



Universidad Nacional Autónoma de México
Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

**Aplicación de la administración estratégica en el
Instituto Superior de Estudios Financieros
Contables y Administrativos México Hispano
Siglo XXI, A. C.**

T E S I S

Que para obtener el grado de:

Maestro en Administración (Organizaciones)

Presenta:

María de los Angeles Mercado Sotelo

Tutor: Dr. Ignacio Alejandro Mendoza Martínez

México, D.F.

2007.



Universidad Nacional
Autónoma de México



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 esta 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.



Universidad Nacional Autónoma de México

Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

Facultad de Contaduría y Administración

Facultad de Química

Instituto de Investigaciones Sociales

Instituto de Investigaciones Jurídicas

T e s i s

**Aplicación de la administración estratégica en el
Instituto Superior de Estudios Financieros
Contables y Administrativos México Hispano
Siglo XXI, A. C.**

Que para obtener el grado de:

**Maestro en: Administración
(Organizaciones)**

Presenta:

María de los Angeles Mercado Sotelo

Tutor: Dr. Ignacio Alejandro Mendoza Martínez

México, D. F.

2007.

Agradecimientos.

A la memoria de mi padre Everardo y Hermano Héctor.

A mi madre Ernestina que ha sido un ejemplo a seguir a pesar de las adversidades.

A mi abuela Antonia gracias por tu filosofía

A mi esposo Rafael por su paciencia y compañía.

A mi hijo Héctor Rafael que ha sido mi motor para concluir esta investigación.

A mis hermanas Rocío, Italia, Marina y Ernestina gracias por creer en mi y por su apoyo incondicional en cada momento de mi vida.

A mis sobrinos Nahallely, Shantal, Efraín, Johana, Ricardo, Rodrigo, Angélica, Adriana, Alejandra y Jonathan gracias por su apoyo incondicional.

A mis cuñados Conchita, Juanita, Lupita, Alberto, Ricardo, Juan Manuel, Efraín, Abel y César gracias por su apoyo en los buenos y difíciles momentos de mi vida.

A mis maestros el Dr. Alejandro Mendoza Martínez, y al Maestro A. Rómulo Mejías Ruíz les doy las gracias por ser mis grandes guías para la realización de ésta investigación.

Agradezco al C.P. Rodolfo Benítez Basaldúa, al Lic. Rafael Herrera Rangel, al Maestro Juan Carlos Castillo, por su apoyo incondicional; a mis sinodales que me apoyaron en mejorar esta investigación y a todos los maestros que de una u otra manera contribuyeron en mi formación académica.

Gracias a la Universidad Nacional Autónoma de México por haberme dado la oportunidad de pertenecer a esta Máxima Casa de Estudios.

Indice.

	Pag.
Introducción	4
I. Marco metodológico	5
1.1 Planteamiento del problema	5
1.2 Objetivo general	5
1.3 Objetivos específicos	5
1.4 Preguntas de investigación	6
1.5 Justificación	6
1.6 Hipótesis	7
1.7 Variables	7
1.8 Unidad de observación o análisis	7
1.9 Limites	8
1.10 Metodología	8
1.11 Método	8
1.12 Razones para realizar la investigación	8
1.13 Recolección de información	8
1.14 Procedimiento general	9
II. Marco teórico	10
2.1 La organización como un sistema	10
2.1.1 Concepto de sistema	11
2.1.2 Características de los sistemas	11
2.1.3 Tipos de sistemas	12
2.1.4 La organización como sistema abierto	14
2.1.5 Características de las organizaciones como sistema abierto	14
2.1.6 Areas funcionales de la organización	16
2.2 El proceso administrativo y la empresa	17
2.2.1 El proceso administrativo	17
2.2.2 Clasificación de la empresa	20
2.3 La planeación	22
2.3.1 Concepto de planeación	23
2.3.2 Importancia de la planeación	24
2.3.3 El proceso de la planeación	25
2.3.4 Tipos de planes	29
2.4 La administración estratégica	30
2.4.1 Propósito de la administración estratégica	30
2.4.2 Concepto de estrategia	31
2.4.3 Concepto de administración estratégica	32
2.4.4 Proceso de la administración estratégica	33
2.4.5 Modelo de la administración estratégica	35
2.4.6 Beneficios de la administración estratégica	36
2.4.7 Pensamiento estratégico integrador (P.E.I.)	37

2.5	Marco estratégico integrador	38
2.5.1	Antecedentes de la planeación estratégica integradora	38
2.5.2	Definición de la Planeación estratégica integradora	40
2.5.3	Fases y pasos del Método Planeación estratégica Integradora	40
2.6	Desarrollo organizacional	42
2.6.1	Definición de desarrollo organizacional	43
2.6.2	Características del desarrollo organizacional	43
2.6.3	Los modelos de desarrollo organizacional	44
2.6.4	El proceso de desarrollo organizacional	46
2.7	La mercadotecnia en las organizaciones	47
2.7.1	Concepto de mercadotecnia y ventas	47
2.7.2	Objetivo de la mercadotecnia y sus funciones	49
2.7.3	Variables de la mercadotecnia	52
2.7.4	Las variables mercadológicas	52
2.7.5	Segmentación del mercado	53
2.7.6	Investigación de mercados	55
2.7.7	El producto	56
2.7.8	El precio	58
2.7.1	La distribución	59
2.7.2	La promoción	60
III.	Marco referencial	63
3.1	Antecedentes	63
3.2	Descripción de la empresa	64
3.3	Descripción del entorno de la empresa	66
IV.	Aplicación de la administración estratégica en el Instituto Superior de Estudios Financieros Contables y Administrativos México Hispano Siglo XXI, A. C	70
4.1	Diagnóstico plurisituacional de problemas y diseño prospectivo de escenarios	70
4.1.1	Especificación de los datos introductorios del plan estratégico	70
4.1.2	Identificación del actor proyectista y de los actores influyentes Preliminares	70
4.1.3	Priorización plural de problemas	71
4.1.4	Diagnóstico descriptivo de problemas	72
4.1.5	Identificación de problemas asociados de actores influyentes	72
4.1.6	Diagnóstico explicativo plurisituacional de problemas	73
4.1.7	Diseño prospectivo de escenarios	74
4.1.8	Diseño de perfiles estratégicos actorales y diseño prospectivo de escenarios	75
4.2	Diseño plurisituacional de estrategias	76
4.2.1	Formulación de estrategias en tres niveles: paliar, controlar y resolver	76
4.2.2	Determinación de acciones necesarias por estrategia	81

4.2.3	Identificación de recursos específicos necesarios	82
4.3	Evaluación e incremento de viabilidad, eficacia y eficiencia de estrategias	82
4.3.1	Elaboración de la matriz de pesos actorales	82
4.3.2	Elaboración de la matriz de voluntades, actitudes y paradigmas Actorales	82
4.3.3	Evaluación de viabilidad de las estrategias: humana, por capacidad y por entorno	83
4.3.4	Evaluación de eficacia causal e interactiva de las estrategias	85
4.3.5	Evaluación de la conveniencia beneficio – costo	87
4.3.6	Evaluación integral y selección de estrategias	88
4.3.7	Incremento de la viabilidad humana de las estrategias	
4.3.8	seleccionadas	88
4.4	Formulación del rumbo y operación	93
4.4.1	Formulación del rumbo	93
4.4.2	Programación operativa, seguimiento, evaluación y control	94
4.5	Prevención y reacción	95
4.5.1	Programación preventiva y reactiva	95
V.	Análisis de los resultados	145
	Conclusiones	150
	Recomendaciones	154
	Bibliografía	155

Introducción.

Si partimos de que la administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos de un organismo social, para el logro de los objetivos de un grupo humano; se determina que la administración es imprescindible para la existencia, la supervivencia y el éxito de las empresas.

La empresa es una entidad integrada por capital y trabajo donde se producen bienes o servicios que tienen por objeto satisfacer necesidades de los consumidores. En nuestra sociedad no existen dos empresas iguales, ya que, cada una tiene sus objetivos, su campo de actividad, sus directivos, su personal, sus problemas internos y externos; su mercado, su situación financiera, su tecnología, sus recursos básicos, su ideología, su política de negocios. Sin embargo, con la dinámica diaria del trabajo, el empresario olvida aspectos medulares de la empresa que con el tiempo la van minando y ocasiona el cierre de éstas, debido a que dejan de ser productivas y competitivas en el mercado.

En esta investigación se presenta un análisis de la situación actual en la que se encuentra el Instituto Superior de Estudios Financieros Contables y Administrativos México Hispano Siglo XXI, A. C.; al cual se desarrolla un plan estratégico empleando la metodología de planeación estratégica integradora con el fin de identificar mejores alternativas, así como técnicas administrativas que lo favorezcan y le permitan posicionarse en el mercado y así ser más competitivo.

Para llevar a cabo lo anterior, se dividió la investigación en cinco apartados. En el primer apartado se enuncia la metodología empleada para la realización de ésta investigación. En el segundo, se desarrollo el marco teórico en el que se definen los siguientes aspectos: la organización como sistema, los fines de la administración; la planeación; la administración estratégica, el marco estratégico integrador; desarrollo organizacional; la certificación en las organizaciones; la mercadotecnia en las organizaciones. En el tercer apartado se desarrolla el marco referencial donde se analiza la situación actual que prevalece en el Instituto Superior de Estudios Financieros Contables y Administrativos México Hispano Siglo XXI, A. C. En el cuarto se diseñó un plan estratégico para el Instituto empleando la metodología de la planeación estratégica integradora. En el quinto apartado se hizo un análisis de los resultados obtenidos después de la aplicación de la planeación estratégica integradora con base en el diagnóstico.

I. Marco metodológico.

1.1 Planteamiento del problema.

EL Instituto Superior de Estudios Financieros Contables y Administrativos México Hispano Siglo XXI, A. C., (al cuál se le denominará ISEFCA), fue constituido desde 1997 con el objeto de ofrecer capacitación a todos los niveles de las organizaciones y llegó a realizar ventas anuales mayores a un millón de pesos sin embargo, conforme pasaron los años, las ventas fueron disminuyendo, lo que provocó una reducción de la plantilla de personal.

Independientemente de la situación que prevalece en nuestro país, se considera que ésta no es una razón que haya originado la baja en las ventas, pues se observó que han sido otros los factores primordiales que han ocasionado la baja en las ventas; como es la falta de inversión interna en equipo, capacitación del personal; y una administración equivocada de la organización, ya que no cuenta con procedimientos determinados que le permitan llevarlo hacia el logro total de sus objetivos, así como un plan asertivo de mercadotecnia.

En virtud de lo anterior, se aplicó la planeación estratégica integradora con énfasis en el diagnóstico en el ISEFCA, que le permitió a los directivos identificar la problemática real y asimismo corregir el rumbo, ya que de acuerdo a su personal y la experiencia en materia de capacitación debería estar mejor posicionado en el mercado.

1.2 Objetivo general.

- Analizar la situación actual en la que se encuentra el Instituto Superior de Estudios Financieros Contables y Administrativos México Hispano Siglo XXI, A. C., a fin de elaborar una propuesta considerando los lineamientos de la Planeación Estratégica Integradora con énfasis en el diagnóstico, que le permita contar con más elementos en la toma de decisiones y logre un mayor desarrollo.

1.3 Objetivos específicos.

1. Identificar los principales problemas internos del Instituto Superior de Estudios Financieros Contables y Administrativos México Hispano Siglo XXI, A. C., en materia de objetivos, políticas, procedimientos, normas, reglas, plan de ventas, rendimiento en ventas, especialización del personal de ventas.
2. Proponer el uso de técnicas administrativas, para la resolución de la problemática detectada.
3. Proponer alternativas de acción estratégica para que el ISEFCA se posicione en el mercado.

1.4 Preguntas de investigación.

Con relación a lo anterior, en esta investigación se pretende identificar:

- a) ¿Cuáles son los principales problemas internos de la organización en materia de objetivos, políticas, procedimientos, normas, reglas, plan de ventas, rendimiento en ventas, especialización del personal de ventas?
- b) ¿Qué técnicas administrativas requiere el ISEFCA, para la resolución de sus problemas?
- c) ¿Qué alternativas de acción estratégica son necesarias para que el ISEFCA se posicione en el mercado?

1.5 Justificación.

El Instituto Superior de Estudios Financieros Contables y Administrativos México Hispano Siglo XXI, A. C. (ISEFCA) se crea en 1997 con la finalidad de impartir cursos de capacitación a todos los niveles de las organizaciones, sin embargo es hasta 1999 cuando inicia sus actividades.

Esta organización inició sus labores contando sólo con el consejo directivo - presidente, secretario y tesorero – necesario para su constitución, más no se contó con un manual previo de funciones, procedimientos y de puestos, ni de un reglamento interno.

El nivel de ingresos del Instituto en el primer año fue aceptable para la dirección, no obstante, conforme fueron pasando los años, los ingresos fueron disminuyendo lo que ocasionó despido de personal administrativo. Actualmente el ISEFCA se encuentra activa y solamente contrata al personal cuando se tiene un proyecto autorizado. Es por ello que se llevo a cabo una investigación documental y de campo que permita a los directivos del ISEFCA identificar su problemática real y así se corrija el rumbo.

De acuerdo a lo que prevalece en el ISEFCA, se considero necesario aplicar la planeación estratégica integradora (PEI - D), debido a que ésta es considerada una de los pilares fundamentales para la administración y éxito de las empresas. Cabe mencionar que esta PEI – D, se ha desarrollado retomando la teoría y metodología de la planeación estratégica situacional (PES), desarrollada por el Dr. Carlos Matus Romo quien considera que esta revolucionó el enfoque tradicional de la Planeación Estratégica Normativa, al demostrar que esta última ha sido rebasada y fuera de contexto.

Como señala Angel Sánchez en su libro Planeación estratégica de la capacitación: que cuando una empresa cuenta con un enfoque estratégico, como una orientación necesaria para alcanzar el éxito, no existe riesgo de que sus esfuerzos se diluyan y su gente se distraiga.¹

• ¹ Angel Sánchez Lima. Planeación estratégica de la capacitación. Edit. Trillas, México, 2001, p. 79

•

De acuerdo a lo anterior toda empresa para competir actualmente en el mercado deberá concentrar sus pensamientos y esfuerzos en aspectos que permitan a toda organización ganar y sostener ventajas competitivas en el mercado.

1.6 Hipótesis.

- Hipótesis de trabajo.

“ La planeación estratégica integradora proporcionará al Instituto Superior de Estudios Financieros Contables y Administrativos México Hispano Siglo XXI, A. C., más elementos, para una mejor toma de decisiones y a su vez ser más competitivo en el mercado de trabajo”.

1.7 Variables.

Variable independiente.

“La planeación estratégica integradora”

Variable dependiente.

- Reglamentación interna.
- Planeación general
- Manuales administrativos
- Rendimiento en ventas
- Especialización del personal de ventas
- Planeación de ventas

1.8 Unidad de observación o análisis.

El Instituto Superior de Estudios Financieros Contables y Administrativos México Hispano Siglo XXI, A. C.

- Enlace lógico. Proporcionará

1.9 Límites.

El tema desarrollado tomó en cuenta la investigación de tipo documental y la investigación de campo en el Instituto Superior de Estudios Financieros Contables y Administrativos México Hispano Siglo XXI, A. C.

1.10 Metodología.

Esta investigación se llevó a cabo mediante un diseño de investigación.

El tipo de estudio fue de tipo descriptivo, exploratorio y explicativo.

Para llevar a cabo la investigación se considero lo siguiente:

a) Recolección de la información - bibliográfica, hemerográfica, estadística - lo que permitió contar con los elementos suficientes.

b) Aplicación de la metodología de la planeación estratégica integradora con base en el diagnóstico en el Instituto Superior de Estudios Financieros Contables y Administrativos México Hispano Siglo XXI, A. C.

1.11 Método.

El método empleado fue el deductivo, analítico y sintético. La planeación estratégica integradora con base en el diagnóstico se llevo a cabo en forma deductiva.

1.12 Razones para realizar la investigación.

Consideró que el conocer a una organización real frente a una problemática permite a los lectores contar con experiencias para otras organizaciones y a su vez les permita tomar mejores decisiones.

1.13 Recolección de información.

La información que se consultó fue de tipo: documental y de campo como son:

- a) Bibliográfica
- b) Hemerográfica
- c) Estadística
- d) Páginas Web
- e) Aplicación de la metodología de la planeación estratégica integradora con base en el diagnóstico en el Instituto Superior de Estudios Financieros Contables y Administrativos México hispano, Siglo XXI, A: C.

1.14 Procedimiento general.

Se llevo a cabo de la siguiente manera:

- a) Investigación documental sobre aspectos relacionados a la organización.
- b) Diagnóstico descriptivo del Instituto Superior de Estudios Financieros Contables y Administrativos México Hispano Siglo XXI, A. C.
- c) Análisis de la información obtenida.
- d) Formulación de un plan estratégico con base en la metodología de la planeación estratégica integradora - diagnóstico, para el Instituto.

II. Marco Teórico.

2.1 La Organización como un sistema.

La teoría general de sistemas surge gracias al Biólogo Alemán Ludwing Von Bertalanffy, y fue publicada entre 1950 y 1968.¹ Busca producir teoría y formulaciones conceptuales que puedan crear condiciones de aplicación en la realidad empírica. Afirma que las propiedades de los sistemas no pueden describirse significativamente en términos de sus elementos separados. El comprender los sistemas sólo se da cuando estos se estudian globalmente.

La teoría general de sistemas se fundamenta en 3 premisas básicas:

- Los sistemas existen dentro de los sistemas.
- Los sistemas son abiertos. Estos se caracterizan por un proceso de intercambio infinito con su ambiente constituido por los demás sistemas.
- Las funciones de un sistema dependen de su estructura.

El enfoque sistémico es tan común en administración que en ningún momento se piensa que se use todo el tiempo.

“La organización es una estructura autónoma con capacidad de reproducirse y puede ser estudiada a través de una teoría de sistemas capaz de propiciar una visión de un sistema de sistemas de la organización como una totalidad.

El objetivo del enfoque sistémico es el representar cada organización de manera comprensiva y objetiva; sin embargo, los puntos débiles de éste micro enfoque en el pasado fue doble. Introdujo pocas variables importantes de la situación total y muchas ocasiones se redujeron a variables no pertinentes y dio importancia a algunas variables que no la tenían.

La teoría de sistemas penetró en la teoría administrativa, porque se genera la necesidad de sintetizar e integrar más las teorías que la precedieron y por otro lado la cibernética y la tecnología informática crearon muchas posibilidades de desarrollo y operación de las ideas que llegaron a un mismo punto, hacia una teoría de sistemas aplicada a la administración. Esta teoría permite reconceptualizar los fenómenos dentro de un enfoque global para lograr la interrelación e integración de aspectos que son, la mayor parte de las veces de la naturaleza completamente diferente”²

2.1.1 Concepto de sistema.

“El concepto de sistema tiene diferentes significados.

² Idalberto, Chiavenato. Introducción a la Teoría General de la Administración. Edit. Mac Graw Hill, México, 3ª. Edic. 2000, p. 669

³ Idalberto, Chiavenato. Introducción a la Teoría General de la Administración. Edit. Mac Graw Hill, México, 3ª. Edic. 2000, p. 669

Conjunto de elementos interdependientes.

Conjunto de elementos interdependientes e interactuantes.

Grupo de unidades combinadas que forman un todo organizado.

Es un todo organizado o complejo.”³

El sistema por lo tanto es un conjunto de elementos interrelacionados e interdependientes que persiguen un fin común.

Por lo que se puede afirmar que la organización es un sistema que consta de varias partes interactuantes.

2.1.2 Características de los sistemas.

Si se parte de que el sistema es un conjunto de elementos interconectados para formar un todo que presenta propiedades y características propias que no se encuentran en ninguno de los elementos aislados; entonces, de aquí se desprenden dos conceptos que reflejan dos características básicas de un sistema que son:

- Propósito y objetivo: Como se sabe todo sistema tiene propósitos y objetivos.
- Globalismo o totalidad. Cuando existe un estímulo en cualquier unidad del sistema éste afectará a las demás unidades porque existe una relación entre ellas.

El delimitar un sistema dependerá del interés que se tenga para analizarlo. Por ejemplo: Una organización puede concebirse como sistema o subsistema o incluso como macrosistema dependiendo del análisis que se desee hacer, esto es que el sistema tenga un grado de autonomía mayor que el subsistema y menor que el macrosistema.

Por consiguiente, el sistema total se representa por todos los componentes y relaciones necesarios para el cumplimiento de un objetivo, considerando que existen ciertas restricciones, mientras que el objetivo del sistema total define el motivo por el cual fueron ordenados todos los componentes y relaciones del sistema y en este caso las restricciones son limitaciones que se introducen en su operación y permiten hacer explícitos las condiciones bajo las cuales deben operar.

2.1.3 Tipos de sistemas.

Existe una diversidad de sistemas y por tanto una amplia gama de tipologías, de acuerdo a ciertas características básicas, por lo que a continuación se enunciarán algunas de ellas.

³ Ibidem, p. 771

- **En cuanto a su constitución.**

Estos pueden ser físicos o abstractos.

+ Sistemas físicos o concretos.

Se componen del equipo, maquinaria y objetos y elementos reales que pueden describirse en términos cuantitativos de desempeño (hardware).

+ Sistemas abstractos. Se componen de conceptos, planes, hipótesis e ideas (software).

Cabe señalar que existe una complementariedad entre sistemas físicos y sistemas abstractos, debido a que los primeros requieren de un sistema abstracto (programación), para operar y cumplir funciones.

- **En cuanto a su naturaleza.**

Los sistemas pueden ser cerrados o abiertos.

+ Sistemas cerrados. Estos no tienen un intercambio con el ambiente que los rodea y por consiguiente el ambiente no influye en ellos.

+ Sistemas abiertos. Estos tienen relaciones de intercambio con el ambiente a través de entradas (insumos) y salidas (productos). “Ver figura 1.1”⁴

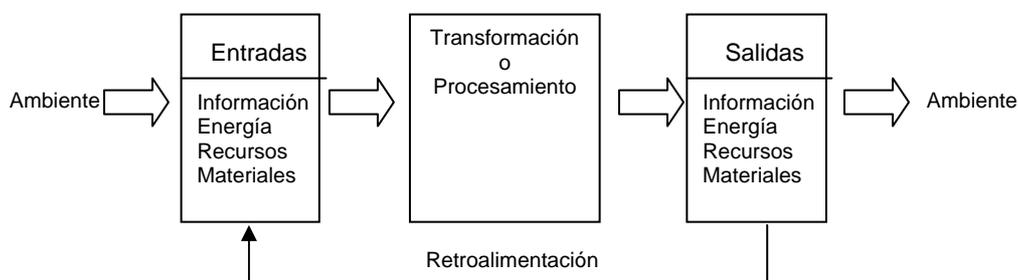


FIGURA 1.1 Modelo general del sistema abierto

Fuente: Idalberto Chiavenato. Introducción a la Teoría General de la Administración

El concepto de sistema abierto puede implementarse en diversos niveles como son: en el individuo, el grupo, la organización o la sociedad.

El modelo del sistema abierto es siempre complejo de elementos e interacción y en intercambio continuo con el ambiente, por lo que en ésta nueva posición el enfoque sistémico tiene grandes repercusiones en la teoría administrativa.

Diversos autores señalan analogías entre la empresa y los organismos vivos, destacando que la empresa aumenta su tamaño por el crecimiento de las partes, recibe elementos y los procesa en productos o servicios. La empresa

⁴ Ibidem, p. 774

reacciona frente a su ambiente y cambia sus mercados, productos, técnicas, estructura.

Como se observa existe una gran diferencia entre los sistemas cerrados y sistemas abiertos. Por ejemplo: El sistema abierto está en constante interacción dual con el ambiente. Dual en el sentido de que influye en él y es influenciado por el ambiente, mientras que el sistema cerrado no interactúa con el ambiente.

El sistema abierto tiene capacidad de crecimiento, cambio, adaptación al ambiente y hasta autoreproducción en ciertas condiciones ambientales y en cambio el sistema cerrado no tiene esa capacidad.

El competir con otros sistemas es una característica del sistema abierto, mientras que en el sistema cerrado no se presenta.

Al igual que los organismos vivos, la empresa tiene seis funciones principales, las cuales tienen una relación estrecha y que son:

- **Ingestión.** Una empresa adquiere materiales para procesarlos, busca dinero, maquinaria y personas del ambiente, con el fin de ayudar a otras funciones.
- **Procesamiento.** Al procesar los materiales, existe cierta relación entre la entrada y salida; el exceso equivale a la energía necesaria para la supervivencia de la empresa.
- **Reacción ante el ambiente.** La empresa reacciona ante su ambiente combinando sus materiales, consumidores, empleados y recursos financieros, los cambios pueden efectuarse en el producto, proceso o la estructura.
- **Alimentación de las partes.** A los participantes de la empresa se les suministra no sólo el significado de sus funciones, sino también los datos de compras, producción, ventas o contabilidad y se les recompensa principalmente mediante salarios y beneficios.
- **Regeneración de las partes.** Los miembros de la empresa pueden enfermar, jubilarse, dejar de pertenecer a ella o morir. La maquinaria se puede volver obsoleta, por lo que los hombres y máquina deben mantenerse o reubicarse; ya que, son necesarias las funciones del personal o mantenimiento.
- **Organización.** La organización necesita un sistema nervioso central que coordine las diversas funciones de producción, compras, comercialización, recompensas y mantenimiento. Lo anterior, se logra a través de la administración, la cual implica control, toma de decisiones, planeación, la investigación y el desarrollo son aspectos necesarios para que la administración asegure el ajuste de la organización.

2.1.4 La organización como sistema abierto.

Una empresa es un sistema abierto que ha sido desarrollado por el hombre y que mantiene una interacción dinámica con su ambiente, con sus clientes, proveedores, competidores, con las entidades sindicales, los órganos gubernamentales o muchos otros agentes externos, además influye sobre el ambiente y recibe influencias de este, se considera un sistema integrado por diversas partes relacionadas entre sí, que trabajan en armonía con el fin de alcanzar una serie de objetivos, tanto de la organización como de sus participantes.

2.1.5 Características de las organizaciones como sistema abierto.

Las organizaciones poseen las características de los sistemas abiertos.

+ Comportamiento probabilístico y no determinista de las organizaciones.

Toda organización es un sistema abierto que se ve afectada por los cambios producidos en sus ambientes; los cuales se denominan variables extrañas.

Las consecuencias de los sistemas sociales son probabilísticas y no deterministas, el comportamiento humano nunca es del todo previsible; por lo que la administración no puede esperar a que los consumidores, proveedores, y otros tengan un comportamiento previsible.

+ Las organizaciones como parte de una sociedad mayor constituida por partes menores.

Los miembros de la organización son a su vez miembros de muchos otros grupos que compiten entre sí o mantienen una lealtad complementaria. Su posición al poder dentro de las organizaciones depende básicamente de sus relaciones con los grupos.

+ Interdependencia de las partes.

La organización es un sistema social con partes interdependientes e interrelacionadas.

Las actividades que se llevan a cabo en las organizaciones necesitan coordinarse mediante medios de integración y control.

+ Homeostasis o estado de equilibrio.

Una organización puede alcanzar un estado de equilibrio cuando se presentan dos condiciones; unidireccionalidad y progreso.

La unidireccionalidad o constancia de dirección se refiere a que aunque surjan cambios en el ambiente o de la empresa, se alcanzan los mismos resultados o condiciones previstas.

El progreso con respecto al fin. El sistema, con relación al fin deseado mantiene un grado de progreso que está dentro de los límites señalados como aceptables.

Para lograr un estado de equilibrio se requiere de un buen liderazgo y compromiso no sólo de la dirección sino de todos sus miembros.

La organización requiere conciliar dos procesos imprescindibles para su supervivencia:

- Homeostasis. El sistema tiende a permanecer estático o en equilibrio manteniendo su estado actual interno.
- Adaptabilidad. A los cambios de la organización del sistema, en su interacción o en los estándares necesarios para obtener un nuevo estado de equilibrio con el ambiente externo, pero alterando su estado actual interno.

Por lo tanto la homeostasis garantiza la rutina del sistema, mientras que la adaptabilidad lleva a la ruptura, al cambio y a la innovación, con el fin de garantizar su viabilidad.

+ Frontera o límite.

Se refiere a la línea que demarca lo que está dentro y lo que está fuera del sistema, la permeabilidad de las fronteras define el grado de apertura del sistema al ambiente. Quienes pasan por la frontera traen consigo información del mundo exterior.

+Morfogénesis.

El sistema organizacional tiene la capacidad para modificar sus formas estructurales básicas.

Con relación a lo anterior, es de suma importancia considerar que un sistema tenga una retroalimentación constante, depurada y rápida, debido a que, la oferta continua de productos innecesarios redundará en los insumos o recursos a mediano plazo, disminuyendo la capacidad de la organización para autosostenerse y lograr sus propósitos.

2.1.6 Áreas funcionales de la organización.

Las áreas funcionales básicas que realiza una organización para el logro de sus objetivos son: la producción, mercadotecnia, recursos humanos y finanzas, las cuales se analizarán a continuación, por lo que es necesario conceptualizar a la empresa como un sistema que comprende cuatro funciones.

Cabe mencionar que la efectividad de la administración de una empresa no depende del éxito de una sola área funcional; sino que, se requerirá de cada una de ellas, desarrollando una actividad coordinada de todas las etapas del proceso administrativo.

a) **Área de Producción:** es una de las áreas más importantes ya que en ésta se formulan y desarrollan los métodos más adecuados para la fabricación de productos, al suministrar y coordinar: mano de obra, equipo, instalaciones,

materiales y herramientas requeridas, hay que agregar que las principales funciones del área son: Ingeniería del producto, ingeniería de la planta, Ingeniería industrial, planeación y control de la producción, abastecimiento, fabricación, control de calidad.

b) Área de Mercadotecnia: en esta área se cumplen algunos objetivos de la organización, debido a que en ella se reúnen los factores y hechos que influyen en el mercado, para crear lo que el consumidor quiere, desea y necesita, distribuyéndolo de tal manera que esté a su disposición en el momento oportuno, lugar preciso y precio adecuado.

Entre sus principales funciones se destacan la investigación de mercados, planeación y desarrollo del producto, definición del precio, distribución y logística, administración de ventas, comunicación, estrategias de mercadeo.

c) Área de recursos humanos: busca mantener un grupo de personas, cuyas características vayan de acuerdo a los objetivos de la empresa a través de programas adecuados de reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo.

Sus principales funciones son: contratación, capacitación y desarrollo, sueldos y salarios, relaciones laborales, prestaciones, higiene y seguridad, planeación de recursos humanos (inventario de recursos humanos, rotación, auditoría de personal).

Es importante señalar que las funciones de cada área, así como su número y denominación, estarán con relación al tamaño, el giro y las políticas de cada empresa.

Además, para que una empresa pueda cumplir con sus objetivos es indispensable que cuente con elementos o recursos que ayuden a un funcionamiento adecuado como son: recursos humanos, materiales, financieros y técnicos, sin olvidar que los fines de la administración es la productividad, o sea la relación entre la producción obtenida y los recursos utilizados para lograrlos.

d) Área de finanzas: La importancia de esta área radica en la obtención de los fondos y del suministro del capital que se utiliza para el funcionamiento de la empresa.

El área de finanzas busca el máximo aprovechamiento y administración de los recursos financieros. Entre sus funciones destacan el financiamiento (planeación financiera, relaciones financieras, tesorería, obtención de recursos, inversiones y contraloría), Contabilidad, presupuestos, auditoría interna, crédito, cobranzas e impuestos.

2.2 El proceso administrativo y la empresa.

2.2.1 Proceso administrativo.

Al revisar los diferentes conceptos que se han dado a la administración se menciona que ésta contempla varias etapas y que para los fines de esta investigación es importante su conocimiento.

Concepto de proceso:

“Es el conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad

Es todo fenómeno, operación o tratamiento que presente cambios continuos en el tiempo.

Concepto de proceso administrativo:

Es la administración en acción.

Conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.”⁵

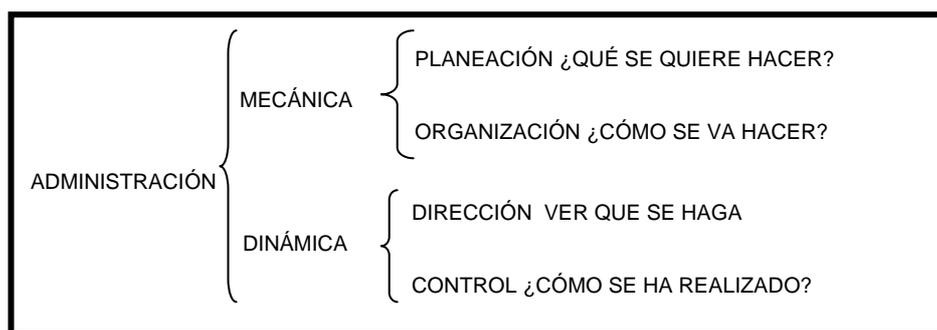
Para una mayor comprensión del concepto es necesario que se compare a un organismo social ya que es donde se genera la administración.

Cuando se administra una empresa se visualizan dos fases.

Según Lyndall F. Urwick las denomina: mecánica y dinámica de la administración.

- a) Fase Mecánica. Se considera como la parte teórica de la administración en la que se establece lo que debe hacerse, es decir, se dirige siempre hacia el futuro.
- b) Fase Dinámica. Se refiere a como se debe manejar el organismo social.

Dichas fases se esquematizan de la siguiente manera según George Terry, señala que las fases están constituidas por distintas etapas, las cuales dan respuesta a ciertos cuestionamientos:⁶



Etapas del proceso administrativo.

