresa?
2. ¿Cuáles han sido las inversiones y los patrones de inversión de sus competidores tecnológicos importantes?
Inversión en el producto,
Inversión en el proceso productivo,
inversión en la ejecución del servicio.
3. ¿Qué partes y componentes tecnológicos de punta, se utilizarían para la generación de los productos y servicios de la empresa?
4. ¿Cuál es el costo y la estructura del valor agregado de la tecnología actual en el mercado?
5. ¿Qué aplicaciones tendría esa tecnología en la empresa?

6. ¿Son atractivas esas aplicaciones?, como oportunidades de inversión en cuanto a.
 - El crecimiento del mercado,
 - Potencial para el mejoramiento de las utilidades,
 - Potencial para aumentar el liderazgo tecnológico?
7. ¿Cómo afecta el grado de cambio tecnológico?

C. Identificación y Selección de Oportunidades y Amenazas

Las respuestas obtenidas a través de la aplicación de cada uno de los cuestionarios, serán identificadas como Oportunidades y Amenazas, de acuerdo a la repercusión que tenga cada aspecto para la organización y así poder seleccionar las más importantes para cada tipo de empresa.

Se recomienda seleccionar por cada cuestionario aplicado entre 5 y 20 Oportunidades y Amenazas de acuerdo al tipo de componente evaluado, con la finalidad de hacer más objetiva la evaluación de las mismas en una Matriz de Evaluación que se aplicará posteriormente para tal efecto.

La identificación de Oportunidades y Amenazas, así como la selección de las mismas, será efectuada por el empresario.

D. Elaboración de la Matriz de Evaluación Externa Particular

Una vez identificadas y seleccionadas las Oportunidades y Amenazas más importantes para cada empresa, se procederá a elaborar una Matriz de Evaluación Externa Particular para cada componente del Macroambiente.

La Matriz de Evaluación Externa Particular como su nombre lo indica, es aquella en la cual se evaluarán tanto las oportunidades como las amenazas detectadas a través de la aplicación de los cuestionarios por cada uno de los componentes del Macroambiente de la organización; es decir, en esta Matriz se evaluarán de manera individual cada uno de los componentes del Macroambiente (económico, político, social y tecnológico) con sus principales oportunidades y amenazas previamente identificadas.

La Matriz de Evaluación Externa Particular, se compone de cuatro columnas, las cuales se explican a continuación.

COLUMNA 1 FACTORES

En esta columna se colocarán las Oportunidades y Amenazas más importantes previamente identificadas y seleccionadas por medio del cuestionario correspondiente a cada componente del Macroambiente, así mismo en la columna de Oportunidades (O) y Amenazas (A), se identificará dicha Oportunidad o Amenaza colocada en la matriz para proceder a su evaluación.

Es importante señalar, que a través de la aplicación del cuestionario para cada componente del Macroambiente, se están identificando cada una de las respuestas ahí obtenidas como Oportunidades y/o Amenazas para la empresa y de esta forma tener la información necesaria para poder elaborar la Matriz de Evaluación Externa Particular.

Ejemplo:

Matriz de Evaluación Externa Particular					
Componente: Económico					
Factores	O	A	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
Incremento en las tasas de interés		X			
Devaluación de la moneda		X			
Inversión Extranjera Directa	X				
Desregulación Gubernamental	X				
Pérdida del Poder Adquisitivo		X			
TOTAL					

COLUMNA 2 PONDERACIÓN

En esta columna se asigna una ponderación a cada factor (Oportunidades y Amenazas). La suma de las ponderaciones de cada factor debe totalizar 100. La ponderación indica la importancia relativa de cada factor en cuanto a la repercusión que pudiera tener en la empresa.

Matriz de Evaluación Externa Particular					
Componente: Económico					
Factores	O	A	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
Incremento en las tasas de interés		X	20		
Devaluación de la moneda		X	25		
Inversión Extranjera Directa	X		10		
Desregulación Gubernamental	X		15		
Pérdida del Poder Adquisitivo		X	30		
TOTAL			100		

COLUMNA 3 CLASIFICACIÓN

En esta columna se asignará una clasificación a cada factor, los que variarán de 1 a 4, es decir, si determinado factor representa una amenaza importante se le da una clasificación de 1, si representa una amenaza menor se le da una clasificación de 2. En el caso de las oportunidades, si es menor se le da una clasificación de 3, y si representa una oportunidad importante se le da una clasificación de 4. El total de esta columna debe ser el promedio de la clasificación, el cual se obtiene, sumando la clasificación de cada factor y dividiendo esa suma entre el número de factores.

Matriz de Evaluación Externa Particular					
Componente: Económico					
Factores	O	A	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
Incremento en las tasas de interés		X	20	2	
Devaluación de la moneda		X	25	2	
Inversión Extranjera Directa	X		10	4	
Desregulación Gubernamental	X		15	4	
Pérdida del Poder Adquisitivo		X	30	1	
TOTAL			100	13/5 = 2.6	

COLUMNA 4 RESULTADO PONDERADO

En esta columna se obtiene un resultado ponderado para cada factor, este resultado ponderado se obtiene multiplicando la ponderación de cada factor por su correspondiente clasificación. El total de esta columna debe ser un resultado ponderado total, el cual se obtiene sumando el resultado ponderado de cada factor y dividir esa suma entre 100.

Matriz de Evaluación Externa Particular					
Componente: Económico					
Factores	O	A	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
Incremento en las tasas de interés		X	20	2	40
Devaluación de la moneda		X	25	2	50
Inversión Extranjera Directa	X		10	4	40
Desregulación Gubernamental	X		15	4	60
Pérdida del Poder Adquisitivo		X	30	1	30
TOTAL			100	13/5 = 2.6	220/100 = 2.2

Resultado Ponderado de cada Factor:

$$40 + 50 + 40 + 60 + 30 = 220$$

Resultado Ponderado Total:

$$220/100 = 2.2$$

Habiendo obtenido el promedio de la clasificación y el resultado ponderado total, se comparan entre si, y se determina cuál es el mayor; si el resultado ponderado total es mayor que el promedio de la clasificación; se determina que el elemento o componente que se está analizando (en este caso el económico), representa una oportunidad para la empresa, o si el resultado ponderado es menor que el promedio de la clasificación; se determina que el componente que se está analizando, representa una amenaza para la empresa.

Ejemplo:

$$\begin{array}{l} \text{Promedio de} \\ \text{la Clasificación} > \end{array} \begin{array}{l} \text{Resultado Ponderado} \\ \text{Total} \end{array} = \text{Amenaza}$$

$$(2.6) \qquad (2.2)$$

En este ejemplo del componente económico los resultados obtenidos demuestran que el promedio de la clasificación es mayor que el resultado ponderado total, por lo que se concluye que el componente analizado representa una amenaza para la organización.

E. Elaboración de la Matriz de Evaluación Externa General

Una vez que se han aplicado cada uno de los cuestionarios para cada componente del Macroambiente (económico, político, social y tecnológico) y que se han evaluado las Oportunidades y Amenazas identificadas y seleccionadas en la Matriz de Evaluación Externa Particular por cada uno de los cuatro componentes del Macroambiente, se estará en la posibilidad de saber si estos representan una Oportunidad o una Amenaza para la empresa.

Ya identificadas cada una de las posiciones externas de cada aspecto del Macroambiente, se procederá a elaborar la Matriz de Evaluación Externa General.

La elaboración de la Matriz de Evaluación Externa General es similar a la de la Matriz de Evaluación Externa Particular, pero con la diferencia de que en esta matriz se evaluarán los cuatro componentes del Macroambiente.

Matriz de Evaluación Externa Particular					
Componente: Económico					
Factores	O	A	Ponderación	Clasificación n	Resultado Ponderado
Incremento en las tasas de interés		X	20	2	40
Devaluación de la moneda		X	25	2	50
Inversión Extranjera Directa	X		10	4	40
Desregulación Gubernamental	X		15	4	60
Pérdida del Poder Adquisitivo		X	30	1	30
TOTAL			100	13/5 = 2.6	220/100 = 2.2

En este ejemplo se determinó que el componente económico representa una amenaza para la empresa X.

Supongamos que se han elaborado ya las matrices de evaluación externa particular de cada elemento, obteniendo los resultados siguientes:

- El Factor Económico representa una Amenaza para la empresa.
- El Factor Político representa una Amenaza para la empresa.
- El Factor Social representa una Oportunidad para la empresa.
- El Factor Tecnológico representa una Oportunidad para la empresa.

Una vez determinado lo anterior procederemos a elaborar la Matriz de Evaluación Externa General:

Columna 1

Matriz de Evaluación Externa General					
Factores	O	A	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
Económico		X			
Político		X			
Social	X				
Tecnológico	X				
TOTAL					

Columna 2

Matriz de Evaluación Externa General					
Factores	O	A	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
Económico		X	28		
Político		X	17		
Social	X		30		
Tecnológico	X		25		
TOTAL			100		

Columna 3

Matriz de Evaluación Externa General					
Factores	O	A	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
Económico		X	28	1	
Político		X	17	2	
Social	X		30	4	
Tecnológico	X		25	4	
TOTAL			100	11/4 = 2.75	

Suma de Clasificación = 11

Número de Factores = 4

Promedio de la Clasificación = $11/4 = 2.75$

Columna 4

Matriz de Evaluación Externa General					
Factores	O	A	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
Económico		X	28	1	28
Político		X	17	2	34
Social	X		30	4	120
Tecnológico	X		25	4	100
TOTAL			100	11/4 = 2.75	282/100 = 2.82

Resultado Ponderado de cada Factor:

Económico	28
Político	34
Social	120
Tecnológico	100
TOTAL	282

Resultado Ponderado Total = $282/100 = 2.82$

Comparación:

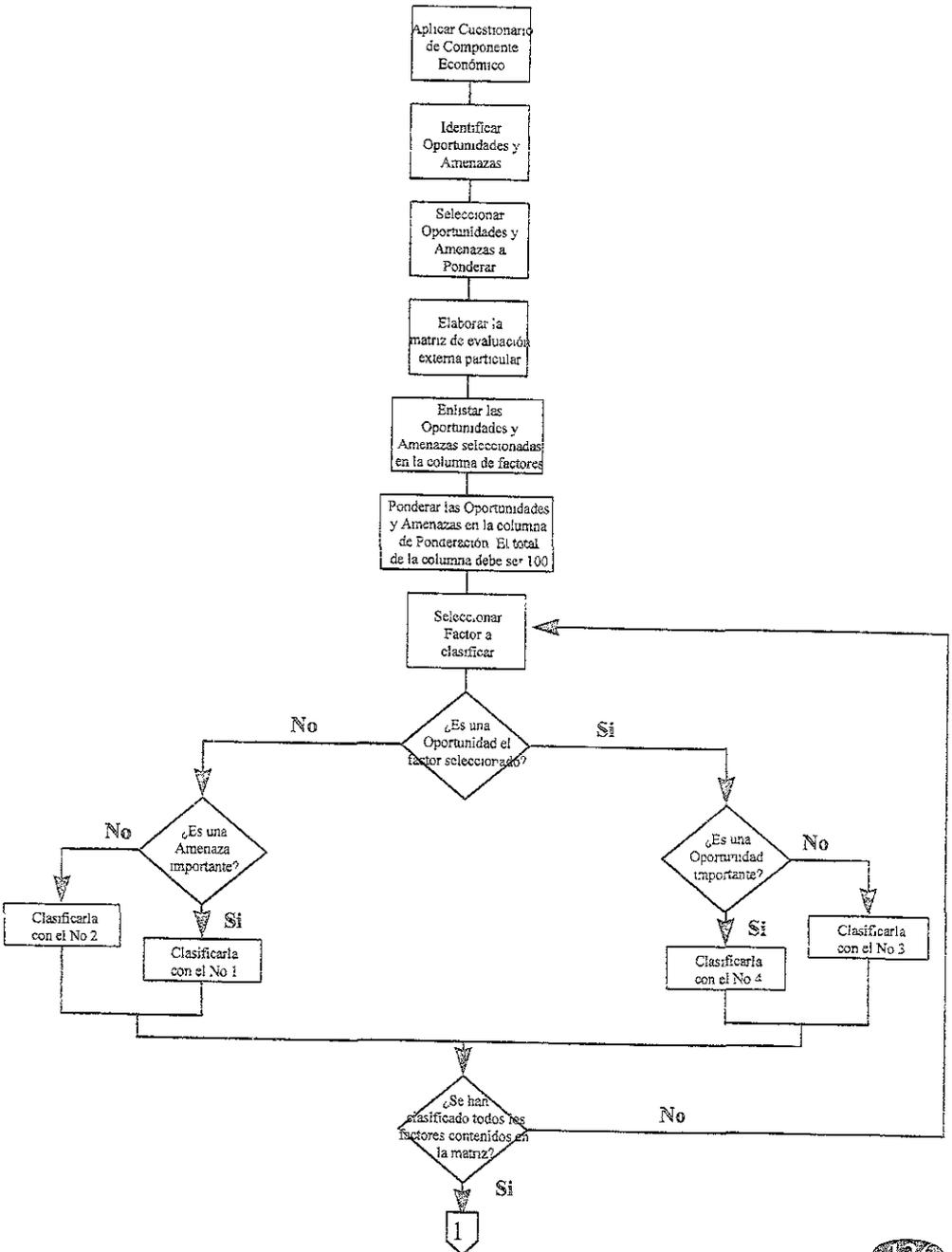
Promedio de la Clasificación (2.75)	<	Resultado Ponderado Total (2.82)	= Oportunidad
---	---	--	---------------

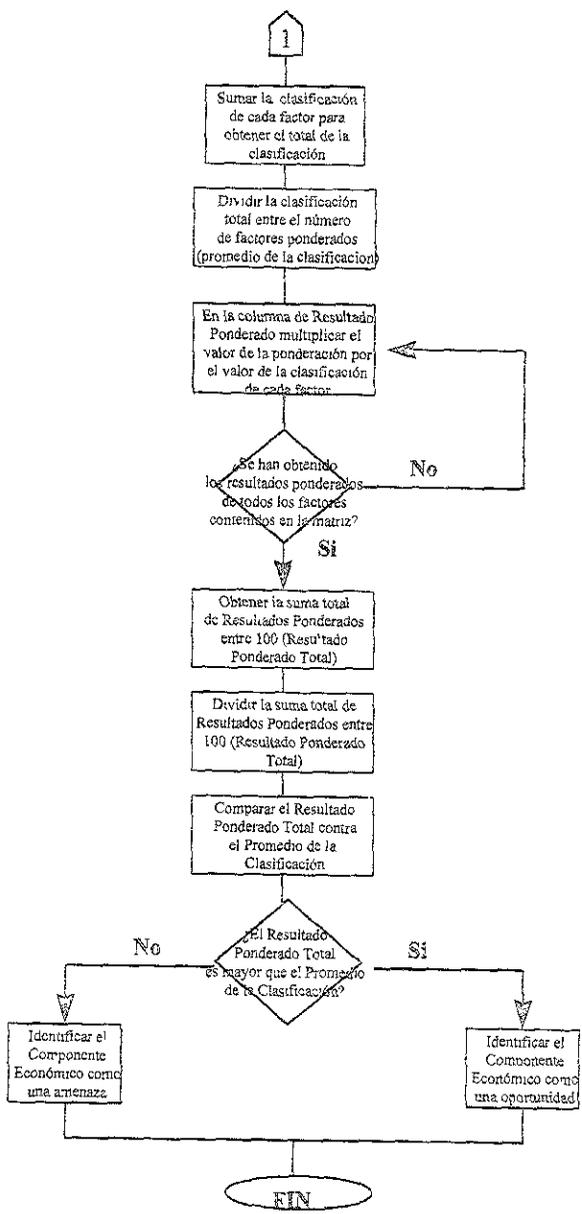
Se determina que el Resultado Ponderado Total es mayor que el promedio de la clasificación por lo tanto se considera que la empresa tiene una: POSICIÓN EXTERNA FUERTE.

Por último, si el Resultado Ponderado Total fuera menor que el promedio de la clasificación, la organización tendría una POSICIÓN EXTERNA DÉBIL.