Es importante señalar que existen diversas opiniones en cuanto al número de etapas que constituyen el proceso administrativo; sin embargo, los elementos de las etapas para todos los autores son los mismos. Para los fines de esta investigación, sólo se analizará el criterio de cuatro etapas del proceso

⁵ Munch Galindo Laura, et al. Fundamentos de administración, Edit. Trillas, México, 1995, p. 29

⁶ Munch Galindo, op cit., p.30

administrativo, considerando que éste es uno de los más difundidos y aceptados en el mundo de la administración y además, porque éste proporciona mayor claridad para fines didácticos. (Ver cuadro 2)⁷

CUADRO 2 PROCESO ADMINISTRATIVO

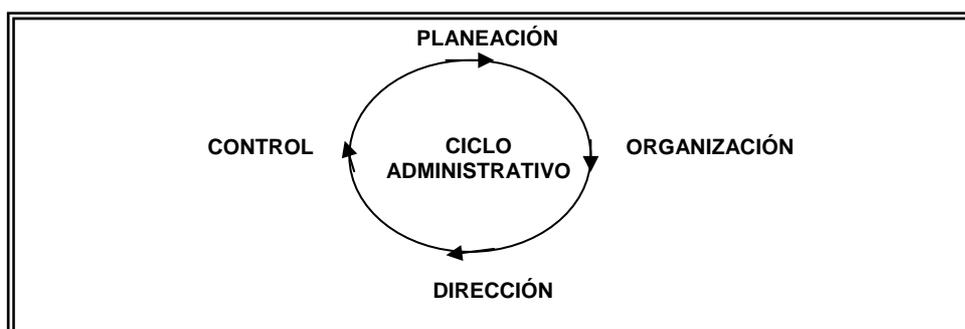
FASE MECÁNICA O ESTRUCTURA OPERATIVA

FASE DINÁMICA U

PLANEACIÓN	ORGANIZACIÓN	DIRECCIÓN	CONTROL
<ul style="list-style-type: none"> - Propósitos - Objetivos - Planes - Estrategias - Políticas - Programas - Presupuestos - Procedimientos 	<ul style="list-style-type: none"> - División del trabajo + Jerarquización + Departamentalización + Descripción de funciones - Coordinación 	<ul style="list-style-type: none"> - Toma de decisiones - Integración - Motivación - Comunicación - Supervisión 	<ul style="list-style-type: none"> - Establecimiento de Estándares - Medición - Corrección - Retroalimentación

“La planeación, organización, dirección y control constituyen las funciones administrativas, añadiendo que éstas no son entidades aisladas, sino parte integral de un conjunto mayor constituido por varias funciones que se relacionan entre sí, así como con todo el conjunto.

Idalberto Chiavenato señala que el desempeño de las funciones administrativas forma el denominado ciclo administrativo, que puede representarse de la siguiente manera:⁸



Cada vez que se repite el ciclo administrativo, permite corregir y ajustar continuamente mediante la retroalimentación”⁹

Por lo tanto se considera que el proceso administrativo es la interacción dinámica de las funciones administrativas.

Valores institucionales de la administración.

Los valores organizacionales de la administración son:

⁷ Apuntes del curso “Administración de proyectos”, México, Instituto Superior de Estudios Financieros Contables y Administrativos México Hispano Siglo XXI, A.C., 2004, p.10

⁸ Idalberto Chiavenato, *op cit.*, p.8

⁹ Idalberto Chiavenato. *Op cit.*, p. 317,318,319

- **Sociales.**

Contribuyen al bienestar social mediante el mejoramiento de la calidad, precio del producto o servicio, para la satisfacción de necesidades, mejora en el aspecto socio - económico de la sociedad, el cumplimiento de obligaciones fiscales que sostienen a los gobiernos locales y federales, evitar competencia desleal, incremento de las riquezas naturales y culturales de la sociedad, promoción del desarrollo a través de las fuentes de empleo.

- **Organizacionales.**

Se refieren a la mejora de la organización, de los recursos con los que cuenta el grupo social: Impulsar la innovación, investigación, desarrollo tecnológico, optimizar la coordinación de recursos, maximizar la eficiencia en métodos, sistemas y procedimientos, conciliar intereses entre los diferentes miembros del grupo social.

- **Económicos.**

Estos están orientados a obtener beneficios económicos, manejo de los recursos financieros, desarrollo económico, generando riquezas, maximizar la obtención de utilidades, manejo de los recursos financieros, desarrollo económico del grupo social, promoción de la inversión.

2.2.2 Clasificación de la empresa.

El aplicar la administración adecuada a la realidad y a las necesidades específicas de cada empresa se considera función básica de todo administrador; por lo que es importante conocer las diferentes clases de empresas que existen en nuestro medio.

A continuación se hace mención de algunos criterios de clasificación de la empresa.

“ - **Por actividad o giro.**

Industriales. Su actividad es la producción de bienes mediante la transformación y/o extracción de materias primas y se dividen en:

+ Extractivas. Estas se dedican a la explotación de recursos naturales (renovables y no renovables).

+ Manufactureras. Son las que transforman las materias primas en productos terminados (productos alimenticios, prendas de vestir, papel, maquinaria pesada, productos químicos).

+ Agropecuarios. Su función es la explotación de la agricultura, ganadería.

Comerciales. Son las intermediarias entre el productor y el consumidor; su función es la compra - venta de productos terminados y se dividen en:

+ Mayorista. Son las que efectúan ventas en gran escala a otras empresas (minoristas).

+ Minorista o detallista. Son las que venden en menudeo o en pequeñas cantidades al consumidor.

+ Comisionistas. Son lo que venden la mercancía que se le da a consignación, percibiendo una comisión.

Servicios. Son las que brindan un servicio a la sociedad y estos pueden ser lucrativos o no. Este tipo de empresas son de transporte, turismo, instituciones financieras, servicios públicos varios (comunicaciones, energía, agua), servicios privados varios como asesoría, contabilidad, jurídicos, administrativos, promoción y venta, agencia de publicidad, educación, salubridad, fianzas, seguros.

- **Por origen de capital.**

Depende del origen de las aportaciones de capital y a quien dirijan sus actividades.

Públicas. El capital pertenece al Estado y su fin es de satisfacer necesidades de carácter social y se dividen en:

+ Centralizada. Son las que se integran en una jerarquía que encabeza el presidente de la República, como son las Secretarías de Estado.

+ Desconcentrada. Son las que tienen determinadas facultades de decisión limitadas que manejan su autonomía y su presupuesto como son la Comisión Nacional Bancaria, Instituto Nacional de Bellas Artes.

+ Descentralizada. Se desarrollan actividades que competen al Estado y que son de interés general.

+ Estatales. Son las que pertenecen al Estado y tienen personalidad jurídica propia, se dedican a una actividad económica, se someten al derecho público y al derecho privado.

+ Mixtas o Paraestatales. Existe la coparticipación del Estado y los particulares para producir bienes o servicios. Su objetivo es que el Estado tienda a ser el único propietario tanto del capital como de los servicios de la empresa como Petróleos Mexicanos, Comisión Federal de Electricidad.

Privadas. Son aquellas cuyo capital es propiedad de inversionistas privados y su fin es de lucro.

Las empresas privadas son nacionales, extranjeras, transnacionales cuando el capital es de origen extranjero y las utilidades se reinvierten en los países de origen".¹⁰

¹⁰ Munch Galindo, *op cit.*, p. 42,43,44.

- Magnitud o Tamaño.

“Según los datos del Diario Oficial de la Federación (del 30 de diciembre de 2002)

se clasifican por el número de trabajadores.

+ Micro empresa: se constituye de 1 a 10 personas.

+ Pequeña empresa: se considera de 11 a 50 personas.

+ Mediana empresa: de 51 a 100 personas.

+ Gran empresa: de 101 personas en adelante”.¹¹

- Régimen jurídico.

La Ley General de Sociedades Mercantiles de acuerdo a lo que se establece en el Art. 1º. (Diario Oficial de la Federación del 4 de agosto de 1943)

Reconoce las siguientes especies de sociedades mercantiles:

- Sociedad anónima (S.A.), Sociedad Anónima de Capital Variable (S. A. de C. V.),
- Sociedad de Responsabilidad limitada (SRL), Sociedad Cooperativa (S. C.), Sociedad en Comandita simple (SCS), Sociedad en Comandita por Acciones (SCA) Sociedad en Nombre Colectivo (SNC).

En comandita. Se refiere a una sociedad comercial en la que una parte de los socios aportan capital sin participar en la gestión.

- De Personas morales sin fines de lucro.¹²

- Asociación Civil (A.C.)
- Sociedad Civil (S.C.)

Como se puede observar, existen diferentes clasificaciones de empresa, lo cual nos refleja como está ubicada la empresa en diferentes contextos.

Así como la administración cuenta con valores que fundamentan su existencia, la empresa, al actuar dentro de un marco social e influir directamente en la vida del ser humano, necesita un sistema de valores que le permita satisfacer necesidades del medio en que actúa y opera con ética.

2.3 Planeación.

La planeación es la primera etapa del proceso administrativo, la cual se considera la base de las demás etapas, se contempla como un modelo teórico

¹¹ Revista Entrepreneur Reportera Begoña Llanos Volumen 22 ,No. 01,año 2004, p.214.

¹² Ley General de Sociedades Mercantiles, Ley de ISR y Código Civil para el D. F., 2006
Comandita. Es una sociedad comercial en la que una parte de los socios aportan capital sin participar en la gestión.

para actuar en el futuro. La planeación inicia con la elaboración de los objetivos y va detallando los planes necesarios para lograrlos. Determina: a dónde se pretende llegar, qué debe hacerse, cómo, cuándo y en que orden. Además, minimiza la incertidumbre y da más consistencia al desempeño de las empresas.

Es por lo anterior, que es indispensable conocer algunos conceptos de planeación.

2.3.1 Concepto de planeación.

Existen diversas acepciones de planeación, las cuales se enuncian a continuación.

“ - Ernest Dale. Es la determinación del conjunto de objetivos por obtenerse en el futuro y de los pasos necesarios para alcanzarlos a través de técnicas y procedimientos definidos.

- George R. Terry. Es la selección y relación de hechos así como la formulación de actividades propuestas que se cree sean necesarias para alcanzar los resultados deseados.
- José Antonio Fernández Arena. Es el primer paso del proceso administrativo por medio del cual se define un problema, se analizan las experiencias pasadas y se esbozan planes y programas.
- Leonard J. Kazimer. Consiste en determinar los objetivos y formular políticas, procedimientos y métodos para lograrlo”.¹³
- Guillermo Gómez Ceja. “El proceso que nos permite la identificación de oportunidades de mejoramiento en la operación de la organización con base en la técnica, así como el establecimiento formal de planes o proyectos para el aprovechamiento integral (de dichas oportunidades)”.¹⁴
- A. Rómulo Mejías Ruíz. “Es diseñar, secuenciar acciones necesarias, suficientes y viables, y hacer seguimiento, evaluación y control de su ejecución para alcanzar objetivos en forma eficiente y eficaz.

* ¿Por qué diseñar?	Porque la planeación implica concebir, idear, elaborar y detallar acciones.
------------------------	---

* ¿Por qué secuenciar?	Porque las acciones deben ejecutarse en un orden que facilite el logro de los objetivos.
---------------------------	--

¹³ Munch Galindo, *op cit.*, p. 63.

¹⁴ Gómez Ceja Guillermo., *Planeación y organización de empresas*, Edit. Edicol, México, 1994, p. 29.

* ¿Por qué necesarias?	Por coherencia entre objetivos y acciones.
* ¿Por qué suficientes?	Porque el plan debe incluir a todas las acciones necesarias.
* ¿Por qué viables?	Porque debe contar con la voluntad, la capacidad y las condiciones adecuadas para su realización.
* ¿Por qué hacer seguimiento, evaluación y control?	Porque es necesario observar, medir y actuar para facilitar el cumplimiento de metas y objetivos.
* ¿Por qué en forma eficiente?	Por que deben diseñarse y ejecutarse con el mejor uso de los recursos.
* ¿Por qué en forma eficaz?	Por que deben diseñarse y actualizarse para lograr los resultados del plan”. ¹⁵

Por lo tanto, la planeación permite un adecuado funcionamiento de los grupos sociales debido a que ésta ayuda a prever las contingencias y cambios que se presenten y a su vez se crean las medidas necesarias para afrontarlas.

2.3.2 Importancia de la planeación.

“ Los fundamentos básicos que muestran la importancia de la planeación son:

1. Propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos.
2. Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, más no los elimina.
3. Prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito.
4. Mantiene la mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir, y un afán de lograr y mejorar las cosas.

¹⁵ Mejías Ruíz Arturo Rómulo, Modulo I del Diplomado en Planeación estratégica, Facultad de Ingeniería de la UNAM, 2006

5. Condiciona a la empresa al ambiente que lo rodea.
6. Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las corazonadas o empirismos
7. Reduce al mínimo los riesgos, aprovecha al máximo las oportunidades.
8. Las decisiones se basan en hechos y no en emociones.
9. Al establecer un esquema o modelo de trabajo, suministra las bases a través de las cuales opera la empresa.
10. Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación.
11. Proporciona los elementos para llevar a cabo el control.
12. Disminuye al mismo tiempo los problemas potenciales y proporciona al administrador magníficos rendimientos de su tiempo y esfuerzo.
13. Permite al ejecutivo evaluar alternativas antes de tomar una decisión.
14. La moral se eleva sustancialmente, al conocer todos los miembros de la empresa, hacia donde se dirigen sus esfuerzos.
15. Maximiza el aprovechamiento del tiempo y los recursos, en todo nivel de la empresa".¹⁶

2.3.3 El proceso de la planeación.

Con el objeto de tener una mayor claridad de como se lleva a cabo la planeación es conveniente dividirla en tres fases o etapas.

- Establecimiento de objetivos por alcanzar,
- Toma de decisiones respecto de las acciones futuras y,
- Elaboración de planes.

Establecimiento de objetivos.

El fijar los objetivos es la primera actividad que debe elaborarse, debido a que, es necesario conocer hacia donde se pretende llegar. Por lo tanto, los objetivos son pretensiones futuras, que se llevan en un determinado tiempo y permiten la continuidad de la empresa; además, orientan el desempeño empresarial y permiten conocer la forma de pensar de la organización.

Tipos de objetivos.

Con relación al tiempo los objetivos pueden ser:

- Inmediatos. Se realizan a corto plazo.
- Mediatos. Se llevan a cabo a mediano plazo.
- Remotos. Son a largo plazo.

Jerarquía de objetivos.

La mayoría de las empresas trata de alcanzar varios objetivos al mismo tiempo, por lo que debe existir una jerarquía de estos.

¹⁶ Munch Galindo, *op cit.*, p. 65

Los objetivos de las empresas pueden jerarquizarse de la siguiente manera:

- **Objetivos Organizacionales:** se refieren a los objetivos de la organización.
- **Objetivos departamentales:** se refieren a los establecidos por área.
- **Objetivos operacionales:** son instrucciones, para la rutina cotidiana por ejemplo el utilizar los recursos con eficiencia.

El desdoblamiento de los objetivos surge gracias a la jerarquía de objetivos.

A partir de los objetivos, la empresa establece sus políticas, directrices, metas, programas, procedimientos, métodos y normas, con una focalización orientada de acuerdo con una mayor o menor amplitud de alcance y un nivel de detalle cada vez mayor; por lo que sí se parte del mayor nivel de control al menos se tienen:

Políticas. Se refiere a la disposición de los objetivos o intenciones de la organización. Estas dirigen la ejecución de las acciones y proporcionan marcos o limitaciones. Son genéricas y se expresan mediante verbos como mantener, seguir, usar, proveer, ayudar, etc.

Directrices. Son principios establecidos que facilitan el logro de los objetivos fijados. Las directrices sirven para escoger los medios adecuados para alcanzarlos y para canalizar las decisiones (ejemplo: reclutamiento y selección de personal).

Metas. Son objetivos a corto plazo (por ejemplo la producción mensual).

Programas. Son actividades necesarias para alcanzar cada una de las metas.

Procedimientos. Es la manera como deben realizarse los programas (secuencia cronológica de tareas específicas, requeridas para cumplir determinados trabajos).

Métodos. Se detalla como debe realizarse el trabajo (ejemplo la descripción de un cargo).

Normas. Son reglas o reglamentos que determinan y aseguran los procedimientos.

La regla se establece para que la acción sea uniforme y define lo que debe hacerse y lo que no (horarios de trabajo).

Por lo tanto, una vez establecidos los objetivos organizacionales, la empresa define la estrategia que utilizara para alcanzarlos, a su vez la estrategia permite definir las políticas y esta sus directrices y de aquí se desprenden las metas de las diversas áreas, los programas, los procedimientos, los métodos y las normas.

- **Toma de decisiones.**

Una vez que se han fijado los objetivos, es necesario tomar las mejores decisiones, por lo que se deberán seleccionar los medios más adecuados para alcanzar dichos objetivos.

El proceso de decisión es la consecuencia directa de la existencia de varios caminos o cursos de acción alternativos de los cuales sólo debe elegirse uno.

La planeación es un proceso de toma de decisiones que implica algunas características las cuales son:

- **Toma de decisiones anticipada:** La planeación se refiere a la decisión de qué hacer y cómo hacerlo, antes de ejecutar la acción requerida.

- **Interconexión de las decisiones:** La planeación busca conjugar las diversas decisiones tomadas en los diversos niveles y áreas de la organización.

- **Creación de un estado futuro deseado:** La planeación busca alcanzar una situación futura deseada por la organización como son objetivos organizacionales globales.

La toma de decisiones es el centro de la responsabilidad administrativa.

Un administrador es el encargado de elegir constantemente que se debe hacer, quien debe hacerlo, cuándo, dónde y muchas veces como hacerlo.

El proceso de decisión requiere que la información sea organizada racionalmente, por lo que el proceso de decisión debe seguir uno o más de los siguientes métodos:

a) Experiencia pasada.

Se aplica cuando una situación actual presenta alguna relación directa con la experiencia pasada.

b) Experimentación.

Es un método alternativo para la toma de decisiones que consiste en realizar pruebas piloto sobre el lanzamiento de un producto o servicio y así conocer el efecto que tiene.

c) Investigación operacional.

Este es un método que utiliza varios modelos analíticos o matemáticos para verificar las relaciones entre varios factores alternativos mediante ecuaciones, matrices y modelos matemáticos. Su contribución más importante es la toma de conciencia de la necesidad del establecimiento explícito de objetivos, recursos, restricciones y riesgos.

d) Árboles de decisiones.

Su fin es proyectar los posibles efectos de una decisión durante determinado periodo.

Lo más relevante de estos métodos para la toma de decisiones es la predicción de las consecuencias posibles de las decisiones que deben tomarse, y la evaluación y comparación de esas consecuencias para escoger la mejor alternativa.

- **Elaboración de planes.**

Una vez determinados los objetivos por alcanzar y tomar la decisión respecto de las acciones futuras, la tercera fase o etapa es la definición de la planeación.

1. Planeación estratégica:

Es la planeación más amplia de la organización y sus características son:

- Se proyecta a largo plazo sus efectos y consecuencias se extienden a varios años en el futuro.
- Abarca la empresa como totalidad e incluye todos los recursos y áreas de actividad; se preocupa por alcanzar los objetivos del nivel organizacional.
- Está definida por la cúpula de la organización en el nivel institucional y corresponde al plan mayor, al que se hallan subordinados todos los demás.

2. Planeación táctica.

Es la planeación realizada en el nivel departamental, sus características son:

- Está proyectada a mediano plazo, en general para el ejercicio anual.
- Incluye todos los departamentos y abarca sus recursos específicos; se preocupa por alcanzar los objetivos departamentales.
- Se halla definida en el nivel intermedio para cada departamento de la empresa.

3. Planeación Operacional.

Es la planeación realizada para cada tarea o actividad. Sus principales características son:

- Esta proyectada a corto plazo, para el futuro inmediato.
- Incluye cada tarea o actividad por separado y se preocupa por alcanzar metas específicas.
- Está definida en el nivel operacional para cada tarea o actividad.

Un contexto de decisiones puede traer consecuencias de:

- Largo plazo: Se presenta en un contexto casi o totalmente incierto sobre el cual no son aplicables los métodos estadísticos de previsión, ni las técnicas econométricas clásicas pues incluye una gama de múltiples hipótesis.

- Mediano plazo: Se presenta en un contexto de determinismo aleatorio. Puede definirse con cierta validez mediante métodos estadísticos de previsión por extrapolación de tendencia.
- Corto plazo: Se presenta en un contexto de determinismo puro. Puede definirse con bastante seguridad, pues los encadenamientos de las causas y efectos pueden evaluarse razonablemente de manera precisa y sin riesgos.
- Los planes operacionales se circunscriben a parte o a aspectos específicos de la empresa, y se refieren a las operaciones actuales o presentes.

2.3.4 Tipos de planes.

Un plan es un curso predeterminado de acción durante determinado período, que representa una respuesta anticipada en el tiempo para conseguir un objetivo fijado.

Existen cuatro tipos de planes relacionados con:

1. Los métodos, se denominan procedimientos.
2. El dinero, se denomina presupuestos.
3. El tiempo, se denomina programas o programaciones.
4. Los comportamientos se denominan normas o reglamentos.

Los cuatro planes pueden ser estratégicos, tácticos u operacionales, dependiendo del grado de amplitud.

1. Procedimientos.

Estos son planes que se relacionan con los métodos de trabajo o la ejecución de estos, se representan por diagramas llamados flujogramas.

2. Presupuestos.

Son planes que se relacionan con dinero, sea por ingresos o gastos en determinado período.

3. Programas o programación.

Son planes relacionados con el tiempo, estos programas se basan en dos variables: tiempo y actividades que deben ejecutarse.

Los métodos de programación varían desde programas simples a programas complejos.

El cronograma en el programa más sencillo que consiste en un diagrama de doble entrada donde las filas representan las tareas o actividades y donde las columnas definen el tiempo (horas, días y meses).

Los programas más complejos se elaboran mediante técnicas complicadas, como el PERT (técnica de evaluación y revisión de programas).

4. Normas o reglamentos.

Estos planes se relacionan con el comportamiento solicitado a las personas. Se indica como deben comportarse las personas en determinadas situaciones, estos por lo regular son casi siempre planes operacionales.

Características principales de la planeación.

- Es un proceso permanente y continuo.
- Está orientada hacia el futuro
- Busca la racionalidad en la toma de decisiones.
- Busca seleccionar un curso de acción entre varias alternativas.
- Es sistémica.
- Es repetitiva
- Es una técnica de asignación de recursos.
- Es una técnica cíclica,
- Es una función administrativa que interactúa con las demás
- Es una técnica de coordinación e integración
- Es una técnica de cambio e innovación.

2.4 La administración estratégica.

2.4.1 Propósito de la administración estratégica.

Las firmas de negocios y posteriormente otros tipos de organizaciones de producción de servicios y productos empezaron a preocuparse por sus desajustes con el medio ambiente. La causa se denominó problema estratégico, observándose por un lado un desajuste técnico y económico y por el otro lado las demandas del mercado; por lo que se consideró que la solución radicaba en la planeación estratégica, la cual consistía en realizar un análisis racional de las oportunidades ofrecidas por el medio ambiente, de los puntos fuertes y débiles de la firma y de la selección de un compromiso estratégico, entre los dos que mejor satisfacen los objetivos de la firma seleccionada, la estrategia se consideraba que la firma podría proceder a la implementación: “Años posteriores se percibió que el problema estratégico ha ido sufriendo cambios rápidos y drásticos, debido a que ahora se abarcan problemas administrativos, los procesos por los cuales se resuelven los problemas y las variables que comprenden desde esta perspectiva la planeación estratégica se observa como un ataque limitado sobre una parte del problema total, por lo que H. Igor Ansoff y Robert L. Has, consideran que la planeación estratégica es básicamente cartesiana en sus enfoques. Primeramente en el lenguaje de la ciencia administrativa, es una optimización impropia, las variables que se excluyen tienen un mayor impacto sobre la solución seleccionada; después la planeación estratégica soluciona parte del problema total relacionado con el mantenimiento de una relación viable y efectiva entre la organización y el medio ambiente.

El abarcar la esfera total del problema es llamado cada vez más administración estratégica.

Tabatoni y Jarniou sugieren que la administración estratégica se defina como “un sistema que enfatiza su propia flexibilidad, o una valuación crítica de su propia concepción y práctica”, así mismo, consideran que la planeación estratégica es básicamente una cultura. Por ejemplo Induce programas estratégicos innovativos, busca cambios en la política misma, recompensa el

desarrollo de potencial para cambios futuros más que para ejecuciones a corto plazo y comprende los fundamentos de las características de poder y de cultura dentro de la organización porque estos son los principales generadores de su propia flexibilidad.”¹⁷

Pierre Tabatoni y Pierre Jariniou señalan “que la administración estratégica se considera como una forma particular del sistema de administración, en donde el término política expresa la racionalidad de la innovación, e implica el cambio de la política misma , el trabajo de las relaciones dialécticas entre política y estrategia y finalmente el desarrollo de una cultura estratégica, a través de la organización requiere nuevos tipos de modelos administrativos que tomen en cuenta las normas sociopolíticas y culturales, lo mismo que el potencial técnico y económico.”¹⁸

William R. Dill, plantea que “la administración estratégica ha ganado notoriedad como un medio para proporcionar a las empresas mayor influencia para el progreso o la supervivencia dentro de un mundo competitivo, cambiante e inestable”.¹⁹

2.4.2. Concepto de estrategia.

La milicia utilizó la estrategia con un significado de un plan hecho a la luz de lo que se creía que un adversario haría o dejaría de hacer.

El término se ha empleado como aquel que refleja amplios conceptos globales del funcionamiento de una empresa, por lo tanto; las estrategias denotan un programa general de acción y un conato de empeños y recursos para obtener objetivos amplios.

“Arthur A. Thompson Jr., conceptualiza estrategia como la combinación de movimientos competitivos y enfoques de los negocios que los administradores utilizan para satisfacer a los clientes, competir con éxito y lograr los objetivos de la organización.

Anthony, considera que la estrategia es: el proceso de decidir sobre objetivos de la organización, sobre los cambios de estos objetivos, sobre los recursos usados para obtener estos objetivos y políticas que deben gobernar la adquisición, uso y organización de estos recursos.

Chandler, señala que estrategia es: la determinación de los propósitos fundamentales a largo plazo y los objetivos de una empresa, y la adopción de los cursos de acción y distribución de los recursos necesarios para llevar adelante estos propósitos”.²⁰

Ohmae Kenichi, señala que la estrategia es “la manera en que la corporación se esfuerza por distinguirse, en forma positiva, de sus competidores,

¹⁷ Ansoff, H Igor, et al. El planteamiento estratégico Edit. Trillas, México, 1988. p. 14

¹⁸ Ansoff, H Igor, *op cit.*, p. 39

¹⁹ Ansoff, H Igor, *op cit.*, p. 141

²⁰ Thompson Jr. Arthur A. Administración estratégica, Edit. Mac Graw Hill, México, 2004, p.3

empleando sus puntos relativamente fuertes para lograr mejor satisfacción de las necesidades del cliente”.²¹

Rómulo Mejías Ruíz. Señala que Estrategia “es un esquema de actuación que se concibe para alcanzar uno o más objetivos en condiciones de incertidumbre, de adversidad, de oposición, de riesgo, de limitación de recursos, de diferencias de intereses y/o de puntos de vista, de poder compartido, de resistencia y de falta de control y desconocimiento de todas las variables de las que depende el resultado esperado. Se concibe haciendo un cálculo reflexivo donde el resultado no es predecible con absoluta certeza.”²²

Considerando lo anterior se entenderá por estrategia: la determinación y comunicación a través de un sistema de objetivos y políticas. Es una descripción de lo que se desea que sea la empresa.

2.4.3 Concepto de Administración estratégica.

A continuación se enuncian algunos conceptos de administración estratégica:

Arthur A. Thompson Jr., señala que la administración estratégica es, “el proceso administrativo de crear una visión estratégica, establecer los objetivos y formular una estrategia, así como implantar y ejecutar dicha estrategia, después, con el transcurso del tiempo, iniciar cualquier ajuste correctivo en la visión, los objetivos, la estrategia o su ejecución que parezcan adecuados”.²³

Tabatoni y Jarniou “Es un sistema que enfatiza su propia flexibilidad o una valuación crítica de su propia concepción y práctica”.²⁴

Fred. R. David. “Es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos.” Esta definición considera que la administración estratégica contempla integrar la administración, mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo y los sistemas computarizados de información para obtener el éxito de la organización”.²⁵

Samuel C. Certo y J. Paul Peter. “Es un proceso continuado, dirigido a mantener a una organización en su conjunto acoplada de manera apropiada con el ambiente en el que se desenvuelve”.²⁶

Con relación a lo anterior se entenderá por administración estratégica: el arte de desarrollar una visión estratégica, implantar y evaluar la estrategia, que permita a la organización alcanzar sus objetivos.

2.4.4 Proceso de la administración estratégica.

²¹ Ohmae Kenichi “La mente del estratega”, Mc. Graw Hill 1990, México, p.6

²² Mejías Ruíz Arturo Rómulo, Modulo I del Diplomado en Planeación estratégica, Facultad de Ingeniería de la UNAM, 2006

²³ Thompson Jr. Arthur A. *Op cit.*, p.3

²⁴ Ansoff H. I, et al., *Op. Cit.*, p. 14

²⁵ Fred. R. David .Conceptos de administración estratégica, Edit. Prentice Hall, México, 1997, p.4

²⁶ Certo C. Samuel y Peter, J Paul, Dirección estratégica, España, Mc Graw Hill 1997, p. 9

Fred R. David señala que el proceso de la administración estratégica consta de tres etapas.²⁷

Primera etapa. Formulación de una estrategia.

Esta etapa consiste en elaborar la misión de la empresa, detectar las oportunidades y las amenazas externas de la organización, definir sus fuerzas y debilidades, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias concretas que se seguirán. Otro de los aspectos que se contemplan en esta etapa es el tomar decisiones sobre nuevos negocios en los que se participará, cuáles se abandonarán, como asignar recursos, si es necesario extender las operaciones o diversificarse si es conveniente ingresar a los mercados internacionales, si es recomendable fusionarse o constituir una nueva empresa de riesgo compartido y como evitar una adquisición hostil, considerando que ninguna organización cuenta con recursos ilimitados, las estrategias deben decidir que estrategias alternativas son las benéficas para la empresa.

Las estrategias determinan las ventajas competitivas a largo plazo.

Las decisiones estratégicas tienen fuertes repercusiones en la organización así como grandes consecuencias para las diversas funciones.

Los gerentes tienen la autoridad para comprometer los recursos que se necesitan para su implementación.

Segunda etapa. Implementación de la estrategia.

En esta etapa la empresa debe establecer objetivos anuales, idear políticas, motivar a los empleados y asignar recursos de tal forma que se ejecutan las estrategias formuladas. Implementar una estrategia implica desarrollar una cultura que sostenga la estrategia, crear una estructura organizacional eficaz, modificar las actividades de la comercialización, preparar presupuestos, elaborar sistemas de información y usarlos, así como vincular la remuneración de los empleados con los resultados de la organización

El implementar la estrategia se considera la etapa activa de la administración estratégica y la más difícil, además se requiere de disciplina, dedicación, y sacrificio personales. (Implementar significa hacer que los empleados y los gerentes pongan en práctica las estrategias formuladas).

Se considera que el éxito de la aplicación de la estrategia radica en la capacidad de los gerentes para motivar a los empleados para que trabajen con orgullo y entusiasmo a efecto de alcanzar los objetivos establecidos.

²⁷ Fred. R. David., *Op. Cit.*, p. 4

Tercera etapa. Evaluación de la estrategia.

Los gerentes deben saber cuándo no están funcionando bien determinadas estrategias; por lo que la evaluación de la estrategia es el medio fundamental para obtener esta información. Todas las estrategias se van modificando a futuro, porque los factores internos y externos cambian constantemente.

Las tres actividades fundamentales para evaluar estrategias son:

1. Revisión de los factores internos y externos que son la base de las estrategias presentes.
2. Medición del desempeño.
3. Aplicación de acciones correctivas.

Es necesario evaluar las estrategias porque el éxito de hoy no garantiza el éxito del mañana.

La administración estratégica propicia la comunicación y la interacción de gerentes y empleados de todos los niveles de la jerarquía y ayuda a la empresa a funcionar como equipo competitivo.

El proceso de la administración estratégica se describe como un enfoque sistemático, lógico y objetivo para tomar decisiones importantes en una organización.

El proceso de administración estratégica trata de ordenar la información cualitativa y cuantitativa de tal forma que se puedan tomar decisiones eficaces a pesar de la incertidumbre de la situación.

La intuición basada en las experiencias, los juicios y las sensaciones del pasado, resulta esencial para tomar decisiones estratégicas acertadas, también ayuda cuando se presentan variables muy interrelacionadas, cuando existe una enorme presión para no cometer un error o cuando es preciso elegir una de varias alternativas posibles. Estas situaciones describen el fondo y la esencia de la administración estratégica.

La mayor parte de las organizaciones se puede beneficiar con la administración estratégica, que integra la intuición y el análisis para tomar decisiones. Los gerentes de todos los niveles de la organización deben inyectar su intuición y criterio en los análisis de la administración estratégica.

El proceso de la administración estratégica busca que las organizaciones se puedan adaptar eficazmente al cambio a largo plazo.

La necesidad de adaptarse al cambio lleva a las organizaciones a formularse preguntas clave para la administración estratégica, como: ¿Qué tipo de negocio debe ser?, ¿Estamos en las áreas correctas?, ¿Se debe reconfigurar nuestro negocio?, ¿Qué participantes nuevos están entrando en la industria?, ¿Qué

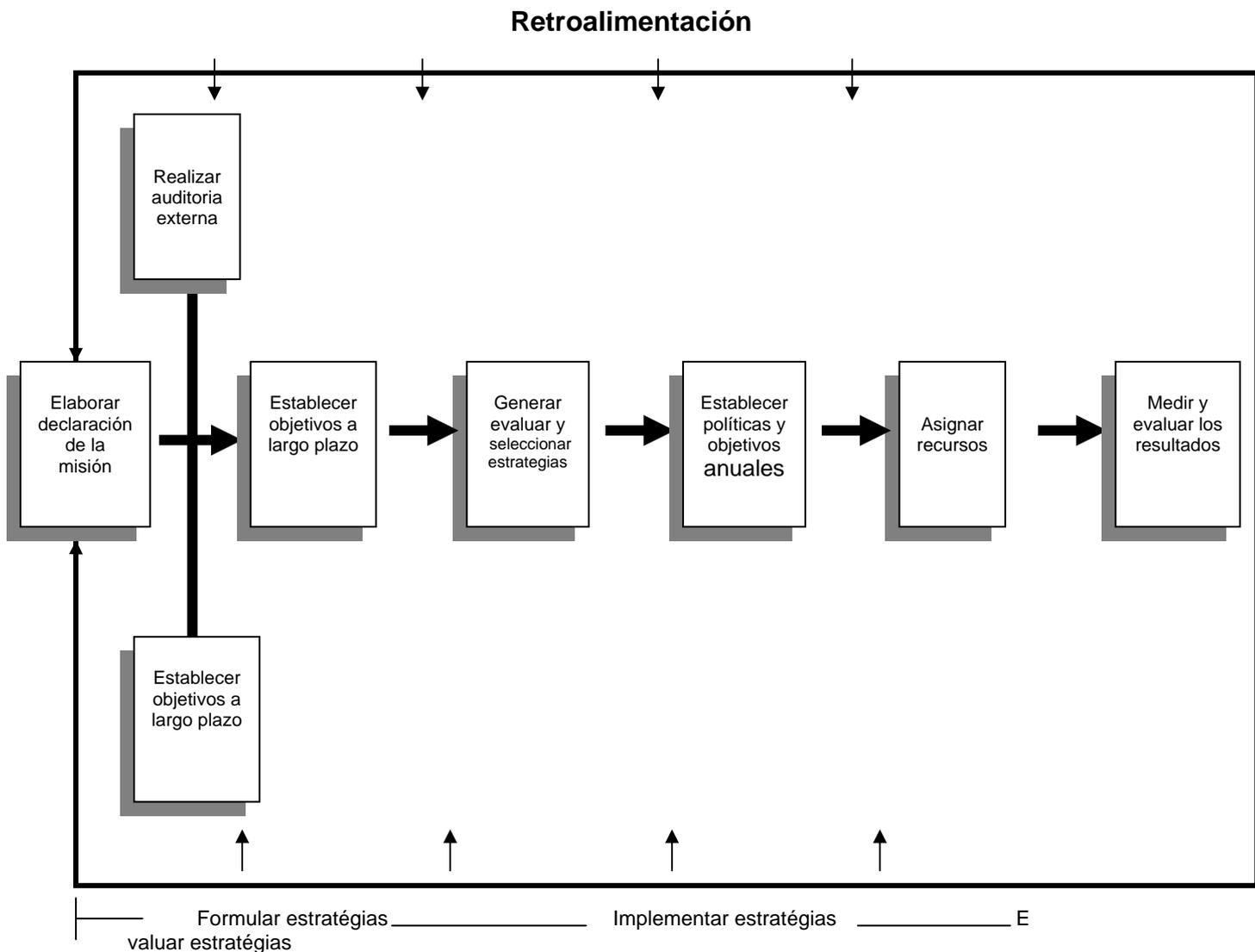
estrategias deberíamos seguir?, ¿Cómo están cambiando nuestros clientes?, ¿Se están desarrollando tecnologías nuevas que nos podrían dejar fuera del negocio?

2.4.5 Modelo de la administración estratégica.

Resulta más sencillo estudiar y aplicar el proceso de la administración estratégica cuando se dispone de un modelo.

A continuación se presenta un modelo global elaborado por Fred R. David y que ha sido bastante aceptado. “Dicho modelo muestra las relaciones que existen entre los principales elementos del proceso de la administración estratégica”.²⁸ (Ver Cuadro).

Las actividades para formular, el poner en práctica y evaluar las estrategias deben ser continuas y no limitarse al final del año o semestre.



CUADRO. Modelo general de la administración estratégica

²⁸ Fred. R. David . Op cit., p.13

2.4.6 Beneficios de la administración estratégica.

La administración estratégica permite que la organización tome parte activa en lugar de reactiva, en la configuración de su futuro. Es decir, que la organización puede emprender actividades e influir en ellas (en lugar de sólo responder) y por lo tanto, puede controlar su destino.

El mayor beneficio de la administración estratégica ha consistido en que sirve para que las organizaciones tengan mejores estrategias gracias a que usan un enfoque más sistemático, lógico y racional para elegir sus estrategias.

Se han realizado ciertas investigaciones que demuestran que la contribución más importante de la administración estratégica está en el proceso. Una de las metas del proceso es lograr que todos los gerentes lo comprendan y se comprometan con él. Se considera que el hecho de que este se comprenda podría ser el beneficio más importante de la administración estratégica, seguido por el compromiso. Cuando los gerentes y empleados comprenden qué hace la organización y porqué, muchas veces se sienten parte de la empresa y se comprometen a ayudar.

Uno de los beneficios de la administración estratégica es que el proceso brinda la oportunidad de facultar, es decir, ceder al personal el poder de decidir. Lograr que las personas que ejecutan las estrategias y se sientan sus dueñas es una clave para alcanzar el éxito.

Tomar las mejores decisiones es responsabilidad de los directivos sin embargo, empleados y gerentes deben participar en formular, implementar y evaluar estrategias.

La participación es clave para conseguir el compromiso con los cambios que se requieren.

La administración estratégica refuerza la capacidad de las organizaciones, para prevenir problemas porque fomenta la interacción de los gerentes de las divisiones y las funciones de todos los niveles, además la administración estratégica impone orden y disciplina en una empresa.

El proceso de la administración sienta las bases para que todos los gerentes y empleados de la empresa puedan identificar y racionalizar la necesidad de cambio, es decir, les ayuda a observar el cambio como una oportunidad y no como una amenaza.

2.4.7 Pensamiento estratégico integrador (P.E.I).

El pensamiento estratégico integrador “es el estado y condición mental que alcanza una persona que le permite distinguir en una realidad a un conjunto de jugadores identificables como actores, con vida, intereses, necesidades, capacidades, habilidades, recursos, estrategias e iniciativas particulares; que actúan afectándose mutuamente a favor o en contra de lo que pretende lograr cada uno de ellos.

Otros elementos que la persona con pensamiento estratégico integrador identifica en un contexto, con factores de diferente naturaleza; tales como factores políticos, sociales, económicos, culturales, ecológicos, jurídicos, naturales, etc., que constituyen fuerzas que se han gestado como consecuencia de las múltiples interacciones que han tenido y tienen los actores y los factores incluidos en esa realidad.”²⁹

Esta cualidad de pensamiento proporciona una serie de instrumentos de aplicación práctica para identificar y aplicar problemas desde diversos puntos de vista; diseñar soluciones viables, eficaces y convenientes, trabajando con la interacción entre múltiples actores y factores, considerando sus diversos intereses, capacidades y debilidades y la incertidumbre que se tiene en una realidad cambiante e impredecible.

El pensamiento es estratégico, debido a que cuando un actor desea alcanzar un objetivo, debe considerar que se encuentra en un medio que le genera resistencia y adversidad, ya que, si bien es cierto que puede contar con elementos a favor de su objetivo. También; lo es que existen elementos en contra del mismo, que pueden tener o ejercer una fuerza superior a la de los elementos a favor; por lo que el pensamiento estratégico provee al individuo de la capacidad para identificar, conocer, comprender y dimensionar los elementos a favor y en contra, y de realizar un manejo interactivo con ellos, que le permita construir las condiciones necesarias y suficientes para lograr su objetivo a un nivel satisfactorio y viable.

Es integrador debido a que la realidad es abordada como un sistema holístico, en que se estudia a todos los actores y factores que interactúan dinámicamente en esa realidad, así como a las múltiples interacciones que se han dado o que se pueden dar entre ellos, teniendo en cuenta que todo se da conociendo la realidad con certidumbre e incertidumbre, además se considera integrador ya que las soluciones a los problemas se concibe integrando varias dimensiones de la realidad (lo económico, lo político, lo social, lo cultural, lo natural, lo jurídico, lo ambiental, etc.), integrando varias percepciones sobre las causas y efectos de los problemas (las percepciones de los diversos actores involucrados); integrando varias propuestas de solución, integrando los recursos que poseen varios actores; integrando voluntades y capacidades de varios actores para la toma de decisiones (la viabilidad, la eficacia causal, la eficacia interactiva, los beneficios y los costos de cada decisión).

Se considera pues el pensamiento estratégico Integrador (PEI) como el método de pensamiento que sirve de fundamento teórico a la planeación estratégica integradora.

²⁹ Mejías Ruíz Rómulo A. Pensamiento estratégico integrador, México, 2004, p.9

2.5 Marco estratégico Integrador (PEI) ³⁰

2.5.1 Antecedentes de la planeación estratégica integradora (P.E.I.)

El método de Planeación estratégica Integradora se ha desarrollado retomando la teoría y metodología de la Planeación estratégica situacional (P.E.S.), desarrollada por el Dr. Carlos Matus Romo. El maestro Rómulo Mejías Ruíz, considera que la metodología revolucionó el enfoque tradicional de la Planeación Estratégica Normativa, al demostrar teóricamente que ésta última esta rebasada y fuera de contexto, a pesar de que señala que aún en nuestros días se sigue aplicando con resultados francamente lamentables.

Con el Método P.E.I. se logra un alcance superior al del P.E.S, al manejar un enfoque plurisituacional y al introducir un conjunto de nuevos elementos fundamentales para el éxito de un plan, tales como:

- Diagnóstico descriptivo
- Diagnóstico explicativo plurisituacional
- Problemas asociados de actores influyentes
- Perfiles estratégicos de los actores
- Formulación plural de estrategias para controlar y resolver problemas
- Diseño y manejo de tableros de juegos socio-políticos interactivos
- Recursos específicos necesarios por acción y grado de posesión de esos recursos por cada actor
- Matriz de voluntades, actitudes y paradigmas actorales
- Evaluación de viabilidad humana por capacidad y por entorno
- Evaluación de eficacia causal e interactiva de estrategias
- Evaluación integral y selección de estrategias
- Incremento de viabilidad de estrategias
- Programación, seguimiento, evaluación y control del Plan.

Así mismo, señala Rómulo Mejías Ruíz que el método P.E.I., tiene una amplia versatilidad, toda vez que es aplicable en muy diversos ámbitos y niveles, tales como:

- A nivel personal
- En política
- En gobierno
- En los negocios
- A nivel social
- A nivel laboral
- A nivel familiar

El Método P.E.S. (planeación estratégica situacional), fue desarrollado para aplicarse principalmente en el ámbito de gobierno y a nivel social, lo que lo hace altamente útil y trascendental. Sin embargo, no contiene todos los elementos necesarios para abordar problemas en los otros ámbitos y niveles antes indicados, lo que sí se logra con el Método P.E.I.

³⁰ Mejías Ruíz Rómulo A. Pensamiento estratégico integrador, México, 2004, p.11

Por lo anterior, el P.E.I. es un Método de Planeación Estratégica Moderna, orientado a la solución de problemas de muy diversa naturaleza, que afectan a los seres humanos en cualquier situación y posición en que se encuentren.

2.5.2 Definición de la planeación estratégica integradora (P.E.I)

La planeación estratégica integradora (P.E.I.) se considera un sistema tecnológico porque es “Un conjunto de técnicas y herramientas diseñadas siguiendo un esquema teórico y metodológico dotado de coherencia, secuencialidad, interrelación de sus elementos e integralidad, que hace posible abordar y resolver problemas de alta complejidad. Contiene teoría, metodología, técnicas e instrumentos de trabajo interrelacionados sistemáticamente.

La planeación estratégica integradora se considera plurisituacional porque aborda el conocimiento y solución de los problemas para el logro de objetivos y la construcción de rumbos deseados bajo muy diversas perspectivas y aportaciones de los diferentes individuos o grupos involucrados en la problemática.

La situación en la que se encuentra un actor, lo hace percibir la realidad de una manera particular, que está condicionada a los intereses que el actor representa al estar en esa situación, así como a las posibilidades de ver la realidad desde esa perspectiva, y a las características personales, grupales o institucionales del actor”.³¹

La planeación estratégica integradora se define como: “Un proceso dinámico de investigación, calculo, diseño y ejecución de acciones viables, eficientes y eficaces para construir las condiciones que permitan alcanzar objetivos, trabajando con múltiples fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas propias y ajenas, en situaciones de incertidumbre, adversidad, poder compartido y limitación de recursos, bajo un enfoque holístico, pluriperceptual y de manejo constructivo de diferencias y coincidencias”³²

2.5.3 Fases y pasos del método planeación estratégica integradora.³³

Existen diversas metodologías empleadas para desarrollar la planeación estratégica de las organizaciones, sin embargo sólo se enuncia la empleada en esta investigación.

³¹ Mejías Ruíz, Rómulo A. *Op cit.* p.9

³² Mejías Ruíz, Rómulo A. *Op cit.* p. 12

³³ Mejías Ruíz, Rómulo A. *Op cit.* p. 20

Metodología de la planeación estratégica con énfasis en el diagnóstico (PEI-D)³⁴

La metodología de planeación estratégica integradora con énfasis en el diagnóstico (P.E.I - D), se empleó en ésta investigación, la cual se divide en cinco fases y se desarrolla en una serie de pasos, mismos que se enlistan a continuación.

F A S E S	P A S O S
1. Diagnóstico plurisituacional de problemas y diseño prospectivo de escenarios	<ul style="list-style-type: none"> - Especificación de los datos introductorios del plan estratégico a ser desarrollado - Identificación del actor proyectista y de los actores influyentes preliminares - Priorización plural de problemas - Diagnóstico descriptivo de problemas - Identificación de problemas asociados de actores influyentes - Diagnóstico explicativo plurisituacional de problemas. - Diseño de perfiles estratégicos actorales - Diseño prospectivo de escenarios
2. Diseño plurisituacional de estrategias	<ul style="list-style-type: none"> - Formulación de estrategias en tres niveles: paliar, controlar y resolver - Determinación de acciones necesarias por estrategia - Identificación de recursos específicos necesarios
3. Evaluación e incremento de viabilidad, eficacia y eficiencia de estrategias	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboración de la matriz de pesos actorales - Elaboración de la matriz de voluntades, actitudes y paradigmas actorales - Evaluación de viabilidad de las estrategias: humana, por capacidad y por entorno - Evaluación de eficacia causal e interactiva de las estrategias - Evaluación integral y selección de estrategias - Incremento de la viabilidad humana de las estrategias seleccionadas
4. Formulación del rumbo y operación	<ul style="list-style-type: none"> - Formulación del rumbo - Programación operativa, seguimiento, evaluación y control
5. Prevención y reacción	<ul style="list-style-type: none"> - Programación preventiva y reactiva <ul style="list-style-type: none"> • Estrategias preventivas • Estrategias reactivas

Con el fin de aclarar algunos conceptos que se utilizan en el método planeación estratégica integradora con base en el diagnóstico (PEI-D), se detallan a continuación.

“Juego socio-político. En virtud de que en la P.E.I la interacción humana se visualiza como un juego social o político dinámico e incierto, en el que participan diversos actores, es importante definirlo. Un juego socio-político es un proceso de interacción entre individuos, grupos, instituciones, empresas,

³⁴ Mejías Ruíz. Rómulo A. Modulo I del diplomado Planeación estratégica básica, Facultad de Ingeniería – UNAM, México, 2006, p. 15

sociedades, etc., que realizan acciones para avanzar hacia el logro de objetivos (mejorar marcadores), a veces con un espíritu competitivo y conflictivo, en ocasiones con la mutua cooperación y a veces en forma mixta. Los jugadores son actores con propósitos, iniciativa, creatividad, inteligencia, audacia y estrategia que conciben y aplican para lograr cada uno de sus propios objetivos, en condiciones de cambio, de adversidad, oposiciones, limitación de recursos e incertidumbre sobre el presente y el futuro

Sociedad. Es un conjunto de individuos que en forma personal, agrupada o colectiva interactúa con otros individuos y con la naturaleza para satisfacer necesidades e intereses que en muchos casos son conflictivos entre sí.

Política. Es el arte de actuar para satisfacer necesidades individuales o grupales, es el arte de lo posible, de cómo hacer posible la obtención de los satisfactores que se desean”.³⁵

Otro de los aspectos que es de interés para toda empresa es el desarrollo organizacional (DO), por lo que en el siguiente punto se explicara su importancia y beneficios que este ofrece.

2.6 Desarrollo organizacional (DO).

Se dice que el desarrollo organizacional surge en 1962, como resultado del trabajo de un conjunto de ideas respecto del hombre, la organización y el ambiente, orientado a proporcionar el crecimiento y desarrollo según sus potencialidades:

“Dichos autores buscaban aplicar las ciencias del comportamiento a la administración ya que, consideraban que la organización se visualiza como un organismo social que tiene vida y cultura propias, en el cual se desarrollan estilos de administración y sistemas de organización para dirigir a las personas de ahí surge el comportamiento organizacional, como resultado de los intercambios y estándares de las relaciones y expectativas de las personas, así como de los conflictos entre objetivos organizacionales y objetivos individuales de los participantes. De la teoría del comportamiento nace el movimiento del desarrollo organizacional orientado a lograr el cambio y la flexibilidad organizacionales preestableciendo un patrón de desempeño y un programa de cambios en toda la organización.

La fusión de dos tendencias en el estudio de las organizaciones; el estudio de la estructura por un lado y el estudio del comportamiento humano en las organizaciones, por el otro, integrados a través de un tratamiento sistémico. La teoría de sistemas unió los aspectos estructurales y de comportamiento, posibilitando la gestación del desarrollo organizacional.”³⁶

Algunos autores señalan que el Desarrollo Organizacional es un paso intermedio entre la teoría del comportamiento y la teoría de sistemas. Se considera que el desarrollo organizacional sólo se afirmó cuando incorporó el

³⁵ Mejías Ruíz, Rómulo A. Op cit. p.13

³⁶ Idalberto Chiavenato, *Op. Cit.*, P.631

enfoque sistémico en el estudio de las organizaciones, el desarrollo organizacional permitió que la teoría situacional sentara sus bases y comenzara a divulgar sus premisas fundamentales.

El término desarrollo organizacional se ha comprendido de diferentes formas por lo que no existe un consenso general bien definido de lo que es; sin embargo, con relación a los conceptos que se enuncian a continuación obtendremos un concepto propio.

2.6.1. Definición de desarrollo organizacional (DO).

“Es una serie de teorías, valores, estrategias y técnicas basadas en las ciencias de la conducta y orientadas al cambio planificado del escenario de trabajo de una organización, con el propósito de incrementar el desarrollo individual y de mejorar el desempeño de la organización, mediante la alteración de las conductas de los miembros de la organización en el trabajo (Porrás y Robertson 1992).

Es un proceso de cambio planificado en la cultura de una organización, mediante la utilización de las tecnologías de las ciencias de la conducta, la investigación y la teoría (Burke 1994)

Es un esfuerzo a largo plazo, guiado y apoyado por la alta gerencia, para mejorar la visión, la delegación de autoridad, el aprendizaje y los procesos de resolución de problemas de una organización, mediante una administración constante y de colaboración de la cultura de la organización utilizando el papel de consultor – facilitador y la teoría y tecnología de las ciencias de la conducta aplicada, incluyendo la investigación - acción”.³⁷

Con relación a lo anterior podríamos entender que el D. O. Implica cambios estructurales y técnicos; sin embargo, su objetivo principal es cambiar a las personas y la naturaleza y la calidad de sus relaciones laborales, su énfasis se dirige a cambiar la cultura organizacional.

2.6.2 Características del Desarrollo Organizacional.

El Desarrollo organizacional (DO), se enfoca en la cultura y los procesos, por lo que:

- Fomenta la colaboración entre los líderes de la organización y los miembros en la administración de la cultura y de los procesos.
- Los equipos de todas clases son de una importancia particular para el desempeño de las tareas y son los objetivos de las actividades del D.O.
- Se concentra primordialmente en el aspecto humano y social de la organización y al hacerlo, intervienen también en los aspectos tecnológicos y estructurales.
- La participación y el compromiso de todos los niveles de la organización en la resolución de problemas y en la toma de decisiones.

³⁷ Wendell L. French, et al., Desarrollo Organizacional, México, Prentice Hall, 1996, p. 29

- Se concentra en el cambio del sistema total y considera las organizaciones como sistemas sociales complejos.
- Los practicantes del DO son facilitadores, colaboradores y coaprendices con el sistema – cliente.
- Considera al mejoramiento de la organización como un proceso permanente en el contexto de un entorno en constante cambio.
- Se basa en un modelo de investigación – acción con una extensa participación de los miembros del sistema – cliente.
- Adopta una perspectiva del desarrollo que busca el mejoramiento tanto de los individuos como de la organización y trata de crear soluciones en las que todos ganan, es una práctica común en los programas de DO.

La teoría del DO ayuda al cliente en la manera en que actúan para dar solución a sus problemas. Un consultor en DO por su experiencia sugiere procesos y procedimientos generales para abordar la problemática de interés, además ayuda al cliente a generar datos válidos y aprender de ellos.

2.6.3 Los modelos de desarrollo organizacional (DO).

“Los modelos de DO contemplan principalmente cuatro variables, que son:

El ambiente. El cual se centra en aspectos como: Turbulencia ambiental, auge del conocimiento, la tecnología y las comunicaciones, e impacto de esos cambios sobre las instituciones y los valores sociales, etc.

La organización. Que toma en cuenta el impacto de la turbulencia ambiental y las características necesarias de dinamismo y flexibilidad organizacional, para sobrevivir en un ambiente dinámico y cambiante, donde surgen nuevas tecnologías, nuevos valores sociales, nuevas expectativas y donde los productos tienen vida más corta, etc.

El grupo social. Que considera aspectos de liderazgo, comunicación, relaciones interpersonales, conflictos, etc.

El individuo. Que destaca las motivaciones, actitudes, necesidades, etc.”³⁸

Lo anterior permite a los autores explorar su interdependencia, diagnosticar la situación e intervenir en las variables estructurales o en las del comportamiento, con el fin de que un cambio permita lograr los objetivos organizacionales y los individuales.

“Los autores del DO consideran que modificar la estructura organizacional no es suficiente para cambiar una organización.

La cultura organizacional es el resultado de las tradiciones acumuladas que se refuerzan mutuamente y se transmiten a los miembros de la organización, de modo que sólo las personas que las comparten o se adaptan a ellas,

³⁸ Idalberto Chiavenato, *op cit.* p. 633

permanecen y progresan en la organización; es un legado que se recibe de los predecesores y se deja a quienes llegarán después”.³⁹

Además de la cultura organizacional, los autores del DO, hacen énfasis en el clima organizacional, el cual constituye el medio interno de una organización y su atmósfera psicológica particular. El concepto de clima organizacional comprende diversos factores, como tipo de organización, tecnología utilizada, políticas de la empresa, metas operacionales y reglamentos internos, además de actitudes y formas de comportamiento social estimuladas o reprimidas. Por lo tanto el clima organizacional es el resultado de un completo desarrollo de componentes relacionados con aspectos formales e informales de la organización, sistemas de control, procedimientos de trabajo, reglas, normas y relaciones interpersonales existentes en la organización.

“Toda organización es un sistema humano, con características propias, con cultura propia y su propio clima organizacional; todos esos elementos deben ser vigilados, observados constantemente para ser perfeccionados y lograr una mejor productividad y motivación.

Por lo que para que una organización pueda cambiar su cultura y clima organizacional necesita ser innovadora considerando las siguientes características:

Adaptabilidad.

Esto es tener la capacidad para la solución de problemas siendo flexibles a las exigencias cambiantes del ambiente.

Sentido de identidad. Que los empleados conozcan y comprendan el pasado y el presente de la organización, así como sus objetivos.

Perspectiva exacta del ambiente. Percepción realista unida a la capacidad de investigar, diagnosticar y comprender el ambiente.

Integración de los participantes. Esto es que la organización se comporte como un todo orgánico.

Por consiguiente no sólo se debe cambiar la estructura, sino que es necesario cambiar la cultura de la organización.”⁴⁰

La sociedad actual se encuentra en un dinamismo acelerado que ocasiona que las organizaciones que deseen sostenerse se mantengan a flote, compitiendo y luchando por su supervivencia; por lo que es indispensable que estas se adapten rápidamente a los cambios necesarios, ya sea en la estructura organizacional, en la tecnología, en su tipo de giro (productos, bienes o servicios) y sobre todo en la cultura organizacional.

Para que una organización identifique fácilmente los cambios, es conveniente crear sistemas sensibles de monitoreo.

³⁹ Idalberto Chiavenato, *op cit.* p. 637

⁴⁰ Idalberto Chiavenato, *op cit.* p. 638

2.6.4 El proceso de desarrollo organizacional (DO).

El proceso de DO puede tardar de uno a varios años en cambiar la empresa y para llevarlo a cabo es necesario contar con el apoyo de la alta gerencia.

Las etapas del proceso de DO son:

“Primera. Recolección de datos. Abarca la determinación de los datos que deben recolectarse y los métodos utilizados para la recolección. Contempla técnicas y métodos para describir el sistema organizacional, las relaciones entre sus elementos y subsistemas y las maneras de identificar los problemas más importantes de la organización.

Segunda. Diagnóstico organizacional. Se orienta principalmente al proceso de solución de problemas. Incluye la identificación de las disfunciones de la organización, sus debilidades, áreas de desacuerdo, prioridades y objetivos incluye también la generación de estrategias alternativas y el desarrollo de planes para implementarlos.

Tercera. Acción de intervención. Se aplican las técnicas del DO, en esta etapa se define la acción planeada.”⁴¹

Con relación a lo anterior, se considera que el Desarrollo Organizacional es necesario siempre y cuando la organización compita y luche por su supervivencia en condiciones cambiantes. Ya que todo cambio es un problema que debe solucionarse de modo racional y eficiente.

2.7 La mercadotecnia en las organizaciones.

Pocas personas saben que vender es tan solo la punta del ice berg de la mercadotecnia. El vender es sólo una de las funciones de la mercadotecnia.

Si un mercadologo llegara a conocer las necesidades del consumidor y desarrolla buenos productos o servicios, ofrece un precio adecuado, lo distribuye y promueve de manera efectiva, se dice que no resultaría difícil venderlos, por tal motivo, es importante que toda empresa conozca que es la mercadotecnia y como puede aprovecharla para ser más exitosa.

A continuación se dará una explicación más detallada de lo que estudia la mercadotecnia.

2.7.1 Concepto de mercadotecnia y de ventas.

- Mercadotecnia.

Es de interés destacar que los conceptos que se han dado sobre lo que es la mercadotecnia, no se consideran del todo perfectos, debido a que estos seguirán sufriendo modificaciones de acuerdo al avance del tiempo.

⁴¹ Idalberto Chiavenato, *op cit.*, p. 655

La mercadotecnia significa “marketing: estudio o investigación de mercados, mercadeo, comercialización, mercadotecnia.”⁴²

“Marketing, Comercialización, mercadeo, técnica de venta o distribución.”⁴³

“La American Marketing Association, 1985 define a la mercadotecnia como el proceso de planeación. Ejecución y conceptualización de precio, promoción y distribución de ideas, mercancías y términos para crear intercambios que satisfagan objetivos individuales y organizacionales.

Louis E Boone y David L. Kurtz señalan que consiste en el desarrollo de una eficiente distribución de mercancías y servicios a determinados sectores del público consumidor.

William Staton la define como un sistema global de actividades de negocios proyectadas para planear, establecer el precio, promover y distribuir bienes y servicios que satisfacen deseos de clientes actuales y potenciales”⁴⁴

Peter Drucker la define como: “Un proceso social y administrativo por medio del cual individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean al crear e intercambiar productos y valores para otros”⁴⁵

Con relación a lo anterior, la mercadotecnia comienza antes de las operaciones productivas y ésta no sólo se refiere a productos y servicios, sino también a ideas, hechos, conceptos y a las personas. A continuación se enuncian los conceptos básicos de la mercadotecnia:⁴⁶

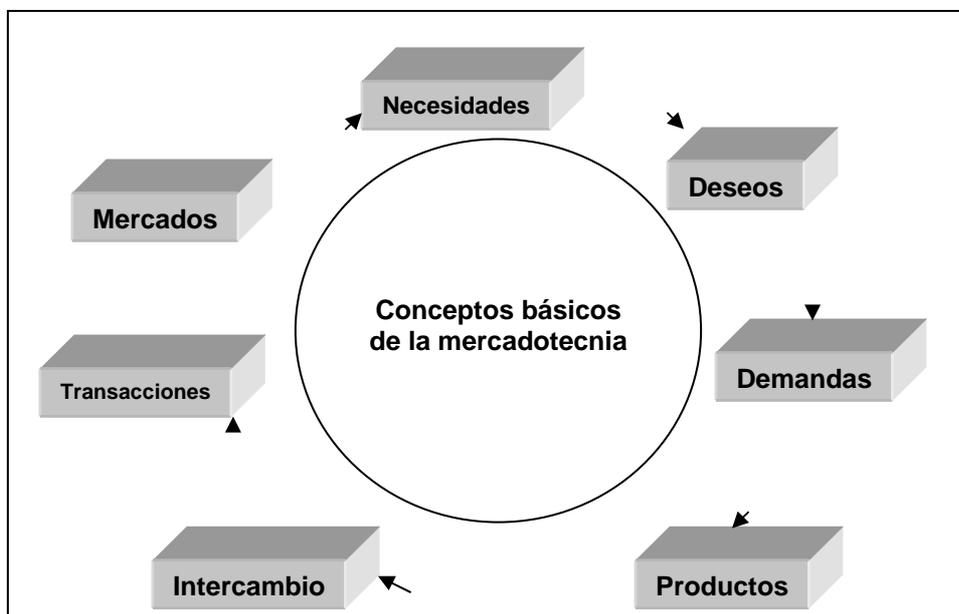


Figura 1. Conceptos básicos de la mercadotecnia
Fuente: Philip Kotler. Mercadotecnia

⁴² . Diccionario Larousse, Edit. Larousse, México, 1996, p. 396

⁴³ Diccionario Academia English- Spanish. Edit. Fernández Editores, México, p 210

⁴⁴ Fischer, De la Vega, Laura. Mercadotecnia, Edit. Mc. Graw Hill, México, p.6 y 7

⁴⁵ Kotler, Philip. Mercadotecnia, Mexico, pag. 5

⁴⁶ Kotler, Philip. Mercadotecnia, México, pag. 5

“ Necesidades: las necesidades humanas son un estado de carencia dado que experimenta el individuo. Estas incluyen las necesidades físicas, sociales e individuales, las cuales forman parte del ser humano.

Deseos: los deseos humanos se describen en términos de los objetos que han de satisfacer las necesidades.

Demandas: las personas tienen muchos deseos, pero sus recursos económicos si tienen límites. Cuando están los deseos respaldados por el poder adquisitivo, los deseos se convierten en demandas.

Producto: es cualquier cosa que puede ofrecerse a la atención de un mercado para su adquisición, utilización o consumo y que puede satisfacer una necesidad o un deseo.

Intercambiar: Es el acto de obtener de alguien un objeto deseado ofreciendo algo a cambio.

Transacciones: Es un intercambio de valores entre dos partes.

Mercados: es un conjunto de compradores reales o potenciales del producto. Es un proceso por medio del cual los individuos y los grupos obtienen lo que necesitan y desean, creando e intercambiando productos y valor con los demás. “⁴⁷

Los procesos de intercambio implican trabajo.

Los vendedores deben buscar compradores e identificar sus necesidades, diseñar buenos productos, promoverlos, almacenarlos y entregarlos y también asegurarles un precio.

Las actividades como el desarrollo de productos, la investigación, la comunicación, la distribución, la asignación de procesos y el servicio constituyen el núcleo de las actividades de la mercadotecnia.

Una vez comprendido el concepto de mercadotecnia es importante distinguirlo del concepto de ventas.

- **Ventas.**

“Es una orientación administrativa que se supone que los consumidores no comprarán normalmente lo suficiente de los productos de la empresa a menos que se llegue hasta ellos mediante un trabajo sustancial de promoción de ventas”⁴⁸

⁴⁷ Philip, Kotler, *op cit.* P. 5,6,7,8

⁴⁸ Fischer, Laura. *Op cit.* p. 7

El concepto de ventas se inicia a partir de los productos ya existentes en la empresa y su función está relacionada con la venta y la promoción con el fin de estimular un volumen productivo de ventas, mientras que la mercadotecnia empieza con las necesidades reales y potenciales de la empresa, realiza un plan coordinado de productos y programas para satisfacer tales necesidades y sus utilidades se derivan de la satisfacción.

2.7.2 Objetivo de la mercadotecnia y sus funciones.

- Objetivo de la mercadotecnia

El objetivo de la mercadotecnia es el buscar la satisfacción de las necesidades de los consumidores mediante un grupo de actividades coordinadas que, al mismo tiempo, permita a la organización alcanzar sus metas.

El satisfacer al cliente es lo más importante de la mercadotecnia; sin embargo, la empresa debe investigar cuáles son las necesidades del cliente para poder crear productos realmente satisfactorios.

La empresa no sólo debe hacer llegar el producto al consumidor, sino que debe continuar adaptando y modificando los productos con el fin de mantenerlos actualizados de acuerdo con los cambios en los deseos y preferencias del consumidor.

La mercadotecnia debe regular la demanda de productos, para que de esta manera la empresa alcance sus objetivos. Es importante recalcar que de la demanda depende el plan mercadológico que se debe realizar esto es:

“- Si hay una demanda negativa en contra del producto y sus beneficios, se debe utilizar una mercadotecnia de conversión que trate de cambiar la imagen negativa del producto para hacerla positiva.

- Cuando no hay demanda por el consumidor, la tarea de la mercadotecnia es estimularla creando en el consumidor un deseo del producto.
- Si existe una demanda latente, la necesidad de algo, pero no han encontrado el producto adecuado, entonces la mercadotecnia debe utilizar la mercadotecnia de fomento que trata de buscar productos adecuados a esas necesidades y fomentar la demanda.
- Cuando se tiene una demanda decreciente es necesario revitalizarla.
- Cuando el consumidor pierde el interés por el producto existente en el mercado, la empresa debe realizar una remercadotecnia, esto es crear nuevamente la necesidad del producto.
- Si el problema son una irregularidad y la demanda que hace que la empresa no pueda planear adecuadamente sus volúmenes de producción y las ventas, es necesario elaborar un programa de mercadotecnia sincronizada, logrando con el una regulación en las compras del consumidor.

- Cuando se tiene una demanda plena es necesario mantenerla, por lo que la tarea de mercadotecnia será únicamente de mantenimiento.
- Si se tiene un exceso de demanda y no se tienen suficientes mercancías para satisfacerla, la empresa limitará esa demanda o reducirá a través de un programa de desmercadotecnia. También la mercadotecnia se puede encargar de distribuir la demanda mediante programas de contramercadotecnia, creando campañas.”⁴⁹

Por lo tanto, para lograr los objetivos y necesidades a corto y a largo plazo de la empresa se deben coordinar todas las actividades internas de la empresa. Las áreas de producción, finanzas, contabilidad, personal y mercadotecnia, deben trabajar en forma conjunta, por lo que si no existe la coordinación a nivel ejecutivo puede disminuir la satisfacción del consumidor e incluso provocar una fuerte reacción negativa por parte de este, causando una baja en las utilidades de la empresa.

Hoy en día las actividades de la mercadotecnia tienen gran importancia en la distribución de los escasos recursos, tanto energéticos como alimenticios, debido a que permiten hacer frente a las necesidades de una sociedad. Algunos empresarios consideran que no es necesario gastar dinero en la mercadotecnia, ya que consideran que sí se puede vender todo lo que se produce.