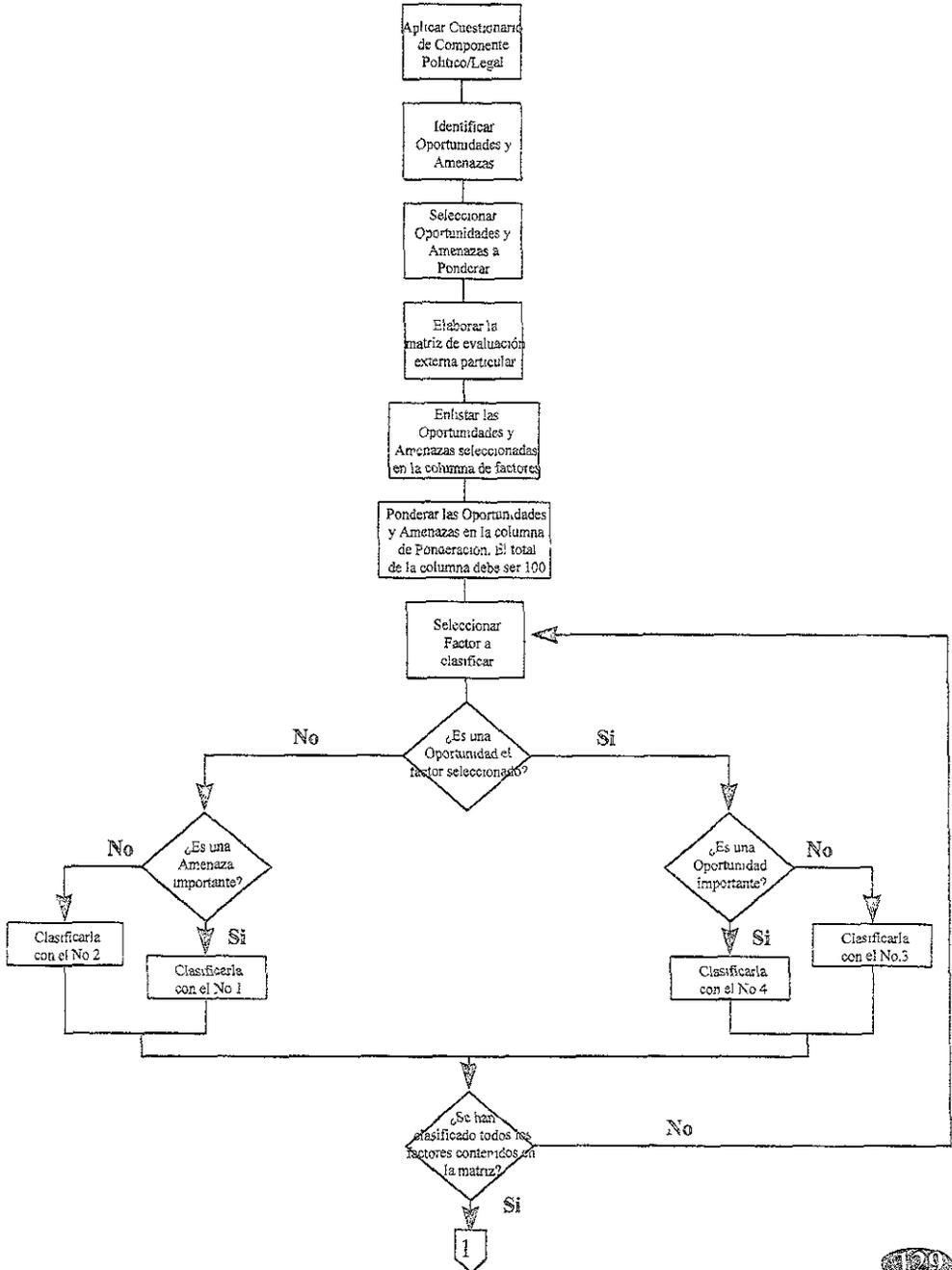
5) Esquemas de los
Procesos de Análisis
del Macroambiente
para Identificar
Oportunidades y
Amenazas

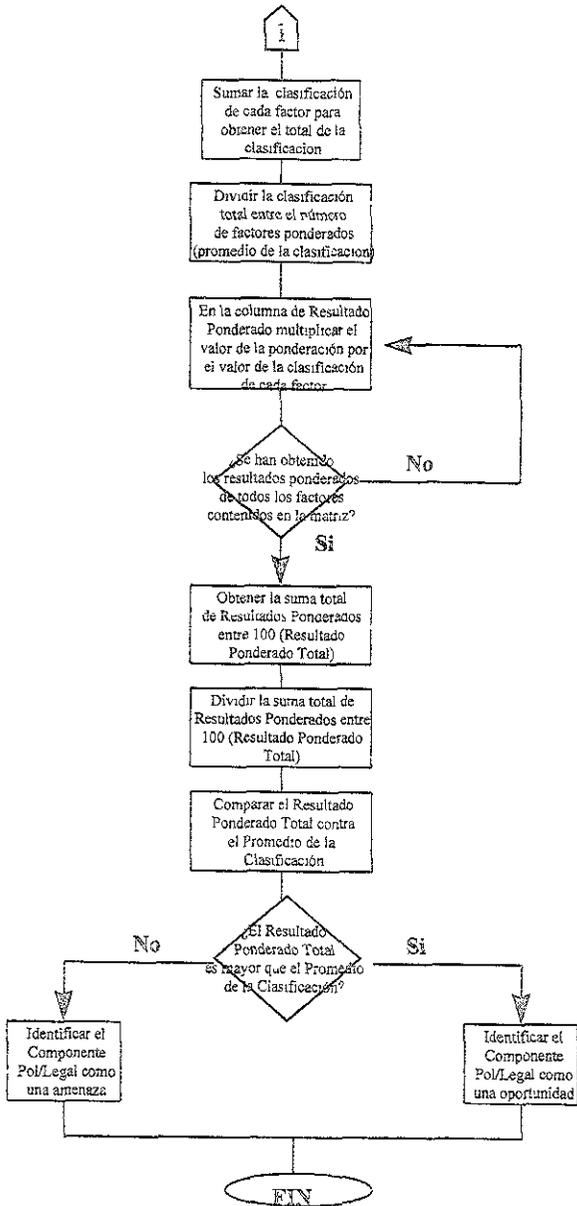
A. Componente Económico



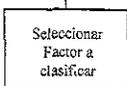
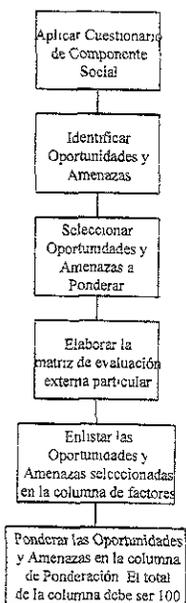


B. Componente Político/Legal





C. Componente Social



No

Si

No



Si

Clasificarla con el No. 2

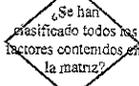
Clasificarla con el No. 1



No

Clasificarla con el No. 4

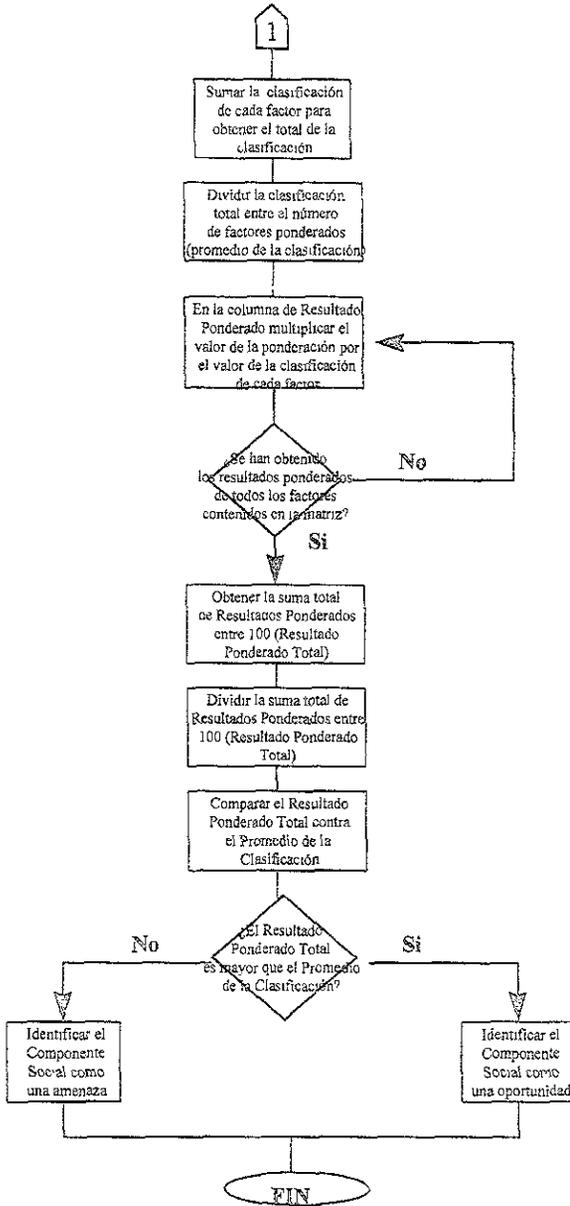
Clasificarla con el No. 3



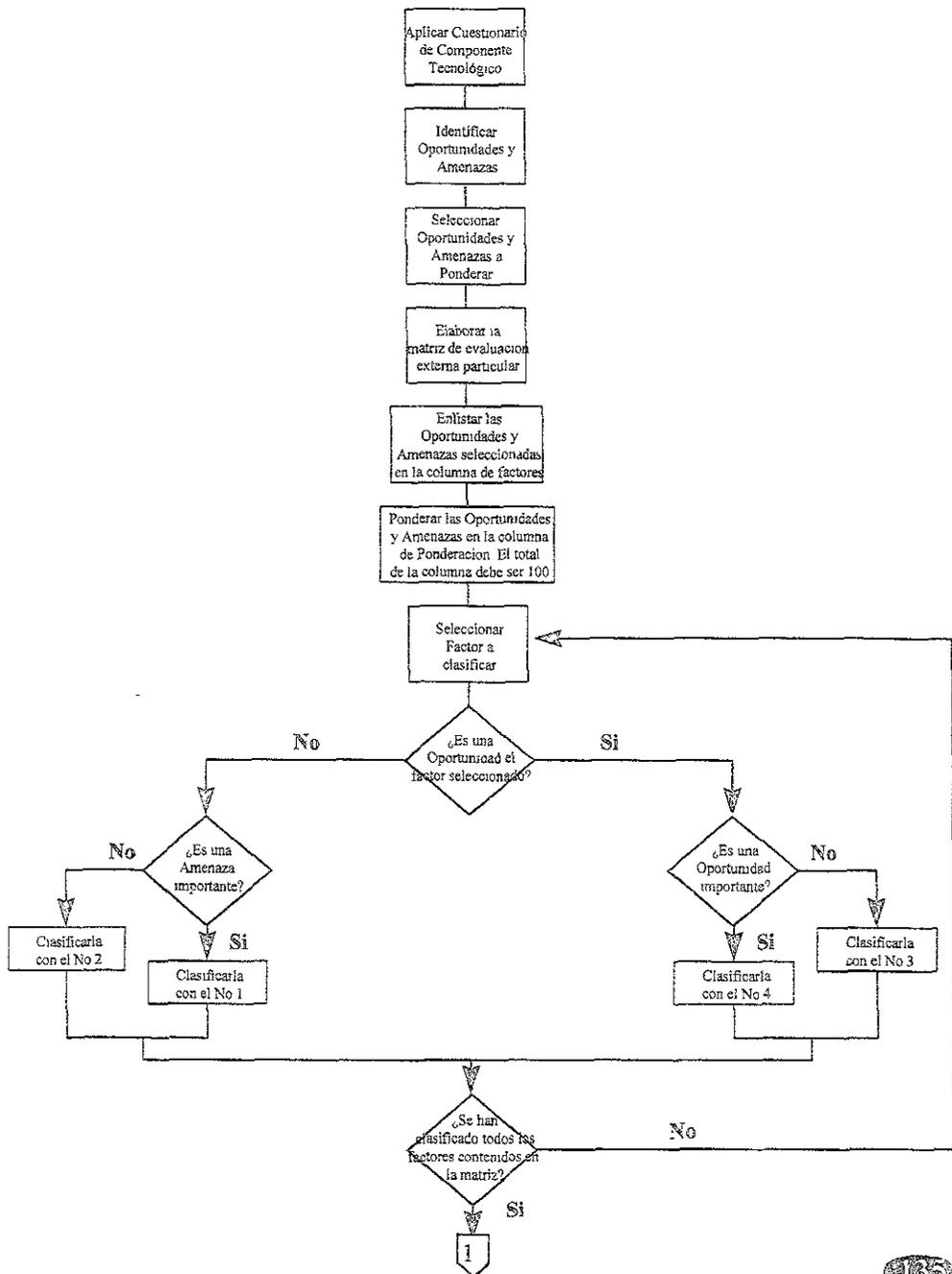
No

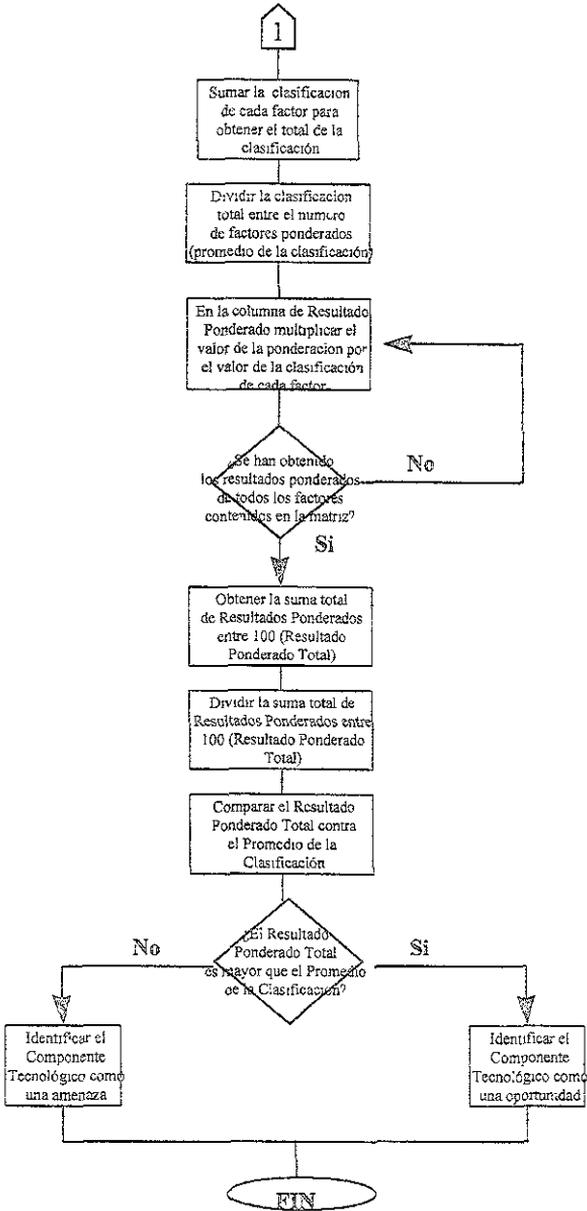
Si

1



D. Componente Tecnológico





IV

Objetivos y Metas

Objetivos

1) Concepto

El Objetivo es el resultado que se desea o necesita lograr dentro de un periodo de tiempo específico. Es un valor aspirado por un individuo o un grupo dentro de una organización; es un estado futuro deseado de un negocio o de uno de sus elementos. El objetivo da dirección, ayuda a una evaluación posterior, además permite una coordinación de diferentes actividades y ayuda a la motivación.

Características

George A. Steiner los objetivos deben de tener las siguientes características:*1

Conveniente

El logro debe apoyar los propósitos y misiones básicas de una empresa. Además, debe guiar a la misma dirección identificada por los propósitos y misiones básicas.

Medible a través del tiempo

Los objetivos deben establecerse en términos concretos lo que se espera que ocurra y cuándo. La Planeación se facilita bastante cuando los objetivos están fijados en términos concretos y cuantificables, tales como calidad, cantidad, costo, porcentaje o en pasos específicos a seguirse.

Factibles

Los objetivos deben establecerse en vista de lo que los directivos consideran que ocurrirá en la rama industrial, es decir, las posibles acciones de los competidores y proyecciones en los aspectos económicos, sociales, políticos y tecnológicos del medio ambiente, así como los factores internos, tales como capacidades directivas, capital disponible, entre otros.

Aceptable

Los objetivos pueden lograrse más fácilmente si son aceptables para las personas dentro de una organización. Cuando un objetivo no se adapta al sistema de valores de los integrantes de la organización, no será bien recibido. El objetivo también debe ser aceptado en cuanto a los costos necesarios para su logro.

Flexible

Debe ser posible modificar el objetivo en el momento que surgen contingencias, pero debe ser firme para que se logre.

Motivador

Cuando los objetivos se encuentran fuera del alcance de las personas no se logran fácilmente y por tanto no son motivadores.

*1 Steiner, George, *Planeación Estratégica*, Ed. CECSA, México, D.F. 1994, p.164-167



Comprendible

Los objetivos deben formularse con palabras muy sencillas y entendibles, para lo cual debemos asegurarnos que sean comprendidos por todos aquellos que se involucran en su logro.

Obligación

Cuando los objetivos han quedado claros, debe existir una obligación y compromiso para hacer todo lo necesario para lograrlos.

Participación de las Personas

Cuando los integrantes de una organización participan en la elaboración de objetivos a lograr se sentirán más motivadas para su logro y además se desarrollarán sus capacidades.

Relación

Los objetivos deben relacionarse con los propósitos básicos de la empresa, los objetivos de diferentes partes de la empresa deben examinarse para que sean consistentes y satisfagan los objetivos de la alta dirección.

3) Importancia

- Los objetivos nos permiten planear, evaluar y revisar las actividades de tal manera que los resultados obtenidos concuerden con los resultados planeados.
- Los objetivos eliminan la ambigüedad en la percepción de aquello que contribuye al éxito de la organización.
- Los objetivos escritos proveen de ejecución y niveles de control que permiten destacar qué es lo más importante y lo que tiene mayor prioridad.
- Los objetivos tienden a mejorar la comprensión de las contribuciones que hace cada integrante para alcanzar el éxito general de la organización.

4) Clasificación

El establecimiento de objetivos estará en función de lo que es la organización y lo que desea alcanzar, esto expresado en la Misión misma. En segundo lugar, la posición que guarda la organización tanto en su medio ambiente interno (Posición Interna), como en su medio ambiente externo (Posición Externa), identificada en lo que es el Análisis Situacional de la organización.

Así podemos decir que si la organización tiene una posición interna y externa fuerte, representará un factor positivo para el cumplimiento de lo que es y a lo que aspira la misma, sin embargo, si guarda tanto una posición interna como una posición externa débil, representará una limitante para el cumplimiento de lo que es y a lo que desea la organización.

La clasificación que se presenta a continuación se encuentra en función de los resultados obtenidos en el Análisis Situacional (Ambiente Interno y Externo), efectuado a la organización, para lo cual se consideran los siguientes criterios:

Objetivos de Soporte

Al identificar una Posición Interna Fuerte de la organización, la prioridad será establecer objetivos de soporte o mantenimiento, este tipo de objetivos se refieren a la conservación de las fortalezas que tiene la empresa, a través del tiempo con el fin de servir como soporte a las estrategias a seguir por la misma.

Objetivos de Superación

Cuando identificamos una Posición Interna Débil, la prioridad será establecer objetivos de superación; este tipo de objetivos se refieren, como su nombre lo indica, a la superación de las debilidades detectadas en la empresa con el fin de ser menos vulnerable, principalmente en su medio ambiente externo.

Objetivos de Aprovechamiento

Cuando se identifica una Posición Externa Fuerte la prioridad será establecer objetivos de aprovechamiento, los cuales se refieren a obtener una ventaja de las oportunidades existentes en el medio ambiente externo, con el fin de favorecer aún más las estrategias empleadas por la empresa.

Objetivos de Defensa

Por último, cuando se identifica una Posición Externa Débil, la prioridad será establecer objetivos de defensa, los cuales se refieren a protegerse de las amenazas detectadas en el medio ambiente externo, con el fin de que el negocio siga en marcha.

Este tipo de objetivos deberán de ser establecidos a nivel corporativo, así como para cada área o función de la empresa.

5) Elaboración de los Objetivos por Escrito

Ya identificados, los tipos de objetivos a elaborar se establecerán por escrito de acuerdo a lo siguiente:

- En función a los resultados o condiciones que se requieran alcanzar, atendiendo a la Misión de la empresa.
- De forma que puedan analizarse y rectificarse de tiempo en tiempo.
- Delimitándolos en el aspecto del tiempo a cumplirse (plazos).
- A la experiencia que se tenga en alcanzar dichos resultados o condiciones.
- En términos claros y positivos para una fácil comprensión y para que motiven a la acción.
- En forma concisa y breve, dando prioridad a lo trascendental, en el desempeño y rendimiento para la empresa.

- En términos que puedan cuantificarse.

6) Evaluación de los Objetivos

Ya establecidos por escrito los objetivos, se deberán evaluar de acuerdo a las siguientes características con las que deben cumplir:

- ◊ Apoyar a la Misión, propósitos básicos y valores de la empresa.
- ◊ Deben evaluar actividades presentes y futuras.
- ◊ Deben destacar la máxima prioridad para la organización.
- ◊ Deben estar de acuerdo a los recursos con que cuenta la empresa.
- ◊ Deben de ser medibles y flexibles.
- ◊ Deben ser de fácil comprensión para todos los miembros de la organización.
- ◊ Deben motivar a la acción.

Habiendo ya elaborado y evaluado los objetivos, se procederá a la elaboración de metas para dichos objetivos.

Metas

1) Concepto

Las Metas son puntos de referencia o aspiraciones que las organizaciones deben lograr, con el objeto de alcanzar en el futuro objetivos a un plazo más largo.

Las Metas deben de ser mensurables, cuantificables, realistas, motivadoras, factibles y prioritarias. En una organización grande, las metas se deben fijar a niveles empresariales, divisionales y funcionales.

Son especialmente importantes en la ejecución de estrategias, mientras que los objetivos son de suma importancia para su formulación. Las metas representan la base para la organización de recursos.

2) Características

Las metas son temporales, tienen una fase de tiempo puesto que después serán suplantadas por metas subsecuentes.

Las metas son específicas, y se expresan en términos de un resultado particular a alcanzar en una fecha determinada.

Las metas se enfocan en gran medida al interior de la organización ya que conllevan implicaciones importantes acerca del modo en que los recursos de la empresa serán utilizados en el futuro.

Las metas deben de ser expresadas en términos absolutos, de tal manera que el logro de los resultados puedan ser medidos independientemente de la situación del entorno.

Las metas deben ser congruentes con los valores y prioridades de la organización.

Las metas tienen que ser realistas y alcanzables. Nada desalienta tanto como afrontar demasiadas tareas para el tiempo que se dispone o demasiado difíciles para que con escasos recursos o capacidades se puedan realizar.

Las metas se deben tener por escrito, para que de esta forma se les pueda asignar el tiempo necesario para su registro y poder programar puntos de comparación que indiquen en intervalos periódicos hechos en la obtención de esas metas.

3) Importancia

La importancia de las metas radica en la guía que representan para el cumplimiento de los objetivos, es decir, determinan qué hacer en periodos cortos de tiempo y la posibilidad de coordinar poco a poco el esfuerzo de todas las unidades involucradas en el logro del objetivo general aprovechando de la mejor manera los recursos que se tengan al alcance.

4) Relación entre Objetivos y Metas

Los objetivos y metas definitivamente tienen una relación muy estrecha, las metas preceden a los objetivos, es decir, para lograr los objetivos, primero debemos cumplir con las metas, las cuales indican de manera específica y rigurosa lo que se tiene que hacer, como ya se mencionó, en periodos cortos de tiempo con el fin de coordinar todos los esfuerzos de las diferentes unidades que intervendrán en el logro de los objetivos generales.

5) Elaboración de las Metas

Para la elaboración de una meta o un conjunto de metas, se debe de tomar en cuenta lo siguiente:

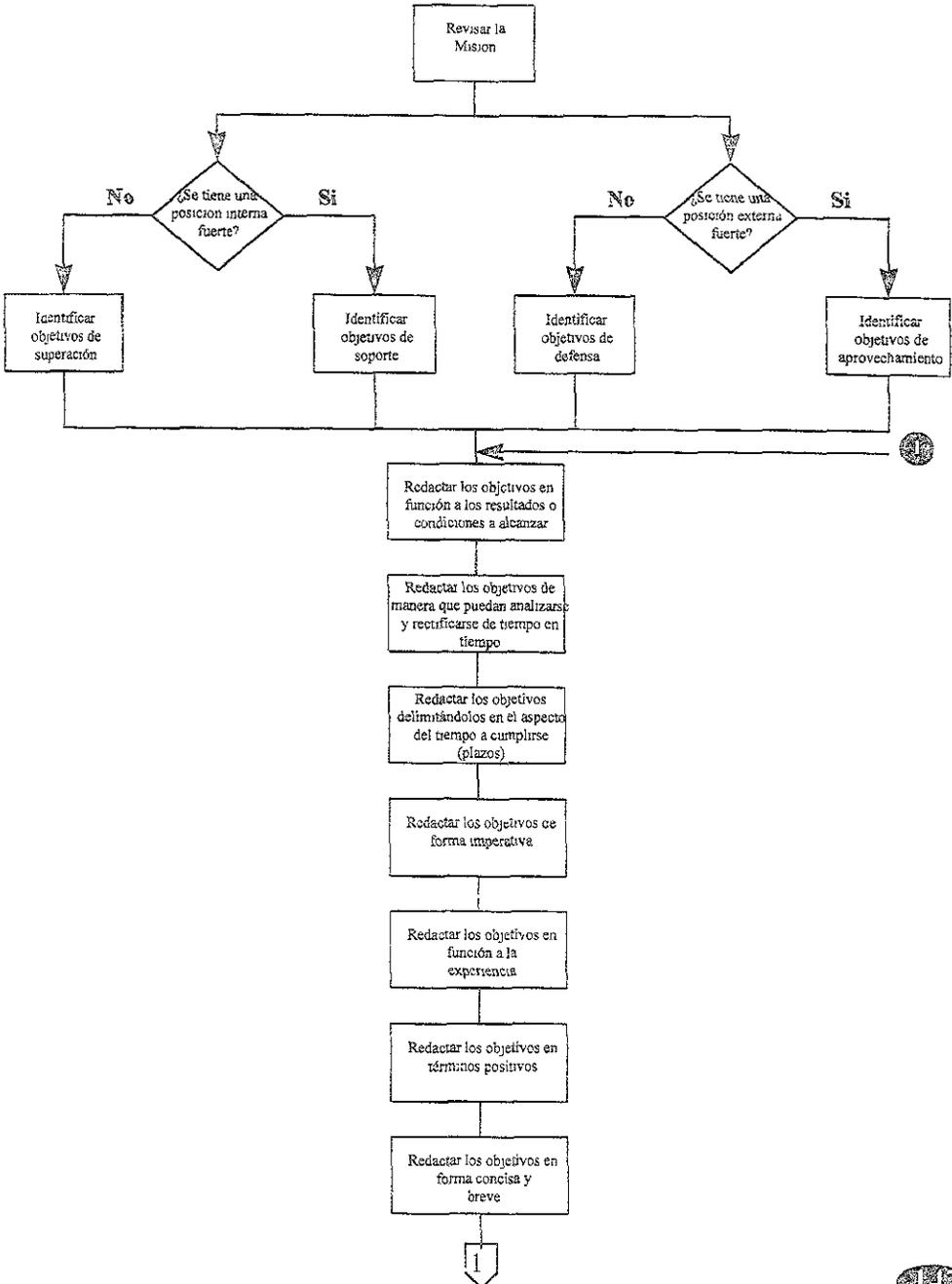
- Atender a un objetivo general por lograr.
- Establecer él o los departamentos o áreas de la organización que tendrán que cumplir con esa meta.
- Establecer el tiempo en el que se cumplirá la meta.
- Establecer él o los responsables directos que ejecutarán las acciones necesarias para cumplir con la meta.
- Establecer recursos.

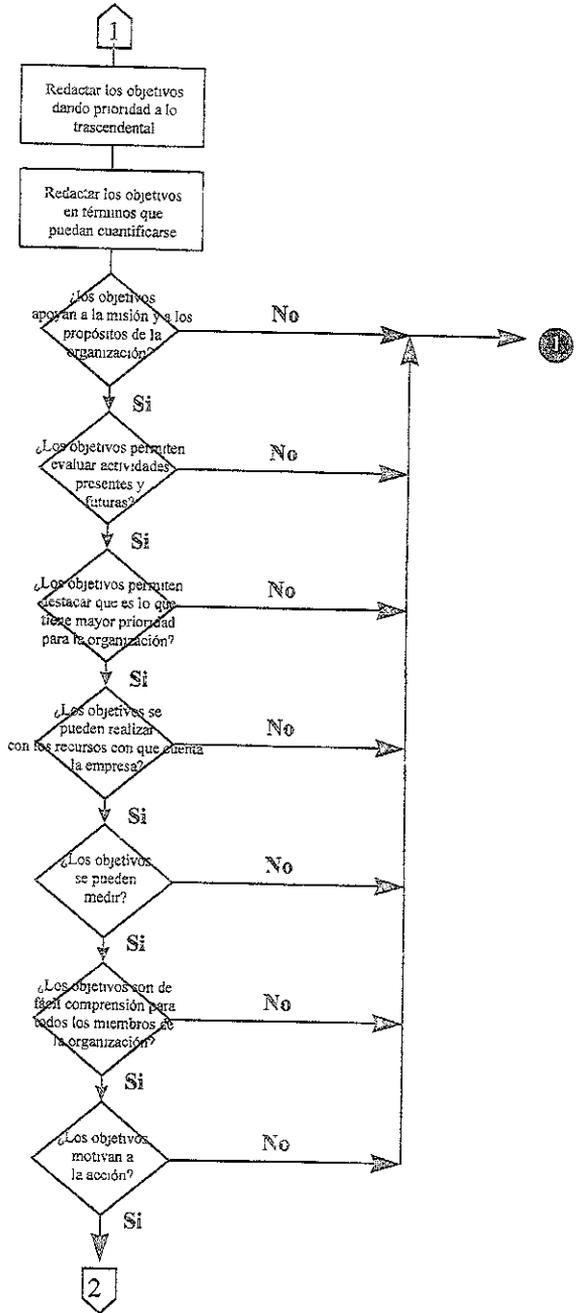
Las metas al igual que los objetivos, deben elaborarse por escrito, para lo cual se debe tomar en cuenta lo siguiente:

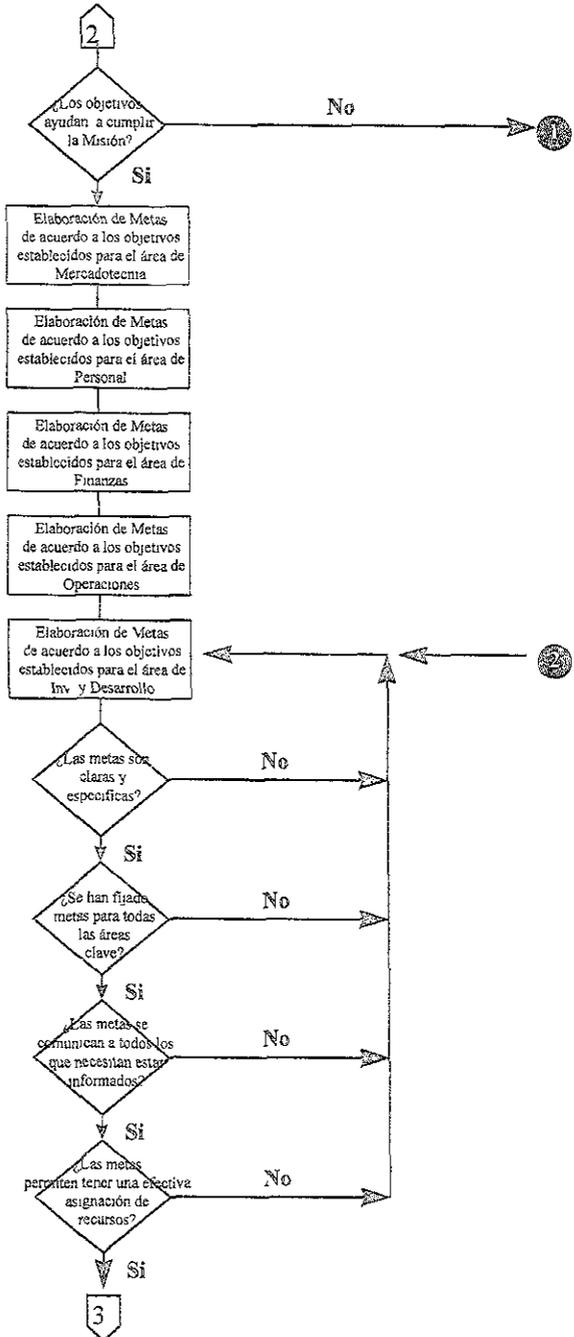
- ◆ Una redacción clara, con un lenguaje sencillo, con el fin de facilitar su comprensión por todos y por igual.
- ◆ Una redacción estimulante, es decir, que su lectura motive a la acción.
- ◆ Que cada meta vaya de acuerdo al objetivo general que se persigue.

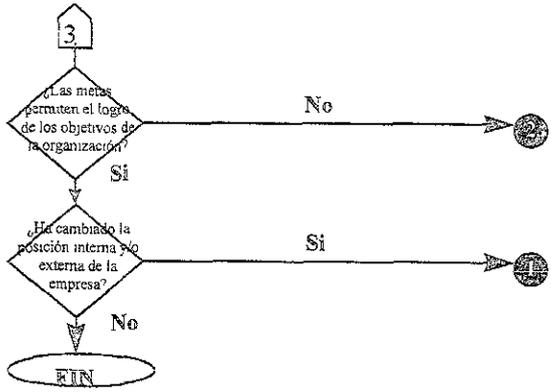
Por último, cabe hacer mención que después de haber elaborado los Objetivos y las Metas, así como haberlas evaluado, es necesario verificar si no ha surgido información nueva relevante originada por el constante análisis del medio ambiente interno de la organización, con el fin de saber si es necesario modificar o no los Objetivos y Metas ya planteados, es decir, consultar las matrices de Evaluación Interna General y de Evaluación Externa General, para revisar la posición interna y externa de la empresa.

6) Esquema del Proceso para la Elaboración de Objetivos y Metas









V

Formulación de la Estrategia

Generalidades

Habiendo establecido la Misión de la empresa y el Análisis Situacional de la misma que comprende su ambiente interno y externo, con el fin de identificar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas y definidos sus objetivos y metas, el siguiente paso consiste en formular las estrategias factibles a seguir para el logro de dichos objetivos.

Sin embargo, antes de proceder a la formulación de las estrategias, es necesario tener presentes los siguientes conceptos para un mejor entendimiento de este capítulo:

Estrategia. "...es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden y asignar, con base tanto en sus atributos, como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación

viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes.” *1

En otras palabras la Estrategia es cómo lograr los objetivos, es decir, la forma en que se emplean hoy y para el futuro los recursos de la organización junto con las interacciones que tenga en su medio ambiente.

Tácticas. Es la serie de pasos a seguir para concretar una estrategia. La estrategia es la estructura dentro de la cual se llevan a cabo las tácticas.

1) Características de la Estrategia

Según el Manual de Planeación Estratégica elaborado por Pemex Refinación: (Gerencia de Recursos Humanos, Subgerencia de Desarrollo Humano) las características generales que deben contener las estrategias son las siguientes:

- ♦ *Sencilla:* demasiada planeación trae confusiones.
- ♦ *Comprensible:* accesible y entendible para cada elemento de la organización.
- ♦ *Flexible:* que acepte modificaciones cuando las circunstancias lo ameriten.
- ♦ *Adaptable:* para el corto y largo plazo.
- ♦ *Generalizada:* que comprende cada una de las áreas que conforman una empresa.
- ♦ *Cuantificable:* para medir avances contra objetivos.
- ♦ *Informativa:* que proporcione información periódica.
- ♦ *Organizativa:* que establezcan áreas de responsabilidad.
- ♦ *Evaluativa:* que sirva como retroalimentación.

2) Tipos de Estrategia

Las estrategias que a continuación se enuncian y explican son sugeridas para el empresario, ya que él posiblemente junto con su equipo determinará si alguna o varias de ellas son viables, o bien, de acuerdo a su juicio y experiencia, establecer otro tipo de estrategias no contempladas en el listado siguiente:

*1 Mintzberg, George, Quinn, J.B , El Proceso Estratégico ,Ed. Prentice Hall, México, D.F. 1991, Segunda Edición, p.5

1. Integración hacia Adelante

Consiste en ganar la propiedad o un mayor control sobre distribuidores o detallistas.

Esta estrategia se podrá llevar a acabo cuando:

- Los distribuidores actuales de la empresa son costosos, poco confiables o incapaces de cumplir con las necesidades de distribución de la misma.
- La disponibilidad de distribuidores eficientes, es limitada, lo cual representa una ventaja competitiva para la competencia que si tiene dichos distribuidores.
- Se tienen los recursos necesarios, tanto humanos como de capital para poder distribuir los productos propios y que representen márgenes de utilidad atractivos.
- La demanda de los productos se encuentra en ascenso.

2. Integración hacia Atrás

Consiste en buscar la propiedad o un mayor control sobre los proveedores. Esta se podrá llevar a cabo cuando:

- Los proveedores actuales de la empresa son costosos, poco confiables o incapaces de cumplir con las necesidades de la misma.
- El número de proveedores es reducido y los competidores son demasiados.
- Una organización compite en una industria creciente ya que esto permite una mayor diversificación.
- Se tienen los recursos necesarios, tanto humanos como de capital para poder suministrarse así misma y además resulta atractivo.
- Se tiene la necesidad de suministro inmediato.