Las empresas se enfrentan a desafíos sustanciales en la mercadotecnia y la competencia entre las empresas es aún interna en la mayoría de los casos, por lo que deben estar atentas para adaptar sus programas de mercadotecnia a los cambios que se están dando.

- Funciones de la mercadotecnia.

“Las funciones de la mercadotecnia son:

- a) Investigación de mercados. Se busca conocer a los posibles consumidores o clientes potenciales. Identificar sus características de que es lo que hacen, dónde compran, por qué, dónde están localizados, cuáles son sus ingresos, edades, comportamientos, si se conoce el mercado mayor será la posibilidad de éxito.
- b) Decisiones sobre el producto y precio. Se refiere al diseño del producto para satisfacer las necesidades del grupo para el que fue creado, dar el nombre adecuado al producto, crear un envase, crear una forma de proteger el envase y a su vez que lo distinga de la competencia, asignar un precio justo al producto para las necesidades tanto de la empresa como del mercado.
- c) Distribución. Se establecen las bases para que el producto pueda llegar del fabricante al consumidor (los intercambios se dan entre mayoristas y detallistas). El manejo de materiales, transporte, almacenamiento.

⁴⁹ Fischer, Laura. *Op. Cit.*, p.10



- Lo anterior se hace con el fin de mantener el producto en óptimas condiciones y el mejor precio; en el mejor lugar y al menor tiempo.
- d) Promoción. Es dar a conocer el producto al consumidor para lo cual se debe persuadir a los clientes a que adquieran productos que satisfagan sus necesidades. Promocionar los productos ya sea por los medios masivos de comunicación o por medio de folletos, regalos, muestras, etc. Combinar estrategias de promoción para lograr los objetivos.
 - e) Venta. Se refiere a toda actividad que genera en los clientes el último impulso hacia el intercambio. En esta fase se hace efectivo el esfuerzo de las actividades anteriores.
 - f) Posventa. Aquí se asegura la satisfacción de necesidades a través del producto. Lo importante no es vender una vez, sino permanecer en el mercado (aquí se analiza el mercado con fines de retroalimentación) ⁵⁰

2.7.3 Variables de la mercadotecnia.

Existen variables no controladas que pueden afectar una empresa y variables controladas en la mercadotecnia. A continuación se explica en que consiste cada una de ellas.

- *Variables no controladas.*

Son fuerzas que limitan las decisiones a los que pueden llegar los empresarios. Estas variables existen fuera de la empresa, pero influyen directamente en las decisiones del hombre de negocios, por lo que es importante identificar las fuerzas, prever su dirección e intensidad y ajustar o adaptar las decisiones a estos aspectos.

Algunas de las *variables no controladas* son:

- EL medio ambiente político y legal
- La tecnología
- La competencia
- La economía
- Los consumidores
- Los fenómenos físicos
- Las expectativas de la sociedad (influencias sociales y éticas)
- La estructura de la distribución (intermediarios)
- Variables controlables

Estas variables se encuentran dentro del marco de la mercadotecnia; por lo tanto, las variables controladas son un análisis general y detallado de funciones de la mercadotecnia como son: Investigación de mercados, el producto, la marca, el envase, el precio, los descuentos, el canal de distribución, la distribución física, la publicidad, la venta al público, la promoción de ventas, las relaciones públicas, los servicios y las garantías.

2.7.1 Las variables mercadológicas.

⁵⁰ Fischer, Laura. *Op. cit.* 12

Los mercadólogos consideran que el conjunto de beneficios de una organización se le denomina mezcla de mercadotecnia, la cual consiste en combinar las variables controlables que un empresario ofrece a los consumidores. Dichas variables son:

- *Producto.* (ya sea un artículo o servicio).
- *Precio.*
- *Plaza.* considera los canales de distribución (mayoristas, minoristas, agentes, comisionistas) y la distribución física (almacenamiento, inventarios y transporte); y
- *Promoción.* Se divide en promoción de ventas (al consumidor y al distribuidor); la publicidad y la plaza de ventas.

2.7.5 Segmentación del mercado.

“Es un proceso mediante el cual se identifica o se toma a un grupo de compradores homogéneos, es decir se divide el mercado en varios submercados o segmentos de acuerdo a los diferentes deseos de compra y requerimientos de los consumidores”.⁵¹

Para llevar a cabo la segmentación de un mercado se debe contemplar lo siguiente: conocer las necesidades del consumidor, crear un producto y un programa de mercadotecnia para alcanzar ese submercado y satisfacer sus necesidades, producir una variedad distinta del mismo producto para cada mercado.

Es de interés considerar que para segmentar un mercado se deben realizar estudios del mismo para determinar que parte es potencial y dirigirse a ella con un producto específico.

- **Ventajas y desventajas de la segmentación del mercado.** (Ver siguiente cuadro).⁵²

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"> - Se tiene una clasificación más clara y adecuada del producto que se vende. - Se centraliza el mercado hacia un área específica. - Se proporciona un mejor servicio. - Se tiene buena imagen, exclusividad y categoría - Facilita la publicidad, el costo, etc. - Logra una mejor distribución del producto. - Se obtienen mayores ventas. - Se conoce cuál es el mercado del producto para colocarlo en el sitio y el momento adecuado. - Trata de dar a cada producto su posicionamiento. - Se sabe cuál es la fuente del negocio y dónde se 	<ul style="list-style-type: none"> - La disminución de utilidades al no manejar la segmentación correctamente. - Que el producto no se coloque en el lugar ni en el momento adecuado. - Que no esté bien planeada la segmentación y pudiera dejar fuera a muchos clientes. - Que no se determinen las características de un mercado. - Perder oportunidad de mercado. - El alto costo que existe en México para obtener la información.

⁵¹ Fischer, Laura. *Op. Cit.*, p. 75

⁵² Fischer, Laura. *Op. Cit.*, p. 76

<p>enfocarán los recursos y esfuerzos.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Si no existiera la segmentación, los costos de mercadotecnia serían más altos. - Se ahorra tiempo, dinero y esfuerzo al no colocar el producto en donde no se va a vender. - Se define a quién va dirigido el producto y las características de los mismos. - El mercado tiende a ampliarse. - Se facilita el análisis para poder tomar decisiones - Se diseña una mezcla de mercadotecnia más efectiva. <p>Se optimizan los recursos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se conoce el costo de distribución del producto. - Se tiene una información verificada de lo que se requiere. 	
--	--

- Bases para segmentar un mercado.

Como ya se sabe existen muchos factores que influyen en la segmentación de mercados las cuales se integran para obtener un mayor conocimiento del mercado y así se obtenga un perfil más exacto. (Ver el siguiente cuadro) ⁵³

Bases para segmentar el mercado.

Geográficas	Demográficas	Psicográficas	Posición del usuario
<ul style="list-style-type: none"> - Regional - Urbana - Rural - Suburbana - Interurbana - Clima 	<ul style="list-style-type: none"> - Edad - Sexo - Ocupación - Educación - Profesión - Nacionalidad - Estado civil - Tamaño de la familia - Ingresos - Ciclo de vida familiar - Religión - Clase social - Características físicas - Actividades 	<ul style="list-style-type: none"> - Estilo de vida - Personalidad o beneficios del producto - Motivos de compra - Conocimiento del producto - Uso del producto 	<ul style="list-style-type: none"> - No usuarios - Exusuarios - Usuarios en potencia - Usuarios por vez primera - Usuarios regulares - Tasa de uso, que se divide en: <ul style="list-style-type: none"> • Usuario leve • Usuario mediano • Usuario fuerte • Posición de lealtad • Etapas de disposición, que se dividen en: Sin noticias del producto, Conocimiento bueno, conocimiento regular, conocimiento nulo, deseoso y con intención de comprar

- Métodos para segmentar el mercado.

a) *Mercadotecnia indiferenciada*: La empresa no encauza sus esfuerzos hacia un solo segmento del mercado, por lo que no reconoce una segmentación del mercado, por que diseña un producto para un gran número de compradores, auxiliándose de los medios publicitarios.

⁵³ Fischer, Laura. *Mercadotecnia*. Edit. Mac. Graw Hill, México, p. 77

- b) *Mercadotecnia diferenciada*. El método se caracteriza por tratar a cada consumidor como si fuera la única persona en el mercado, por lo que se pueden diversificar y desarrollar productos para diferentes clientes.
- c) *Mercadotecnia concentrada*. Este método trata de obtener una buena posición de mercado en pocas áreas. En lugar de buscarlo en un mercado grande.

2.7.6 Investigación de mercados.

Muchos autores han definido desde su particular punto de vista lo que es la investigación de mercados, por lo que los conceptos que se indican a continuación tendrán algunas diferencias; sin embargo, se presenta un concepto propio.

“Para Webster. Es una indagación cuidadosa y atenta, normalmente una búsqueda o experimentación crítica y completa, que pretende incrementar o revisar el conocimiento humano.

Harvard Business. Es la obtención, registro y análisis de todos los hechos acerca de los problemas relativos a la transferencia y venta de bienes y servicios desde el productor hasta el consumidor.

Kotler Es el análisis sistemático del problema, construcción de modelos y hallazgos que permiten mejorar la toma de decisiones y el control en el mercado de bienes y servicios. ⁵⁴

Por lo tanto, la investigación de mercados se entenderá como la recopilación y análisis de información, para una mejor toma de decisiones sobre problemas relacionados a la venta de bienes y servicios.

El objetivo de la investigación de mercados es dar información acerca de las necesidades y preferencias de los consumidores considerando los factores socioeconómicos de los mismos, así como los del mercado de la empresa.

La importancia de la investigación de mercado radica en que ésta es una herramienta que le proporciona información de tal manera que le permite tomar mejores decisiones para lograr sus metas.

2.7.7 El producto.

- Definición de producto.

“Es el conjunto de beneficios y servicios que ofrece un comerciante en el mercado.

⁵⁴ Fischer, Laura. *Op . cit.*, p.106

Es un complejo de atributos tangibles e intangibles e incluso embalaje color, precio, prestigio del fabricante y del vendedor, que el comprador puede aceptar como algo que ofrece satisfacción a sus deseos o necesidades.

- Clasificación del producto.⁵⁵

Clasificación del Producto
<ul style="list-style-type: none">- <i>De consumo popular</i>: Son productos destinados al mercado masivo.- <i>Duraderos</i>: Son los que tienen un tiempo más largo de vida- <i>No duraderos</i>: Tienen un tiempo menor de vida como son los productos alimenticios, etc.- <i>Gancho</i>: Son los que no reditúan una ganancia considerable a la empresa como son los productos de primera necesidad.- <i>De impulso</i>: <i>Sirven</i> de base para dar a conocer otros productos.- <i>Industriales</i>: Se utilizan en la producción de otros bienes, como son las autopartes de automóviles.- <i>De alta rotación</i>: Se producen en gran cantidad, pero para una temporada corta, como es en el invierno o en el verano.- <i>De media y baja rotación</i>: Son los que no tienen una producción masiva, su producción es baja o intermedia de acuerdo a los pedidos de sus clientes.- <i>De temporada</i>: Son las que se producen en las diferentes estaciones del año.- <i>Importados</i>: Son elaborados en el extranjero.

- Planeación del producto.

La planeación del producto se refiere al programa de mercadotecnia de la empresa. Donde se realiza un estudio del comportamiento del mercado, con el fin de conocer si existe la posibilidad de colocar el producto y determinar su planeación. En dicho estudio se contempla la estimación del mercado real, del industrial y del potencial, de las ventas reales, de los posibles incrementos con el mercado potencial y de los beneficios brindados por los productos y así determinar la alternativa más factible de desarrollo del producto.

Cuando la empresa cuenta con ciertos productos y su nivel de ventas se está viendo afectada o desea cambiar la presentación de su producto, mejorar la calidad, perfeccionar sus valores o renovar o añadir su estilo nos estamos refiriendo a la modificación del producto.

Para lanzar un producto se inicia con la etapa de proyecto, después con la etapa de producción y finalmente con la venta.

Es importante considerar que todo producto tiene un ciclo de vida, el cual se divide en etapas que son la introducción (Se lanza el producto bajo una producción y programa de comercialización), el crecimiento (el producto es aceptado en el mercado y se observa un aumento en las ventas), la madurez (el producto se estabiliza y disminuye el margen de utilidad) y el declive (en esta última etapa el paso de la moda es inevitable porque los nuevos productos empezaran un nuevo ciclo de vida para sustituir a los viejos).

⁵⁵ Fischer, Laura. *Op. Cit.*, p.123

La *marca* de un producto se considera un signo de propiedad personal. El prestigio y la reputación de una marca representan al consumidor un factor de seguridad; ya que si un producto no es de su entera satisfacción dejara de adquirirlo y tal vez recomiende a otras personas para que no lo adquiera.

La *etiqueta* contiene la información escrita sobre el artículo en cuanto a precio, unidad, fecha de caducidad, componentes, constitución, etc., y además sirve para distinguirse de otras marcas.

El *envase* se refiere al material que contiene o guarda a un producto, sirve para proteger la mercancía y distinguirla de otros artículos. La finalidad del envase es proteger al producto para su transportación.

El *empaquetado* es cualquier material que encierra un artículo con o sin envase, con el fin de preservarlo y facilitar su entrega al consumidor.

El *embalaje* se refiere a la caja o envoltura con que son protegidas las mercancías para su transporte y almacenamiento.

El *servicio* se entiende como el conjunto de actividades, beneficios o satisfactores que se ofrecen para su venta o que se suministran con relación a las ventas.

Las principales características que deben reunir los servicios son: eficacia, funcionalidad, rapidez, oportunidad, atención al usuario, honradez, confiabilidad.

Existen ciertas diferencias entre un servicio y un bien, las cuales son: ⁵⁶

- a) *Intangibilidad*. Es lo contrario de un bien, ya que este no es percibido por los sentidos, porque es una acción que no se refleja.
- b) *Naturaleza perecedera*. Es un servicio momentáneo que satisface la necesidad del consumidor y no requiere de ser almacenado durante mucho o poco tiempo como lo es un bien.
- c) *Estandarización*. Un artículo se produce uniformemente y en línea, en cambio un servicio depende de una acción para crear el beneficio sin llegar a estandarizarse, además de no producirse en línea.
- d) *Participación*. El servicio se da dentro de un marco de tiempo en donde el comprador de un servicio participa en la formulación y ejecución. En el servicio también existe la producción, distribución y consumo con menos separación en lo que respecta a tiempo y lugar para adquirirlo por parte de los consumidores.

Por tanto el servicio se basa en acciones para suministrar la satisfacción del cliente y a la vez se procura que el servicio sea mejor que el de la competencia para obtener así mayores utilidades.

⁵⁶ Fischer, Laura. *Op. Cit.*, p.167

Las actividades que realizan las empresas de servicios son:⁵⁷

- Contar con una persona capacitada según el servicio que el usuario adquiera.
- Limpieza de las instalaciones, así como el mejoramiento continuo de los servicios que brinda dentro de cada uno de los diferentes servicios que existen.
- Dar una información detallada de los beneficios que la empresa proporciona al usuario como lo es la puntualidad, seguridad, una mejor atención personal en función al servicio que se le esté proporcionando al usuario, calidad, comodidad, garantías, ampliación de rutas y eficiencia para poder llegar a su destino.
- Llevar a cabo encuestas, atendiendo a las observaciones que el propio usuario le marca para lograr un mejoramiento de servicios.
- Todo esto, en una u otra forma, lo lleva a cabo a cualquier empresa de servicios. Además, al prestar el servicio, existen condiciones generales y garantías a las que se deberán sujetar tanto el consumidor como la empresa, para que haya conformidad entre ambas partes

2.7.8 El precio.

El precio es la cantidad de dinero que se necesita para adquirir en intercambio la combinación de un producto y los servicios que lo acompañan.

El precio es un indicador que permite tomar la decisión de que cosa se puede producir y en qué cantidad, ayuda a determinar el uso que se le han de dar a los factores de producción (tierra, trabajo y capital), también actúa como agente racionador, ajustando la producción a las necesidades de consumo de la sociedad.

El precio de un producto juega un papel muy importante para las empresas ya que de esto dependen lograr mayores beneficios y utilidades.

El costo es un elemento primordial para fijar un precio, debido a que este sirve de guía al empresario para determinar cuál puede ser la combinación de productos más rentable y los gastos en que se puede incurrir sin afectar los beneficios.

Se habla de *punto de equilibrio* cuando los costos totales son exactamente iguales a los ingresos totales, por lo que las pérdidas se ubican abajo del punto de equilibrio y las ganancias arriba de él.

La *demand*a se refiere a la cantidad de un producto que los consumidores están dispuestos a comprar a los posibles precios del mercado, mientras que la *oferta* se refiere a las cantidades de un producto que los productores están dispuestos a producir a los posibles precios del mercado.

Como el precio es importante con relación a la competencia se deberán hacer tres consideraciones básicas:⁵⁸

⁵⁷ Fischer, Laura. *Op. Cit.*, p.168

⁵⁸ Fischer, Laura. *Op. Cit.*, p.187

- Una empresa debe tener políticas propias en cuanto a precios.
- Se debe contemplar la relación que tienen con los precios otros elementos en la mezcla de mercadotecnia.
- Se deben relacionar los precios con el ciclo de vida de productos, o sea él portafolios de productos, se deben relacionar los precios con su clasificación estratégica por la generación de dinero contable y de utilidades y la posición que ocupa.

2.7.9 La distribución.

Los *canales de distribución* lo constituye un grupo de intermediarios relacionados entre sí que hacen llegar los productos y servicios de los fabricantes, a los consumidores y usuarios finales.

Para diseñar los canales de distribución se requiere: determinar un objetivo y las limitaciones de los canales de distribución, también los mercados que serán la meta del esfuerzo mercadológico de la empresa.

Los factores que influyen en el diseño de los canales de distribución son:

- Características de los clientes; esto es su ubicación geográfica, el número, la frecuencia de sus compras, las cantidades que adquieren en promedio y su receptividad a los diversos métodos de ventas.
- Características de los productos; es necesario tener conocimiento de las propiedades o atributos del producto.
- Características de los intermediarios; se refiere a los defectos y cualidades de los distintos tipos de intermediarios que desarrollan las actividades comerciales.
- Características de las competencias; influyen los canales que utilizan las firmas de la competencia.
- Características de la empresa: esto es en cuanto a la magnitud, capacidad financiera, combinación o mezcla de productos, experiencia anterior en canales.
- Características ambientales. Se considera los factores ambientales como son las condiciones económicas y la legislación

2.7.10 La promoción.

Los elementos más relevantes que se consideran en la estrategia de promoción son: publicidad, venta personal, envase y promoción de ventas.

- **Publicidad.**

La publicidad es una manera de comunicación impersonal de los productos de una organización; se transmite a una audiencia seleccionada de personas.

Entre los medios masivos para transmitir la publicidad se encuentran: la televisión, la radio, los periódicos, las revistas, espectaculares, vallas, los catálogos, el cine, los folletos, los carteles, internet.

La publicidad brinda a la empresa la oportunidad de llegar a grandes audiencias seleccionadas o a centrarse en una audiencia más pequeña y bien definida. Por tanto la publicidad se considera un método promocional muy eficaz en cuanto a su costo, debido a que el costo por persona es muy bajo si se considera que llega a una infinidad de personas. Permite que el mensaje se repita muchas veces, para que tenga una mayor reacción y penetración publicitaria.

- **Venta personal.**

Este proceso tiene como fin informar y persuadir a los consumidores para que compren determinados productos ya existentes o novedosos, en una relación directa de intercambio entre el vendedor y el consumidor. El proceso suele utilizarse por la empresa para conocer los gustos y necesidades del mercado.

El costo de la venta personal es más elevado que el de la publicidad; sin embargo, los esfuerzos de la venta personal llegan a tener efectividad mucho mayor en los consumidores, debido a que los responsables de mercadotecnia emplean la venta personal, reciben de inmediato la retroalimentación que permite ajustar el mensaje para mejorar la comunicación y determinar y satisfacer las necesidades del consumidor.

- **Envase.**

El envase, juega un papel importante, debido a que puede utilizarse para atraer la atención de los consumidores y estimularlos a mirar el producto.

- **Promoción de ventas.**

La promoción de ventas se refiere a dar a conocer los productos en forma directa y personal, además de ofrecer valores o incentivos adicionales del producto a vendedores o consumidores. Esta también se emplea con el fin de lograr aumentos inmediatos de ventas. Cuando la empresa usa la publicidad o la venta personal normalmente lo hace de forma continua o cíclica; pero el empleo de los sistemas de promoción de ventas por parte del responsable de mercadotecnia suele ser de índole irregular y su resultado es inmediato.

Las relaciones públicas son una forma directa de comunicación para crear una imagen favorable de la empresa; no vende productos, vende imagen de la empresa.

“La promoción de ventas frente a la publicidad es menos enajenante y lo que ofrece tiende a satisfacer las necesidades de los clientes. Mediante la promoción de ventas se informa sobre el uso o nuevos usos del producto, se recuerda periódicamente la existencia de éste y, lo más importante, se persuade de las capacidades del producto para satisfacer las necesidades del consumidor”.⁵⁹

Algunas empresas han crecido sólo con base en la promoción y no han requerido de la publicidad para tener buenas ventas.

La publicidad sin apoyo de la promoción de venta no tendría los mismos resultados, pues todo el esfuerzo que se hiciera en la publicidad se desperdiciaría si no se lograra un contacto más directo y cercano tanto con el distribuidor como con el consumidor.

Por lo tanto, la promoción de ventas es la actividad de la mercadotecnia que tiene como finalidad estimular la venta de un producto en forma personal y directa a través de un proceso regular y planeado con resultados mediatos y permite mediante premios, demostraciones, exhibiciones, etc., que el consumidor y el vendedor obtengan un beneficio inmediato del producto.

Cuando las características del producto son respecto a las de la competencia casi idénticas, las estrategias de promoción de ventas son utilizadas para ganar mercado dentro del público consumidor y además obtener un volumen de ventas.

La publicidad es la actividad que utiliza una serie de técnicas creativas para diseñar comunicaciones persuasivas e identificables, transmitidas a través de los diferentes medios de comunicación; pagada por un patrocinador y dirigida a una persona o grupo con el fin de desarrollar la demanda de un producto, servicio o idea.

La publicidad tiene como objetivo el modificar las actividades y/o comportamiento del receptor del mensaje, procurando informar a los consumidores, modificar sus gustos y motivarlos para que prefieran los productos de la empresa.

Con relación a lo anterior, la mercadotecnia juega un papel muy importante para toda empresa de productos o servicios, por lo que es recomendable que el ISEFCA contemple todos los elementos necesarios para implementar estrategias mercadológicas y así obtengan mayores beneficios.

⁵⁹ Fischer, Laura. Op. Cit. p.254

III. Marco referencial.

3.1 Antecedentes.

El Instituto Superior de Estudios Financieros Contables y Administrativos México Hispano Siglo XXI, A. C., es una Asociación Civil, que se constituyó en el año de 1997, pero es hasta el año 1999 cuando inicia sus funciones y tiene su sede en la Ciudad de México.

El Instituto es una microempresa que tiene por objeto en términos generales:

La prestación de toda clase de servicios y la realización de toda clase de actividades relacionadas con la enseñanza, la instrucción y la capacitación, en todos sus niveles desde preescolar hasta pos grados. La enseñanza básica y la prestación de toda clase de servicios educativos permitidos por nuestras leyes.

El Instituto está registrado ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social como organismo capacitador.

Se ha dedicado principalmente a la impartición de cursos de capacitación, seminarios, talleres y diplomados de diversas áreas de especialidad como es en Administración, impuestos, calidad, finanzas, ingeniería, psicología, desarrollo humano, cultura organizacional, liderazgo, entre otros.

Sus principales clientes han sido organizaciones públicas. Y gracias a la gran demanda de una de ellas el Instituto se mantuvo activo.

Como es sabido, el campo de la capacitación está jugando un papel muy importante en la época moderna empresarial y no cabe duda que es un campo apasionante en la vida profesional, porque es la forma de mejorar e incrementar el conocimiento de las personas, para resolver problemas de necesidades y de conocimientos para sus actividades laborales.

- Sector en que se desenvuelve el Instituto.

En las sociedades actuales, la organización económica surge a través de sectores y ramas económicas. Los sectores económicos son las porciones en que se ha dividido el conjunto de las actividades económicas que se realizan en un país; por lo que el Instituto se ubica en el Sector servicios en la rama de servicios profesionales.

Se ha encontrado que el proceso de capacitación está íntimamente relacionada con el desarrollo económico, social y personal en la sociedad industrial y comercial y asimismo, está relacionado con el uso de la tecnología empleada, para obtener cada vez mayores tasas de productividad de los recursos humanos en los diferentes niveles de la organización.

3.2 Descripción de la empresa.

El Instituto Superior de Estudios Financieros Contables y Administrativos México Hispano Siglo XXI, A. C., comienza sus actividades en el año de 1999.

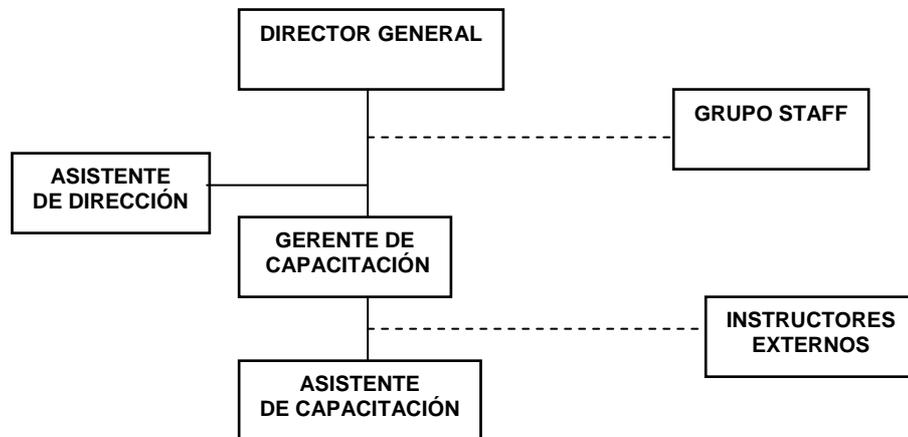
Inicialmente el Director General del Instituto decide ofrecer principalmente servicios de capacitación en diversas áreas y a diferentes niveles de las organizaciones dedicándose todo el personal en un 100% a la promoción de dichos servicios (cabe mencionar que ningún trabajador contratado tenía experiencia en ventas), siendo el objetivo principal el crear una cartera de clientes sólida. Sin embargo, el resultado no fue el esperado, debido a que se captaron pocos clientes.

En la empresa durante el año de 1999 laboraban nueve trabajadores de tiempo completo.

- Organigrama.

La estructura del instituto estaba compuesta por un Director general, Grupo staff (encargado de llevar la contabilidad de la empresa), Asistente de dirección, Gerente de capacitación, asistente de capacitación.

ORGANIGRAMA
Instituto Superior de Estudios Financieros Contables y Administrativos
México Hispano Siglo XXI, A.C.



- Descripción de las funciones generales de cada puesto en la empresa.

DIRECTOR GENERAL:

Planear, Dirigir y Controlar, administrar gestiones bancarias, tomar decisiones para el buen funcionamiento de la empresa, representar legalmente a la empresa.

GRUPO STAFF:

Contabilizar los ingresos y egresos de la empresa para la toma de decisiones de la dirección y elaborar formatos vía internet para pago de impuestos.

ASISTENTE SECRETARIAL:

Mantener contacto con los clientes, realizar actividades secretariales solicitadas por el director general

GERENCIA DE CAPACITACIÓN:

Llevar a cabo la logística del proceso de capacitación, atender a clientes, controlar crédito y cobranza, elaborar cartas presentación para la promoción de servicios, cotizar las solicitudes de los clientes, contratar a instructores externos, pagar nómina, elaborar manuales, compras y adquisiciones con proveedores, elaborar propuestas de cursos de capacitación y participar en licitaciones nacionales y a cuando menos tres personas, elaborando la propuesta técnica y económica así como tramitar fianzas y seguros de responsabilidad civil, realizar reportes semanales de ventas y requerimientos económicos para la ejecución de proyectos.

ASISTENTE DE CAPACITACIÓN.

Realizar actividades secretariales, apoyar en la captura de documentos, capturar la facturación, realizar mantenimiento al equipo de computo.

Los servicios que ofrece el Instituto a sus clientes son:

- Cursos de capacitación
- Seminarios
- Talleres
- Diplomados
- Renta de aulas
- Coordinación de eventos en la Ciudad de México y en el Interior de la República.
- Estudios psicométricos
- Estudios sociolaborales.
- Estudios de Clima laboral.

- Situación económica de la empresa.

Para conocer la situación económica del ISEFCA a continuación se enlista en el siguiente cuadro las ventas obtenidas a partir del año 1999 y hasta el año 2006.

CUADRO 1
Ventas realizadas por el Instituto Superior de Estudios Financieros
Contables y Administrativos México Hispano Siglo XXI, A. C., de 1999 a
2006

AÑO	INGRESOS (miles de pesos)
1999	1'220,056
2000	2,327,951
2001	861,386
2002	949,695
2003	495,000
2004	328,680
2005	180,000
2006	74,000

Nota. Por razones de confidencialidad las cifras fueron modificadas

Lo anterior muestra el comportamiento de ingresos que tuvo el Instituto, notándose un descenso a partir del año 2001, lo cual repercutió en la estructura del personal que colaboraba en dicha empresa.

El director general observando como venían disminuyendo las ventas implemento nuevas estrategias para captar clientes, pero todo fue inútil. En el año 2001 decide disminuir la plantilla de trabajadores, quedando sólo cuatro, quienes tuvieron que absorber el trabajo de las personas despedidas. Las ventas continuaron a la baja hasta que el director en el año 2005 decide quedarse sin personal y determina que sólo se contratarían trabajadores por honorarios cuando fuera requerido.

El ISEFCA no cuenta con manuales administrativos que le permitan llevar un control de las funciones que realizaba cada trabajador. La dirección general del Instituto no contempla la cultura organizacional como un factor importante que le permita ser más productivo.

3.3 Descripción del entorno de la empresa.

La empresa es la unidad básica de producción que suele dedicarse a cualquiera de las actividades económicas fundamentales en alguna de las ramas productivas; sin embargo, existen hechos y fenómenos económicos y sociales que provocan cambios en las organizaciones como son: el crecimiento demográfico acelerado, escasez y uso inadecuado de materias primas, dependencia energética del petróleo, desempleo y subempleo, destrucción ambiental, incremento acelerado de precios, medidas proteccionistas al comercio mundial, angustia social en los centros urbanos, control de salarios,

destrucción de recursos, desequilibrio comercial externo, reparto inequitativo del producto y del ingreso, pérdida del valor de la moneda, guerras, producción armamentista, crisis económica, confrontación entre desarrollo y atraso, producción excesiva de productos desechables, excesivo endeudamiento externo de países atrasados y dependientes, incremento exagerado de la publicidad que distorsiona el consumo y provoca consumismo.

Con todo éste panorama de cambios profundos y problemas que nos afecta no debe olvidarse que el hombre se desarrolla socialmente a través de organizaciones de diferentes tipos. Precisamente estas organizaciones pueden y deben ayudar a resolver estos problemas considerando la naturaleza humana y propiciando el desarrollo de la capacidad creadora con una conveniente educación en un ambiente sociocultural abierto.

La aplicación adecuada de la tecnología en las empresas tiene que evaluar los efectos positivos y negativos de tal manera que no se tomen en cuenta los límites y las prioridades de la empresa, sino los de la sociedad. En este sentido, la habilidad empresarial se demostrará en la mejor toma de decisiones evaluando la racionalización y el desarrollo económico.

Por lo tanto, cualquier tipo de empresa debe contemplar entre sus objetivos el mejorar la calidad de vida de la sociedad.

Rubén García señala en una entrevista realizada por Begoña Llanos en la revista *entreprenur*, que “en México, como en la mayoría de los países, el pequeño comercio representa más del 90% de las empresas existentes y genera así más del 70% del empleo mundial. Señaló que el índice de fracasos en el pequeño comercio, se debe a que por cada 10 negocios que se establecen o se inician sólo 2 son exitosos, y se está hablando de que el 80% fracasan.

Aunque existe un elevado índice de fracasos, la gente sigue teniendo esperanzas en este tipo de negocios, ya que sus expectativas y potencial de creación son innumerables y están al alcance de todos los presupuestos. Son el anhelo o sueño de muchas personas. Por ejemplo en el Distrito Federal se estima que diariamente se inician o se instalan en promedio 10 negocios pequeños.

Rubén García considera que las principales causas de mortandad de los negocios pequeños es la falta de capacitación, de información y de un correcto estudio de mercado, lo cual provoca una mala administración, una vez establecida la empresa. También influye la falta de recursos tecnológicos, fomentada principalmente por el difícil acceso a los financiamientos, pues desde que se privatizó la banca se le da más vitalidad a las garantías que a los proyectos de negocio. Sin embargo; el principal problema es la falta de planeación que deja al empresario a merced del destino. Recomienda que antes de iniciar cualquier proyecto deben analizarse las razones para llevarlo a cabo; estudiar las habilidades propias de quién se proponga hacerlo y determinar que tipo de negocio es el más conveniente; asimismo, recomienda

que un negocio comience de ceros ya que normalmente el capital de inicio es limitado.

Por lo regular en México quién comienza un negocio, frecuentemente no tiene la facilidad económica de hacerse de una franquicia o de adquirir un negocio en operación. Para los negocios ya establecidos con compromisos de pagos, como rentas, personal, materia prima y administrativos, se calcula que la utilidad promedio aceptable se encuentra en un rango entre 15% y 25% del total de las ventas a parte de los gastos “¹

Si se considera que un negocio es rentable sí sus resultados representan o reflejan una recuperación de su inversión inicial en un plazo no mayor a 36 meses se podría considerar que el Instituto fue rentable; sin embargo, han sido varios los factores que ocasionaron que éste dejara de serlo.

En 1970 se incluye en la Ley Federal del Trabajo en el art. 132, la fracción XIV y XV, con la obligatoriedad de las empresas de impartir cursos de capacitación, por lo que a partir de este momento se han tomado diversas medidas para apoyar la preparación del personal competente, tanto en la administración pública como en la privada. En 1977 se adiciona la fracción XIII al artículo 123 de la constitución política de los Estados Unidos Mexicanos a fin de convertir la capacitación para el trabajo en un derecho del obrero, lo anterior da origen al Sistema Nacional de Capacitación y Adiestramiento; por lo que se considera que el marco legal en el cual se encuadra la capacitación en México está contenido en: La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en la Ley Federal del Trabajo y en la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.