3. Integración Horizontal

Consiste en buscar la propiedad o mayor control de los competidores. Esto se podrá llevar a cabo cuando:

- Se tiene la posibilidad de formar un monopolio, sin restricciones del Gobierno Federal.
- Se compite en una rama industrial creciente.
- Las Economías de Escala representan ventajas competitivas importantes.
- Se tienen tanto los recursos humanos como el capital necesario para administrar la empresa ampliada.
- Algunos competidores tienen fallas gerenciales o tienen necesidad de un recurso especial, financiero por ejemplo.

4. Penetración en el Mercado

Consiste en buscar mayor participación en el mercado para productos actuales en los mercados existentes, a través de mayores esfuerzos de mercadotecnia. Se puede llevar a cabo cuando:

- El mercado actual no está saturado por sus productos o servicios.
- La participación de mercado de los principales competidores disminuye.
- Las Economías de Escala representa ventajas competitivas.
- La tasa de uso del producto por parte de los clientes se puede incrementar.

5. Desarrollo del Mercado

Consiste en introducir productos actuales a nuevas áreas geográficas. Se puede llevar a cabo cuando:

- Se encuentran disponibles nuevos canales de distribución confiables, de bajo costo y de buena calidad.
- La empresa tiene éxito en su operación.
- Existen nuevos mercados.
- La empresa tiene capacidad excesiva de producción.
- El giro de la empresa se vuelve rápidamente a escala mundial.
- Se tienen los recursos necesarios tanto humanos como de capital para administrar operaciones ampliadas.

6. Desarrollo del Producto

Consiste en buscar mayores ventas mejorando o modificando el producto actual. Se puede llevar a cabo cuando:

- La empresa tiene productos exitosos, pero ya en su etapa de madurez.
- Existen rápidos desarrollos tecnológicos.
- Los competidores principales ofrecen productos de mejor calidad o buen precio.
- La empresa compite en una industria creciente.
- La empresa tienen gran capacidad de investigación y desarrollo.

7. Diversificación Relacionada

Consiste en añadir nuevos productos, pero relacionados con el giro de la empresa. Se puede llevar a cabo cuando:

- La empresa compite en una industria en lento o nulo crecimiento.
- Dicha estrategia significaría un incremento importante en las ventas de los productos actuales.
- Los nuevos productos relacionados se pueden ofrecer a precios competitivos.
- Los nuevos productos relacionados tengan un nivel de ventas constantes.
- Los productos actuales de la empresa se encuentran en la etapa de declinación de su ciclo de vida.
- La empresa tiene una capacidad administrativa fuerte.

8. Diversificación no Relacionada

Consiste en añadir nuevos productos no relacionados con el giro de la empresa. Se puede llevar a cabo cuando:

- El giro de la empresa pasa por una disminución en sus ventas anuales y sus utilidades.

- Se tienen los recursos necesarios tanto humanos con talento gerencial, así como el capital para competir exitosamente con un nuevo giro empresarial.
- La empresa tiene la oportunidad de adquirir un negocio no relacionado con su giro, pero que representa una oportunidad atractiva de inversión.
- Se fortalece el aspecto financiero tanto de la empresa adquiriente, como de la empresa adquirida.
- Existen mercados saturados de los productos actuales de la empresa.

9. Diversificación Horizontal

Consiste en añadir nuevos productos no relacionados con el giro de la empresa, pero para clientes actuales. Se puede llevar a cabo cuando:

- Dicha estrategia incrementa considerablemente los ingresos de los productos actuales de la empresa.
- La empresa participa en una industria muy competitiva o sin ningún crecimiento.
- Los actuales canales de distribución de la empresa, se pueden usar para el plan de mercadotecnia de los nuevos productos a clientes actuales.

10. Asociaciones

Consiste en que una empresa trabaje con otra en un proyecto especial. Se puede llevar a cabo cuando:

- La empresa con la cual se asocie otra, represente una ventaja competitiva importante.
- Una empresa nacional tenga la posibilidad de trabajar en conjunto con una empresa extranjera.
- Las capacidades administrativas y operativas de ambas compañías se complementan recíprocamente de forma importante.
- Existe un proyecto potencialmente muy rentable y se requiere de grandes recursos y asumir grandes riesgos.
- Se quiere competir contra una empresa más fuerte.

- Existe la necesidad de introducir rápidamente una nueva tecnología.

11. Reducciones

Consiste en que una empresa se reestructure mediante una reducción de costos y de activos para disminuir la declinación en las ventas. Se puede llevar a cabo cuando:

- La empresa es competente en alguna área pero ha dejado de cumplir con sus objetivos y metas a través del tiempo.
- La empresa es una de las más débiles en la industria.
- La empresa tiene baja rentabilidad, desmotivación en sus empleados y presiones de los accionistas por mejorar su rendimiento.
- La empresa ha dejado de aprovechar oportunidades de superar sus debilidades, de evitar las amenazas y de mantener sus fortalezas.
- La empresa ha crecido demasiado.

12. Desposeimiento

Consiste en la venta de alguna división o parte de la organización . Se puede llevar a cabo cuando:

- La empresa lleva a cabo la estrategia de reducción y no obtiene los resultados esperados.
- Una división o parte de la empresa, necesita para ser competitiva, más recursos de los que la misma empresa le puede proporcionar.
- Una división o parte de la empresa, no se adapta a la misma.
- Se requiere de una suma importante de dinero en efectivo y no se puede obtener de otras fuentes.

13. Liquidación

Consiste en la venta de todos los activos de la empresa, en partes y por su valor tangible. Se puede llevar a cabo cuando:

- ▣ La empresa ha llevado a cabo las dos estrategias anteriores y no ha tenido resultados.
- ▣ La única alternativa para la empresa es la quiebra.
- ▣ Los accionistas aún pueden reducir a un mínimo sus pérdidas, vendiendo los activos de la empresa.

14. Mixta

Consiste en seguir dos o más estrategias simultáneamente.

Ya distinguidos estos conceptos, se estará en posibilidad de iniciar la Formulación de la Estrategia, la cual está enfocada a generar una serie de estrategias alternativas factibles para la organización.

3) Proceso de Formulación de la Estrategia

Para iniciar la Formulación de la Estrategia, es necesario considerar los Factores Internos y Externos previamente analizados, es decir, las Fuerzas y Debilidades, Oportunidades y Amenazas detectadas en el Análisis Situacional.

Las herramientas que utilizaremos son:

- 1.- Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEEA).
- 2.- Matriz de Debilidades y Oportunidades, Fortalezas y Amenazas (DOFA).
- 3.- Matriz del Boston Consulting Group.

A. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción

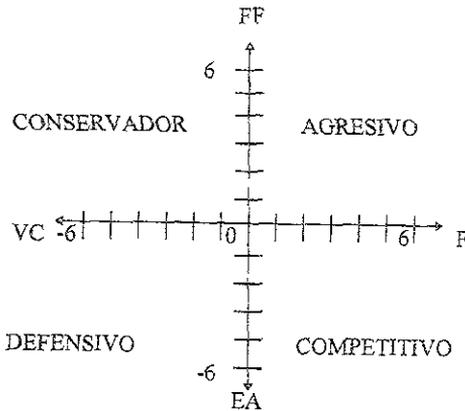
Esta Matriz tiene como objetivo, indicar que tipo de tendencia tendrá la estrategia a formular. La matriz se encuentra conformada por cuatro cuadrantes, a cada uno de ellos corresponde un tipo de tendencia a seguir:

- I. Agresivas
- II. Conservadoras
- III. Defensivas
- IV. Competitivas

Las variables contenidas en los ejes de la Matriz PEEA, se han designado considerando tanto los aspectos internos y externos más relevantes para el establecimiento de estrategias, de acuerdo a la posición que obtenga cada empresa en particular. Las variables que se utilizarán para la evaluación de esta matriz son:

- Eje Y (+): Fortaleza Financiera (FF)
- Eje X (-): Ventaja Competitiva (VC)
- Eje Y (-): Estabilidad Ambiental (EA)
- Eje X (+): Fortaleza de la Industria (FI)

Matriz PEEA



Los ejes Fortaleza Financiera (FF) y Ventaja Competitiva (VC) se consideran dimensiones internas de la organización y los ejes Fortaleza de la Industria (FI) y Estabilidad Ambiental (EA) se consideran dimensiones externas. Estos ejes serán determinantes en la posición estratégica global de una empresa.

A continuación se explica cada eje y los aspectos más importantes que lo integran.

FF Fortaleza Financiera

Para poder determinar la posición que la empresa ocupa en el eje (FF) de la Matriz PEEA, se tienen que considerar los aspectos ya analizados en el ambiente interno de la organización en lo que respecta a las razones de liquidez, de apalancamiento y rentabilidad, a través de las cuales se detectaron fortalezas y debilidades respecto a la posición financiera de la empresa. Con esta información se podrá evaluar la Fortaleza Financiera en la Matriz PEEA y así determinar el tipo de estrategia a formular para alcanzar los objetivos.

VC Ventaja Competitiva

En lo que se refiere al eje VC de la Matriz PEEA., se considera como un Factor Interno puesto que es una o varias características a favor que diferencian a la empresa de su competencia y por lo cual el cliente prefiere comprarnos a nosotros y no a las demás compañías.

Estas ventajas competitivas, se detectaron al realizar la Matriz del Perfil Competitivo tanto para la empresa, así como para sus principales competidores directos, en la cual se incluyeron los principales factores clave de éxito para ambas y se calificaron como fortalezas y debilidades para cada una de ellas y posteriormente determinar si representan una oportunidad o una amenaza para la empresa frente a cada uno de sus competidores de acuerdo a los resultados obtenidos para cada organización.

EA Estabilidad Ambiental

Las variables contenidas en el eje EA, se refieren a los diferentes aspectos evaluados en el ambiente externo de la organización en lo que respecta al macroambiente. La información obtenida en el Análisis del Ambiente Económico, Político, Social y Tecnológico (ingresos, tasa de inflación, variabilidad de la demanda, costumbres, hábitos de consumo, promulgación de leyes y reglamentos y cambios tecnológicos entre otros) nos permitirá conocer cuáles son las oportunidades y amenazas a los que se enfrenta la empresa y así mismo esta información resultante, será la base para evaluar la

estrategia a seguir de acuerdo a la posición que se obtenga en el Eje EA de la Matriz PEEA.

FI Fortaleza de la Industria

En el Eje FI se considerarán todos aquellos aspectos que comprendan no sólo a la organización sino también a todas las demás empresas que participan en el mercado en el cual se encuentra el producto/servicio ofrecido a los clientes.

Las variables que figuran en esta categoría son el potencial de crecimiento de la industria, el potencial de utilidades, estabilidad financiera, conocimientos tecnológicos, utilización de recursos, factibilidad de ingresar al mercado, entre otros.

Una vez tomados en cuenta estos factores se ubicará la posición que ocupa la empresa dentro de la industria y así conocer el tipo de estrategia a elaborar.

La Matriz PEEA debe basarse en información real de la organización que se estudie en particular, dicha información será la que resulte de realizar el Análisis Situacional (Análisis del Ambiente Interno y Análisis del Ambiente Externo).

Pasos para la Elaboración de la Matriz PEEA

Paso 1

Asignar un valor numérico que oscile entre +1 (el peor) y +6 (el mejor), a cada uno de los factores contenidos en la dimensión de Fortaleza Financiera (FF) y en la de Fortaleza de la Industria (FI).

Asignar un valor numérico que oscile entre -1 (el mejor) y -6 (el peor), a cada uno de los factores contenidos de Estabilidad Ambiental (EA) y la Ventaja Competitiva (VC).

Paso 2

Calcular un resultado promedio para FF, VC, FI y EA, sumando la clasificación de cada factor, y dividir dicha suma entre el número de factores que contiene cada dimensión.

Paso 3

Marcar los resultados promedios para FF, FI, EA y VC, en el eje correspondiente en la Matriz PEEA.

Paso 4

Sumar los promedios de la dimensión VC y la dimensión FI, y marcar el punto resultante sobre el eje X.

Sumar los promedios de la dimensión FF y la dimensión EA, y marcar el punto resultante sobre el eje Y.

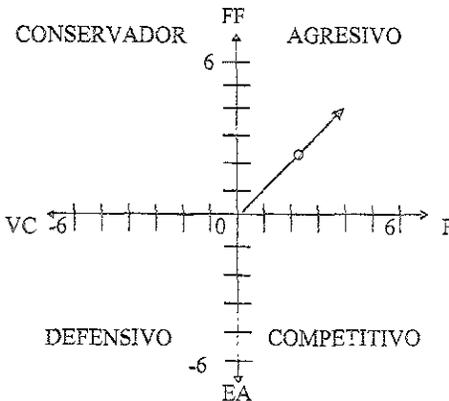
Paso 5

Dibujar una línea recta desde el origen de la Matriz PEEA pasando por el nuevo punto de intersección. Dicho vector muestra el tipo de estrategias (agresivas, competitivas, defensivas o conservadoras) más apropiadas para la empresa.

Ejemplo de Elaboración de la *Motriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción* (PEEA)
 Aplicación de los pasos 1 y 2

Posición Financiera Interna		Posición Estratégica Externa	
Fortaleza Financiera	Clasificación	Estabilidad Ambiental	Clasificación
Se prevén necesidades financieras.	+6	Se manifiesta una constante pérdida del poder adquisitivo	-5
La utilidad neta, se incremento 30% de 1996 a 1997.	+6	Promulgación de leyes que impulsan la exportación al mercado europeo.	-3
Promedio (FF)	12/2=6	Promedio (EA)	-8/2=-4
Ventaja Competitiva	Clasificación	Fortaleza de la Industria	Clasificación
La empresa ocupa el segundo lugar en cuanto a la participación del mercado de la industria en que compete.	-1	El crecimiento anual de la industria desde 1995 ha sido del 2.5%	+6
La ubicación de la empresa es conveniente en cuanto a la cercanía de sus centros de producción y fuentes de abastecimiento.	-5	La asignación de recursos a la investigación y desarrollo tecnológico es apoyada por el gobierno y particulares.	+4
Promedio (VC)	-6/2=-3	Promedio (FI)	10/2=5

Aplicación de los pasos 3,4 y 5



$$\text{Eje X} = (\text{VC}) + (\text{FI})$$

$$\text{Eje X} = (-3) + (-5)$$

$$\text{Eje X} = -2$$

$$\text{Coordenadas} = (\text{X}, \text{Y}) = (+2, +2)$$

$$\text{Eje Y} = (\text{FF}) + (\text{EA})$$

$$\text{Eje Y} = (+6) + (-4)$$

$$\text{Eje Y} = +2$$

Cuando la posición que obtiene la empresa se ubica en el cuadrante denominado "Agresivo" la organización está en excelente posición para utilizar sus fortalezas internas detectadas en el Análisis Situacional de su Ambiente Interno, con el objeto de:

- 1) Aprovechar las oportunidades externas.
- 2) Evitar las amenazas externas.

De esta forma el empresario podrá optar por una o varias de las siguientes estrategias factibles, teniendo en cuenta las circunstancias particulares a las cuales se enfrente la empresa:

- Penetración en el mercado.
- Desarrollo del mercado.
- Desarrollo de productos.
- Integración hacia adelante.
- Integración hacia atrás.
- Integración Horizontal.
- Diversificación de Conglomerado.
- Diversificación Concéntrica.
- Diversificación Horizontal.

En caso de que la posición de la empresa se localice en el cuadrante "Conservador", estará en posibilidades de:

1. Mantener sus Fortalezas Internas.
2. Evitar las Amenazas Externas.

Por lo general, las estrategias comprendidas para este cuadrante son:

- Penetración en el Mercado.
- Desarrollo de Productos.
- Diversificación Concéntrica.

Si la posición de la empresa está situada en el cuadrante de estrategias con tendencia "Defensiva", es necesario:

- 1) Superar las debilidades internas.
- 2) Evitar las amenazas externas.

Las estrategias a seguir pueden ser:

- Asociaciones
- Reducciones
- Desposeimiento
- Liquidación

Por último, si la posición de la empresa se encuentra en el cuadrante competitivo, la empresa estará en posibilidades de:

- 1) Aprovechar las oportunidades externas.
- 2) Superar las debilidades internas.

Las estrategias que se pueden seguir son:

- Integración Horizontal.
- Integración hacia Adelante.
- Integración hacia Atrás.
- Penetración en el Mercado.
- Desarrollo del Mercado.
- Desarrollo del Producto.
- Asociación.

Una vez que la empresa ha determinado el tipo de estrategias a elaborar a través de la Matriz PEEA y considerando toda la información obtenida en el Análisis Situacional (Ambiente Interno y Ambiente Externo) en el cual se arrojaron tanto fuerzas y debilidades así como las oportunidades y amenazas más importantes de la organización, se procederá a elaborar la Matriz de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas (Matriz DOFA), para que de esta forma el empresario pueda relacionar cada una de ellas en dicha matriz, y así dirigir adecuadamente cada una de las estrategias formuladas de acuerdo a la posición contenida por la empresa (Agresiva, Conservadora, Defensiva, o Competitiva).

Sin embargo, una vez definida la tendencia de estrategias a formular, no significa por ello que no puedan existir estrategias de diferente tendencia a la ya identificada para la organización.

B. Matriz DOFA

Esta matriz se deriva directamente del Análisis Situacional con el cual detectamos fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa, las cuales se colocarán de tal manera que se puedan establecer determinadas estrategias a seguir.

Podemos decir que la Matriz DOFA, al igual que la Matriz PEEA y posteriormente la Matriz del Boston Consulting Group, se alimenta de la información contenida en:

- a) La Matriz de Evaluación Interna Particular para cada fase de la capacidad administrativa y para cada área de la capacidad operativa.
- b) La Matriz de Evaluación Externa Particular para cada componente del macroambiente.
- c) La Matriz de Perfil Competitivo.

La Matriz DOFA se encuentra compuesta por las siguientes casillas:

Casilla 1,1	Esta casilla por lo regular se deja en blanco.
Casilla 1,2	<i>Fortalezas.</i> En esta casilla, se enlistarán todas las fortalezas detectadas.
Casilla 1,3	<i>Debilidades.</i> En esta casilla, se enlistan todas las debilidades encontradas.
Casilla 2,1	<i>Oportunidades.</i> En esta casilla, se enlistarán todas las oportunidades encontradas.
Casilla 3,1	<i>Amenazas.</i> En esta casilla, se enlistan todas las amenazas detectadas.
Casilla 2,2	<i>Estrategias F.O.</i> En esta casilla se establecerán estrategias que contribuyan al aprovechamiento de una o varias

Ejemplo de la Matriz DOFA

<p>2,1 Oportunidades</p> <ol style="list-style-type: none"> Ubicación deficiente de los centros de venta del competidor 1. La deficiente imagen del competidor 2. La deficiente calidad del producto del competidor 2. Inversión extranjero directa. Incremento en un 10% del nivel de vida de la población El 60% de las mujeres trabajan. Facilidad de adquirir nueva tecnología La tecnología por adquirir reducirá en un 10% los costos. 	<p>1,2 Fortalezas</p> <ol style="list-style-type: none"> Se tienen planes de contingencia Se cuenta con un adecuado análisis de puestos. Existe un adecuado grado de delegación de la autoridad y responsabilidad Se tienen una estructura organizativa adecuada Se hacen investigaciones de mercado periódicamente. Se cuentan con programas de promoción y publicidad. 	<p>1,3 Debilidades</p> <ol style="list-style-type: none"> No se tienen metas, ni objetivos claramente definidos. La existencia de grupos informales que no contribuyen al desarrollo de las actividades No existe una adecuada comunicación No se controlan los gastos. Es desfavorable el estado de ánimo de los empleados. No existen programas de capacitación Año porcentaje de cuentas incoobrables No se prevén necesidades financieras. El diseño del empaque no es atractivo No existe asignación de recursos presupuestales a inv. y desarrollo. Se carece del personal suficiente para realizar las actividades de inv. y desarrollo.
<p>2,2 Estrategias FO</p> <ol style="list-style-type: none"> Penetración en el mercado F4, F5, F6, O1, O2, O3, O4 Desarrollo del mercado F7, O7, O8 Diversificación relacionada F4, F5, F6, O5, O6, O7, O8. Realizar publicidad comparativa F5, F6, O2 		<p>2,3 Estrategias DO</p> <ol style="list-style-type: none"> Incentivar al personal D2, D5
<p>3,1 Amenazas</p> <ol style="list-style-type: none"> La fortaleza financiera del competidor 1. Incremento en las tasas de interés Próximas elecciones para el gobierno del D.F. Possibilidad de que se incrementen los impuestos. 	<p>3,2 Estrategias FO</p> <ol style="list-style-type: none"> Asociación F2, F3, F4, D1 	<p>3,3 Estrategias DA</p> <ol style="list-style-type: none"> Reducción de costos D4, A1, A2. Aportación de capital D6, D9, D11, A1, A3, A4.

	oportunidades, manteniendo una o varias fortalezas. Aquí se pueden establecer estrategias de tipo agresivo.
Casilla 2,3	<i>Estrategias D.O.</i> En esta casilla se establecerán estrategias que contribuyan a la superación de una o varias debilidades, aprovechando una o varias oportunidades; se pueden establecer estrategias de tipo competitivo.
Casilla 3,2	<i>Estrategias F.A.</i> En esta casilla se establecerán estrategias que contribuyan a evitar una o varias amenazas, mediante el mantenimiento de una o varias fortalezas; se pueden establecer estrategias de tipo conservador.
Casilla 3,3	<i>Estrategias D.A.</i> En esta casilla se establecerán estrategias que contribuyan a superar una o varias debilidades, evitando una o varias amenazas, se pueden establecer estrategias de tipo defensivo.

Ahora bien, habiendo hecho la Matriz DOFA, la cual representa una serie de alternativas a seguir (estrategias), se procederá a la elaboración de una nueva matriz: Matriz del Boston Consulting Group (BCG), la cual nos indicará de manera sencilla la posición que guarda la empresa con sus productos en el mercado, con el fin de tener un parámetro que nos permita saber otras alternativas posibles a seguir, o bien reafirmar las existentes.

C. Matriz del Boston Consulting Group

Cuando las divisiones de una firma compiten en diferentes industrias, debemos desarrollar estrategias separadas para cada negocio, a esto se le denomina Unidades Estratégicas de Negocio. *2

Una Unidad Estratégica de Negocio (UEN) es una unidad de la compañía que posee una Misión propia y objetivos distintos y puede ser planeada independientemente de los demás negocios. *3

*2 David R., Fred, *La Gerencia Estratégica*, Ed. Legis, Colombia, 1988, p.149

*3 Kotler, Philip, *Fundamentos de Mercadotecnia*, Ed Prentice Hall, México 1991, p.33

Debemos aclarar que la unidad estratégica de negocios se puede referir a los diferentes productos que maneja una empresa o a los diferentes negocios o giros que pertenecen a una empresa.

En la Matriz de Participación - Crecimiento del Boston Consulting Group se clasificarán todas las Unidades Estratégicas de Negocio, en el Eje Vertical se representa la tasa de crecimiento de la industria y en el Horizontal la Participación en el Mercado, con lo que se mide el interés que representa el mercado y la fuerza que tiene la compañía respectivamente.

En la Matriz de Participación - Crecimiento podemos distinguir cuatro diferentes tipos de Unidades Estratégicas de Negocios:

Estrellas: son Negocios o Productos con alto nivel de crecimiento y de participación. Las Estrellas requieren una fuerte inversión que permita su rápido crecimiento.

Vacas de Efectivo: Negocios o Productos de bajo crecimiento y alta participación. Su característica esencial es que su éxito está perfectamente establecido; éstos requieren de menor inversión para mantener su participación del mercado. Las Vacas de Efectivo generan grandes cantidades de efectivo que la compañía utiliza para apoyar a otras UEN y pagar sus cuentas.

Interrogantes: tienen baja participación en mercados de alto crecimiento y requieren de una fuerte inversión para mantener su participación sin aumentarla. Lo importante es saber cuáles interrogantes se mantendrán y se convertirán en Estrellas y cuáles se deben eliminar.

Perros: Negocios o Productos de poco crecimiento y baja participación, se pueden mantener, pero no se deben contemplar como una fuente importante de efectivo.

Los beneficios de la Matriz del Boston Consulting Group son:

- a) Permite asignar con mayor facilidad el monto de los recursos necesarios a cada producto de acuerdo a la posición que guarda en la matriz.

b) Permite apreciar el desarrollo cíclico de las UEN de una organización, el cual se resume de la siguiente forma: Los Huesos se vuelven Interrogantes, que se transforman en Estrellas, que posteriormente se transforman en Vacas de Efectivo y por último regresan a ser Huesos, todo esto se da en un movimiento contrario a las manecillas del reloj.

Las estrategias que se tienen consideradas para los cuadrantes de la Matriz del BCG son las siguientes:

Productos Interrogantes	Penetración del mercado. Desarrollo del mercado. Desarrollo de producto
-------------------------	---

Productos Estrella:	Integración hacia adelante Integración hacia atrás Integración horizontal Penetración en el mercado Desarrollo de mercado Desarrollo de producto
---------------------	---

Productos Vacas	Diversificación concéntrica Desarrollo de productos Reducción Desposeimiento
-----------------	---

Productos Perro	Reducción
-----------------	-----------

Ejemplo de la Matriz BCG

El punto medio en el Eje X se fija en 0.50, correspondiente a una división poseedora de la mitad de la participación en el mercado de la empresa más importante de la industria. El Eje Y corresponde a la tasa de crecimiento de la industria en cuanto a ventas y se mide en porcentaje, el cual puede variar entre -20% y +20%, por lo que el 0.0 es el punto medio.

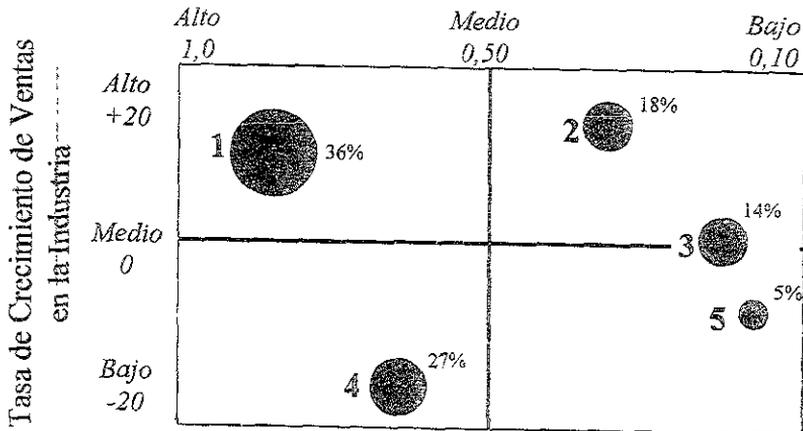
Posición de Participación Relativa
en el Mercado

		<i>Alto</i> 1,0	<i>Medio</i> 0,50	<i>Bajo</i> 0,10	
Tasa de Crecimiento de Ventas en la Industria	<i>Alto</i> +20	Estrellas II		Interrogantes I	
	<i>Medio</i> 0	Vacas de Efec. III		Perros IV	
	<i>Bajo</i> -20				

División	Ingresos	% Ingresos	Utilidades	% Utilidades	% Part. de Mercado	% Tasa de Crec.
1	80,000	37	20,000	36	80	+15
2	50,000	22	10,000	18	40	+10
3	50,000	22	8,000	14	9	1
4	30,000	14	15,000	27	50	-20
5	10,000	5	5,000	5	5	-10
TOTAL	220,000	100	56,000	100		

En este ejemplo de la Matriz del BCG, la organización se encuentra compuesta por cinco divisiones con ventas anuales que oscilan entre \$30,000.00 y \$80,000.00.

Posición de Participación Relativa en el Mercado



La División 1 posee el mayor volumen de ventas, es por esto que el círculo que la representa es el mayor de la matriz, mientras que el de la división 5 es el menor por su volumen de ventas. Las porciones sombreadas muestran el porcentaje relativo de utilidades de cada división, por tanto la División 1 se considera una Estrella, la División 2 es una Interrogante, la 3 es de igual forma una Interrogante, la 4 es una Vaca de Efectivo y la 5 es un Perro.

Una vez que se han elaborado las matrices PEEA, DOFA y BCG, el empresario contará con diversas estrategias formuladas de acuerdo a la situación en que se encuentre la organización y por supuesto que dichas estrategias lo conduzcan al logro de sus objetivos.

4) Selección de la Estrategia

La Selección de la Estrategia consiste en evaluar las diferentes estrategias formuladas por el empresario y así poder determinar cuál o cuáles son las que más convienen a los intereses de la organización y tienen una mayor posibilidad de ser realizadas de acuerdo a las necesidades y recursos de la firma.

Para poder evaluar el conjunto de estrategias que previamente se elaboraron, se utilizará lo que se denomina como Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica (CPE), para poder facilitar de esta forma la selección de la estrategia a implantar.

A. Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica

Bloque I Factores

Esta formada por los Factores Internos y Externos de la empresa, que para su estudio se dividieron anteriormente en:

Factores Internos:

1) Capacidad Administrativa:

- * *Planeación,*
- * *Organización,*
- * *Dirección,*
- * *Control.*

2) Capacidad Operativa:

- * *Mercadotecnia,*
- * *Personal,*
- * *Finanzas,*
- * *Operaciones,*
- * *Investigación y Desarrollo.*

Factores Externos:

1) Ambiente de Operación:

- * *Mercado,*
- * *Proveedores,*
- * *Competencia.*

2) Macroambiente:

- * *Económicos,*
- * *Políticos,*
- * *Sociales,*

* *Tecnológicos.*

La información necesaria se tomará de las Matrices de Evaluación Interna Particular, la Matriz del Perfil Competitivo y las Matrices de Evaluación Externa Particular.

Bloque 2 Clasificación

En esta columna se registran las clasificaciones asignadas a cada factor. La clasificación deberá ser la misma que aparece en :

- Las Matrices de Evaluación Interna Particular
- Las Matrices de Evaluación Externa Particular
- La Matriz de Perfil Competitivo

Así, para cada Factor Interno corresponde:

- Debilidad Importante = Clasificación de 1
- Debilidad Menos Importante = Clasificación de 2
- Fortaleza de Menor Importancia = Clasificación de 3
- Fortaleza Importante = Clasificación de 4

Para cada Factor Externo corresponde:

- Amenaza Importante = Clasificación de 1
- Amenaza Menos Importante = Clasificación de 2
- Oportunidad Menos Importante = Clasificación de 3
- Oportunidad Importante = Clasificación de 4

Bloque 3 Estrategias Alternativas

Antes de realizar este bloque debe hacerse un Análisis de las Matrices Elaboradas previamente (PEEA, DOFA y BCG), con el objeto de identificar y anotar las posibles estrategias alternativas que la organización pretenda llevar a cabo. Este Bloque consiste en:

Columna 1: Estrategia 1

Esta columna se divide en:

Subcolumna 1 Puntajes de Atracción.

Los Puntajes de Atracción son valores numéricos que indican la atracción relativa de cada estrategia dentro de un conjunto de alternativas, es decir, la posibilidad de que sea aceptada y que se realicen una o varias estrategias de acuerdo a los recursos y necesidades de la organización.

Dichos valores se fijan haciendo el Análisis de cada factor interno y externo, realizando el siguiente cuestionamiento:

¿Tiene este factor algún efecto sobre la selección de las estrategias que se evalúan?

Si se contesta afirmativamente, la estrategia debe evaluarse en relación con ese factor.

Los Porcentajes de Atracción se asignarán a cada estrategia alternativa de la siguiente forma:

- La Estrategia no es aceptable = Puntaje de 1
- La Estrategia es Posiblemente Aceptable = Puntaje de 2
- La Estrategia es Aceptable = Puntaje de 3
- La Estrategia es muy Aceptable = Puntaje de 4

En caso contrario, si ese factor no representa un efecto significativo sobre la selección que se hace, no se asignarán puntajes de atracción a las estrategias alternativas.

Subcolumna 2 Porcentajes Totales de Atracción

Para obtener los Puntajes Totales de Atracción, se multiplican cada una de las clasificaciones por su respectivo Puntaje de Atracción. El Puntaje Total indica la posibilidad de cada estrategia alternativa de ser aceptada. Así, entre mayor sea el Puntaje Total de Atracción, mayor probabilidad tiene la estrategia de ser la mejor alternativa, tomando en cuenta únicamente el respectivo factor interno o externo.

El resultado que se obtenga de la suma de esta Subcolumna será el total de Puntajes Totales de Atracción de la Estrategia 1. Entre más alto sea el puntaje, más atractivas serán las estrategias, siempre tomando en cuenta todos los factores internos y externos que podrían afectar las decisiones estratégicas.

Columna 2: Estrategia 2

La Estrategia 2 se califica de la misma forma:

- 1.- Se asignan en la columna 1, los puntajes de atracción a cada estrategia alternativa, utilizando los parámetros antes mencionados.
- 2.- En la columna 2 se obtienen los Puntajes Totales de Atracción, multiplicando la Clasificación por el Puntaje de Atracción y se obtiene la sumatoria de los Puntajes Totales de Atracción.

Una vez calificado el conjunto de estrategias alternativas, se seleccionará la que tenga una mayor sumatoria de Puntajes Totales de Atracción, pues será la que mayor conveniencia relativa posea y la que será más factible de realizar.

A continuación se presenta un ejemplo de la Matriz CPE:

Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica
Estrategias Alternativas

Factores Internos	Clasificación	E1= Penetración en el Mercado		E2= Desarrollo del Producto	
		PA	PTA	PA	PTA
CAPACIDAD ADMINISTRATIVA					
Planeación					
- No se tienen metas ni objetivos claramente definitivos.	1	1	1	1	1
- Se tienen planes de contingencia.	3	2	6	2	6
Organización					
- Se cuenta con un adecuado análisis de puestos.	3	3	9	2	6
- Existe un adecuado grado de delegación de autoridad y responsabilidad.	4	4	16	4	16
- Se tiene una estructura organizativa adecuada.	3	4	12	2	6
Dirección					
- La existencia de grupos informales no contribuyen al desarrollo de las actividades.	1	1	1	1	1
-No hay comunicación.	1	-	-	-	-
Control					
- No se tiene control de los gastos	1	-	-	-	-
- No se toman medidas correctivas oportunamente.	2	1	2	1	2
CAPACIDAD OPERATIVA					
Mercadotecnia					
- Se hacen investigaciones de mercado de forma periódica.	4	4	16	3	12
- Se cuentan con programas de promoción.	4	4	16	4	16
Personal					
- Es desfavorable el estado de ánimo de los empleados	1	1	1	1	1
- No existen programas de capacitación	2	1	2	1	2

Factores Internos	Clasificación	Estrategias Alternativas			
		E1= Penetración en el Mercado		E2= Desarrollo del Producto	
		PA	PTA	PA	PTA
Finanzas					
- No se prevén necesidades financieras.	1	1	1	1	1
- Alto porcentaje de cuentas incobrables.	1	-	-	-	-
Operaciones					
- La capacidad instalada se utiliza en un 95%.	4	3	12	3	12
- El diseño del producto no es atractivo.	2	2	4	2	4
Investigación y Desarrollo					
- No existe un presupuesto asignado para la Investigación y Desarrollo.	1	2	2	1	1
- No se tiene personal suficiente para realizar actividades de Investigación y Desarrollo.	1	1	1	1	1
FACTORES EXTERNOS					
Ambiente de Operación					
- La ubicación deficiente del competidor 1 de los centros de venta.	3	4	12	3	9
- La fortaleza financiera del competidor 1.	1	2	2	1	1
- La deficiente imagen del competidor 2.	3	4	12	3	9
- La deficiente calidad del producto del competidor 2.	4	4	16	4	16
Macroambiente					
Ambiente Económico					
- Inversión extranjera directa	3	3	9	4	12
- Incremento de las tasas de interés.	1	2	2	2	2
Ambiente Político					
- Próximas elecciones para el gobierno del D.F.	2	2	4	2	4
- Probabilidad de que se incrementen los impuestos.	1	2	2	2	2

Factores Internos	Clasificación	Estrategias Alternativas			
		E1= Penetración en el Mercado		E2= Desarrollo del Producto	
		PA	PTA	PA	PTA
Ambiente Social					
- Incremento del 10% en el nivel de vida de la población	4	4	16	4	16
- El 60% de las mujeres pertenecen a la clase trabajadora.	3	3	9	3	9
Ambiente Tecnológico					
- Facilidad de adquirir nueva tecnología.	3	3	9	3	9
- La tecnología por adquirir, reducirá en un 10% los costos.	4	4	16	4	16
Suma Total de Puntaje de Atracción			211		193

Una vez calificadas el conjunto de estrategias alternativas, se seleccionará la que tenga el resultado mayor de puntajes totales de atracción.