En la Ley federal del trabajo en su art. 153 – B establece que dicha capacitación podrá impartirse dentro o fuera de la empresa con instructores internos o externos, o a través de instituciones especializadas, con cargo exclusivamente al presupuesto de las empresas.

En el art. 153 – C establece que las instituciones que deseen impartir capacitación deberán estar autorizadas y registradas por la Secretaría del trabajo y previsión social es a partir de este momento que comienzan a surgir una gran cantidad de empresas e instructores.

El Gobierno federal a través de la Secretaría del trabajo y previsión social ha creado un programa llamado PAC (Programa de apoyo a la capacitación), que otorga apoyos económicos a empresas constituidas que cubran ciertos requisitos para que sean utilizados en la capacitación de sus trabajadores, lo que estaría beneficiando a aquellas empresas que no cuentan con recursos suficientes para cumplir con lo que establece la Ley Federal del Trabajo.

“La Secretaría del trabajo y previsión social reporta que en el año 2001 se capacitaron 7'994,425 trabajadores (de los cuales 4'985,274 son hombres y 3'009,151 mujeres)”. ²

¹ Begoña Llanos, “Emprender, al alcance de todos”, Revista *entreprenur* p 214 - 217

² Pag. Web. www.stps.org.mx

Hoy en día México la Secretaria del trabajo y previsión social cuenta con una importante infraestructura de programas de capacitación, pero aún es limitada. “Se estima que sólo una de cada cinco personas económicamente activa han recibido algún curso de capacitación”³

- Competencia.

Actualmente en México existe una gran cantidad de empresas mexicanas y extranjeras que se dedican a la capacitación en todos los ámbitos, las universidades públicas y privadas ha incursionado en este rubro, también instructores independientes que compiten en el momento en que una organización pública o privada decide contratar servicios de capacitación externa, ésta gran diversidad de oferta de una u otra manera repercute en las ventas de cualquier empresa ya sea pequeña, mediana o gran empresa que se dedique a este giro, debido a que; algunos capacitadores estarán en posibilidades de ofrecer sus cursos a precios más bajos, para obtener los contratos. Y en el caso de Universidades públicas estas pueden vender a las organizaciones públicas mediante convenios de colaboración académica, por lo que no necesitan concursar y se les adjudican dichos contratos.

La Secretaría del trabajo y previsión social tiene registrados en el departamento de agentes capacitadores “58,828 empresas que se dedican a la capacitación, con un total de 361,465 cursos disponibles para impartir a nivel nacional”⁴, sin contar a las universidades públicas y privadas que imparten capacitación.

Lo anterior refleja la dificultad que tienen las empresas que se dedican a la capacitación para obtener un contrato ya sea en el sector público o privado.

Sin embargo, aún existen muchas organizaciones que atender, ya que no todas las empresas capacitadoras cuentan con la infraestructura necesaria para satisfacer las necesidades que demandan las organizaciones públicas y privadas que existen en nuestro país.

Es por ello que el ISEFCA como una empresa dedicada a la capacitación requiere internamente de un plan estratégico, por lo que en el siguiente capítulo se desarrolla éste, utilizando la planeación estratégica integradora con énfasis en el diagnóstico (PEI-D), la cual permitió formular e implementar estrategias, para incrementar la competitividad y su rentabilidad.

³ Plan Nacional de Desarrollo 1995 - 2000

⁴ www.stps.org.mx

IV. Aplicación de la administración estratégica en el Instituto Superior de Estudios Financieros Contables y Administrativos México Hispano Siglo XXI, A. C.

En este apartado se desarrolló el plan estratégico del Instituto Superior de Estudios Financieros Contables y Administrativos México Hispano Siglo XXI, A. C., (ISEFCA) retomando la Metodología de la Planeación Estratégica Integradora, con énfasis en el Diagnóstico de Problemas (P.E.I. – D) diseñada por el Maestro Rómulo Arturo Mejías Ruíz.

El método Planeación Estratégica Integradora (PEI - D), consta de 5 fases en la que se desarrolla una serie de pasos a seguir, las cuáles se enuncian a continuación.

Fases de la planeación estratégica integradora (P.E.I. – D)

4.1 Diagnóstico plurisituacional de problemas y diseño prospectivo de escenarios.

4.1.1 Especificación de los datos introductorios del plan estratégico a ser desarrollado.

EL actor proyectista parte de los datos introductorios al plan estratégico como son:

- Sistema actoral relacionado con la problemática: es el conjunto de personas que colaboran en un determinado ámbito y que se proponen resolver algún problema que les esté afectando.
- Nombre del plan estratégico: se indica el nombre del plan, programa o proyecto, etc., orientado a la solución de uno o varios problemas.
- Nombre de los miembros del equipo de trabajo que participarán en la elaboración del Plan Estratégico. (Ver formato F-01 p. 97).

4.1.2 Identificación del actor proyectista y de los actores influyentes preliminares.

Identificación del actor proyectista: se señala la posición o cargo con el que se identifica el que emprenderá el Plan Estratégico.

Se indican los problemas a resolver según el actor A1 (actor proyectista).

Identificación de los actores influyentes preliminares: se indican los nombres de los principales actores que operarán conjuntamente con el actor proyectista. Cabe mencionar que conforme se avanza en la elaboración del plan estratégico se identifican otros actores los cuales tienen que ver directa o indirectamente con el

origen, mantenimiento, agudización o enfrentamiento de cada uno de los problemas que se aborden. (ver formato F-02, p. 98)

4.1.3 Priorización plural de problemas.

En el sistema actoral bajo estudio se identifica la existencia de uno o varios problemas generales o específicos que el actor proyectista tiene interés en resolver, por lo que se prioriza para verificar su importancia y determinar el orden en que deben ser enfrentados.

Jerarquizada la problemática se procedió a seleccionar y justificar el primer problema general o específico que debe ser enfrentado, el cual debe ser el más viable para el actor proyectista en el momento de iniciar el plan.

Cuando se identifican problemas de baja complejidad se le denomina **priorización monocéntrica**, por ser realizada por un solo actor y se denomina **priorización plural o policéntrica** cuando el problema es de mediana o alta complejidad y la identificación y priorización de los problemas se desarrolla con la participación del actor proyectista y los actores influyentes

En ese último caso, el actor proyectista determina la priorización plural, aplicando la siguiente fórmula:

$$P = \sum_{i=1}^n (Pa \times Pr) \times Pn \times Pv$$

P= Índice de prioridad de un problema.

Pa= Peso del actor que prioriza.

Pr= Calificación que el actor asigna a cada problema según su importancia.

Pn= Peso del problema según su grado de viabilidad de abordaje por capacidad y condiciones del entorno.

n= No. de actores que participan en la priorización.

Uno o varios actores eligen uno o varios problemas generales que les aquejan, posteriormente los jerarquizan y se les otorga una calificación del 0 al 10, con esto se obtiene el valor **Pr**.

Posteriormente se estima los pesos de los actores **Pa**, estos pesos se asignan utilizando una escala del 0 al 10.

El actor proyectista asigna un peso a cada problema según su grado de necesidad de secuencia (**Pn=** 0 al 10) y un peso según su grado de viabilidad por capacidad y entorno (**Pv=** 0 a 10). Para estimar los pesos **Pn** y **Pv.**, el actor proyectista hace un análisis correlacional de necesidades y uno comparativo de viabilidades de los problemas para definir el orden en que deberán ser abordados según la necesidad y viabilidad de solución de cada uno. (Ver formato F-03, p. 99)

4.1.4 Diagnóstico descriptivo de problemas.

El diagnóstico descriptivo contiene la parte **objetiva** de la realidad y en particular del problema a resolver.

Este punto se desarrolla mediante una investigación de la realidad que prevalece en el ámbito problemático identificando, midiendo y cuantificando los aspectos más relevantes de esa realidad, bajo un enfoque lo más objetivo e imparcial.

Se elabora una lista de elementos relevantes que conforman el diagnóstico descriptivo. Los elementos investigados fueron: Aspectos territoriales, Aspectos sociales, Aspectos económicos, Aspectos políticos.

El diagnóstico descriptivo incluye la especificación de los indicadores históricos y actuales de los problemas en estudio (ver formato F-04, p. 100 - 106 y F-05, p. 107).

4.1.5 Identificación de problemas asociados de actores influyentes.

El actor proyectista tiene uno o varios problemas que resolver así como también los tienen los actores influyentes, por lo que las acciones que ellos emprendan para su solución impactarán de una manera positiva o negativa sobre el problema del actor proyectista.

Por lo que a todos los problemas que tienen los actores influyentes, que constituyen causas de efectos del problema de AP (Actor Proyectista), y viceversa se les denomina "**problemas asociados de los actores influyentes**".

El conocer los problemas asociados permite deducir las causas del problema del actor proyectista según la perspectiva de los actores influyentes. Además permite identificar algunos nudos que están impidiendo la solución del problema de AP.

A los problemas que constituyen causas de AP, se le denomina problemas asociados causa (PAC) y a los que constituyen efectos se les denomina problemas asociados efecto (PAE).

Una vez identificados los problemas asociados de los actores influyentes, se procede a expresarlos en forma dimensionable con indicadores o marcadores cuantitativos y/o cualitativos, y así configurar los indicadores de problemas asociados (IPA'S) de los actores influyentes. (ver formato F- 06, p. 109 - 110)

La notación que se usa es la siguiente:

PA1= Problema del Actor A1 (Proyectista)

PA2= Problema Asociado del Actor A2 (Influyente)

PA3= Problema Asociado del Actor A3 (Influyente)

IPA1= Indicadores del Problema de A1 (proyectista)

IPA2= Indicadores del Problema Asociado del Actor A2

IPA3= Indicadores del Problema Asociado del Actor A3

4.1.6 Diagnóstico explicativo plurisituacional de problemas.

El diagnóstico explicativo plurisituacional, contiene la parte subjetiva y situacional, que se refiere a las diversas interpretaciones o explicaciones que hacen los actores sobre la parte objetiva, en cuanto a las causas de los problemas.

La explicación plurisituacional cumple una doble función: La primera función es que enriquece la explicación del actor proyectista, al incorporar otros puntos de vista que el actor no alcanza a visualizar, pero que las reconoce como válidas, útiles y coherentes. El actor proyectista decide que vistas de punto incorporará a su propia explicación; y la segunda función es que alimenta información necesaria para el cálculo interactivo que se desarrolla en el proceso de diseño de las soluciones considerando a todos los actores sociales así como prever las posibles acciones y reacciones (jugadas y contrajugadas) que podrán realizar los diversos jugadores una vez que se diseñen y apliquen esas soluciones.

Este modelo explicativo de problemas se ha creado sobre la base de que es un modelo representativo de la realidad. Esto es, se trata de una representación de la realidad por analogía con el juego social, con el propósito de contar con una aproximación al conocimiento de esa realidad.

En este modelo se distinguen cuatro elementos fundamentales: indicadores o descriptores y tres tipos de causa del problema, a saber, flujos o hechos, acumulaciones y reglas sociales. En la analogía con un juego social, se considera que:

Los **indicadores** son los marcadores cambiantes del juego, los que describen la magnitud del problema.

Los **flujos** son hechos, acontecimientos, eventos acciones, etc., que representan el movimiento de todos los jugadores o actores sociales y las causas de cambio de otros flujos y de los otros dos tipos de causas del problema.

Las **acumulaciones** son las capacidades o incapacidades, las habilidades o inhabilidades de producción económica, política, cognitiva, etc., de los diversos jugadores o actores sociales y todas aquellas acumulaciones que producen flujos y que a su vez son producidas por flujos o jugadas. Son causas de mediana profundidad e impacto sobre el problema.

Las **reglas** del juego social son las normas de hecho y de derecho que regulan el movimiento del proceso que gesta el problema y definen lo que está permitido, prohibido, estimulado o penalizado en el juego.

Si un problema es causado por un conjunto de factores que entran en determinadas proporciones para generarlo, también es cierto que no es para todo el mundo, porque una cosa es la realidad como es (Diagnóstico Descriptivo) y otra

la realidad como los hombres creen que es (Diagnóstico Explicativo Plurisituacional).

Existe una relación biunívoca entre solución e interpretación del problema, por lo que el diagnóstico tradicional se elabora como un requisito de formalidad, y no como una condición necesaria y suficiente para buscar la solución.

El diagnóstico además de contener la información relativa al estado que guarda cada problema, debe informar detalladamente como las jugadas que se han realizado por los jugadores han causado el marcador que resulta desfavorable para el actor proyectista. También debe contener información sobre el porque los jugadores hicieron dichas jugadas y cuál es la lógica del juego de cada uno de ellos, para que cuando se diseñe el plan estratégico se infiera cuáles podrían ser las futuras jugadas, tanto del actor proyectista como la de los otros actores.

De lo anterior se desprende que es conveniente contar con un diagnóstico dinámico causal que manifieste como se viene desarrollando el juego, como ha jugado cada quién y como se ha venido modificando el marcador, para que en ese momento el actor proyectista, que se encuentre en el proceso de planeación de sus futuras jugadas, tenga la información necesaria para hacer su planeación estratégica. Por lo que éste diagnóstico dinámico debe ser plurisituacional, esto es que deberá contener la explicación de la historia del juego desde la perspectiva de cada uno de los jugadores participantes.

A partir del diagnóstico dinámico plurisituacional, y de un estudio de actores, se determina el “perfil estratégico de los actores sociales”, lo cual permitirá al actor proyectista realizar el diseño de las estrategias de solución a su problema, contemplando las posibles jugadas y contrajugadas que podrían ejecutar los actores influyentes y encontrando las mejores fórmulas de solución negociadas. (Ver formato F-07, p. 111, 112, 113).

4.1.7 Diseño prospectivo de escenarios.

En este rubro se formulan apreciaciones sobre los probables comportamientos futuros del entorno y de los actores que interactúan en el sistema actoral bajo estudio con el objeto de definir los estados más probables que podría presentar en el futuro la situación a ser planificada en cuanto al aumento o disminución de las causas que generan los problemas identificados y el comportamiento favorable o desfavorable de variables y factores que inciden sobre esos problemas y así tener las bases que permitan hacer un diseño confiable del Plan Estratégico.

El diseño prospectivo de escenarios debe enfocarse tanto a la futurización de las causas del problema por actores y factores clave del entorno global, como a las oportunidades y amenazas que pueda presentar el entorno sectorial para la organización o para el actor proyectista.

Los escenarios que se refieren a **factores** se denominan **macroescenarios** y los referidos a **actores** **microescenarios**.

La dinámica en la que vivimos, dificulta diseñar escenarios a largo plazo y limita el diseño de los de mediano plazo, por lo que se pueden proponer horizontes de corto a mediano plazo diseñándolos en tres niveles:

Escenario Tendencial o de centro: cuando suponemos que las causas por factores y actores seguirán un comportamiento similar al reciente y actual.

Escenario Optimista o de techo: cuando suponemos que esas causas tendrán un comportamiento favorable a la solución de problemas del plan.

Escenario pesimista o de piso: cuando suponemos condiciones muy desfavorables a la solución de problemas.

También se podría formular un **escenario combinado**, que incluya causas tendencia, optimista y/o pesimista.

En la prospectiva de escenarios, debemos identificar los elementos a futurizar, los cuales es conveniente centrarlos en las causas de los problemas en estudio, tanto causas por actores como por factores; y seguidamente, proceder a futurizarlos, bien sea a través de modelos de simulación dinámica de comportamientos actorales y factorales o de apreciaciones sobre esos probables comportamientos, tanto en condiciones optimistas como pesimistas, conservadoras y combinadas (ver formato F-09, F09-1, p.115 - 116)

4.1.8 Diseño de perfiles estratégicos actorales y diseño prospectivo de escenarios.

El perfil estratégico de un actor comprende 4 elementos fundamentales:

¿Qué objetivos persigue?, ¿Qué hace para alcanzarlos?, ¿Con que capacidades, habilidades y herramientas cuenta para hacerlo? y ¿Qué limitaciones y dificultades tiene para hacerlo?

El identificar los 4 elementos permite al actor proyectista diseñar las estrategias par atacar las causas de los problemas en estudio, aprovechando las fortalezas y reducir debilidades propias y de otros actores aliados y/o aliables, negociar con los actores para facilitar y hacer posible la solución de los problemas y prever las acciones y reacciones de los diversos actores involucrados y tomar medidas preventivas y pertinentes. (ver formato F-08, p. 114).

4.2 Diseño plurisituacional de estrategias.

4.2.1 Formulación de estrategias en tres niveles: paliar, controlar y resolver.

Es importante señalar que este sistema no admite la solución absoluta y definitiva de problemas, ya que en el enfrentamiento de ellos se requiere que algún actor que active la relación, esto es: enfrentamiento de problemas --- respuestas --- nuevos problemas.

Los problemas jamás se resuelven al 100%, sino que cuando estos se atacan, se crean otros problemas, ya sea para el actor proyectista y/o para otros actores en un proceso encadenado que no tiene un final predeterminado.

Cuando un actor proyectista se propone enfrentar problemas, debe considerar que dispone de las siguientes opciones:

Opción 1. Se aplican estrategias para **paliar** el problema cuándo:

- Se dirigen a atacar sólo causas de bajo o mediano impacto (flujos o acumulaciones). Cuando también existen causas de alto impacto (reglas) que no son atacadas.
- Se dirigen a atacar causas tanto de mediano (acumulaciones) como de alto impacto (reglas), pero con un contenido de baja o mediana intensidad.

Opción 2. Se aplican estrategias para **resolver o controlar** el problema cuando:

- Se dirigen a atacar todas o casi todas las causas de mediano y alto impacto con un contenido de alta intensidad.
- Son dirigidas a atacar únicamente causas de mediano impacto cuando no existen del alto impacto.

Opción 3. Pueden considerarse estrategias opcionales para **paliar, controlar o resolver**, según estén dirigidas a atacar diversas combinaciones de causas de mediano y/o alto impacto.

Para resolver o controlar un problema, el actor cuenta con 5 opciones de estrategias para jugar.

1) Estrategias sincrónicas.

Estas se aplican cuando el problema es sencillo de atacar por el actor, debido a que sus causas de fondo se localizan únicamente en los flujos, y los recursos necesarios para atacar estas causas están bajo su control. Esto significa que el actor no tiene deficiencias en sus acumulaciones o capacidades para hacer el ataque y considera apropiadas las reglas establecidas.

El plan del actor consiste en diseñar y ejecutar estrategias únicamente para mejorar los flujos y con ello es suficiente para que el problema se resuelva o por lo menos quede controlado.

2) Estrategias diacrónicas.

Se aplican cuando el actor considera apropiadas las reglas establecidas, pero identifica que tiene deficiencias en sus acumulaciones y el problema le es medianamente difícil, ya que el actor requiere acrecentar sus acumulaciones propias y/o la de sus aliados, y/o deteriorar las de los oponentes, con el fin de generar capacidades que desequilibren a su favor las siguientes jugadas.

En este caso el plan del actor consiste en diseñar y ejecutar estrategias para:

- 1) Mejorar sus acumulaciones.
- 2) Mejorar los flujos a su favor.

Con ello logra mejorar el marcador, y así resolver o controlar el problema.

3) Estrategias revolucionarias.

Se aplican cuando el problema es difícil de resolver porque el actor no acepta las reglas, se propone cambiarlas pero no tiene las capacidades suficientes para lograrlo. Entonces decide actuar inicialmente dentro de las reglas con el fin de alterar a su favor las acumulaciones hasta el límite de hacer viable el cambio de las reglas del juego.

Aquí el plan del actor consiste en diseñar y ejecutar estrategias para: 1) mejorar sus acumulaciones, 2) cambiar las reglas a su favor y 3) mejorar los flujos. Con ello logra mejorar el marcador y así resolver o controlar su problema.

4) Estrategias de confrontación del juego.

Se aplican cuando el problema también es difícil de resolver porque el actor no acepta las reglas y se propone en forma súbita y hasta violenta, considerando que posee las suficientes capacidades para lograrlo y/o no tiene tiempo o paciencia para mejorarlas. Aquí el objetivo es el mismo que con la acción revolucionaria, aunque la estrategia es distinta, y antes de decidir la confrontación, el actor debe realizar un cálculo estratégico muy bien fundamentado porque con este tipo de estrategia se corre un riesgo muy elevado, no sólo de no resolver el problema, sino incluso de empeorarlo.

5) Estrategias de cambio de juego.

Se aplican cuando el actor no encuentra posibilidades de resolver el problema dentro del juego en el que está participando, bien sea debido a que le costaría demasiado tiempo, dinero y/o esfuerzo llegar a tener las capacidades que necesita para cambiar los flujos, las acumulaciones y/o reglas a su favor. En este caso el actor hace un análisis comparativo de ambos juegos para decidir si procede al cambio o no.

Reforma y revolución del juego.

Un problema se conoce a profundidad cuando el actor se propone reformarlo o revolucionarlo, porque con este intento se ilumina la agudeza sobre el conocimiento del problema hasta el nivel más profundo de sus raíces.

El actor conoce el problema sólo cuando logra identificar las reglas del juego bajo las cuales se gestan sus resultados. La identificación no es nada fácil porque las reglas más importantes del juego social no son las reglas explícitas de derecho sino de hecho y generalmente ellas se mantienen vigentes por el poder que las respalda y por la incapacidad o temor de los actores para imaginar alternativas de otras reglas, porque esto choca con el cambio de sus paradigmas.

Las reglas de hecho por lo regular permanecen ocultas o son difíciles de ser manejadas abiertamente por un actor dentro de su plan. Se aceptan inadvertidamente como las únicas imaginables y posibles. Y en esto tienen un papel muy importante los sistemas educacionales y de comunicación que se tienen, los cuales matan la creatividad, la inteligencia y la valentía para emprender cambios, nos amaestran para que reproduzcamos el continuismo y el conformismo.

Por ejemplo, si las causas de fondo están concentradas en los flujos, el juego puede concentrarse con eficacia "jugar mejor" aprovechando las actuales capacidades o acumulaciones. Si las causas de fondo se concentran en las acumulaciones, el énfasis del juego estará en cambiar las relaciones de poder político, cambiar las capacidades de producción económica, aumentar el acervo de conocimientos, elevar la calidad de las organizaciones, etc., a fin de ganar primero nuevas capacidades sin las cuales no se puede elevar la calidad y cantidad de flujos o jugadas.

El caso más interesante y complejo se presenta cuando las causas críticas se concentran en las reglas del juego, y es necesario cambiarlas para poder alterar favorablemente las acumulaciones y los flujos. Hay dos maneras de cambiar las reglas del juego: su reforma o su revolución.

La reforma de un juego consiste en un cambio parcial de sus reglas capaz de alterar el espacio de variedad de las acumulaciones, de los flujos y del marcador del juego, siempre que la parte innovada se subordine a las reglas prevalecientes.

En varios casos la reforma puede resultar insuficiente, y no hay otro camino que la revolución del juego, aunque su viabilidad política sea muy difícil.

La **revolución de un juego** es también un cambio en sus reglas que altera el espacio de variedad de los resultados posibles.

Revolucionar un juego implica muchas veces disolver el problema en otros de distinto alcance, en vez de enfrentarlo tal como fue originalmente declarado.

Disolver un problema es ir a fondo de nuestras preocupaciones, es cuestionar las fronteras de nuestra imaginación. Y desde esa perspectiva, si bien no siempre ello es posible en la práctica, siempre es conveniente como ejercicio intelectual para generar alternativas de estrategias disolventes.

De acuerdo a las expectativas del actor proyectista en cuanto a resolver, controlar o paliar los problemas se formularan las estrategias.

La formulación de estrategias se puede realizar desde 2 enfoques:

Formulación unilateral o formulación plural.

Formulación unilateral de estrategias. La realiza el actor proyectistas sin tomar en cuenta las aportaciones de los actores influyentes.

La formulación plural. Es la que realiza el actor proyectista con una determinada participación de los actores influyentes y debe aplicarse en situaciones donde prevalece una mediana o baja gobernabilidad del sistema actoral (mediano o bajo apoyo), para las estrategias y acciones que pudiera llevar a cabo por si sólo el actor proyectista con relación al problema en procesamiento o no existe la suficiente capacidad o el entorno adecuado para que esas estrategias puedan ejecutarse sin dificultad.

La formulación unilateral de estrategias de solución a los problemas prioritarios.

Se lleva a cabo a partir de la información sobre las causas por actores y factores especificadas en el diagnóstico explicativo.

Una vez que el actor proyectista identifica las causas del problema, se procede a generar ideas sobre las posibles estrategias para atacar, enfrentar o atender esas causas.

Cuando el actor realiza este proceso como grupo, puede aplicar algunas técnicas de estrategias de solución como: Tormenta o lluvia de ideas, técnica delphi, etc. (Ver formato F-10, p. 117).

Formulación plural de estrategias de soluciones negociadas. Esta se basa en el principio de soluciones negociadas, mediante el cual el actor proyectista reconoce que la solución a su problema depende de que se solucionen los problemas de los actores que le son influyentes.

Se aplica la Técnica de Soluciones Negociadas (TSN), que se desarrolla a través de un proceso que permiten obtener la solución de problemas socio-políticos cuya gestación, mantenimiento y/o agudización dependen tanto de la interacción que se da entre varios actores que coexisten en un sistema social determinado como de las reglas que rigen ese tipo de interacciones.

La TSN inicia su aplicación con un proceso de despliegue de lo que ocurre en todo un sistema socio-político donde los actores que lo integran reconocen y/o padecen la existencia de problemas, y donde cada uno de ellos contribuye de una u otra manera a la existencia de tales problemas, así como también contribuyen determinantemente las reglas bajo las cuales se dan las interacciones entre ellos.

Los actores contribuyen a crear y/o a mantener los problemas con o sin conocimiento de que están siendo causantes de esos problemas, esto es sabiendo o no que ellos mismos están contribuyendo al problema o sabiendo o no cuáles son las causas de fondo o creyendo que las causas son unas cuando son otras o cuando son esas y otras.

En efecto, como los actores que participan en un juego tienen problemas asociados (tanto por causa como por efecto), cuando cada uno de ellos actúa para solucionar su problema, produce un efecto a favor o en contra de la solución de los problemas de los demás, dando lugar a un conjunto de inter impactos cuya resultante representa soluciones para unos y continuación o agudización de problemas para otros. Pero como el proceso es dinámico, es posible que los que antes disfrutaban de soluciones, no están padeciendo problemas, y viceversa. Lo anterior indica que el resolver un problema (o sea, mejorar un marcador) puede traer como consecuencia crear o empeorar otros problemas (empeorar marcadores) de otro u otros actores influyentes y/o del propio actor proyectista.

Esto quiere decir que el actor proyectista, más que solucionar un problema, lo que hace es intercambiar problemas, esto es, va a intercambiar un problema resuelto por uno o más problemas creados, aumentados o disminuidos.

Por lo tanto el actor proyectista debe aplicar en lo posible un enfoque ganar - ganar para solucionar sus problemas a través de: Intercambiar la solución de problemas de alta prioridad por uno y baja prioridad para otro (s) por la solución de problemas de baja prioridad para ambos; intercambiar la solución de problemas de alta prioridad para uno y para otro (s) por el surgimiento y solución de nuevos problemas de baja prioridad para ambos; solucionar problemas sin crear nuevos o aumentar actuales.

Con relación a lo anterior el actor proyectista debe realizar un proceso de incremento de viabilidad de las soluciones o diseñar un plan de juego para manejar las relaciones de los actores afectados.

De esta manera la TSN se desarrolla en los siguientes pasos

- Identificar causas de mediano impacto.
 - Identificar las causas de alto impacto.
 - Determinar las estrategias de solución de mediano y alto impacto
 - Establecer las estrategias de intercambio de soluciones e intereses
- (Ver formatos F-11, F- 12, F- 13, F- 14, págs. 118 -120).

Las estrategias de intercambio de soluciones e intereses (EISI).

Estas estrategias son denominadas **soluciones negociadas**, y se formulan combinando dos o más estrategias de solución de los problemas asociados e intereses de los actores involucrados.

Los intereses se establecen como condiciones a cumplir para que las estrategias sean posibles.

4.2.2 Determinación de acciones necesarias por estrategia.

El diseño plural de estrategias consiste en el proceso mediante el cual el actor proyectista y los actores influyentes realizan conjuntamente la especificación de las acciones necesarias, suficientes, eficientes, eficaces y viables para ejecutar cada una de las estrategias de solución antes formuladas.

Es conveniente que las acciones se diseñen con un enfoque plural, con participación de los actores sociales que sea posible involucrar en este proceso, esto permitirá que las formulaciones de esas acciones se realice con la aportación y voluntad de los actores sociales que intervengan en el proceso de diseño, con lo cual se logra un avance significativo en viabilidad de las estrategias del plan.

Se indica en el formato F-15 (pág. 121), el escenario considerado (tendencial, optimista, pesimista o combinado). Y el horizonte del plan (en meses o años).

Posteriormente se especificaron las acciones necesarias que cada actor propone para lograr las estrategias de solución y los intereses de los actores involucrados.

Se especifica entonces acciones ES1, acciones para ES2, etc.

En la parte inferior del formato se describe una propuesta de acciones depuradas, precisadas y secuenciadas.

Para elaborar el diseño plural, el actor proyectista define previamente un proceso de trabajo con actores sociales, con el objeto de abordar y solucionar conjuntamente los problemas en consideración.

La selección de acciones definitivas. Las acciones propuestas deben ser evaluadas a través de varios criterios para seleccionar las que realmente deben ser incluidas dentro de cada estrategia **ES**.

Los criterios de selección son los siguientes:

- Necesidad.
- Evaluación de viabilidad humana, por capacidad y por entorno.
- Evaluación de eficacia causal e interactiva.

La aplicación de estos criterios de selección se realizó a través de los conceptos y formatos subsecuentes y permitieron realizar un filtrado progresivo que da como resultado las acciones definitivas secuenciadas. (Ver formato F-15, p. 121)

4.2.3 Identificación de recursos específicos necesarios.

Una vez seleccionadas las acciones definitivas a ser aplicadas por cada estrategia, se procedió a estimar los recursos específicos que cada una de ellas necesita para poderse ejecutar. Los recursos se especifican nuevamente en función del escenario y del horizonte del plan.

Los recursos son de diversa naturaleza como son: humanos, materiales, naturales, de dinero, de tecnología, de información, de equipos, de normas, de conocimientos, de creatividad, de capacidades, de habilidades, de voluntades, de poder, etc.

Además de especificar los recursos a utilizar, se señala el porcentaje (%) disponible de ellos por el actor proyectista (A1), así como lo que los actores poseen o que pueden generar los recursos faltantes y el % de posesión o de generación por parte de cada actor. F-16 (Pág. 122)

4.3 Evaluación e incremento de viabilidad, eficacia y eficiencia de estrategias.

4.3.1 Elaboración de la matriz de pesos actorales.

En función de las estrategias a implementar, se encuentra que hay actores más y menos influyentes en su realización debido a que algunos poseen una mayor cantidad de los recursos necesarios para su ejecución. Mientras más recursos posee un actor para ejecutar las acciones de una estrategia, más peso tendrá, y viceversa. (Ver formato F- 18, p. 124).

4.3.2 Elaboración de la matriz de voluntades, actitudes y paradigmas actorales.

El actor proyectista realiza un análisis de las voluntades, actitudes y paradigmas que requiere cada acción de la estrategia y que tanto de lo que posee cada actor involucrado.

Por **voluntad** se entenderá la disposición de un actor de llevar a cabo una acción o de alcanzar un objetivo, o bien, de apoyar el o los objetivos y/o acciones de otros actores o de apoyar el que él u otro actor aporte determinando recursos para ejecutar tal o cual acción.

Actitud es el grado de motivación que tiene un actor para actuar de determinada manera o para alcanzar objetivos propios o ajenos.

Paradigma es un modelo de pensamiento, un esquema mental, una norma, una creencia, una regla, un modo de concebir la realidad; que hace que un actor tenga en su mente lo que debe ser y lo que no; así como lo que debe hacerse y lo que no.

El actor proyectista (AP) debe identificar qué características en cada uno de estos aspectos con lo que él necesita de cada actor para que las estrategias que el AP diseñe sean implementadas con éxito; posteriormente, procederá a analizar como se encuentran los actores influyentes respecto a esas características necesarias. (Ver formato F-17, p. 123).

4.3.3 Evaluación de viabilidad de las estrategias: humana, por capacidad y por entorno.

El término viabilidad puede interpretarse como la propiedad que un objeto, sistema, ente o acción tiene de existir, de sobrevivir, de ser posible o de cumplir con las condiciones para ser realizable.

En términos de Planeación Estratégica, viabilidad se refiere a la posibilidad de realizar una jugada, una estrategia, una acción, una operación, una política pública o privada, una conducta o comportamiento de un actor, o un plan, programa o proyecto que intenta desarrollar un actor que participa en un juego de cooperación y conflicto.

Lo anterior significa que tan posible es ejecutar una jugada que tiene la capacidad de producir cambios reales en las causas de un problema cuyo marcador desea alterar un jugador. Ahora bien, en un juego socio - político abierto la posibilidad de ejecutar una jugada está muchas veces condicionada a factores que escapan al control del jugador.

La viabilidad de una estrategia, decisión, acción, jugada o la de un plan, programa o proyecto, puede analizarse al menos en tres (3) dimensiones: viabilidad humana, viabilidad por capacidad y viabilidad por entorno.

En cuanto a la **Viabilidad humana** es el grado de aceptación de un plan, estrategia o acción por parte de los actores involucrados en su ejecución.

El apoyo o rechazo de un actor hacia el plan se pondera con su peso de influencia, y todo ello constituye la fuerza que dicho actor aplicará a favor o en contra del plan.

Viabilidad por capacidad, se debe considerar si existen los suficientes recursos financieros, humanos, tecnológicos, infraestructura, organizativos, cognitivos, actitudinales, etc., para llevar a cabo cada una de las estrategias y acciones de solución a los problemas.

En cuanto a la **viabilidad por entorno**, se debe considerar si las condiciones del contexto económico, social, político, natural, cultural, etc., son favorables a la ejecución de las estrategias y acciones de solución.

Para llenar la matriz el actor proyectista debe utilizar el siguiente procedimiento:

- Utilizar una escala +3 a -3 para los apoyos y rechazos de los actores a las estrategias, jugadas, acciones o decisiones opcionales del actor proyectista siendo:

- +3 = Total apoyo
- +2 = Mediano apoyo
- +1 = Poco apoyo
- 0 = Indiferencia
- 1 = Poco rechazo
- 2 = Mediano rechazo
- 3 = Total rechazo

- Utilizar escala de 0 al 10 para iniciar el peso de influencia de cada actor, siendo:

- 0 = Peso nulo
- 10 = Peso máximo

- Multiplicar apoyos y rechazos por los pesos respectivos de los actores. Sumar positivos y negativos por separado; dividir la suma total de positivos entre la suma total de negativos para obtener el Balance de Apoyos y Rechazos Ponderados (BARP): El grado de viabilidad de la estrategia se evaluará aplicando el siguiente criterio:

- $BARP < 1$ --- nula viabilidad
- $1 \leq BARP \leq 2$ --- baja viabilidad
- $2 \leq BARP < 4$ --- mediana viabilidad
- $4 \leq BARP \leq 10$ --- alta viabilidad
- $BARP > 10$ --- muy alta viabilidad

(Ver formato F – 19, Pág. 130)

Al elaborar las matrices de viabilidad por capacidad y la viabilidad por entorno, el actor proyectista debe tomar en cuenta los siguientes pasos:

- Identificar las capacidades y las condiciones del entorno que se requieren para poder ejecutar las estrategias opcionales del actor proyectista. Las capacidades y condiciones del entorno pueden ser:
- Capacidades (humanas, materiales, financieras, de equipos, tecnológicas, de información, de conocimientos, de poder, normativas, de habilidades humanas, de actitudes y paradigmas, de capacidades organizativas y administrativas, etc.).

- Factores del entorno (clima político, económico, social, natural, cultura organizacional, cultura social, cultura política, reglas del juego económico, estado de la correlación de fuerzas sociales y políticas).
- Estimar el grado de disponibilidad (en %) de las capacidades y condiciones del entorno que cada estrategia requiere para ser ejecutada exitosamente.
- Calcular el promedio de los porcentajes para obtener el grado de viabilidad tanto por capacidad como por entorno, aplicando el siguiente criterio:

Si	GVC o GVE < 50%	----	nula viabilidad
	$50\% \leq GVC$ o $GVE < 70\%$	----	baja viabilidad
	$70\% \leq GVC$ o $GVE < 90\%$	----	mediana viabilidad
	$90\% \leq GVC$ o $GVE < 100\%$	----	alta viabilidad
	GVC o $GVE \geq 100\%$	----	muy alta viabilidad

Siendo GVC = Grado de viabilidad por capacidad

GVE = Grado de viabilidad por entorno

(Ver formato F- 19, F - 20 y F - 21 pág. 126, 127, 128).

4.3.4 Evaluación de eficacia causal e interactiva de las estrategias.

Una vez evaluada la viabilidad de las estrategias, soluciones o decisiones en estudio y tomar la decisión de incrementar o no esa viabilidad, es necesario proceder a evaluar su grado de eficacia, esto es, su capacidad para producir el resultado esperado. En cuanto a ello, podemos distinguir entre la eficacia causal y la eficacia interactiva.

Evaluación de eficacia causal.

En el diagnóstico de los problemas, se identifican sus causas según cada actor, por lo que es necesario alterar o eliminar estas causas para controlar o resolver los problemas del plan.

En este sentido la eficacia causal es la capacidad de las estrategias, soluciones o decisiones en estudio para controlar o resolver los problemas en procesamiento.

En la evaluación de la eficacia causal se debe tomar en cuenta la relación entre lo que puede una estrategia alterar de la causa (de alto o mediano impacto), y lo requerido para controlar o resolver los problemas.

En el formato de evaluación de eficacia causal se realiza lo siguiente:

- Identificar las causas del problema y clasificarlas según el impacto que tienen en el problema, como causas de mediano o alto impacto.
- Estimar un porcentaje de alternación requerido de esa causa, es decir qué tanto debe cambiar su situación para que el problema deje de serlo.

- Evaluar que tanto son alteradas estas causas por cada una de las estrategias opcionales. Se escribe el porcentaje en que cada estrategia produce un cambio en la situación causal.
- Comparar la alteración requerida con la real, de cada una de las estrategias. Se divide el porcentaje en que la estrategia influye en la causa, entre el porcentaje identificado como alteración requerida y esa cantidad se multiplica por 100.
- Ponderar las causas, es decir, se asigna un número entre 0 y 1 (la suma de los valores debe ser igual) para reconocer el grado de importancia de las causas sobre el problema.
- Calcular la ponderación de las causas de alto y mediano impacto. El porcentaje obtenido en el cuarto rubro se multiplica por la ponderación. Los valores que resultan de cada estrategia (CAIP y CMIP) se suman.
- Identificar la suma máxima, con base en los siguientes criterios:
 - Si sólo son causas de alto o mediano impacto, la suma máxima es igual a 100
 - Si las causas son tanto de alto como de mediano impacto, la suma máxima es igual 200.
- Calcular el grado de eficacia causal (GEC). Se divide cada suma de ponderaciones (sexto rubro) entre la suma máxima, y multiplicar por 100.
- Evaluar el resultado con base a la siguiente escala.

	Si $GEC < 20\%$	----	Nula eficacia
Si	$20\% \leq GEC \leq 40\%$	----	Baja eficacia
Si	$40\% < GEC < 60\%$	-----	Mediana eficacia
Si	$60\% < GEC < 80\%$	-----	Alta eficacia
	Si $GEC > 80\%$	----	Muy alta eficacia.

(Ver formato F-22, p. 129)

Evaluación de eficacia interactiva.

Es la capacidad de las estrategias o soluciones de lograr un balance favorable en el manejo de los aspectos positivos y negativos que se tendrían una vez que dichas estrategias o soluciones entren en contacto con el medio en el que se prevé aplicarlas, así como la posibilidad de que dichas estrategias puedan ser modificadas o cambiadas por otras durante su aplicación, a fin de que pueda adaptarse y responder adecuadamente a los cambios en su contexto.

En la evaluación de la eficacia interactiva se evalúa cada estrategia opcional con base en los siguientes criterios:

- Oportunidad: se evalúa si las características del contexto en el que se aplicará la estrategia son o no propicias para su éxito en el momento de su aplicación.
- Sorpresividad: que tan preparado esta el oponente para reaccionar a la estrategia. Mientras menos preparado esté, la estrategia tendrá una mayor posibilidad de contundencia.

- Reactividad favorable: grado de apoyo que obtendría el actor proyectista de otros actores por la decisión que va a tomar y/o reacciones de adversarios no perjudiciales al actor proyectista.
- Nula vengatividad: capacidad de la estrategia de no provocar reacciones de venganza. Mientras mayor sea esta capacidad, mejor será la estrategia.
- Cooperatividad: capacidad que tiene la estrategia de lograr la colaboración mutua. Al satisfacer a los diferentes actores, será más probable la permanencia, solidez y estabilidad de la estrategia.
- Multifinalidad: capacidad de la estrategia de producir diversos resultados favorables. Mientras más fines positivos pueden lograrse con una estrategia, ésta será más eficaz.
- Impacto en pesos de influencia: qué tanto impacto podrá tener la estrategia en la capacidad que tiene el decisor de influir sobre los demás actores o sobre la problemática.
- Consecuencias multitemporales y multidimensionales: variedad de alcances que tendrán los resultados de la estrategia en diversos plazos (corto, mediano y largo), así como en varias dimensiones de la realidad (dimensión económica, política, social, etc.).
- Flexibilidad de cambio: capacidad de una estrategia para ser modificada, adaptándola a los cambios en su contexto.
- Reversibilidad: capacidad de la estrategia de ser cambiada por otra en el momento en que se encuentre que no está siendo eficaz.

La evaluación de cada estrategia opcional se realiza calificándola en función de cada uno de los criterios antes descritos, utilizando una escala convencional, de 0 a 10, considerando 0 a 4 como calificación negativa y de 5 a 10 como calificación positiva. La suma total de estas 10 calificaciones nos permite definir el grado de eficacia interactiva de la estrategia, tal como se especifica en la parte inferior del formato. (Ver formato F – 23, p. 130).

4.3.5 Evaluación de la conveniencia beneficio – costo.

Un criterio importante para decidir la estrategia o solución que debe aplicarse para resolver o controlar un problema es, además de la viabilidad y eficacia, la conveniencia de llevarlo a cabo.

Esta conveniencia se determinará a través de la relación entre beneficios que puede generar versus los costos de su implementación.

Los beneficios de una estrategia se refieren a sus impactos económicos, políticos, sociales, culturales, ambientales, laborales, etc., considerados como favorables desde la perspectiva del actor proyectista y/o de los actores participantes en el diseño de la estrategia y de sus afectados.

Los costos de una estrategia se refieren a la cuantía de recursos múltiples que se requieren para su implementación (humanos, materiales, financieros, etc.).

Los beneficios y costos pueden calcularse con una adecuada precisión, utilizando métodos especialmente diseñados para tal fin o bien estimarlos en forma cualitativa (alto, mediano o bajo beneficio o costo) o utilizando una escala convencional, tal como de 0 a 100 para cada concepto. De estas tres modalidades de estimación se utiliza la última.

Una vez asignada la calificación de los beneficios y costos estimados para cada estrategia, se dividen los primeros entre los segundos y con ello se obtiene la conveniencia beneficio- costo de cada estrategia o solución. (Ver formato F- 24, p. 131).

4.3.6 Evaluación integral y selección de estrategias.

Una vez determinada la viabilidad actoral (o humana), la viabilidad por capacidad y por entorno, la eficacia causal e interactiva y la conveniencia beneficio - costo para las diferentes estrategias o soluciones opcionales, se procede a la selección definitiva de la opción más pertinente, y con ello se toma la decisión.

Para ello se colocan en una tabla todas las estrategias o soluciones opcionales con los valores en cuanto a la viabilidad actoral, eficacia causal, eficacia interactiva y conveniencia beneficio – costo.

Se prorratan estos valores por separado (sumándolos, dividiendo cada valor entre la suma respectiva obtenida y multiplicando el resultado por 100).

Por último, se suman horizontalmente los resultados obtenidos del prorrato, y la suma que resulte con mayor valor corresponderá a la estrategia o solución a seleccionar.

(Ver formato F- 25, p. 132).

4.3.7 Incremento de la viabilidad humana de las estrategias seleccionadas.

La evaluación de la viabilidad nos lleva a concluir en torno a la posibilidad de cada una de las acciones y estrategias del plan para ser implantadas con éxito.

Dependiendo del grado de viabilidad de la estrategia, se pueden realizar las siguientes acciones:

- Cuando el grado de viabilidad resulta negativo o bajo, se puede tomar la decisión de no implementar tal estrategia y/o acción.
- Implementarla después de haberle construido viabilidad.
- Cuando el grado de viabilidad resulta mediano, se recomienda implementar la estrategia y/o acción después de haberles aumentado su viabilidad.
- Cuando el grado de viabilidad resulta alto, se recomienda implementar las estrategias y/o acciones sin problemas.

- En cualquiera de los casos, si la decisión es implementar la estrategia y/o acción, es necesario trabajar permanentemente para asegurarse de que las condiciones de viabilidad se mantengan a un nivel alto.

Decisión sobre el incremento de la viabilidad humana.

Para tomar la decisión de proceder a incrementar o no la viabilidad humana es recomendable hacer un cálculo de mayor precisión al ya realizado, tomando en cuenta las características que presenta el juego social en que se pretenden implementar las acciones de solución.

LOS CUATRO CUADRANTES DE LA VIABILIDAD ACTORAL O HUMANA

	Involucramiento requerido: Con aportación o Aceptación de ideas	Involucramiento requerido: participación y compromiso en la ejecución
	I	II
Existencia de Oposición sin Presión opositora	$FM = FF + FC$ $Ga = (FF - OP) \times 100 / FM$ $Ga = (FF - 0) \times 100 / (FF + FC)$ $Ga = FF \times 100 / (FF + FC)$ $Va = (FF / FC) \geq 1.5$	$FM = 3 \times 100 = 300$ $Ga = (FF - PO) \times 100 / FM$ $Ga = (FF - 0) \times 100 / 300$ $Ga = FF / 3$ $Va = (FF / FC) \geq 3$
	III	IV
Existencia de Presión opositora	$FM = FF + FC$ $Ga = (FF - PO) \times 100 / FM$ $Ga = (FF - FC) \times 100 / (FF + FC)$ $VA = (FF / FC) \geq 4$	$FM = 3 \times 100 = 300$ $Ga = (FF - FC) \times 100 / FM$ $Ga = (FF - FC) \times 100 / 300$ $Ga = (FF - FC) / 3$ $Va = (FF / FC) \geq 6$

Ga = Gobernabilidad actoral

PO = Presión opositora

FM = Fuerza Máxima

FF = Fuerza a favor

FC = Fuerza en contra

Va = Viabilidad actoral

3 = apoyo máximo (recordando la escala de medición de - 3 a 3)

Viabilización.

Es un nuevo paradigma de la Planeación, mediante el cual se hace viable o posible una jugada. Este paradigma es inexistente en la planeación estratégica tradicional.

Los procesos de construcción, aumento y mantenimiento de la viabilidad humana se realizan a través de la aplicación de estrategias de viabilización, las cuales son diseñadas y aplicadas utilizando técnicas de negociación, persuasión o planeación estratégica de juegos socio - políticos.

Los medios para viabilizar una estrategia, a fin de hacer posible su aplicación exitosa, pueden ser los siguientes:

- Ajuste plural de estrategias.
- Negociación blanda por intercambios.
- Negociación por paquetes plurivalorados.
- Persuasión sobre bondades de estrategias.
- Negociación dura.
- Planeación estratégica de juegos sociales.

Estos medios se aplican diseñando e implementando estrategias que hacen posible que los actores que tienen el control parcial o total de los recursos necesarios para ejecutar una estrategia de solución, y que presentan rechazo actual o potencial o bajo o mediano apoyo a la aportación, adopten una posición de apoyo o aumenten sus apoyos actuales a la aportación o usos de esos recursos, lo cual se basa en la **construcción de acuerdos**.

Un criterio recomendable para aplicar estos medios estratégicos consiste en analizar las condiciones del sistema actoral para calcular el medio estratégico que puede ser eficaz.

Ajuste plural de estrategias.

En este punto se consulta a los actores rechazantes o de bajo apoyo las razones de su posición frente a la estrategia de solución de propuesta. Después, se generan alternativas y seleccionan las más convenientes en cuanto a cambios en esos aspectos de la estrategia de solución diseñada, que provocan rechazo o bajo apoyo. Este proceso debe ser plural, concretando acuerdos con ellos antes de implantar la estrategia de solución.

Si los cambios planteados afectan la posición de otros actores que apoyan ampliamente el diseño original, será necesario desarrollar una negociación abierta con todos los actores involucrados, a fin de definir el sentido y alcance específico de los cambios a realizar.

(Ver formato F-26 y F-27, 133 - 134).

Negociación blanda por intercambios.

La negociación es blanda cuando los intercambios se realizan en un contexto de baja a mediana conflictividad. Para llevar a cabo la negociación blanda, es necesario iniciar investigando los múltiples intereses de los actores involucrados,

sobre todo de los que rechazan o presentan bajo o mediano apoyo a la estrategia de solución, a fin de plantear estrategias viabilizantes.

Mientras más intereses se conozcan de los actores rechazantes o de bajo o mediano apoyo y mientras más beneficios puedan demostrar que obtendrán si cambian sus voluntades, actitudes y paradigmas, más probabilidades se tendrán de viabilizar las propuestas.

Para realizar la investigación de intereses y beneficios, es necesario considerar la naturaleza de los satisfactores más comunes en los seres humanos. A continuación se contemplan una serie de satisfactores que pueden agruparse en las siguientes categorías: reconocimiento, prestigio, estima, respecto, beneficios financieros, beneficios políticos, beneficios culturales, bienestar personal y/o familiar, beneficios institucionales, información, apoyo tecnológico, asesorías, beneficios económicos, beneficios sociales.

De los intereses y beneficios mencionados es necesario investigar cuáles son los más valorados por cada uno de los actores involucrados, posteriormente se seleccionan los intereses más valorados que presenten mayores posibilidades de ser facilitados a los respectivos actores a cambio de que apoyen o aumenten su apoyo a la estrategia de solución en consideración.

(Ver formato F-28 y F-29, p. 135 - 136).

Negociación por paquetes plurivalorados.

La negociación podría hacerse más precisa y efectiva trabajando con paquetes o menús de opciones de negociación, donde en cada paquete se combina una determinada fórmula de características de la estrategia o de términos de la propuesta con la satisfacción de determinados intereses y beneficios de los actores, que también pueden incluirse en los propios paquetes.

(Ver formato F-30 y F30-1, p. 137 - 138)

Persuasión sobre las bondades de estrategias.

El diálogo persuasivo debe enfocarse a que el receptor "tome conciencia de que tiene un dolor", y que debe encontrar una manera de cambiar la forma en que está manejando la situación, con el fin de que pueda aliviar ese dolor a través de la orientación o apoyo que el actor proyectista le ofrece.

El actor proyectista toma el rol de inductor y el actor objetivo toma el rol de receptor.

Esta técnica tiene 4 pasos, a saber:

Paso 1. Creación de interés inicial.

Propósito del encuentro con el receptor. Se debe explicar al receptor el propósito del encuentro, de tal manera que se entienda que el tema será de interés para las dos partes.

Terreno común. Se plantea al receptor la problemática común. Creación de interés del receptor para que preste atención al inductor. Se ofrece apoyo al receptor para solucionar la problemática a través de acciones conjuntas.

Paso 2. Diálogo canalizado a soluciones.

Se busca crear una buena relación con el receptor realizando una serie de preguntas con el fin de que proporcione información, con la cual se logre generar la mejor opción que pueda satisfacer sus necesidades.

Paso 3. Manejo de objeciones.

Ponerse en el lugar del receptor e imaginar alguna posible objeción que puede presentarse desde esa posición y después buscar conjuntamente una solución a la objeción.

Paso 4. Cierre de acuerdos.

Se da cuando ya no hay objeciones y el receptor ya no manifiesta dudas, por lo que de inmediato se concluyen los acuerdos.

Negociación dura.

Ésta se utiliza cuando el ajuste plural, el diálogo persuasivo o la negociación blanda, bien sea por intercambios o por paquetes, no son suficientes para construir acuerdos que mejoren la viabilidad de una determinada estrategia de solución.

Esto ocurre en situaciones en que los actores rechazantes mantienen posiciones inflexibles o de oposición táctica o espontánea. Con esta técnica se pretende que los actores objetivo aprueben la propuesta o al menos no la rechacen; o si la rechazan, que ello no impida que la balanza se incline en perjuicio de la propuesta.

El actor proyectista diseña y aplica estrategias para lograr cambios en los pesos puntuales de los actores, de manera que la estructura de pesos resultante, y reflejada en la matriz de pesos, haga inclinar la balanza a favor de la aceptación de la propuesta, y por tanto, favorezca la gobernabilidad del sistema para el plan, proyecto o estrategia en consideración.

Una vez que el actor proyectista logra cambiar a su favor los pesos de los actores, procede a utilizar el diálogo persuasivo, la negociación blanda o el ajuste plural para obtener la aprobación de su propuesta por el receptor. Esto requerirá plantear estrategias basadas en la cooperación mutua entre los actores que están a favor de las propuestas.

Estudio de actores.

Se refiere a una investigación detallada de cada uno de los actores que operan en el sistema social donde tiene lugar el juego en el que el actor proyectista tiene un problema que se propone resolver.

Este estudio se realiza para obtener información sobre el conjunto de capacidades, incapacidades, habilidades, inhabilidades, intereses, objetivos, lógica de juego, estrategias y tácticas que posee y utiliza cada uno de los actores, y que debemos conocer para poder interactuar adecuadamente con cada uno de ellos.

Estrategias preventivas y reactivas a oposiciones.

A partir de las jugadas estratégicas que podemos prever de cada uno de los actores, tanto de oposición como de apoyo al plan, el actor proyectista diseña estrategias preventivas y reactivas que puedan bien sea reducir la probabilidad de ocurrencia de jugadas opositoras o aumentar esa probabilidad para jugadas de apoyo, o alterar el impacto de dichas jugadas, trabajando desde antes (preventivas) o después (reactivas) de que reaccionen los actores.
(Ver formato F-31, p. 139).

4.4 Formulación del rumbo y operación.

4.4.1 Formulación del rumbo

Se refiere a la formulación del rumbo que se propone tomar el sistema actoral a través del plan que, bajo la coordinación del actor proyectista, ha sido diseñado por el conjunto de actores involucrados en la solución de los problemas abordados que les aquejan.

En el Método de PEI el rumbo se formula casi al final, después de que el plan ha sido viabilizado y es posible fijar un rumbo pluralmente deseable y viable.

Este rumbo se describe a través de:

- La misión que en forma conjunta se comprometen a cumplir los actores para la solución de los problemas, así como la misión a la que se compromete cada actor en particular.
- La Visión que, en forma conjunta, se proponen alcanzar los actores en el horizonte del plan, así como la visión por actor
- El objetivo que, en forma conjunta, se proponen lograr los actores en el horizonte del plan, a fin de alcanzar la visión conjunta, así como los objetivos que cada actor se propone lograr para hacer posible su respectiva visión.

Alternativamente el actor proyectista fija el rumbo e manera unilateral.

Si se elige el enfoque unilateral, se podrá fijar el rumbo con base en las definiciones de misión, visión y objetivos que se indican a continuación, así como las instrucciones para su formulación.

La misión define la esencia o razón de ser de una institución, dependencia o, en general, de un actor o de varios actores, describiendo su propósito principal o tarea fundamental.

Por medio de la misión:

Se definen los campos de especialidad

Se delimitan las fronteras de responsabilidad

Se integran los esfuerzos hacia un objetivo común

Se genera cohesión, motivación y compromiso con un grupo.

Para hacer una adecuada formulación de la **misión**, se deberá contestar las siguientes preguntas: ¿Quién es el actor?, ¿Qué hace?, ¿Para qué lo hace?, ¿Para quién lo hace?, ¿Cómo lo hace?.

La visión es una imagen mental de un futuro altamente deseado por el actor; comunica la idea de lo que el actor quiere llegar a ser y describe como va a operar en ese futuro. Se formula contestando a las siguientes preguntas: ¿Qué futuro quiero tener?, ¿Cómo lograrlo?, ¿Cuándo?, ¿Por qué/ Para qué? ¿Cómo me imagino actuando en ese futuro y ¿Cómo imagino a los otros involucrados?

Los **objetivos** son los resultados esenciales que nos proponemos alcanzar para el cumplimiento de la misión y visión. Constituyen el desglose de la misión y la visión. Se formula respondiendo: ¿Qué resultados debemos obtener par cumplir nuestra misión y visión?, ¿Cuándo? Y ¿Cuánto? (Ver formato F- 32, p. 140).

4.4.2 Programación operativa, seguimiento, evaluación y control.

Una vez que se ha construido la viabilidad de las estrategias de solución formuladas y diseñadas en el proceso de elaboración del plan, se procede a desarrollar:

- Programación operativa
- Seguimiento, evaluación y control

□ *Programación operativa.*

Se hace un diseño del programa operativo de cada periodo del horizonte del plan con especificaciones de las metas físicas, las metas de recursos y de los indicadores de resultados por cada subperiodo dentro de cada periodo del horizonte del plan. (Ver formato F-33. F-34 y F-35, p. 141, 142, 143).

□ **Sistema de seguimiento, evaluación y control.**

La programación no garantiza por sí sola el cumplimiento de las metas establecidas. Toda vez que en el proceso de ejecución de las acciones intervienen muchos factores que pueden afectar los avances esperados de cada acción, lo que hace necesario instrumentar un sistema de seguimiento, evaluación y control de esas acciones, que actúe como elemento de encauzar el programa al cumplimiento de sus metas.

El **seguimiento** consiste en la observación y medición periódica de los avances logrados; la **evaluación** es la comparación de esos avances con los programados, que permite detectar si hay desviaciones (retrasos o adelantos), así como identificar las causas de esas desviaciones; y el **control** consiste en la generación y aplicación de acciones que permitan corregir en el futuro el curso de los acontecimientos para asegurar el cumplimiento de las metas programadas.

□ **Control correctivo y preventivo.**

El proceso de planeación no se limita a conocer la realidad, diseñar el futuro y crear las posibilidades de realización del plan. La verdad es que se trata de un proceso permanente e incesante de hacer, revisar, evaluar y rehacer planes que sólo termina temporalmente su tarea en la decisión concreta del día a día.

Las acciones del plan siempre son el producto terminal de un diseño o de un cálculo, pero no necesariamente un producto definitivo.

Una acción realizada, que produzca resultados insatisfactorios, amerita ser corregida, y deja un aprendizaje importante para que en el futuro se pueda prevenir. A lo anterior se le denomina Control correctivo (actuar después de lo consumado) y control preventivo (actuar antes de lo consumado).
(Ver formato F-36, p. 144).

4.5 Prevención y reacción.

4.5.1 Programación preventiva y reactiva.

Para ejecutar las estrategias y programas que se han diseñado previamente, deberá tenerse en cuenta que los escenarios en que se han basado estos diseños pueden cambiar paulatina o repentinamente. Por ello es de importancia que el actor proyectista haga una previsión de cambios de los escenarios y una estimación de sus impactos, a fin de prepararse para responder a estos cambios de manera oportuna, eficiente y eficaz.

La forma de responder a los posibles cambios de escenarios es a través de estrategias preventivas.

- ***Estrategias preventivas.***

Son aquellas que se diseñan y ejecutan antes de que se generen los cambios de escenarios, con alguno de los siguientes propósitos.

- Alterar la probabilidad de que ocurra un cambio de escenarios en el futuro.
- Alterar el impacto de que un posible cambio podría producir en los problemas y/o en la eficacia, la eficiencia o la viabilidad de las soluciones.

- ***Estrategias reactivas.***

Se diseñan antes de que se produzcan los cambios de escenarios, pero se aplican una vez que estos cambios se están presentando o ya se presentaron y tienen el propósito de alterar el impacto que un posible cambio de escenario podría producir en los problemas y/o en la eficacia, la eficiencia o viabilidad de las soluciones, en dos vertientes.

- Aumentar y aprovechar las bondades de los posibles impactos favorables, actuando durante y/o después de que se produzca el nuevo escenario.
- Reducir los impactos desfavorables a generarse, de un posible cambio de escenario, actuando durante y/o después de que se produzca el nuevo escenario. (Ver formato F-37, p. 145).

Formato F- 01
Datos Introdutorios del plan estratégico

A) Sistema actoral bajo estudio.

Gerente de Capacitación, Director General, Instructor, cliente y competencia del Instituto Superior de Estudios Financieros Contables y Administrativos México Hispano Siglo XXI, A.C.

B) Nombre del plan estratégico.

Formulación e implementación de estrategias para incrementar la competitividad y rentabilidad del Instituto Superior de Estudios Financieros Contables y Administrativos México Hispano Siglo XXI, A. C

C) Integrantes del equipo de trabajo.

Gerente de capacitación y grupo de trabajo.

Formato F- 02
Actor proyectista, problemas a resolver y actores influyentes preliminares

1. Nombre del actor proyectista

A1: Gerente de capacitación

2. Problemas a resolver según A1:

P1: Inexistencia de manuales de procedimientos organizacionales

P2: Inexistencia de un equipo interdisciplinario

P3: Cartera de clientes insuficiente

P4: Poca demanda de cursos de capacitación

3. Nombres de actores influyentes

A2: Director General

A3: Instructor

A4: Cliente

A5: Competencia

Formato F- 03
Priorización plural de problemas
(Escala 0 a 10 para cada concepto)

Pesos de los actores (Pa)	Pr para cada problema (p1, 2,p3, etc.)				Pa x Pr para cada problema (p1, 2, 3, etc.)			
	p1	p2	p3	p4	p1	p2	p3	p4
A1: Peso: 10	10	9	7	5	100	90	70	50
A2: Peso: 9	8	4	10	6	72	36	90	54
A3: Peso: 8	9	3	8	10	72	24	64	80
A4: Peso: 7	6	4	8	9	42	28	56	63
Totales (dividirlos entre 10)					286	178	280	247
					28.6	17.8	28.0	24.7
Pesos por necesidad de secuencia (Pn)					10	8	9	7
Pesos por viabilidad de capacidad y entorno (Pv)					10	8	9	7
Total de prioridad					48.6	33.8	46	38.7
Orden de prioridad (1o., 2o. 3o,...)					1o.	4o.	2o.	3o.

Justificación: Los problemas serán abordados de la siguiente manera:

1o. Inexistencia de procedimientos organizacionales. Se considera que este problema es el prioritario ya que antes de iniciar cualquier actividad en las organizaciones es conveniente contar con los procedimientos necesarios para evitar duplicidad de funciones o el que se deje de hacer algo por falta de conocimiento.

2o. Cartera de clientes insuficiente. Una vez desarrollados los procedimientos se desarrollaran las estrategias para la creación de una amplia cartera de clientes.

4o. Poca demanda de cursos de capacitación. Resueltos los problemas 1 y 2, se estaría en la posibilidad de crear un catálogo de cursos más amplio.

3o. Inexistencia de un equipo interdisciplinario. Una vez creada la cartera de clientes se estaría en la posibilidad de contratar con un grupo interdisciplinario para el logro de los objetivos de la organización.

Formato F – 04
Descripción de la situación bajo estudio.

El diagnóstico descriptivo es un paso de la planeación estratégica integradora que contiene la parte objetiva de la realidad y en particular de los problemas a resolver, por lo que a continuación se describe la situación que prevalece en el entorno del Instituto Superior de Estudios Financieros Contables y Administrativos México Hispano Siglo XXI, A. C., así como, los factores más significativos que acontecen en la Distrito Federal, lo anterior en virtud de que el Instituto tiene su domicilio fiscal en la Ciudad de México.

Antecedentes de la situación: Principales aspectos objetivos de la historia de la situación, que justifican la elaboración de un plan estratégico. Características objetivas de los aspectos sociales, económicos, administrativos, territoriales, etc., de la situación objeto del Plan:

El Distrito Federal representa el 0.1% de la superficie del país y sus colindancias son: al Norte, Este y Oeste con el Estado de México y al Sur con el Estado de Morelos, cuenta con 16 delegaciones políticas. El clima que prevalece es el Templado sub húmedo de menor, media y mayor humedad, semifrío y semiseco templado.

Las regiones y cuencas hidrológicas son: Lerma santiago, Balsas y Pánuco y cuencas Lerma-Toluca, Grande de Amacuzac y Mocetuzuma.

El tipo de suelo dominante es: gleysol, feozem, litosol, fluvisol, histosol, regosol, andosol, solonchak.

En cuanto a la agricultura y vegetación predomina la avena forrajera, haba, nopal, Maíz, Espinaca, husache, pirul, paloloco, ocotillo, zacate, zacatón, jarrilla, oyamel, pino-ocote, encino, eucalipto, fresno.

En el año de 2004 se han plantado en la zona rural 7,522 árboles en una superficie de 4,933.35 hectáreas; se han generado 992 incendios forestales los cuales dañan el ecosistema.

El volumen de recolección de basura es de 4' 432, 560 toneladas.

La población total entre octubre a diciembre de 2004 es de 8'670,809 (hombres 4'163,665 y mujeres 4'507,144).

En el año 2003: el número de nacimientos fue de 180,953; defunciones generales 48, 586, las principales causas de muerte son enfermedades del corazón, diabetes mellitus, tumores malignos, enfermedades cerebrovasculares.

Se han generado en este año 37152 matrimonios y 7,418 divorcios

El porcentaje de la población que emigró del país y su participación respecto al total nacional por lugar de destino considerando de enero de 1995 a febrero de 2000: a E.E.U.U de América el 8.8%, en el resto del mundo 17.65% y no especificado el 1.54 %

Existen 480 localidades en el Distrito Federal y cuenta con 2'132,413 viviendas habitadas.

En el año de 2004 se reporta por el Instituto de vivienda que otorgó 36,052 créditos, e los cuales \$2'229,251.5, se destinaron para construir viviendas, mientras que \$ 923,880.4, fueron para mejoramiento de vivienda. En este mismo año se registra que la Cd. de México dispone de 4 sistemas de abastecimiento de agua potable (S. Cutzamala, S. Lerma, Norte y Sur).

Existen 32 plantas potabilizadoras en operación, con una capacidad de operación de 2,795 litros por segundo.

Se tienen 1'110,849 tomas generales de la cuáles 964, 702 son de uso doméstico y 71,001 no lo son.

Se dispone de 2'751,706 tomas instaladas de energía eléctrica (2'387,668 son residencial, 358,077 comercial y 5961 industrial) y no domiciliarias son 1,084 (343 para alumbrado público, 730 para bombeo de agua potable o negras de servicio público y 11 de bombeo de agua para riego agrícola).

En cuanto a unidades de recreación y esparcimiento se tienen 673 parques de juegos infantiles, 883 jardines vivenciales, 772 centros deportivos y 6 unidades deportivas, 464 salas de cine, 78 museos y 100 áreas distribuidas como teatros auditorios, salas de concierto, zoológicos, casas de la cultura, plazas y foros y el palacio de los deportes.

Al 14 de febrero del 2000 de la población total que son 8'605,239 habitantes sólo son derechohabientes al servicio de salud 3'147, 605 al IMSS y 1'121,854 al ISSSTE, 116,030 a PEMEX, DEFENSA O MARINA; y 72,478 en otras instituciones y 238,250 no especificada, siendo un total de 3'953,017 que no son derecho habientes.

El total de defunciones hospitalarias en el año 2003 fueron 17,230 de las cuales 13,177 fueron enfermedades no transmisibles, 2,768 enfermedades transmisibles, maternas, perinatales y nutricionales y 761 provocadas por causas externas de morbilidad y mortalidad por accidentes, lesiones intencionales, causas no definidas y no especificadas. Dichas defunciones fueron registradas en el IMSS, ISSSTE, PEMEX, SEDENA Y S.SALUD.

En el rubro de educación al 14 de febrero de 2000 se registro un total de 6'231,349 habitantes como alfabetas (2'855,314 hombres y 3,187,056 mujeres); y analfabetas 47,981 hombres y 132,920 mujeres y no especificada 4,120 hombres y 3,836 mujeres.

De un total de 7'738,307 habitantes 559,950 no tienen instrucción primaria, mientras que sólo 1'107,222 estudió hasta 6º. de primaria y 4'698,297 cuentan con instrucción postprimaria.

De la población que habla lengua indígena 137,621 también habla el español, mientras que 713 sólo hablan lengua indígena, siendo un total de 7'566,205 que no hablan lengua indígena.