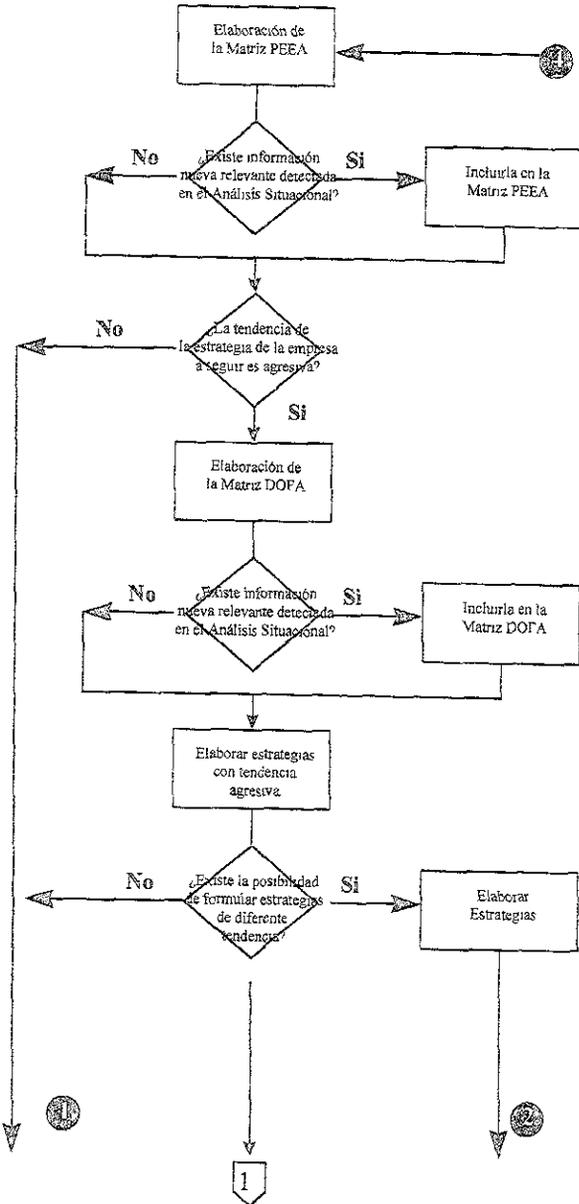
En el ejemplo anterior, se observa que la estrategia número 1 "Penetración en el mercado", obtuvo un puntaje total de atracción de 211 puntos, superior al de la estrategia número 2 "Desarrollo del mercado" con 193 puntos.

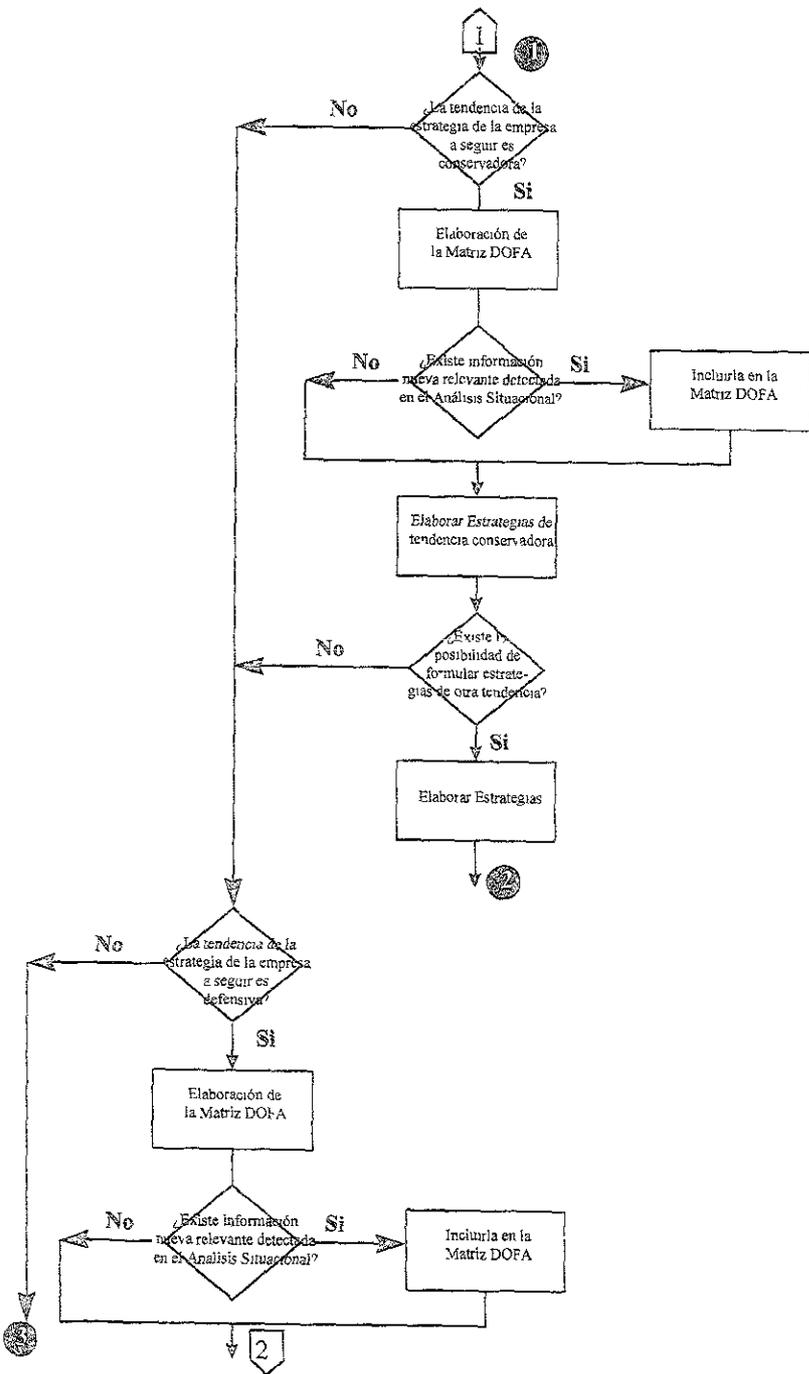
Con esta evaluación, al empresario se le facilitará seleccionar la o las estrategias más factibles a implantarse en la organización, de acuerdo a las necesidades y recursos de la misma.

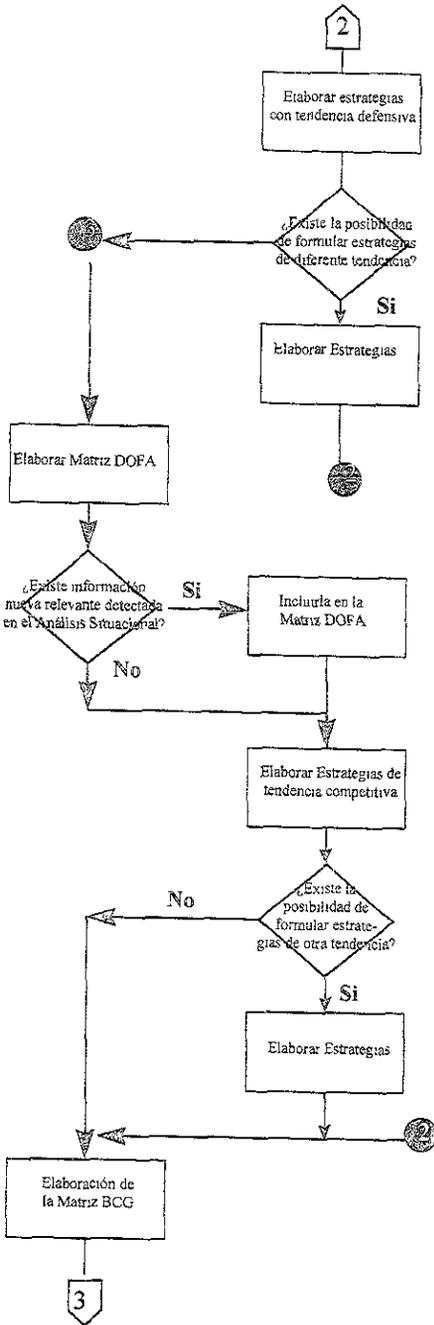
Cabe señalar que la puntuación asignada a cada uno de los factores internos y externos, será en base al juicio y experiencia del empresario y de su equipo de trabajo.

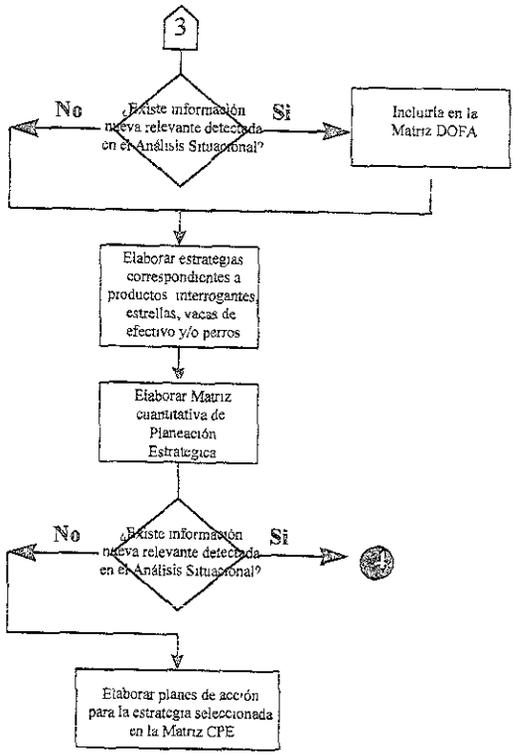
Ahora bien, es importante indicar que debido a que una de las principales características de este Proceso de Planeación Estratégica es el constante análisis tanto del ambiente interno como externo de la organización, es necesario, durante la formulación de la estrategia verificar continuamente si existe o no información nueva relevante que contribuya a la elaboración de la estrategia.

5) Esquema del Proceso de Formulación de la Estrategia









VI

Implantación de la Estrategia

Generalidades

La Formulación de Estrategias es una actividad que se caracteriza por ser intelectual, realizada primordialmente por los niveles gerenciales de la organización. Sin embargo, no basta el diseño de la estrategia, una vez realizada la formulación, el siguiente paso será la Implantación de la Estrategia.

La Implantación de la Estrategia a diferencia de la Formulación, es una actividad plenamente operativa que exige de la coordinación y de la aplicación de todos los niveles jerárquicos con el objeto de obtener los resultados deseados.

Antes de la Implantación de la Estrategia debe llevarse a cabo un Diagnóstico de las políticas, procedimientos y métodos, con el objeto de conocer de qué forma se encuentran estructuradas las operaciones actuales de la empresa que constituyen la base sobre la cual se debe construir la estrategia.

Una vez desarrollado el Diagnóstico, la Implantación de la Estrategia debe desarrollarse después o de forma paralela a una serie de decisiones o acciones encaminadas a preparar y desarrollar el cambio, para cada una de las áreas funcionales con el objeto de ajustarlas a la ejecución de las estrategias formuladas, dichas acciones son:

- A. Adecuar la estructura organizacional a la magnitud de la estrategia.
- B. Creación de un clima organizacional.
- C. Formulación de Planes de Acción, Políticas y Aplicación de Recursos.
- D. Crear una Comunicación Dinámica.
- E. Establecer Sistemas de Incentivos.

1) Diagnóstico

Para obtener mejores resultados en la aplicación de la estrategia todos los departamentos deben participar en la implantación de la misma, por ello, es de vital importancia hacer el diagnóstico de todas las políticas, procedimientos y métodos.

La revisión de las Políticas, Procedimientos y Métodos de la organización debe tener por objeto:

- o Determinar aquellos elementos que no encajan con la nueva estrategia.
- o Toda aquella política, procedimiento y método que no se encuentre en concordancia con el propósito de la estrategia deberá ser modificada, eliminada o sustituida.
- o Declarar nuevas políticas, procedimientos y métodos que se vean fielmente reflejadas en la nueva estrategia.

Para que la Implantación de la Estrategia sea exitosa necesita políticas, procedimientos y métodos revisados, los cuales siempre requieren de ajustes de acuerdo a los patrones de comportamiento de la organización. Un cambio en la organización no será del todo efectivo hasta que el ajuste haya tenido tiempo de adaptarse.

Todos aquellos elementos que se encuentren en contraposición al logro efectivo de la estrategia no necesariamente se les debe exigir una inmediata

adecuación al conjunto de prácticas que nos conducirán a una buena implantación; debido a que una estrategia se extiende por un largo periodo, algunas actividades deben o pueden ser diferidas hasta contar con la infraestructura para ejecutar la estrategia.

2) Proceso de Implantación

A. Adecuación de la Estructura

Para la ejecución de la estrategia formulada deberán existir variaciones en la estructura organizacional, de lo contrario surgirán problemas administrativos que traerán como consecuencia una disminución en el desempeño de la organización.

Para el diseño de una estructura eficiente es necesario tomar en consideración los siguientes aspectos:

- Debe de ser lo más sencilla posible, de tal manera que exista el mínimo de problemas, de igual manera se debe reducir hasta donde sea posible los niveles gerenciales.
- Debe ser diseñada tomando en cuenta que el costo de funcionamiento de la misma debe ser el mínimo posible.
- Debe permitir la ejecución de un proceso rápido de toma de decisiones.
- Debe de estar fundamentada hacia la amplia delegación de la autoridad, con el objeto de que se pueda detectar los resultados de su mal o buen desempeño.
- Debe permitir la creación de oportunidades de desarrollo profesional.
- Debe conducir a un clima competitivo dentro de la organización.
- Debe evitar la duplicación de esfuerzos del personal.

Si bien los cambios en la estructura organizacional pueden facilitar la implantación de las estrategias, tampoco se puede esperar que este tipo de cambios hagan que una estrategia mal formulada desde un principio se vuelva buena, que los malos integrantes de la organización mejoren en su desempeño o que los malos productos de la empresa se vendan.

B. Creación de un Clima Organizacional

La resistencia al cambio surge como resultado del miedo que pueden ocasionar las pérdidas económicas, la incertidumbre y el cumplimiento de los patrones sociales clásicos.

Para poder implantar con éxito los planes formulados es necesario hacer que el personal piense y actúe en relación a los objetivos y estrategias a seguir.

La Implantación de la Estrategia para ser efectuada correctamente necesita de la realización de un proceso que tenga como objetivo ajustar los valores organizacionales y el comportamiento individual a la nueva estrategia.

La conversión al nuevo sistema de comportamiento implica aprender nuevas relaciones y actitudes, oportunidad para intentar la nueva forma de hacer las cosas, preguntas y explicaciones adicionales, ensayos, ajustes y práctica.

Es papel del Agente de Cambio explicar los planes futuros, evitar o aclarar los rumores y ayudar a todos los involucrados a reconocer que este proceso puede ser tedioso al principio, pero que después evitará la confusión en las operaciones y facilitará la transformación de la empresa.

C. Formulación de Planes de Acción, Políticas y Aplicación de Recursos

Formulación de los Planes de Acción

Una vez seleccionada la estrategia más factible a realizar, es necesario establecer un Plan de Acción, el cual indique los lineamientos que deben seguirse para que dicha estrategia pueda ser ejecutada.



Un Plan de Acción, tiene la gran utilidad de establecer instrucciones específicas y claras a todas aquellas personas que han de participar en la ejecución de la estrategia.

Se debe de elaborar un Plan de Acción para cada una de las diferentes áreas funcionales con que cuenta la empresa (Mercadotecnia, Finanzas, Personal, Operaciones e Investigación y Desarrollo).

Los elementos de un Plan de Acción son los siguientes:

Objetivo General

Se debe anotar el Objetivo General que desea alcanzar la organización, para así poder desarrollar los esfuerzos necesarios para su óptimo alcance.

Estrategia

Se debe identificar la Estrategia Seleccionada por medio de la Matriz CPE, previamente elaborada, la cual nos conducirá a lograr el Objetivo General de la organización.

Área

En esta sección se especificará el área encargada de contribuir a la realización de la estrategia, para de esta forma lograr el Objetivo.

Metas

Son los Objetivos Específicos a los cuales deberá llegar el área encargada de ejecutar la estrategia, para así contribuir al logro del Objetivo General de la organización.

Tácticas

Son la serie de actividades que son necesarias de realizarse para lograr las metas establecidas.

Departamento Responsable

Es necesario definir los departamentos que han de realizar cada una de las tácticas formuladas.

Fecha de Inicio / Fecha de Término

Es el período comprendido en el cual ha de realizarse todas las actividades señaladas.

Presupuesto

Los recursos financieros asignados a cada actividad para que puedan ser realizadas de manera óptima.

Ejemplo:

**Plan de Acción
"Empresa X"**

Objetivo General:	Alcanzar el segundo lugar en la industria, incrementando en un 15% las utilidades en promedio durante 5 años.				
Estrategia:	Penetración en el mercado.				
Area:	Mercadotecnia				
Metas	Tácticas		Fecha de Inicio	Fecha de Término	Presu puesto
Incrementar las Ventas en un 10% anual.	Campaña de Publicidad	Publicidad y Promoción de ventas.	29/05/97	29/11/97	\$200,000
	Realizar pruebas organolépticas y obsequiar muestras.	Publicidad y Promoción de ventas	30/05/97	30/08/97	\$30,000
	Incentivar a la fuerza de ventas	Ventas	30/05/97	15/07/97	\$100,000
	Capacitar a la fuerza de ventas	Ventas	30/05/97	30/06/97	\$80,000

Elaboración de Políticas

Para poder realizar los planes de acción de cada una de las áreas de la empresa, se procederá a elaborar las Políticas necesarias que regulen el desarrollo de las funciones asignadas a cada departamento.