Para el ciclo escolar 2003- 2004 se registró en nivel preescolar, primaria, secundaria, profesional técnico y bachillerato (federal, autónomo y particular), 2'169,552 de alumnos inscritos y 117,454 docentes.

En el año 2004 se registraron 415,123 alumnos inscritos, de los cuales egresaron 69,379 y se titularon 47,448; siendo 45,891 del sistema escolarizado y del sistema no escolarizado 1,557 como fueron del sistema escolarizado modalidad técnico superior universitario, licenciatura universitaria y tecnológica, posgrado (especialidad, maestría y doctorado).

De 3,696 adultos incorporados al programa de alfabetización sólo se logró alfabetizar a 2,078 de los cuales 557 eran hombres y 1521 mujeres.

En cuanto a seguridad y orden público en la Cd. de México en el año 2004 se dispone de 117 agencias del Ministerio público del fuero común y se cuenta con 766 agentes del Ministerio público del fuero común, mientras que se tienen 180 agentes del ministerio público del fuero federal.

Se generaron 162 485 delitos en averiguaciones previas iniciadas por la agencia del ministerio público del fuero común; los principales delitos fueron por robo 88,795 (de vehículos 31,247, transeúntes 20,443, comercios 13,049, a domicilios 6,945, a transporte 6,257, a bancos 52 y otros 10,082 como robo de accesorios, objetos en el interior de vehículos, documentos, placas de automóvil, bicicletas y otros no especificados); lesiones 23,787 (dolosas, y culposas); fraudes y estafa, abuso de confianza, despojo, homicidio, violación, privación ilegal de la libertad, otros.

De los delitos materia de consignación de los presuntos delincuentes registrados en los juzgados de primera instancia en materia penal del fuero federal por principales delitos según situación jurídica del presunto sólo 2,408 son auto de formal prisión, 47 auto de sujeción de proceso, 468 auto de libertad por falta de elementos para procesar, 456 por extinción de la acción penal.

En el año 2004 se registraron 14,115 accidentes (248 muertos y 5045 heridos), mientras que en el año 2003 fueron 13,499 accidentes (312 muertos y heridos 5,227, lo que nos refleja una disminución en este rubro.

En el año 2000 de 6'674,674 habitantes en edad según condición de actividad económica 3'582,781 estaba ocupada y 60,246 desocupada y 3'008, 279 considerada población económicamente inactiva.

La población ocupada por rama de actividad económica, en el mes de diciembre de 2004 era de 3'845,843 de los cuales 15,137, se ubicaba en agricultura, ganadería, silvicultura, caza y pesca; 24,495 en industria extractiva y de la electricidad; 559,60 en la industria de la transformación, 149,802 en construcción y 839,419 en comercio, 222,554 en restaurantes y hoteles, 253,849 en comunicaciones y transportes; 400 465 en servicios profesionales y financieros y 555,006 en servicios sociales, 523,487 en servicios diversos; 297,170 en el gobierno; 4,911 no especificada.

Al 31 de diciembre de 2004 se tenían 3'067,575 trabajadores asegurados en el IMSS, de los cuales 2'785,519 son permanentes y 281,996 son eventuales.

Se contaba con 871,590 trabajadores asegurados en el ISSSTE de los cuales 471,458 son de base y 219,000 no lo son.

Se tienen 181,122 pensionados.

El salario mínimo general en 1999 era de \$34.35, en el 2002 \$ 42.15, en 2004 de \$ 43.65, mientras que en el 2006 es de \$ 49.00, lo cual manifiesta un incremento año con año; sin embargo, la inflación anual y la devaluación de la moneda frente al dólar no ayuda a que los habitantes mejoren su nivel de vida.

La población asalariada con prestaciones en empresas grandes es de 841,644, en el sector público se tienen 270,880; otras unidades económicas 96,164 (trabajo doméstico, otros), no especificado 2,298.

De la población asalariada no agropecuaria por tamaño de unidad económica 2,745,297 en micro negocios 599,603, sin local 251,242, con local 348,361, empresas pequeñas 477,289, empresas medianas 285,714, empresas grandes 937,152, sector público 296,195, otras unidades económicas 144,433 (trabajo doméstico, otros); no especificado 4,911.

El Producto Interno Bruto en el Distrito Federal en miles de pesos a precios de 1993 a 2003

1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
274'667,008	284'644,326	260'843,058	269'365,159	287'474,479	296'152,634	305'406'146	327'780,835	323'781,924	327'419,925	321'766'689

El Producto Interno Bruto en el D. F. y participación respecto al total nacional fue:

AÑO 2003	PIB en el D.F. (Miles de pesos a precios de 1993)	PIB Nacional (Miles de pesos a precios de 1993)	Participación respecto al total nacional
TOTAL	321'766,689	1'508'240,009	21.33

En cuanto a la agricultura la superficie sembrada en el año agrícola 2002/2003 fue de 24693.9 hectáreas, cosechada 24,673.9 hectáreas, el valor de la producción

fue de 1'081,623.3. Los principales cultivos de la zona son: avena forrajera seca, maíz grano, elote, brocoli, romerito, haba verde, frijol, papa, maíz forrajero verde, EBO (janamargo oveza), cultivos perennes (nopalitos, ciruela, alfalfa verde, pera, higo, durazno).

En la ganadería la población ganadera y avícola por delegación al 31 de diciembre de 2004 fue de bovino (leche y carne) 31,268 cabezas, porcino 41,646 cabezas, ovino 5,531 cabezas, aves (para carne y huevo) 770,926.

Hasta el año 2004 existen en el D. F. 3,495 colmenas, con un valor de las existencias de \$4,646.40.

El volumen de producción de la miel fue de 96.0 toneladas y su valor de la producción fue de \$5,678.00

Se tienen para 2004 3'519,338 líneas telefónicas de las cuales 2'342,155 son residenciales y 1'177,183 no residenciales. Se considera que la densidad telefónica (líneas por cada cien habitantes), es de 39.93.

Para 2004 Las sociedades mercantiles constituidas por sector de actividad preponderante considerando a aquellas registradas desde el inicio a la fecha y que su situación es activa son de 216,692.

EL Instituto Superior de Estudios Financieros Contables y Administrativos México Hispano Siglo XXI, A. C., se ubica en el rubro de empresas de servicios profesionales y de acuerdo a datos del Sistema de Administración Tributaria, existen registradas y activas 54,539 empresas que se dedican a dar servicios financieros inmobiliarios, alquiler de bienes muebles y servicios profesionales y de acuerdo a los registros de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS), existen 58,828 empresas capacitadoras e instructores externos.

En materia de capacitación existe un programa de becas de capacitación para el trabajo y es coordinado por la STPS, la cual reporta haber impartido 545 cursos para el año 2004, recibiendo dichos cursos un total de 10,901 personas desempleadas, de los cuales 3,593 son hombres y 7,038 mujeres

El Instituto Superior de Estudios Financieros Contables y administrativos México Hispano Siglo XXI, A. C., es una Asociación Civil, que se constituyó en el año de 1997, pero es hasta el año de 1999 cuando inicia sus funciones, siendo su sede en la Ciudad de México.

El Instituto tiene por objeto: La enseñanza básica y la prestación de toda clase de servicios educativos permitidos por nuestras leyes. La prestación de toda clase de servicios y la realización de toda clase de actividades relacionadas con la enseñanza, la instrucción y la capacitación, en todos sus niveles desde preescolar hasta pos grados. El Instituto está registrado ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social como organismo capacitador.

Se ha dedicado principalmente a la impartición de cursos de capacitación, seminarios, talleres y diplomados.

Sus principales clientes han sido organizaciones públicas y gracias a su gran demanda de cursos el Instituto se mantuvo activo.

Como es sabido el campo de la capacitación está jugando un papel muy importante en la época moderna empresarial y no cabe duda que es un campo apasionante en la vida profesional, porque es la forma de mejorar las destrezas, habilidades e incrementar el conocimiento de las personas, para resolver problemas personales y organizacionales.

El Instituto se ubica en el Sector servicios en la rama de servicios profesionales.

Se ha encontrado que el proceso de capacitación está íntimamente relacionada con el desarrollo económico, social y personal en la sociedad industrial y comercial y asimismo, está relacionado con el uso de la tecnología empleada, para obtener cada vez mayores tasas de productividad de los recursos humanos en los diferentes niveles de la organización.

Inicialmente la Dirección General del Instituto decide ofrecer servicios de capacitación en diversas áreas y a diferentes niveles de las organizaciones, por lo que el personal en un inicio se dedica a las ventas, siendo el objetivo principal crear una cartera de clientes sólida.

Los servicios que ofrece el Instituto a sus clientes son: Cursos de capacitación, Seminarios, Talleres, Diplomados, Renta de aulas, Coordinación de eventos en la Ciudad de México y en el Interior de la República, Estudios psicométricos, Estudios sociolaborales y estudios de clima laboral.

Las ventas realizadas de 1999 a 2006 fueron de mayor a menor, por lo que la Dirección General implemento nuevas estrategias para captar clientes, pero todo fue inútil. En el año 2001 se decide disminuir la plantilla de trabajadores. Las ventas continuaron a la baja hasta que el director en el año 2005 decide quedarse sin personal y determina que sólo se contratarán trabajadores por honorarios cuando se tenga un proyecto en puerta.

Con relación a lo anterior, se ve la necesidad de elaborar un plan estratégico que le permita corregir el rumbo de la empresa y así lograr ser competitiva.

Características objetivas de los principales problemas a ser abordados en el Plan Estratégico:

1o. Inexistencia de manuales de procedimientos organizacionales.

Las actividades de la empresa se llevan a cabo de acuerdo a la experiencia, por lo que no se cuenta con manuales administrativos.

2o. Cartera de clientes insuficiente.

Se cuenta con una cartera de clientes restringida la cual no permite crecer a la empresa.

No se han implementado estrategias de venta asertivas para incrementar la cartera de clientes.

Formato F- 05
Indicadores históricos y actuales

Problemas a procesar con prioridad No. 1

Nombre del problema: Inexistencia de manuales de procedimientos organizacionales.

Elementos manifiestos suficientes para describir el problema

Elemento 1: Manuales administrativos

Elemento 2 Reglamentación interna

Elemento 3 Planeación

Expresión de elementos en indicadores.

I 1: Indicador del elemento 1: Grado de manuales administrativos elaborados

I 2: Indicador del elemento 2: Grado de reglamentación interna

I 3: Indicador del elemento 3: Grado de planeación

Magnitudes de indicadores en el pasado.

Magnitudes de I1 en el pasado: Nulo grado de manuales administrativos 7 junio de 2006

Magnitudes de I2 en el pasado: Bajo grado de reglamentación interna 7 de junio de 2006

Magnitudes de I3 en el pasado: Bajo grado de planeación 7 de junio de 2006

Magnitudes de indicadores o de descriptores en el presente.

Magnitud actual I1: Mediano grado de manuales administrativos 7 junio de 2007

Magnitud actual I2: Mediano grado de reglamentación interna 7 de junio de 2007

Magnitud actual I3: Mediano grado de planeación 7 de junio de 2007

Formato F – 05 - 1
Indicadores históricos y actuales

Problemas a procesar con prioridad No. 2

Nombre del problema: Cartera de clientes insuficiente

Elementos manifiestos suficientes para describir el problema

Elemento 1: Rendimiento en ventas

Elemento 2: Especialización de personal en ventas

Elemento 3: Planeación en ventas

Expresión de elementos en indicadores

I 1: Indicador del elemento 1: Grado de rendimiento en ventas

I 2: Indicador del elemento 2: Grado Especialización del personal en ventas

I 3: Indicador del elemento 3: Grado de planeación en ventas

Magnitudes de indicadores en el pasado.

Magnitudes de I1 en el pasado: Bajo grado de ventas junio de 2006.

Magnitudes de I2 en el pasado: Bajo grado especialización del personal de ventas junio de 2006.

Magnitudes de I3 en el pasado: Bajo grado de planeación en ventas junio de 2006.

Magnitudes de indicadores o de descriptores en el presente

Magnitud actual I1: Mediano grado de rendimiento de ventas junio de 2007.

Magnitud actual I2: Bajo grado de especialización en ventas junio de 2007.

Magnitud actual I3: Mediano grado de planeación de ventas junio de 2007.

Formato F- 06
Problemas asociados de los actores influyentes y sus indicadores
actuales deseados

Problema de A1: Inexistencia de procedimientos organizacionales

IPA 1- actual.

Nulo grado de manuales administrativos junio de 2007

Bajo grado de reglamentación interna junio de 2007

Bajo grado de planeación junio de 2007

IPA 1- deseado

Bajo grado de manuales administrativos junio de 2008

Mediano grado de reglamentación interna junio de 2008

Mediano grado de planeación junio de 2008

Problemas problema	Nombre del Problema asociado (causa (c) o efecto(e))	Indicadores de problemas asociados actuales de actores (IPAn-actual) n=2, 3, ...	Indicadores de problemas asociados deseados de actores (IPAn - deseado) n=2, 3, ...
Actores influyentes			
Director General (A2)	Negligencia en el Desarrollo de manuales (E) Falta de recursos económicos. (C)	Mucha negligencia Bajo nivel de ingresos	Nula negligencia Mediano nivel de ingresos
Expositor (A3)	Entrega moratoria de documentación en tiempo y forma (E) Falta de procedimientos internos (C)	Entrega con 3 días de retraso en promedio Bajo grado de procedimientos	Entrega con un día de retraso en promedio Mediano grado de procedimientos
Cliente (A4)	Incumplimiento en la programación (E) Falta de ejercicio presupuestal (C)	Retraso del 30% de lo programado Bajo ejercicio presupuestal	Retraso del 10% de lo programado
Competencia (A5)	No se identifica problema asociado	-	-

Formato F- 06 - 1
Problemas asociados de los actores influyentes y sus indicadores
actuales y deseados

Problema de A1: Cartera de clientes insuficiente.

IPA 1- actual

Bajo grado de ventas junio de 2007

Nulo grado de especialización del personal de ventas junio de 2007

Baja planeación en ventas junio de 2007

IPA 1- deseado

Mediano rendimiento de ventas junio de 2008

Nulo grado de especialización en ventas junio de 2008

Mediano grado de planeación de ventas junio de 2008

Problemas asociados actuales Actores influyentes	Nombre del problema asociado (causa o efecto)	Indicadores de Problemas asociados actuales de actores (IPAn - actual) n=2,3, ...	Indicadores de problemas asociados deseados de actores (IPAn - deseado) .n=2,3, ...
Director General (A2)	Ineficiencia en los planes de venta (C) Baja utilidad (E)	Bajo grado de planeación en ventas Bajo volumen de ingresos	Alto grado de planeación Alto volumen de Ingresos
Instructor (A3)	Baja novedad de cursos ofrecidos (C) Insuficiente impartición de cursos (E)	Bajo volumen de cursos novedosos Bajo grado de impartición de cursos	Alto volumen de cursos novedosos Alto grado de impartición de cursos
Cliente (A4)	Poca experiencia vivencial del expositor	Bajo grado de cursos impartidos por el expositor	Alta grado de cursos impartidos por el expositor
Competencia (A5)	Bajo costo de cursos ofrecidos por el Instituto	Bajo costo de cursos	

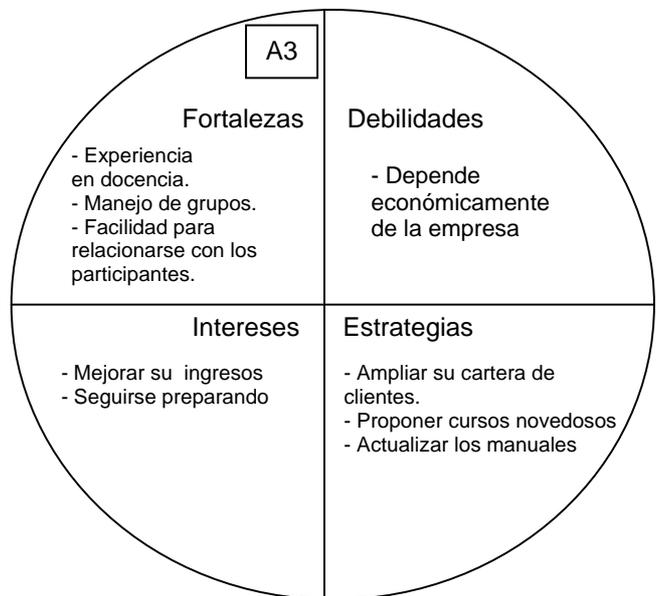
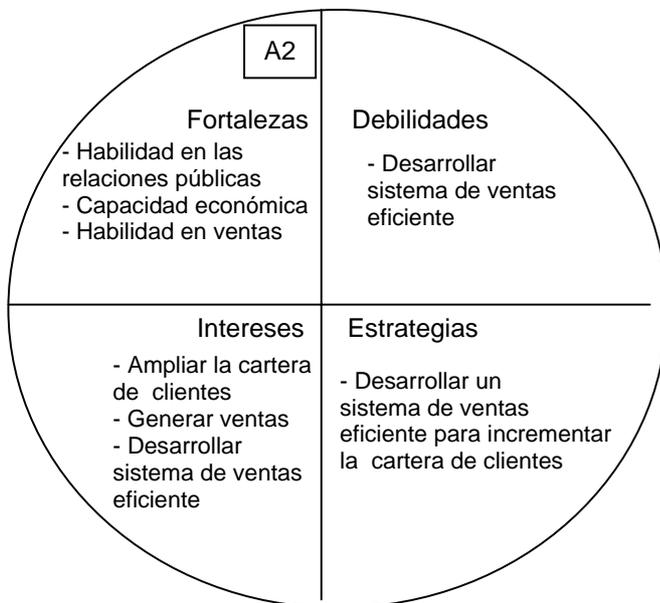
Formato F- 07-1
Diagnóstico dinámico de explicación plurisituacional de causas y efectos por actores y factores

Matriz de causas y efectos actorales y factorales				
Problema (s): - Inexistencia de manuales de procedimientos organizacionales - Cartera de clientes insuficiente				
Actor proyectista A1: Gerente de capacitación				
Actores	Causas		Efectos	
	Por actores	Por factores	En actores	En factores
	¿Qué han hecho y/o qué no han hecho los actores para que el problema se encuentre en la situación actual?	¿Qué factores (políticos, sociales culturales, normativos religiosos, etc.) han contribuido al problema y de qué manera?	¿Qué efectos positivos y/o negativos tiene el problema sobre los actores?	¿Qué efectos positivos y/o negativos tiene el problema sobre los factores?
Según A2	<p>A2: - Ha hecho: (F) Ha contratado personal no especializado para el área de ventas</p> <p>- No ha hecho: (A) Un plan de ventas, ni el llevar una normatividad para la administración de la empresa</p> <p>A1: - Ha hecho: (F) Llevar la logística de la capacitación y mantener a los clientes.</p> <p>- No ha hecho: (A) Incrementar las ventas.</p> <p>A3: - Ha hecho: (F) Impartir cursos de capacitación</p> <p>- No ha hecho: (A) Crear cursos novedosos que este demandando el cliente</p>	<p>- Económico. Las Estrategias de ventas no han sido adecuadas.</p> <p>Económico: La falta de una normatividad ocasiona en la empresa altas pérdidas</p> <p>- Económico. El no contar con una normatividad establecida genera gastos innecesarios para la empresa</p> <p>- Capacitación: La falta de capacitación al personal del área de ventas ocasiona bajas ventas.</p> <p>- Económico. El no contar con cursos novedosos disminuye la demanda</p>	<p>-Negligencia en la creación de planes de ventas eficientes</p> <p>- Negligencia en la contratación de vendedores especializados</p> <p>- Baja ingresos</p> <p>- Baja productividad</p> <p>- Baja productividad</p>	<p>- Baja demanda de servicios</p> <p>Bajas ventas</p> <p>- Desmotivación en el personal</p> <p>Bajas ventas</p> <p>- Bajos ingresos</p> <p>- Bajos ingresos</p>
<p>Nota: Después de cada causa identificada, colocar a su lado entre paréntesis una F, una A o una R, según sea un flujo, una acumulación o una regla.</p>				

Formato F- 07-2
Diagnóstico dinámico de explicación plurisituacional de causas y efectos por actores y factores

Matriz de causas y efectos actorales y factorales				
Problema (s): - Inexistencia de procedimientos organizacionales - Cartera de clientes insuficiente				
Actor proyectista : A1 Gerente de capacitación				
Actores	Causas		Efectos	
	Por actores	Por factores	En actores	En factores
	¿Qué han hecho y/o qué no han hecho los actores para que el problema se encuentre en la situación actual?	¿Qué factores (políticos, sociales culturales, normativos religiosos, etc.) han contribuido al problema y de qué manera?	¿Qué efectos positivos y/o negativos tiene el problema sobre los actores?	¿Qué efectos positivos y/o negativos tiene el problema sobre los factores?
Según A3	<p>A1:(F) - Que ha Hecho: Coordinar los eventos programados y mantener a sus clientes</p> <p>- Que no ha hecho: (A) Incrementar la venta de más cursos</p> <p>A2: - Ha hecho: (F) Mantener a la empresa mediante contratos pequeños</p> <p>- No ha hecho: (A) Una planeación adecuada de ventas para incrementar su cartera de clientes</p> <p>A3: - Que ha hecho: (F) Impartir los cursos solicitados</p> <p>- Que no ha hecho: (A) Proporcionar una cartera de cursos novedosos</p>	<p>- Económico. La falta ventas disminuye los ingresos</p> <p>Económico: Genera ingresos bajos</p> <p>- Económico: La falta de una planeación de ventas que impacte Genera bajas ventas</p> <p>Económicos: La falta de cursos novedosos disminuye la demanda</p>	<p>- Bajos ingresos</p> <p>- Baja demanda de servicios</p> <p>- Baja productividad</p> <p>- Bajas Ventas</p>	<p>- Desmotivación del personal</p> <p>- Bajos ingresos</p> <p>- Bajas ventas</p> <p>- Bajos ingresos</p>
<p>Nota: Después de cada causa identificada, colocar a su lado entre paréntesis una F, una A o una R, según sea un flujo, una acumulación o una regla.</p>				

Formato F- 08
Perfiles estratégicos actorales



Formato F- 09
Diseño prospectivo de escenarios

Problemas: Inexistencia de manuales de procedimientos organizacionales .

a) Lista de elementos a futurizar

1. Grado de apoyo en la elaboración de manuales administrativos, reglamentación interna y planeación de la empresa.
2. Disponibilidad de recursos económicos para la elaboración de manuales, reglamentación interna y planeación de la empresa.

b) Elementos futurizados en escenarios

Escenario de techo u optimista

1. Alto grado de apoyo en la elaboración de manuales administrativos, reglamentación interna y planeación de la empresa.
2. Alta disponibilidad de recursos económicos para el apoyo en la elaboración de manuales administrativos, reglamentación interna y planeación de la empresa.

Escenario de centro o tendencial

1. Bajo apoyo en la elaboración de manuales administrativos, reglamentación interna y planeación de la empresa.
2. Baja disponibilidad de recursos económicos en la elaboración de manuales administrativos, reglamentación interna y planeación de la empresa.

Escenario de piso o pesimista

1. Nulo grado de apoyo en la elaboración de manuales administrativos, reglamentación interna y planeación de la empresa.
2. Nula disponibilidad de recursos económicos en la elaboración de manuales administrativos, reglamentación interna y planeación de la empresa.

Formato F- 09-1
Diseño prospectivo de escenarios

Problemas: Cartera de clientes insuficiente

a) Lista de elementos a futurizar
<ol style="list-style-type: none"><u>1. Grado de apoyo en la creación del área de ventas, la especialización del área de ventas y la planeación del área de ventas.</u><u>2. Disponibilidad de recursos económicos para la creación del área de ventas, especialización del área de ventas y planeación del área de ventas</u>
b) Elementos futurizados en escenarios
Escenario de techo u optimista <ol style="list-style-type: none"><u>1. Alto grado de apoyo en la creación del área de ventas, la especialización del área de ventas y la planeación del área de ventas.</u><u>2. Alta disponibilidad de recursos económicos en la creación del área de ventas, la especialización del área de ventas y la planeación del área de ventas.</u>
Escenario de centro o tendencial <ol style="list-style-type: none"><u>1. Mediano grado de apoyo en la creación del área de ventas, la especialización del área de ventas y la planeación del área de ventas.</u><u>2. Mediana disponibilidad de recursos económicos en la creación del área de ventas, la especialización del área de ventas y la planeación del área de ventas.</u>
Escenario de piso o pesimista <ol style="list-style-type: none"><u>1. Nulo grado de apoyo en la creación del área de ventas, la especialización del área de ventas y la planeación del área de ventas.</u><u>2. Nula disponibilidad de recursos económicos en la creación del área de ventas, la especialización del área de ventas y la planeación del área de ventas.</u>

Formato F-10
Estrategias de solución formuladas unilateralmente

Problemas en procesamiento:

- Inexistencia de procedimientos organizacionales
- Cartera de clientes insuficiente

Escenario: Pesimista

¿Cuáles son las causas de mediano (CMI) y alto (CAI) impacto?	¿Cuáles son las estrategias para atacar las causas y solucionar el problema?
<p>CMI:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nula reglamentación interna - Se toman medidas arbitrarias en cuanto al las acciones que se llevan en la empresa. - Falta del área de ventas con personal especializado debido a que el vendedor es ineficiente - Faltan los Manuales Administrativos de la empresa - No se dispone de una planeación general de la empresa y específica del área de ventas 	<p>- Estrategias diacrónicas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Impartir cursos de inducción a la empresa y capacitar al personal en el puesto - Leer junto con el personal el reglamento interno y hacer notar los derechos y obligaciones al personal - Entregar un reglamento a cada trabajador - Evaluar el desempeño del personal - Medir tiempos y movimientos - Control de asistencia - Aplicar descuentos cuando sea necesario. - Desarrollar un sistema de ventas eficiente - Mediante una investigación de campo identificar el tipo de empresas que está capacitando a su personal de ventas y el tipo de cursos que les están impartiendo - Contratar personal especializado para la elaboración de los manuales administrativos - Informar a los trabajadores sobre la elaboración de los manuales con el fin de que otorguen la información necesaria. - Realizar juntas de trabajo con el personal ejecutivo a fin de plantear los objetivos generales de la empresa, así como las técnicas a emplear y sus procedimientos.
<p>CAI:</p> <ul style="list-style-type: none"> - El A2 ve a la empresa exclusivamente como negocio, por lo que no ve la necesidad de contar con procedimientos. - El A2 piensa que está convencido de que como el vende todos deben de vender 	<p>- Estrategias Revolucionaria</p> <ul style="list-style-type: none"> - Persuadir a A2 para disminuir la resistencia a la Elaboración de procedimientos. - Persuadir a A2 de un cambio de enfoque. - Elaborar una fundamentación con ejemplos de otras empresas del por qué se Justifica la elaboración de procedimientos. - Buscar otros argumentos para convencer a A2 de la conveniencia del uso de procedimientos. - Persuadir a A2 de la importancia de la capacitación de sus vendedores

Formato F-11 y 12
Identificación de causas de mediano impacto (CMI)
y causas de alto impacto (CAI), de los problemas asociados

Escenario: Pesimista

Técnica: Lluvia de ideas

Causas (CAI)	Causas de mediano impacto (CMI)	Causas de Alto Impacto
Problemas Asociados	A partir de las causas de mediano impacto del problema de A1, ya identificadas pluralmente, deducir las causas de mediano impacto sobre cada problema asociado	A partir de las causas de alto impacto del problema de A1, ya identificadas pluralmente, y del despliegue de interimpactos, deducir las causas de alto impacto de cada problema asociado.
PA1: - Falta de planeación general de la empresa - Falta de manuales administrativos	CMI-PA1 - Negligencia en la creación del área de ventas. - Negligencia en la planeación de la empresa. - Desinterés en la elaboración de manuales administrativos por su alto costo.	CAI-PA1 - A2 ve a la empresa exclusivamente como negocio, por lo que no ve la necesidad de contar con procedimientos.
PA2: - Bajas Ventas por cartera de clientes insuficiente	CMI-PA2 - Bajos ingresos - El personal de ventas no está especializado.	CAI-PA2 - A2 piensa que como el vende cursos todos deben de vender.
PA3: - Demanda de cursos insuficiente	CMI-PA3 - Los cursos que se ofrecen a los posibles clientes son poco novedosos	CAI-PA3 - A2 piensa que como el vende cursos todos deben vender.

Formato F-13
Estrategias de solución de mediano y alto impacto

Escenario: Pesimista

Escenario: Lluvia de ideas

Problemas Asociados	Estrategias de solución de mediano impacto: (¿Cómo atacar las causas de mediano impacto?) (Esn, con n= 1,2,...)	Estrategias de solución de alto impacto: (¿Cómo atacar las causas de alto impacto?) (Esn, con n= 1,2,...)
<p>PA1:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Falta de una planeación general de la empresa - Falta de manuales administrativos - Cartera de clientes insuficiente 	<p>ESTRATEGIAS (ESMI)</p> <p>ES1 = Elaborar técnicas y procedimientos de la empresa</p> <p>ES2 = Desarrollar los manuales administrativos de la empresa</p> <p>ES3 = Difundir los servicios de capacitación en empresas</p>	<p>ESTRATEGIAS (ESAI)</p> <p>ES 8 = Persuadir a A2 de un cambio de enfoque.</p> <p>ES9 = Elaborar una fundamentación del porque se requiere de procedimientos administrativos dando ejemplos de Empresas exitosas.</p> <p>ES10 = Buscar otros argumentos para convencer a A2 de la importancia de los procedimientos administrativos.</p>
<p>PA2:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bajas ventas 	<p>ES4 = Implementar el Reglamento interno de trabajo</p> <p>ES5= Crear un sistema de Ventas</p> <p>ES6 = ES3</p>	<p>ES 11 = Fundamentar que las empresas que capacitan a sus vendedores producen más ventas, que aquellas que no los capacitan.</p>
<p>PA3:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Baja demanda de cursos 	<p>ES7 = Desarrollar cursos novedosos</p>	<p>ES11= ES12</p>

Formato F-14
Estrategias de intercambio de soluciones e intereses (EISI)

Problema en procesamiento:
 Escenario : Pesimista
 Técnica Lluvia de ideas

- Inexistencia de procedimientos organizacionales
 - Cartera de clientes insuficiente

Estrategia de solución (ESn, con n= 1, 2, 3,...) e intereses negociables (In, con n= 1,2,3,...)	Prioridades de las soluciones y los intereses por actores Prioridad: A = alta M = media; B= baja			Estrategia de intercambio de soluciones e intereses (EISI- n) (n= 1,2,3,...)	
	A1	A2	A3		
ES1	A	M	M	EISI-1: Que A1 Ofrezca a A2 las ES1, ES2 . ES3 a cambio de I1 e I4	
ES2	A	M	M		
ES3	A	A	A		
ES4	A	A	M		EISI-2: Que A1 Ofrezca las ES4 y la ES5 a A2 a cambio de I4; y de I2
ES5	A	A	A		
ES6	A	A	A		
ES7	A	A	A		EISI-3, Que A3 desarrolle la ES7 a cambio de I4 EISI-4, Que A1 ejecute la ES8, a cambio de I2, I4
I1	A	A	A		
I2	A	A	A		
I3	A	A	A		
I4	A	A	A		

ES1 = Elaborar técnicas y procedimientos de la empresa
 ES2 = Desarrollar los manuales administrativos de la empresa
 ES3 = Difundir los servicios de capacitación en empresas
 ES4 = Implementar el Reglamento interno de trabajo
 ES5 = Crear un sistema de ventas
 ES6 = Desarrollar cursos novedosos
 ES7 = Persuadir a A2 de un cambio de enfoque.

I1 Aumento de la competitividad
 I2 Incremento de la productividad
 I3 Aumento de la cartera de clientes
 I4 Incremento de los ingresos

Formato F-15

Diseño plural de estrategias en acciones

Estrategia de solución (E): ES1 = Elaborar técnicas y procedimientos de la empresa
 ES2 = Desarrollar los manuales administrativos de la empresa
 ES3 = Difundir los servicios de capacitación en empresas
 ES4 = Implementar el Reglamento interno de trabajo
 ES5 = Crear un sistema de ventas
 ES6 = Desarrollar cursos novedosos
 ES7 = Persuadir a A2 de un cambio de enfoque.

Escenario : Pesimista

Horizonte del plan: 1año 7 junio 2007 – 7 junio 2008

Actores que participan en el diseño de la estrategia y ejecución de las acciones	Acciones que se proponen para realizar las ES de solución y los intereses correspondientes					
	Acciones para ES1	Acciones para ES2	Acciones para ES3	Acciones para ES4	Acciones para ES5	Acciones para ES6
A1: Gerente de capacitación	-Desarrollar los objetivos, técnicas y procedimientos en la empresa	-Elaborar los manuales administrativos con el apoyo de personal externo de la empresa	-Difundir los servicios de la empresa -Captar clientes -Ofrecer conferencias a bajo costo	Apoyar en el Desarrollo de un sistema de ventas que contemple beneficios para la empresa , el cliente, el vendedor y a los instructores	- Incluir cursos novedosos en la cartera de clientes - Promoción de Servicios	- Desarrollar una fundamentación del porque se requiere de manuales admvos. y dar ejemplos de empresas exitosas. -Desarrollar otros argumentos para convencer a A2 de contar con manuales
A2: Director general	- Participar en el desarrollo de los objetivos, técnicas y procedimientos de la empresa	- Seleccionar al personal de apoyo para la elaboración de manuales - Otorgar los recursos económicos para su ejecución.	- Otorgar las facilidades para realizar las visitas y otorgar los recursos económicos	-Participar en la elaboración del sistema de ventas y otorgar los recursos económicos y materiales necesarios		
A3: Instructor			- Difundir los servicios de la empresa durante la impartición de sus cursos		- Desarrollar cursos novedosos - Actualizar los manuales	
Propuesta de acciones depuradas, precisadas y secuenciadas	-Desarrollar los objetivos, técnicas y los procedimientos de la empresa	- Elaborar los manuales administrativos de la empresa, seleccionando al personal idóneo para su apoyo y otorgar los recursos económicos y materiales necesarios	- Ofrecer los servicios de la empresa	- Desarrollar un sistema de ventas	- Crear cursos novedosos para su promoción -Actualizar manuales de capacitación	Fundamentar y dar ejemplos de la importancia de contar con manuales admvos., a A2

Formato F-16

Recursos específicos necesarios

ES1 = Elaborar técnicas y procedimientos de la empresa
ES2 = Desarrollar los manuales administrativos de la empresa
ES3 = Difundir los servicios de capacitación en empresas
ES4 = Implementar el Reglamento interno de trabajo
ES5 = Crear un sistema de ventas
ES6 = Desarrollar cursos novedosos para su promoción
ES7 = Persuadir a A2 de un cambio de enfoque.