De acuerdo a la estrategia a seguir y a las diferentes metas de cada área de la empresa, se deberán elaborar las Políticas necesarias con el fin de cumplir con

los objetivos generales de la organización. Estas políticas serán divisionales, y así mismo permitirán tener una guía de acción adecuada como apoyo para lograr eficientemente las metas. Cada responsable elaborará las Políticas de su área correspondiente en base a su juicio y experiencia, para así poder ser comunicadas a todo el personal a su cargo y vigilar su cumplimiento.

Ejemplo:

Políticas
"Empresa X"

Objetivo General:	Alcanzar el segundo lugar en la industria, incrementando en un 15% las utilidades en promedio durante 5 años.
Estrategia:	Penetración en el mercado.
Area:	Mercadotecnia
Metas	Políticas
Incrementar las Ventas en un 10% anual.	<ul style="list-style-type: none"> - Toda la Fuerza de Ventas deberá ser capacitada semestralmente. - Al finalizar la capacitación se evaluará, por medio de un examen escrito, a todos los vendedores. - El pago de comisiones se efectuará 15 días después de cerrada la operación. - Se otorgará un bono adicional del 10% sobre sueldo base a los vendedores que superen en 20% el volumen de ventas mensuales establecido.

En el ejemplo anterior se presentaron algunas de las políticas más importantes que permitirán lograr la estrategia de penetración en el mercado.

La Política es el resultado de institucionalizar decisiones estratégicas; la estrategia de una compañía no se puede aislar como una sola decisión global que dé propósito y dirección a lo largo plazo.

Aplicación de Recursos

Una vez formulada la estrategia y después de haber determinado la serie de actividades secuenciales para llevarlas a cabo y el conjunto de personas encargadas de ejecutarlas, es necesario asignar los recursos suficientes que permitan la Implantación de la Estrategia.

Para la distribución racional de los recursos organizacionales se deben desarrollar presupuestos para gastos relacionados con la ejecución de la estrategia.

La correcta aplicación de los recursos financieros puede verse afectada por políticas proteccionistas de los recursos, la preferencia de los criterios financieros a corto plazo sobre los de largo plazo, estrategias mal formuladas y por la renuencia de los directivos a correr riesgos.

La distribución de los recursos deberá ser delineada perfectamente en los Planes de Acción de acuerdo a sus períodos de aplicación.

D. Crear una Comunicación Dinámica

Es importante comunicar toda la información necesaria respecto al Plan Estratégico a ejecutar, a todas aquellas personas responsables de su implementación, para que de esta manera exista un flujo constante de información de los niveles altos a los inferiores y viceversa, con respecto a los logros, planes y acciones, así como de las oportunidades y amenazas existentes para la empresa.

E. Establecer Sistemas de Incentivos

Las recompensas tienen como objetivo proporcionar un incentivo a la realización de un esfuerzo extra que representa el adoptar un nuevo tipo de comportamiento.

Es importante no sólo considerar los incentivos para el logro de los objetivos a corto plazo, sino también es necesario la fijación de incentivos relacionados con los objetivos a largo plazo de tal manera que se fomente una visión orientada hacia el futuro. El diseño adecuado de los incentivos que apoyen a la acción estratégica es difícil, porque los resultados de la estrategia utilizados para la asignación de incentivos son por lo general a largo plazo, por lo cual no es posible medirlos con rapidez, inclusive la estrategia puede llegar a ser modificada o los mismos elementos encargados de su implantación pueden dejar su puesto antes de concluir el ciclo estratégico.

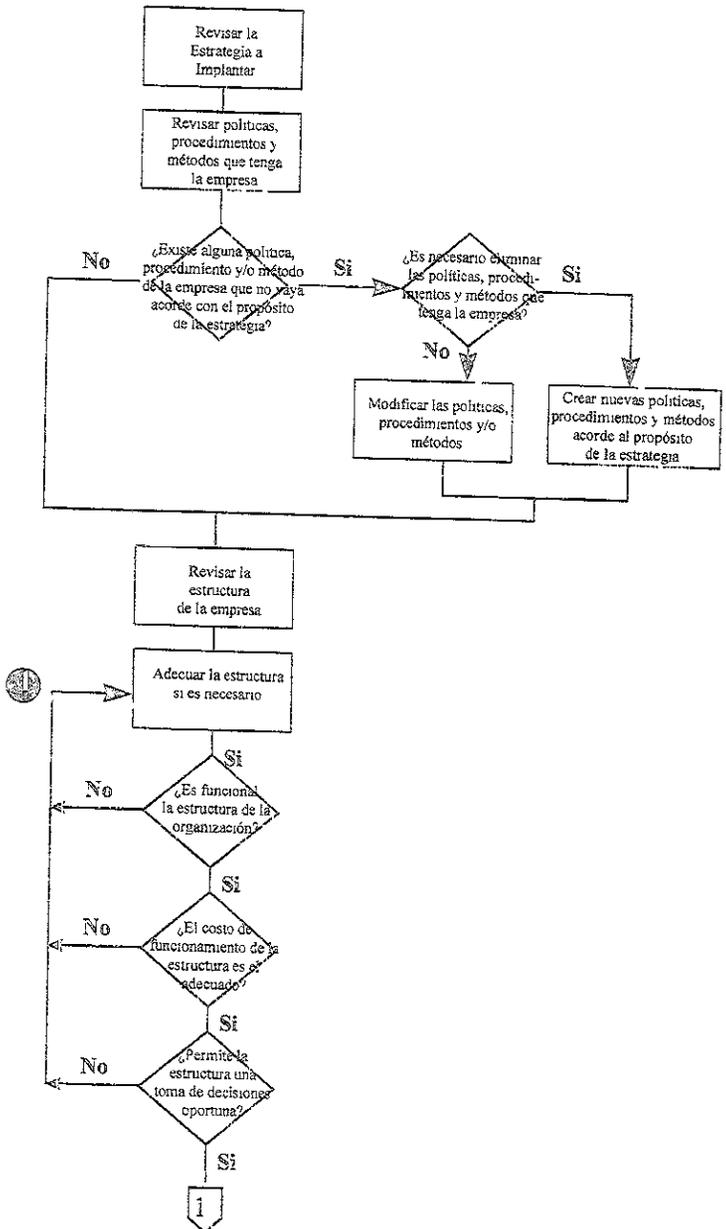
Para la correcta determinación de los incentivos se deben seguir dos pasos:

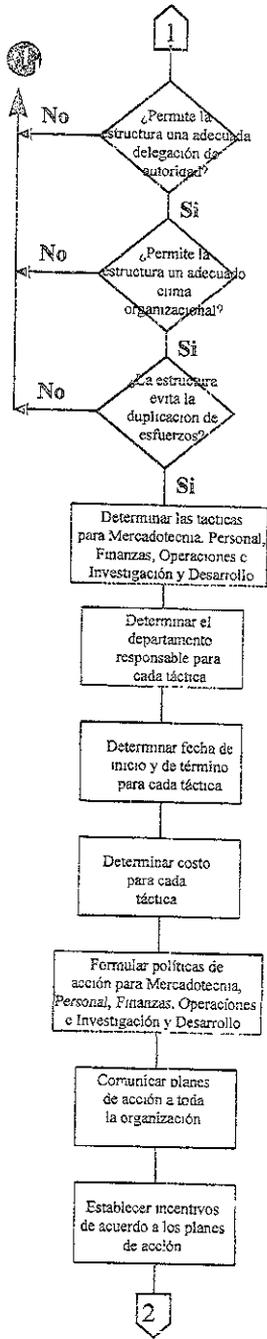
1. Considerar el grado de avance para el logro de los objetivos en base al cumplimiento de las metas.
2. Determinar los incentivos de forma separada entre las metas establecidas y el progreso logrado hacia los objetivos.

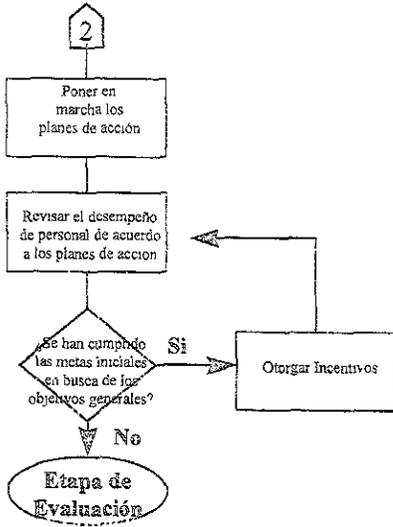
La forma en que se encuentre estructurado el sistema de recompensas comunica a los miembros de la organización lo que desea la administración y la importación que ésta da a las nuevas formas de comportamiento.

Es de vital importancia un adecuado manejo de las recompensas y de los castigos de tal manera que se fomente la cooperación de todos los integrantes de la empresa para apoyar los objetivos de la compañía y que sea corregida cualquier desviación en el comportamiento.

3) Esquema del Proceso de Implantación de la Estrategia







VII

Evaluación de la Estrategia

1) Aspectos utilizados en la Evaluación

Al momento de implantar la estrategia seleccionada la organización necesita tener presente que dicha estrategia requiere ser evaluada para así poder conocer en qué medida se han logrado los objetivos y de esa forma poder determinar su efectividad.

Para poder realizar la evaluación de la estrategia, el empresario debe tener presente los siguientes aspectos:

1) Durante el desarrollo o ejecución de la estrategia, es posible que se genere información nueva tanto en el ambiente interno como externo de la empresa, lo cual puede llegar a afectar o limitar su ejecución.

Por eso es necesario que el empresario realice de manera continua el análisis situacional de la organización, para que así pueda detectar toda aquella información nueva que surja o que sea relevante para el logro de los objetivos previamente establecidos. En caso de que exista información que sea

necesario tomar en cuenta, se deberá incluir en cada una de las herramientas que se utilizaron para el análisis situacional de la organización, que como hemos visto a lo largo de este trabajo de investigación comprende:

CUADRO RESUMEN

Ambiente Interno	Matriz de Evaluación Interna General
Capacidad Administrativa - Planeación - Organización - Dirección - Control	Matriz de Evaluación Interna Particular por Fase
Capacidad Operativa - Mercadotecnia - Personal - Finanzas - Operaciones - Investigación y Desarrollo	Matriz de Evaluación Interna Particular por Área
Ambiente Externo	
Ambiente de Operación - Mercado - Proveedores - Competidores	Matriz del Perfil Competitivo
Macroambiente	Matriz de Evaluación Externa General
<i>Ambiente Económico</i> <i>Ambiente Político</i> <i>Ambiente Social</i> <i>Ambiente Tecnológico</i>	Matriz de Evaluación Externa Particular

Una vez concentrada la nueva información en las matrices antes señaladas, la empresa estará actualizada y podrá reaccionar oportunamente ante las circunstancias cambiantes.

2) Otro aspecto que es fundamental en la Evaluación de la Estrategia es determinar si se han alcanzado los objetivos y metas planteados, es decir, saber en qué grado los resultados cumplen con las proyecciones establecidas. Para poder determinar la efectividad de la estrategia implantada, se tendrán que evaluar los factores más importantes de la organización que influyan en el

desarrollo de la estrategia, los cuales serán evaluados en la “Matriz de Evaluación de Estrategia”,*1 para que de esta forma una vez concluida la evaluación se pueda saber si la estrategia implantada cumple con las expectativas, o bien si impide el avance para la realización de los objetivos, en cuyo caso, será necesario el uso de medidas correctivas para así poder reorientar los esfuerzos hacia los objetivos y metas.

2) Proceso de Evaluación de la Estrategia

A. Matriz de Evaluación de la Estrategia

La Matriz de Evaluación de la Estrategia nos permitirá conocer el resultado de las estrategias implantadas en la organización, tomando como referencia los factores más importantes que han contribuido al desarrollo de la misma. Esta matriz está compuesta por los siguientes bloques:

BLOQUE 1 FACTORES

Este bloque contiene los factores más importantes de la organización, sobre los cuales se han desarrollado las estrategias que nos conducirán al logro de los objetivos proyectados, Dichos factores serán evaluados para que el empresario pueda conocer los resultados obtenidos en cada uno de ellos y así poder determinar la efectividad de la estrategia.

BOLQUE 2 PONDERACIÓN

Aquí se asignará un valor a cada factor en base a la importancia que tenga en relación a los demás factores para el logro de los objetivos. La suma de los valores asignados a cada factor deberá totalizar 100 puntos.

BLOQUE 3 EVALUACIÓN DEL PERIODO ANTERIOR

Este bloque se divide en las siguientes columnas:

COLUMNA 1 CLASIFICACIÓN

En esta columna se asigna una clasificación a cada factor, la cual se obtuvo previamente en el Análisis Situacional de la empresa, es importante recordar que los valores de la clasificación se otorgaron en la escala de 1 a 4 en base a la posición (fuerte o débil) que representan para la organización.

COLUMNA 2 RESULTADO PONDERADO

En esta columna se obtiene el Resultado Ponderado para cada factor, para lo cual se multiplica la ponderación de cada factor por su correspondiente clasificación. El total de esta columna es el Resultado Ponderado Total, el cual se obtiene sumando el Resultado Ponderado de cada factor y dividiendo esa suma entre 100.

En este bloque de "Evaluación del Periodo Anterior" se utilizarán los valores obtenidos en el periodo anterior a la implantación de la estrategia para así poder comparar el resultado obtenido de la estrategia actual.

BLOQUE 4 EVALUACIÓN DEL PERIODO ACTUAL

Este bloque se divide en:

COLUMNA 1 CLASIFICACIÓN

Al igual que en el bloque 3 (Evaluación del Periodo Anterior), se asignará un valor de 1 a 4 a cada factor, pero con la diferencia de que esta nueva clasificación asignada muestra si las debilidades que se tenían en el periodo anterior han sido superadas y las fortalezas se han mantenido estables.

COLUMNA 2 RESULTADO PONDERADO

El Resultado Ponderado de cada factor y el Resultado Ponderado Total, se obtendrán de la misma forma que en el bloque anterior.

Ya obtenido el Resultado Ponderado Total del periodo anterior y el periodo actual se hará una comparación del Resultado Ponderado Total Actual contra el Resultado Ponderado Total anterior, para poder determinar si la estrategia implantada ha permitido mejorar los aspectos más débiles de la organización, y si se han mantenido las fortalezas. Una vez determinado lo anterior, el empresario podrá saber en qué grado se han logrado los objetivos y metas establecidos y en caso de no haber sido alcanzados aplicar las medidas correctivas necesarias.

A continuación se presenta un ejemplo de la elaboración de la Matriz de Evaluación de la Estrategia:

Matriz de Evaluación de la Estrategia

Bloque 1	Bloque 2	Bloque 3		Bloque 4	
Factores		Periodo Anterior		Periodo Actual	
	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado	Clasificación	Resultado Ponderado
Asignación de Recursos acorde con las metas.	9	1	9	3	27
Planes de Contingencia	5	2	10	2	10
Delegación de Autoridad y Responsabilidad	6	3	18	3	18
Descripción y especificación escrita de los puestos.	3	3	9	3	9
Sistemas de Comunicación	6	1	6	3	18
Políticas Departamentales	4	1	4	2	8
Control de Gastos	9	1	9	3	27
Auditorías Internas	4	2	8	2	8
Servicio al Cliente	6	3	18	4	24
Calidad del Producto	11	4	44	4	44
Programas de Capacitación.	3	3	9	3	9
Salarios	3	3	9	3	9
Dividendos	6	1	6	3	18
Financiamiento	4	2	8	2	8
Capacidad Productiva	7	3	21	4	28
Diseño del Producto	5	4	20	4	20
Mejoras del Proceso del producto	5	3	15	3	15
Desarrollo de tecnología	4	1	4	1	4
TOTALES	100		227/100=2.27		304/100=3.04

Como podemos observar, los factores considerados para la evaluación de la estrategia, han tenido una variación en cuanto a su desempeño.

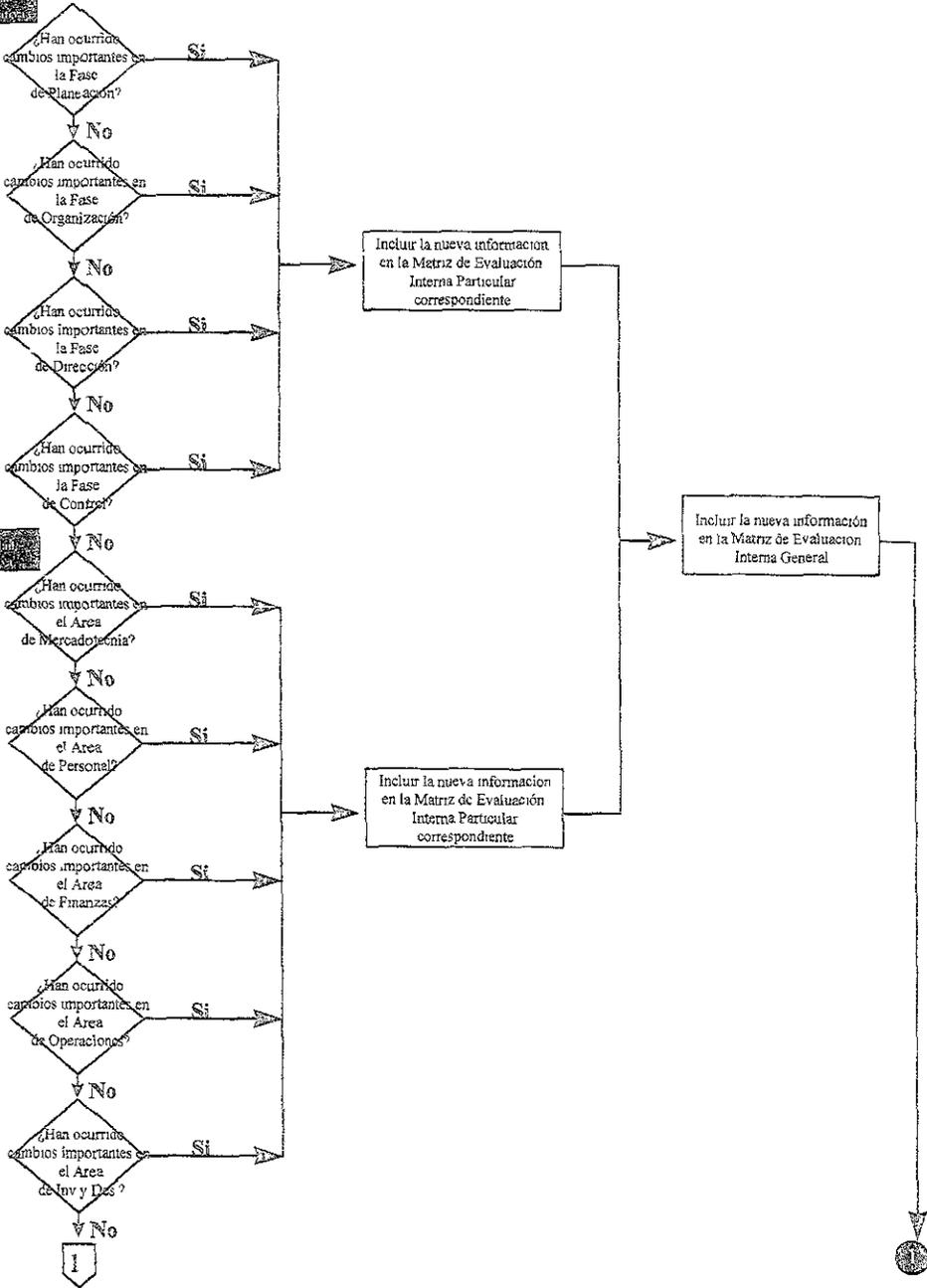
La mayor parte de ellos han presentado mejoras, ya que de ser debilidades se han convertido en fortalezas o bien las fortalezas existentes se han mantenido y en algunos otros casos dichas fortalezas han rebasado las expectativas.

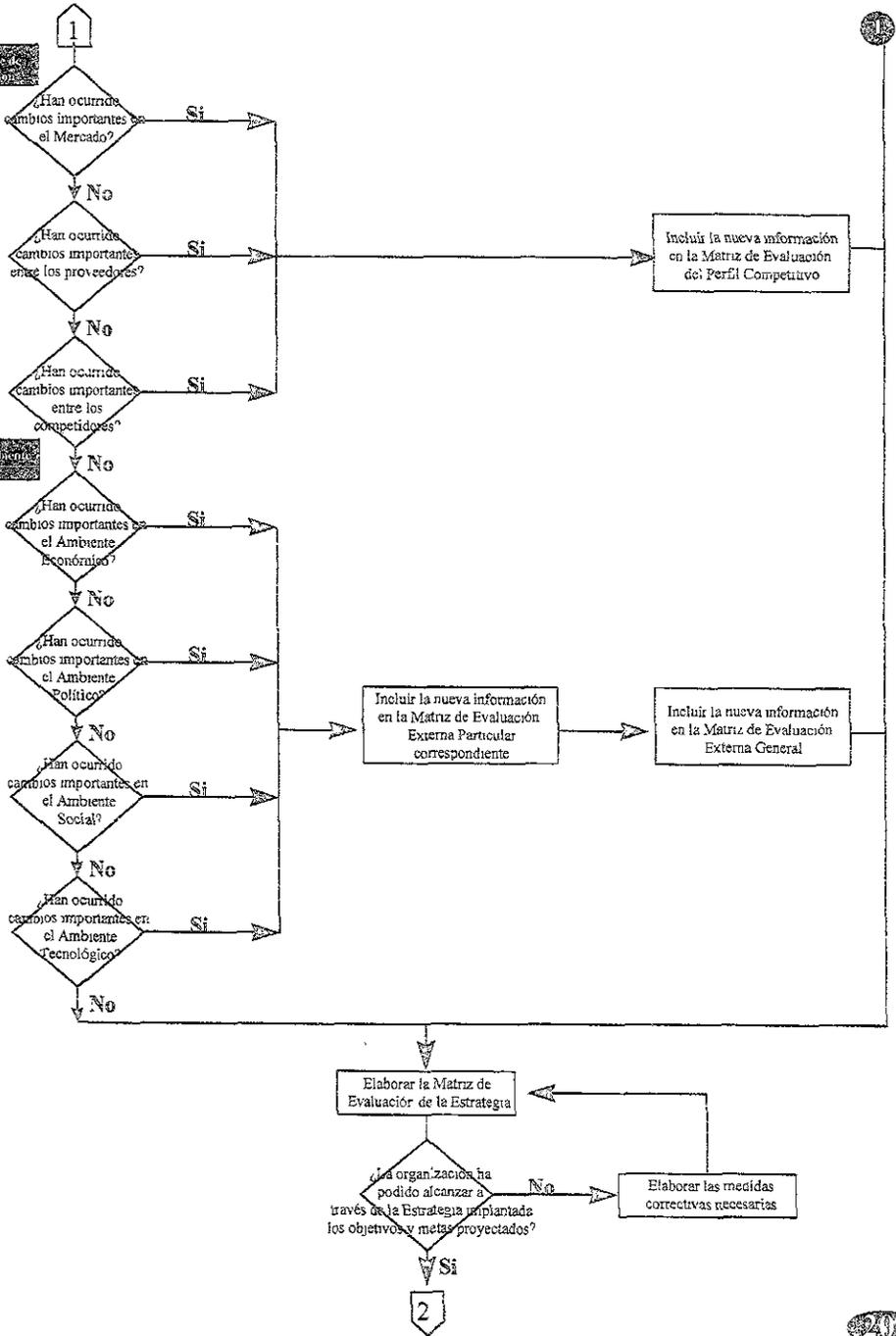
El Resultado Ponderado Total muestra la tendencia de la estrategia:

Resultado Ponderado Total del Periodo Anterior		Resultado Ponderado Total del Periodo Actual
$227/100 =$		$304/100 =$
2.27	<	3.04

Cuando el Resultado Ponderado Total del periodo actual es superior al Resultado Ponderado Total del Periodo anterior, significa que la estrategia implantada ha permitido alcanzar los objetivos y metas establecidos, sin embargo, si los factores no muestran una mejora, es necesario aplicar las medidas correctivas necesarias.

3) Esquema del Proceso de Evaluación de la Estrategia





2

Seguir con el curso
de la Estrategia

Conclusión

Durante el desarrollo de esta Investigación se ha pretendido mostrar cuáles son los elementos esenciales que toda empresa debe considerar al realizar una Planeación Estratégica para asegurar la satisfacción de las necesidades de sus clientes, permanecer en los mercados, aumentar su penetración y lograr rentabilidad.

Es claro que para el empresario y su equipo de trabajo que no conocen el negocio, su razón de existir, para qué fue creado y hasta dónde se pretende llegar, la realización de la Planeación Estratégica se dificulta, puesto que no existe una integración de esfuerzos y recursos basada en objetivos claramente definidos que nos conduzcan a hacer del negocio lo que se pretende.

El Proceso de Planeación Estratégica propuesto representa una guía importante que oriente con mayores probabilidades de éxito la empresa que lo lleve a cabo, sin embargo, el máximo responsable para llevarlo a cabo, en este caso el empresario junto con su equipo de trabajo, deberá tomar en cuenta que necesitará de constancia, conocimiento y paciencia, con el objeto de lograr los resultados esperados; constancia porque se trata de un proceso que requiere una práctica continua, además de que al ponerlo en práctica no se está exento de cometer errores; conocimiento porque la práctica de dicho proceso requiere de actualización en todos los ámbitos en los cuales interactúa la organización; y paciencia porque los resultados importantes se esperarán en un lapso de tiempo considerable.

Durante el desarrollo de esta investigación, nos dimos cuenta de lo siguiente:

1. La mayoría de los libros consultados muestran un Proceso General de Planeación Estratégica que por lo regular no indica la manera de cómo deberían ser desarrollados paso a paso con el objeto de llevar de la mano al empresario. Por lo general, sólo se limitan a señalar cuáles son los

principales aspectos que se tienen que considerar para poder desarrollar dicho proceso, más no indican ni proporcionan herramientas para ello.

2. La Planeación Estratégica se debe implantar en todas las empresas sin importar su tamaño, puesto que todas ellas tienen una estructura, recursos, objetivos e interactúan en un medio ambiente que cambia de manera continua.

La Planeación estratégica facilitará el manejo de sus recursos y la coordinación de esfuerzos encaminados al logro de un objetivo común.

3. El Proceso de Planeación Estratégica propuesto en éste trabajo de investigación facilitará el uso de datos cuantitativos y cualitativos que permitirán al empresario dentro de un proceso dinámico, una mejor toma de decisiones.

La Participación conjunta del empresario, de su equipo de trabajo y de todos los empleados de la organización es un factor determinante en el éxito de la Planeación Estratégica. Esto significa que la Planeación Estratégica no se limita a los niveles de mayor jerarquía dentro de la organización, sino por el contrario, se debe involucrar a toda la gente que colabora directa e indirectamente al logro de los objetivos organizacionales.

Es importante también considerar que cuando se tiene la convicción de llevar a cabo este proceso, toda la gente involucrada en la realización del mismo, debe asumir un compromiso real y tener la convicción suficiente de que será el instrumento que dará los mejores resultados.

El desarrollo del Proceso de Planeación Estratégica no se puede llevar a cabo de la noche a la mañana, se necesita de tiempo para que se pueda introducir como una tarea continua en la organización. Una vez que se inicia este proceso, se debe realizar como una actividad propia de la empresa para mantenerse actualizada respecto a todos los cambios que se originan en su medio ambiente en el cual se desenvuelve y pueda elaborar una estrategia basada en información veraz y oportuna que refleje la proyección de la empresa hacia el futuro y le permita obtener el éxito esperado.

Glosario

A

Agente de Cambio	Es la persona encargada de efectuar el cambio en la empresa y puede trabajar dentro o fuera de la misma.
Autoridad en Línea	Autoridad que se ejerce en forma descendente en una organización.
Análisis	Examen y división de cualquier cosa en sus componentes principales.
Análisis de Puestos	Método que se utiliza para estudiar y describir en forma genérica o analítica las funciones que deben realizarse en un puesto.
Asociación	Agrupación de personas con el propósito de ayudarse mutuamente o para conseguir un objetivo determinado.
Autoridad	Poder que tiene un individuo para tomar decisiones y ejecutarlas.

B

Benchmarking	Proceso continuo de medición de productos, servicios y prácticas contra los competidores más duros o compañías reconocidas como líderes de la industria.
--------------	--

C

Calidad del Producto	capacidad de un producto para desempeñar sus funciones. Incluye durabilidad total, confiabilidad, precisión, facilidad de operación y reparación y otros atributos apreciados.
Capital de Trabajo	Instalaciones y bienes de equipo utilizados para producir, transportar y comercializar la producción de una economía.
Competitividad	Posición relativa que ocupa una empresa en comparación con las demás.
Contingencia	Acontecimiento futuro que no podía preverse
Control	Consiste en establecer sistemas para medir y corregir las ejecuciones de los integrantes de la organización.

D

Demanda	Voluntad y capacidad para adquirir bienes y servicios.
Diversificación	Estrategias organizacionales para el crecimiento de una compañía mediante el inicio o adquisición de negocios ajenos a los productos y mercados actuales de la misma.
Dividendo	Parte del beneficio neto de una sociedad oficialmente declarado por el consejo de administración para ser distribuido entre los accionistas.

E

Empaque	Envoltura o envase para el transporte de mercancías..
Envase	Diseño de la envoltura del producto.
Estándares	Determinación de límites o grados de calidad específicos a los cuales deben adaptarse los productos.
Estandarización y Grados	Es fijar una norma de calidad aplicable a todos los productos que vamos a vender en un mismo mercado bajo la misma marca y etiqueta.
Estructura Organizacional	Marco formalmente definido de las relaciones de trabajo y de autoridad.

F

Financiamiento	Es la utilización de recursos monetarios, sean propios o ajenos para las operaciones de la empresa. Existe financiamiento interno (recursos propios como las utilidades netas, las amortizaciones, la capitalización de utilidades, etc.) y financiamiento externo (recursos ajenos como los créditos con proveedores comerciales, préstamos bancarios, arrendamiento financiero, etc.).
Franquicia	Asociación contractual entre un fabricante, un mayorista o una organización de servicio, empresarios independientes que compran el derecho a poseer y operar uno o más unidades del sistema de concesiones.
Fusión	Combinación de dos o más entidades por medio de una adquisición directa por una de los activos de otra.

I

Implantación	Planear y/o poner en práctica una idea, programa, método o propuesta
Incentivo	Estímulo hacia una mayor actividad o eficiencia.
Información	Material basado en hechos que se utiliza como base para hacer inferencias y sacar conclusiones.
Inversión	Adquisición de medios de producción adquisición de un capital para conseguir una renta.

L

Lectura de Mercado	Proceso de reunir, registrar y analizar la información relacionada con la comercialización de bienes y servicios.
--------------------	---

M

Marca	Nombre, término, signo, símbolo o diseño a la combinación de éstos con lo cual se pretende identificar los bienes o servicios de un vendedor o un grupo de vendedores y diferenciarlos de los competidores.
Mercado	Conjunto de compradores reales y potenciales de un producto.
Método	Secuencia de sucesos y actividades a seguir en la ejecución de un proyecto.

Monopolio	Mercado en el que existe un sólo vendedor.
-----------	--

O

Organigrama	Representación gráfica de la estructura interna de un organismo social.
-------------	---

P

Planeación Estratégica	Patrón o Plan que integra las principales metas y políticas de una organización y establece la secuencia coherente de las acciones a realizar.
------------------------	--

Ponderación	Asignación que se hace a determinado factor de un valor numérico para establecer su importancia relativa con respecto a otros factores.
-------------	---

Presupuesto	<p>Querer alcanzar o lograr algo anticipadamente, antes de lo supuesto.</p> <p>La estimación programada, en forma sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo, en un período determinado.</p>
-------------	---

Procedimiento	Manera de hacer algo. Sección de un programa que realiza operaciones bien definidas y enfocadas a un fin.
---------------	---

Proceso	Serie de acciones y operaciones de acuerdo con un plan, que hacen pasar un elemento por un procedimiento de una fase a otra, para obtener un fin.
---------	---

Productividad	Medida de eficiencia de producción. Razón entre producción y factores de producción
---------------	---

Promoción	Incentivos de corto plazo para alentar las compras o ventas de un producto o servicio.
-----------	--

Pronóstico	Elemento esencial de la Planeación que toma dos determinaciones básicas: (1) qué nivel de actividad puede
------------	---

	esperarse durante el periodo de planeación y (2) qué nivel de recursos estará disponible para apoyar la actividad a realizar.
Publicidad	Promoción de ideas, bienes o servicio por un patrocinador identificado.
Punto de Equilibrio	Punto en que la oferta iguala a la demanda.

R

Reingeniería	Es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez.
--------------	--

S

Servicios	Actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen para su venta, cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra y que es esencialmente intangible.
Suministros	Bienes industriales que no forman parte del producto final.
Superávit	Excedente existente de recursos monetarios; la diferencia a favor de los ingresos en relación a los egresos.

T

Tecnología	Se refiere a la sustitución de trabajo por un equipo avanzado
------------	---

Toma de Decisiones	Proceso de pensamiento y deliberación que da como resultado una decisión. Las decisiones, resultado del proceso de toma de decisiones, son medios por los que el gerente trata de lograr alguna situación deseada
--------------------	---

Tecnología	Tipos y estándares de actividad, equipo y materiales y el conocimiento o experiencia utilizados para realizar las tareas.
------------	---

V

Valores	Conjunto de convicciones perdurables que posee una persona, el tipo de conducta que las acompaña y su importancia para esa persona.
---------	---

Valuación de Puestos	Actividad que consiste en asignar un valor a un puesto en relación a los demás que existen en la organización, sustentando o tomando como base el Análisis de Puestos.
----------------------	--

Bibliografía

ACKOFF, Russell L.

Planificación de la empresa del futuro

Editorial Limusa, México, 1990, 357 pp.

ALVAREZ Anguiano, Jorge

Apuntes de Auditoría Administrativa

FCA, México, 1995, 73 pp.

CACERES, Luis René

Estrategia, Planificación y Control

Fondo de Cultura Económica, México, 1991, 517 pp.

CRAVENS, David W., y WOODRUFF, Robert B.

Administración en Mercadotecnia

Editorial Continental, México, 1993, 867 pp.

CRAVENS, David W., y WOODRUFF, Robert B.

Mercadotecnia en Acción

Addison-Wesley Iberoamericana, E.U.A., 1991, 297 pp.

DAVID, Fred R.

La Gerencia Estratégica

Editorial Legis, Colombia, 1988, 370 pp.

GALVEZ Azcanio, Ezequiel

Planeación Estratégica en los Negocios

Editorial ECASA, México, 1993, 180 pp.

HERMIDA, Jorge., SERRA, Roberto.

Administración y Estrategia

Editorial Macchi, Buenos Aires, 4ª edición, 1992, 575 pp.

HUGHES, G. David

Mercadotecnia: Planeación Estratégica

Addison Wesley Iberoamericana, E.U.A., 1986, 679 pp.

KAUFMAN, Roger, y STONE, Bruce

Guía Práctica para la Planeación en las organizaciones

Editorial Trillas, México, 1991, 245 pp.

KOTLER, Philip., y ARMSTRONG, Gary

Fundamentos de Mercadotecnia

Editorial Prentice Hall, México, 2ª Edición, 1991, 654 pp.

MCNICHOLS, Thomas S.

Política Empresarial con análisis de casos

Editorial McGraw-Hill, México, 1979, 150 pp.

MINTZBERG, Henry; y QUINN, James Brian

El Proceso Estratégico. Conceptos, Contextos y Casos

Editorial Prentice Hall, México, 2ª Edición, 1991, 1207 pp.

SALLENAVE, Jean Paul

Gerencia y Planeación Estratégica

Editorial Norma, Colombia, 1992, 283 pp.

STEINER, George A.

Planeación Estratégica. Lo que todo director debe saber

Editorial Continental, México, 1994, 366 pp.

WESTWOOD, John

Planeación de Mercados

Editorial Legis, Colombia, 1991, 234 pp.

YAVITZ, Boris., y NEWMAN William

Estrategia en Acción. Ejecución, políticas y resultados de la planeación comercial.

Editorial Continental, México, 1990, 296 pp.