Estrategia de solución (ES): _____
 Escenario: Pesimista Horizonte del plan: 1 AÑO (JUNIO 2007 A JUNIO 2008)

Clases de recursos (Rec)	¿Qué y cuánto se necesita de cada clase de recurso para cada acción (acc)	% disponible por actor proyectista	Actores que pueden proveer los recursos faltantes y en qué %
R1.Rec. humanos	acc 1: Director General (1) y gerentes (1) acc 2: Capturista (1) encuestador (2) analista (1), Especial en proced (1) acc 3: Gerente de capacitación (1), Director (1), vendedores (2) acc 4: Director General (1), Gerente de capacitacio (1) acc 5: Gerente de capacitación (1) Instructor (1) acc 6: Gerente de capacitación	A1 (50%R1), A2 (50%R1) A2 (50%R1), A1 (50%R1) A1 (50%R1), A2 (50%R1) A1 (50%R1), A2 (50%R1) A1 (50% R1) A2 (50% R1) A1 (100% R1)	
R2.Rec. materiales	acc 1: Papelería de oficina (hojas, toner, lapiz, etc.) acc 2: Papelería de oficina (hojas, toner, lapiz, etc.) acc 3: Papelería de oficina (hojas, toner, lapiz, etc.) acc 4: Papelería de oficina (hojas, toner, lapiz, etc.) acc 5: Papelería de oficina (hojas, toner, lapiz, etc.) acc 6: Papelería de oficina (hojas, toner, lápiz, etc.)	A2 (100%R2) A2 (100%R2) A2 (100%R2) A2 (100%R2) A2 (100%R2) A2 (100% R2)	
R3.Rec. de dinero	acc 1: \$30,000.00 acc 2: \$50,000.00 acc 3: \$25,000.00 acc 4: \$15,000.00 acc 5: \$10,000.00 acc 6: \$10,000.00	A2 (100%R3) A2 (100%R3) A2 (100%R3) A2 (100%R3) A2 (100%R3) A2 (100%R3) A2 (100% R3)	
R4. Rec. de información	acc 1: Investigación acc 2: Investigación acc 3: Investigación documental y de campo acc 4: Investigación acc 5: Investigación acc 6: Investigación documental y de campo	A1 (100%R4) A1 (50% R4), A2(50% R4) A1 (70% R4), A3(30% R4) A1 (50% R4), A2(50% R4) A1 (50% R4), A3(50% R4) A1 (100%R4)	
R5.Rec. de equipos	acc 1: Pc, impresora, scanner, engargoladora acc 2: Pc, impresora, scanner, engargoladora, cañon, proyector acc 3: Pc, impresora, scanner, engargoladora acc 4: Pc, impresora, scanner, engargoladora, cañon, proyector acc 5: Pc, impresora, scanner, engargoladora, cañon, proyector acc 6: Pc, impresora, scanner, engargoladora, cañon , proyector	A2 (100%R5) A2 (100% R5) A2 (100%R5) A2 (100%R5) A2 (100%R5) A2 (100%R5)	
R6.Rec. de conocimiento	acc 1: Conocimientos sobre la temática acc 2: Conocimientos sobre la temática acc 3: Conocimientos sobre la temática acc 4: Conocimientos sobre la temática acc 5: Conocimientos sobre la temática acc 6: Conocimientos sobre la temática	A1 (50%R5), A2 (50%R5) A1 (50%R5), A2 (50%R5) A1 (30%R5), A2 (40%R6), A3(20%R5) A1 (50%R5), A2 (50%R5) A1 (50%R5), A3 (50%R5) A1 (50% R5) A3 (50%R5)	
R7. Rec. de creatividad	acc 1: Inventar e Innovación acc 2: Inventar e Innovación acc 3: Inventar e Innovación acc 4: Inventar e Innovación acc 5: Inventar e Innovación acc 6: Inventar e Innovación	A1 (50%R7), A2 (50%R7) A1 (30%R7), A2 (40%R7), A1 (50%R7), A3 (50%R7) A1 (50%R7), A2 (50%R7) A1 (50%R7), A3 (50%R7) A1 (100% R7)	
R8. Rec. de habilidades	Acc 1: Comunicación y negociación Acc2: Comunicación y negociación Acc 3: Comunicación y negociación Acc 4: Comunicación y negociación Acc 5: Comunicación y negociación Acc 6: Comunicación y negociación	A1 (50%R8), A2 (50%R8) A1 (50%R8), A2 (50%R8) A1 (30%R8), A2 (40%R8) A1 (50%R8), A2 50%R8) A1 (50%R8), A3 (50%R8) A1(100% R9)	

- **Acción 1** Desarrollar objetivos, técnicas, procedimientos de la empresa.
- **Acción 2** Elaborar manuales administrativos, selección del personal idóneo para su apoyo y otorgar los recursos económicos y materiales necesarios.
- **Acción 3** Ofrecer los servicios de la empresa
- **Acción 4** Desarrollar un sistema de ventas.
- **Acción 5** Crear cursos novedosos para su promoción y actualización de manuales de capacitación
- **Acción 6** Fundamentar y dar ejemplos de la importancia de contar con manuales administrativos a A2

FORMATO F - 17

MATRIZ DE VOLUNTADES, ACTITUDES Y PARADIGMAS QUE SE REQUIEREN Y DISPONEN PARA LA EJECUCION DE ACCIONES									
Actor	Acciones	Voluntades (V), Actitudes (A) y Paradigmas (P)			Grado de V, A y P que cada actor			Suma de valores positivos y negativos	
		requeridos para el éxito de las acciones			representa (+3 a -3)			+	-
		V	A	P	V	A	P		
A1	Acc 1	Decisión	Decisión	Necesario	3	3	3	9	NO
	Acc 2	Intención	Compromiso	Vital	3	3	3	9	NO
	Acc 3	Decisión	Compromiso	Fundamental	3	3	3	9	NO
	Acc 4	Disposición	Beneficio	Importante	3	3	3	9	NO
	Acc 5	Apoyo	Conveniencia	Vital	3	3	3	9	NO
	Acc 6	Decisión	Compromiso	Necesario	3	3	3	9	NO
A2	Acc 1	Intención	Compromiso	Conveniencia	2	2	2	6	NO
	Acc 2	Rechazo	Negativa	Resistencia	-3	-3	-3	NO	-9
	Acc 3	Disposición	Apoyo	Conveniencia	3	3	3	9	NO
	Acc 4	Decisión	Compromiso	Participativo	3	3	3	9	NO
	Acc 5	Apoyo	Apoyo	Beneficio	2	2	2	6	NO
	Acc 6	Apoyo	Apoyo	Conveniencia	1	1	1	3	NO
A3	Acc 1	Apoyo	Conveniencia	Necesario	3	3	3	9	NO
	Acc 2	Apoyo	Apoyo	Conveniencia	-1	-1	-1	NO	-3
	Acc 3	Intención	Compromiso	Conveniencia	3	3	3	9	NO
	Acc 4	Apoyo	Apoyo	Conveniencia	3	3	3	9	NO
	Acc 5	Decisión	Compromiso	Conveniencia	3	3	3	9	NO
	Acc 6	Apoyo	Apoyo	Conveniencia	3	3	3	9	NO
TOTAL								132	-12

- Acción 1 Desarrollar objetivos, técnicas, procedimientos de la empresa.
- Acción 2 Elaborar manuales administrativos, selección del personal idóneo para su apoyo y otorgar los recursos económicos y materiales necesarios.
- Acción 3 Ofrecer los servicios de la empresa
- Acción 4 Desarrollar un sistema de ventas.
- Acción 5 Crear cursos novedosos para su promoción y actualización de manuales de capacitación
- Acción 6 Fundamentar y dar ejemplos de la importancia de contar con manuales administrativos a A2

FORMATO F - 18

MATRIZ DE PESOS ACTORALES

Actor	Acciones	Peso % de recursos múltiples que posee cada actor para cada acción								Suma	Peso en %	FF (Fzas a favor) +132	
		r1	r2	r3	r4	r5	r6	r7	r8			FC (Fzas en contra) -12	
												+	-
A1	Acc 1	50	0	0	100	0	50	50	50	300	37.5	4950	450
	Acc 2	50	0	0	50	0	50	50	50	250	31.25	3795	375
	Acc 3	40	0	0	70	0	30	50	40	230	28.75	3795	345
	Acc 4	50	0	0	50	0	50	50	50	250	31.25	4125	375
	Acc 5	20	0	0	50	0	50	50	50	220	27.5	3630	330
	Acc 6	100	0	0	100	0	100	100	100	500	62.5	8250	750
A2	Acc 1	50	100	100	0	100	50	50	50	500	62.5	8250	750
	Acc 2	50	100	100	50	100	50	50	50	550	68.75	8910	825
	Acc 3	30	100	100	0	100	50	20	40	440	55	7260	660
	Acc 4	50	100	100	50	100	50	50	50	550	68.75	8910	825
	Acc 5	0	100	100	0	100	0	0	0	300	37.5	4950	450
	Acc 6	0	100	100	0	100	0	0	0	300	37.5	4950	450
A3	Acc 1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Acc 2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Acc 3	20	0	0	30	0	20	30	20	120	15	1980	180
	Acc 4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Acc 5	80	0	0	50	0	50	50	50	280	35	4620	420
	Acc 6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL	Acc 1	100	100	100	100	100	100	100	100	800	100	78375	7185
	Acc 2	100	100	100	100	100	100	100	100	800	100		
	Acc 3	100	100	100	100	100	100	100	100	800	100		
	Acc 4	100	100	100	100	100	100	100	100	800	100		
	Acc 5	100	100	100	100	100	100	100	100	800	100		
	Acc 6	100	100	100	100	100	100	100	100	800	100		

PARA DETERMINAR LA VIABILIDAD ACTOR O HUMANA SE OBSERVAN LOS 4 CUADRANTES 4800 600 FF=78375 FC=7185
 SE APLICA LA FORMULA $V_a = \frac{FF}{FC} = \frac{78375}{7185} = 10.90 > 6$ POR LO TANTO EL PLAN ES VIABLE EN LA ETAPA DE DISEÑO

FC 7185

r1= Rec. Humanos

- Acción 1 Desarrollar objetivos, técnicas, procedimientos de la empresa.

r2= Rec. Materiales
r3= Rec. Dinero
r4= Rec. Información
r5= Rec. Equipo
r6= Rec. Conocimiento
r7= Rec. Creatividad
r8= Rec. Habilidades

- Acción 2 Elaborar manuales administrativos, selección del personal idóneo para su apoyo y otorgar los recursos económicos y materiales necesarios.
- Acción 3 Ofrecer los servicios de la empresa
- Acción 4 Desarrollar un sistema de ventas.
- Acción 5 Crear cursos novedosos para su promoción y actualización de manuales de capacitación
- Acción 6 Fundamentar y dar ejemplos de la importancia de contar con manuales administrativos a A2

FORMATO F-19

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE VIABILIDAD HUMANA							
Actores y sus pesos de influencia	Propuestas de cambio						
	1	2	3	4	5	6	7
	ES1	ES2	ES3	ES4	ES5	ES6	ES7
A1= Gerente de Capacitación	3	3	3	3	3	3	3
P1= 8	24	24	24	24	24	24	24
A2= Director general	1	-2	3	3	3	3	-1
P2= 10	10	-20	30	30	30	30	-30
A3= Instructores	3	3	3	3	3	3	3
P3= 6	18	18	18	18	18	18	18
A4= Clientes	0	0	3	0	2	3	0
P4= 9	0	0	27	0	18	27	0
A5= Competencia	0	0	0	0	0	0	0
P5= 5	0	0	0	0	0	0	0
Suma total de apoyos ponderados	52	42	99	72	90	99	42
Suma total de rechazos ponderados	0	-20	-15	0	0	0	-30
BARP (+/-)	52	2.1	-13.2	72	90	99	-1.4
Grado de Viabilidad (GVH)	MUY ALTA	MEDIANA	NULA	MUY ALTA	MUY ALTA	MUY ALTA	NULA

ES1= Elaborar objetivos, técnicas, procedimientos de la empresa.

ES2= Desarrollar los manuales administrativos de la empresa

ES3= Difundir los servicios de capacitación en empresas

ES4= Implementar el reglamento interno de trabajo

ES5 = Crear un sistema de ventas

ES6= Desarrollar cursos novedosos

ES7= Persuadir a A2 de una cambio de enfoque

FORMATO F- 20

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE VIABILIDAD POR CAPACIDAD							
Capacidades requeridas para ejecutar las propuestas de cambio	Grado de disponibilidad (%) de cada capacidad requerida						
	1	2	3	4	5	6	7
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
C1: Humanas	100	60	100	90	80	100	100
C2: Financieras	30	40	80	100	100	100	0
C3: de Equipo	100	100	100	100	90	100	100
C4: Tecnología	100	80	90	90	90	90	90
C5: de Información	100	90	100	90	90	100	100
C6: Normativas	100	100	90	80	80	90	80
C7: de Habilidades Humanas	100	100	100	90	90	100	100
C8: de Actitudes y Paradigmas	100	60	100	100	80	90	80
C9: de Poder	80	80	100	90	100	100	60
C10: Capacidades organizativas	90	90	90	100	90	90	100
Sumas Totales (ST)	900	800	950	930	890	860	810
Promedios (ST/ # de C's)	90	80	95	93	89	86	81
Grado de Viabilidad por capacidad GVC	ALTA	MEDIANA	ALTA	ALTA	MEDIANA	MEDIANA	MEDIANA

ES1= Elaborar objetivos, técnicas, procedimientos de la empresa.

ES2= Desarrollar los manuales administrativos de la empresa

ES3= Difundir los servicios de capacitación en empresas

ES4= Implementar el reglamento interno de trabajo

ES5 = Crear un sistema de ventas

ES6= Desarrollar cursos novedosos

ES7= Persuadir a A2 de un cambio de enfoque

FORMATO F-21

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE VIABILIDAD POR ENTORNO							
Condiciones del entorno requeridas para ejecutar las propuestas de cambio	Grado de disponibilidad (%) de cada capacidad requerida						
	1	2	3	4	5	6	7
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
C1: Política	100	100	90	100	90	100	90
C2: Economía	50	20	80	100	100	80	100
C3: Clima social	100	100	100	100	100	100	100
C4: Condiciones de la naturaleza	90	80	90	100	100	100	90
C5: Cultura organizacional	60	60	90	100	70	80	80
C6: Cultura política	80	80	80	50	80	90	90
C7: Cultura social	100	100	100	80	70	100	80
C8: Reglas del juego económico	70	20	70	50	60	100	80
C9: Fuerzas sociales	100	100	100	100	80	100	90
C10: Fuerzas extranjeras	80	80	80	90	90	100	100
Sumas Totales (ST)	830	740	880	870	840	950	900
Promedios (ST/ # de C's)	83	74	88	87	84	95	95
Grado de Viabilidad por entorno GVE	MEDIANA	MEDIANA	MEDIANA	MEDIANA	MEDIANA	ALTA	ALTA

- ES1= Elaborar objetivos, técnicas, procedimientos de la empresa.
- ES2= Desarrollar los manuales administrativos de la empresa
- ES3= Promoción de los servicios de capacitación en empresas
- ES4= Implementar el reglamento interno de trabajo
- ES5= Crear un sistema de ventas
- ES6= Desarrollar cursos novedosos
- ES7= Persuadir a A2 de una cambio de enfoque

FORMATO F - 22

EVALUACIÓN DE EFICACIA CASUAL

Problema: - INEXISTENCIA DE MANUALES ADMINISTRATIVOS; - CARTERA DE CLIENTES INSUFICIENTE

Estrategias o Decisiones opcionales	Causas de alto y/o mediano impacto que deben alterarse para obtener el resultado deseado y/o el % de Alteración Requerida													Suma	GEC	EFICACIA
	Causas de Alto Impacto (CAI):						AR en %									
	1	El Actor 2 ve a la empresa como negocio, por lo que no ve la necesidad de contar con procedimientos					80%									
	2	El A2 piensa que está convencido de cómo el vende todos deben vender					80%									
Causas de Mediano Impacto (CMI):						AR en %										
1	Nula reglamentación y faltan manuales admvos No se dispone de planeación general de la empresa y capacitación del área de					80%										
2	ventas					80%										
¿En qué % alteran las estrategias a las CAI y CMI?				Relación entre lo alterado y lo requerido (en %)				Grado de Eficacia Casual de las estrategias opcionales				Suma	GEC			
								Ponderación CAI = $\frac{70\%}{1}$ Ponderación CMI = $\frac{30\%}{1}$ Suma Máxima = 1								
CAI		CMI		CAI		CMI		CAIP		CMIP		Suma	GEC			
1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2					
Estrategia 1	80%	80%	80%	80%	100	100	100	100	70	70	30	30	200	100	MUY ALTA	
Estrategia 2	80%	80%	80%	80%	100	100	100	100	70	70	30	30	200	100	MUY ALTA	
Estrategia 3	80%	80%	80%	80%	100	100	100	100	70	70	30	30	200	100	MUY ALTA	
Estrategia 4	80%	80%	80%	80%	100	100	100	100	70	70	30	30	200	100	MUY ALTA	
Estrategia 5	80%	80%	80%	80%	100	100	100	100	70	70	30	30	200	100	MUY ALTA	
Estrategia 6	80%	80%	80%	80%	100	100	100	100	70	70	30	30	200	100	MUY ALTA	
Estrategia 7	80%	80%	80%	80%	100	100	100	100	70	70	30	30	200	100	MUY ALTA	

ES1= Elaborar objetivos, técnicas, procedimientos de la empresa.

ES2= Desarrollar los manuales administrativos de la empresa

ES3= Difundir los servicios de capacitación en empresas

ES4= Implementar el reglamento interno de trabajo

ES5 = Crear un sistema de ventas

ES6= Desarrollar cursos novedosos

ES7= Persuadir a A2 de una cambio de enfoque

FORMATO F-23

EVALUACIÓN DE EFICACIA INTERACTIVA DE ESTRATEGIAS O SOLUCIONES OPCIONALES												
Estrategias opcionales	Oportunidad	Sorpresividad para oponentes	Reactividad favorable	Nula Vengatividad	Grado de cooperatividad	Multifinalidad	Impacto favorable en pesos de influencia	C. favorables, multitemporales y multidimensionales	Flexibilidad de cambio	Reversibilidad	Suma Total	GEI
Estrategia1	9%	7%	9%	9%	9	9	9	9	9	9	88	Alta
Estrategia2	9%	9%	9%	9%	9	9	9	9	9	9	88	Alta
Estrategia3	9%	7%	8%	9%	9	9	9	9	9	9	81	Alta
Estrategia4	10%	10%	8%	10%	10	10	10	10	9	9	96	Muy alto
Estrategia5	10%	9%	10%	10%	10	10	10	10	10	10	99	Muy alto
Estrategia6	10%	10%	10%	10%	10	10	10	10	10	10	100	Muy alto
Estrategia7	10%	10%	10%	10%	10	10	10	10	10	10	100	Muy alto

ES1= Elaborar objetivos, técnicas, procedimientos de la empresa.

ES2= Desarrollar manuales administrativos de la empresa

ES3= Difundir los servicios de capacitación en empresas

ES4= Implementar el reglamento interno de trabajo

ES5 = Crear un sistema de ventas

ES6= Desarrollar cursos novedosos

ES7= Persuadir a A2 de una cambio de enfoque

FORMATO F - 24

EVALUACIÓN BENEFICIO-COSTO			
Estrategias	Beneficios (B)	Costos (C)	Grado de conveniencia
Estrategia1	100%	50%	2
Estrategia2	100%	100%	1
Estrategia3	100%	40%	2.5
Estrategia4	100%	40%	2.5
Estrategia5	100%	80%	1.25
Estrategia6	100%	30%	3.3
Estrategia7	100%	20%	5

ES1= Elaborar objetivos, técnicas, procedimientos de la empresa.

ES2= Desarrollar los manuales administrativos de la empresa

ES3= Difundir los servicios de capacitación en empresas

ES4= Implementar el reglamento interno de trabajo

ES5 = Crear un sistema de
ventas

ES6= Desarrollar cursos novedosos

ES7= Persuadir a A2 de una cambio de enfoque

FORMATO F - 25

EVALUACIÓN INTEGRAL Y TOMA DE DECISIONES

Estrategias opcionales	Viabilidad humana		Viabilidad por capacidad		Viabilidad por entorno		Eficacia casual		Eficacia Interactiva		Conveniencia B/C		Suma de valores prorrateados	Selección
	Valor obtenido	Valor prorrateado (%)	Valor obtenido	Valor prorrateado (%)	Valor obtenido	Valor prorrateado (%)	Valor obtenido	Valor prorrateado (%)	Valor obtenido	Valor prorrateado (%)	Valor obtenido	Valor prorrateado (%)		
Estrategia1	66.00	0.67	90.00	0.17	78.00	0.17	105.60	0.17	88.00	0.16	2.00	0.16	1.49	SI
Estrategia2	1.20	0.01	80.00	0.15	51.00	0.11	105.60	0.17	88.00	0.16	1.00	0.08	0.68	
Estrategia3	13.20	0.13	91.00	0.17	84.00	0.18	105.60	0.17	81.00	0.15	2.50	0.20	1.00	SI
Estrategia4	9.00	0.09	93.00	0.18	83.00	0.18	105.60	0.17	96.00	0.17	2.50	0.20	0.98	
Estrategia5	2.60	0.03	87.00	0.16	80.00	0.17	105.60	0.17	99.00	0.18	1.25	0.10	0.81	
Estrategia6	6.60	0.07	90.00	0.17	90.00	0.19	105.60	0.17	100.00	0.18	3.33	0.26	1.04	SI
Estrategia7														
Sumas	98.60	88%	531.00	66%	466.00	65%	633.60	67%	552.00	65%	12.58	70%	421%	

ES1= Elaborar objetivos, técnicas, procedimientos de la empresa.

ES2= Desarrollar los manuales administrativos de la empresa

ES3= Difundir los servicios de capacitación en empresas

ES4= Implementar el reglamento interno de trabajo

ES5 = Crear un sistema de ventas

ES6= Desarrollar cursos novedosos

ES7= Persuadir a A2 de una cambio de enfoque

Formato F- 26
Ajuste plural

1) Posible acuerdo (solución): Elaboración de Manuales Administrativos

2) ¿Cuáles son los actores rechazantes y/o de bajo apoyo a las características de ésta estrategia? Director General

3) ¿Cuáles son las características de acuerdo que no cuentan con adecuada voluntad, actitudes y paradigmas necesarios para su ejecución exitosa?

C1: Negligencia en la elaboración de manuales

C2: Apatía en la importancia de contar con manuales administrativos

4) ¿Qué alternativas de cambio de características de posible acuerdo proponen los actores involucrados?

ALT1-C1: Contratar a un asesor para la revisión de los manuales administrativos

ALT2-C1: Seleccionar a personal interno para que colabore en la elaboración de manuales administrativos

ALT1-C2: Voluntad de cambio de las partes

ALT2-C2: Interés compartido

5) ¿Cuáles de las alternativas propuestas son preferibles desde la perspectiva y el peso que cada uno de los actores posee para la ejecución del acuerdo? (Calificar la preferencia con escala de +3 a -3, expresar el peso de cada actor en escala porcentual (0 a 100), hacer las multiplicaciones para obtener calificaciones ponderadas), efectuar las sumas separadas de positivos y negativos, dividir los primeros entre los segundos para obtener el balance de apoyos y rechazos ponderados (BARP) y seleccionar la (s) alternativa (s) de mayor viabilidad.

6) ¿Cómo quedará definida la estrategia de solución después de su ajuste plural?

Nueva estrategia de solución acordada: Elaboración de manuales administrativos con la participación de personal interno y el apoyo de un asesor

Formato F- 27
Selección plural de las mejores alternativas de características de la solución

Actores	Peso porcentual del actor	ALT1-C1	ALT2-C1	ALT1-C2	ALT2-C2
A1	40 %	+3 120	+3 120	+3 120	+3 120
A2	60 %	-1 -60	-1 -60	-2 -120	-1 -60
Sumas +/-	100	2	2	1	2
BARP		2	2	1	2
Selección		Viabiles	Viable	Inviable	Viable

Conclusión: Si todas las alternativas seleccionadas son viables ($BARP \geq 1.5$ cuad. I, $BARP \geq 3$ cuad. II, $BARP \geq 4$ cuad. III, $BARP \geq 6$ cuad. IV), esta será la solución a implantar, pero si no, será necesario aplicar otros (S) medios estratégicos complementarios para viabilizarla.

Características.

C1: Negligencia en la elaboración de manuales

C2: Apatía en la importancia de contar con manuales administrativos

Alternativas

ALT1-C1: Contratar a un asesor para la revisión de los manuales administrativos

ALT2-C1: Seleccionar a personal interno para que colabore en la elaboración de manuales administrativos

ALT1-C2: Voluntad de cambio de las partes

ALT2-C2: Comprometer al personal interno en la captura de lo manuales administrativos

Formato F- 28
Negociación blanda (intercambio de intereses, actitudes, paradigmas y beneficios de las posibles soluciones).

Estrategia de solución: Elaboración de manuales administrativos con la participación de personal interno y apoyo de un asesor.

Voluntades, actitudes y paradigmas requeridos por la solución e intereses y beneficios a ofrecer a los actores	Actores clave: si/no cuentan con voluntades, actitudes, paradigmas y si/no apoyan intereses y beneficios		Estrategia viabilizante (EV1, EV2, EV3...) (ofrecer intereses y beneficios por cambio de voluntades, actitudes y/o paradigmas) con enfoque ganar-ganar (equitativo)
	A1	A2	
Voluntad requerida: interés compartido	si	no	EV1: Aumento de sueldo a los empleados de otras áreas que participen en la integración de manuales. EV2: ofrecer al personal interno capacitación específica del puesto).
Actitud requerida: disposición para elaborar manuales administrativos	si	no	
Paradigma requerido: apertura al cambio.	si	no	
Intereses y/o beneficios: aumento de sueldo y capacitación Indispensable	si	no	
Reconocimiento: al personal	si	no	
Prestigio: a la Dirección General	si	no	
Otros beneficios: mayor competitividad	si	no	

Formato F- 29
Negociación blanda aplicada a la viabilización de
características o elementos de una estrategia de solución

Estrategia de solución: Elaboración de manuales administrativos con la participación de personal interno y se auxilie de un asesor

Características o elementos de la estrategia e intereses y beneficios a ofrecer a los actores	Actores clave: si/no apoyan características o elementos, intereses y beneficios		Estrategias viabilizantes (EV1, EV2, ...) (ofrecer intereses y beneficios a cambio de apoyar características)
	A1	A2	
- Que el personal de otras áreas participe en la elaboración de manuales administrativos con un incremento de sueldo y se auxilie de un asesor	SI	NO	EV1: ofrecer a A2 ahorros Con la estrategia de solución propuesta, a cambio de su apoyo
Que el personal interno capture la información que se obtenga	SI	NO	EV2: ofrecer al personal interno capacitación específica (del puesto)

Formato F- 30
Negociación por paquetes plurivalorados (primera parte)

Estrategias de solución o asunto a negociar: Elaboración de manuales administrativos con la participación de personal interno y apoyo de un asesor

Valoración de opciones en escala de 0 a 10

Actores	Concepto: Compromiso de las partes			Concepto: Capacitación		
	Opciones			Opciones		
	1 Aumento de sueldo 10%	2 Aumento de sueldo 20%	3 Aumento de sueldo del 30%	4 Capacitación específica	5 Capacitación de proceso	6 Capacitación Integral
A1	5	7	10	3	7	10
A2	10	5	3	10	5	2

Formato F- 30-1
Negociación por paquetes plurivalorados (segunda parte)

Asunto a negociar: Aumento salarial del 20 % y capacitación específica del puesto

Estructuración de paquetes de negociación		Suma de valores asignadas por cada actor a las opciones que forman cada paquete		Suma total de cada paquete	Selección de paquete (s) con mayor (es) sumados similares suma total
Paquetes					
No.	Opciones	A1	A2		
1	3 y 6	20	6	26	No. 3
2	2 y 5	14	10	24	No.2
3	1 y 4	8	20	28	No.1

Acuerdo Alcanzado: Elaboración de los manuales administrativos, generando un aumento de sueldo del 10% y capacitación específica del puesto.

Formato F- 31
Evaluación preventiva y reactiva a oposiciones

Estrategias de solución (ES)	Actores que pueden oponerse a las estrategias de solución	Posibles jugadas estratégicas opositoras a cada ES	Estrategias preventivas ante oposiciones	Estrategias reactivas ante oposiciones
<p>Elaboración de manuales administrativos con la participación de personal de otra área y se auxilie de un asesor</p>	<p>A2</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Rompimiento del acuerdo -Desinterés por el trabajo a realizar 	<p>Mantener informado a A2 mediante reportes semanales</p> <p>Informar anomalías de las áreas con relación a los procedimientos a desarrollar</p> <p>Entregar resultados conforme se vayan concluyendo</p>	<p>Entrega de resultados conforme se vayan concluyendo</p> <p>Modificar la mecánica de trabajo, si no se está generando información clara y precisa</p>

Formato F- 33
Programas de solución y metas para el horizonte del plan

Escenario: Pesimista Horizonte del plan: Junio 2007 - junio 2008

Problemas del actor proyectista y de sus influyentes	Causas de Problemas	Estrategias de solución	Medios y Estrategias de viabilización/ gubernalización	Programas (clave y Denominación)	Acciones por Programa (clave y denominación)	Actores y áreas responsables	Recursos necesarios para c/ acción				Unidad de medida de acción	Metas de c/ acción para el horizonte del plan	Metas de Indicadores de problemas	
							F I N A N C I E R O S	M A T E R I A L E S	H U M A N O S	O T R O S				
Inexistencia de procedimientos administrativos	Negligencia en la planeación de la empresa Y desinterés en la elab. de manuales administrativos	ES1 ES2	ME-1 Aumento salarial al personal que se integre al programa	PS1 Programa de desarrollo de la planeación de la empresa e integración de manuales administrativos	Ps1. acc.1	A2	30,000	Pa- Pelería y Equipo	Ejecutivos (2) Cap Turista (2) En- Cuestador (1) Analista (1) Especialista (1) Gte. Capa Cita- ción		Plan	1	10% de manuales admvos.	
						A1	50,000				Documento	1	Mediano grado de planeación	
		ES7	ME-2 Persuadir a A2 de un cambio de enfoque	PS2 Programa de persuasión a A2 para un cambio de enfoque	Ps2 acc.6	A2	10,000			Documento	2	Cambio de enfoque de A2		
Cartera de clientes insuficiente	Falta de planeación en el área de ventas y especialización del personal	ES3 ES4 ES5 ES6	ME-3 Capacitación específica al personal	PS3 Programa de difusión de servicios de Capacitación	PS3	acc 3	A1	\$25,000.	Pa- pe- le- ría y equipo	Ejecu- tivos (2) Vende- dores (2) Ejecuti- vos (2) Ejec- tivo (1) Ins- truc- or(1)		Pre- sentacio- nes	50	Mediano grado de vendimien- to de ventas
							A2	\$15,000				Sistema	1	Mediano grado de planeación de ventas
							acc 4	\$10,000				Temarios	60.	
							acc 5	\$5,000						20% de Especialización en cursos

Formato F- 34
Metas por periodo del plan

Escenario Pesimista Horizonte del plan: Junio 2007 a junio 2008

Programa de solución (clave)	Acciones por programa (clave)	Actores y/o áreas responsables	Metas de recursos necesarios por periodo del plan												Metas físicas de c/acción por periodo			Metas de indicadores de problemas por periodo		
			FINANCIEROS			MATERIALES			HUMANOS			OTROS								
			Periodos			Periodos			Periodos			Periodos			Periodos			Periodos		
			1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
			meses			J-A	S-O	N-D	J - A	S-O	N - D	J-A	S-O	N-D	J-A	S-O	N-D	J-A	S-O	N-D
PS1	Ac. 1	A1	20%	40%	40%	20%	40%	40%	20%	40%	40%				1%	5%	10%	1%	5%	10%
	Ac2	A2	20%	40%	40%	20%	40%	40%	20%	40%	40%				1%	5%	10%	1%	5%	10%
Ps3	Ac6		20%	40%	40%	20%	40%	40%	20%	40%	40%				1%	5%	10%	1%	5%	10%
PS2	Ac3	A1	30%	40%	30%	30%	40%	30%	30%	40%	30%				1%	25%	50%	1%	25%	50%
	Ac4	A2	30%	40%	30%	30%	40%	30%	30%	40%	30%				1%	25%	50%	1%	25%	50%
	Ac5		30%	40%	30%	30%	40%	30%	30%	40%	30%				1%	25%	50%	1%	25%	50%

Formato F- 35

Metas físicas de cada acción y de cada indicador por subperiodo

Programa operativo del
periodo: _____

junio 2007 a junio 2008

Escenario: Pesimista

Acciones por programa (clave)	Meta física programada para el periodo	Metas físicas en unidades de medida y/o en % por acción											
		Subperiodos											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
		J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J
meses													
PS1 Ac1	10% de Manuales administrativos	5 %	5%	10%	10%	10%	10%	5 %	5%	10%	10%	10%	10%
	Ac2 Mediano grado de planeación	10%	10%	20%	20%	20%	20%	5 %	5%	10%	10%	10%	10%
PS2 Ac3	Mediano rendimiento de ventas	5%	5%	10%	10%	10%	10%	5%	5%	10%	10%	10%	10%
	Ac4 Mediano grado de planeación de ventas	5%	5%	10%	10%	10%	10%	5%	5%	10%	10%	10%	10%
	Ac5 20% de especialización en cursos	5%	5%	10%	10%	10%	10%	5%	5%	10%	10%	10%	10%
PS3 Ac6	Cambio de enfoque de A2	5%	5%	10%	10%	10%	10%	5%	5%	10%	10%	10%	10%
Indicadores de problemas	Meta de cada indicador para el periodo	Metas de cada indicador por subperiodo											
		Subperiodos											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
		J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J
Ac1: Grado de Desarrollar objetivos, técnicas, procedimientos de la empresa. Ac2: Grado de elab. de Manuales Admvs. Acc3: Grado de rendimiento de ventas Acc4: Grado de planeación de ventas y especialización del personal de ventas Acc 5. No. de cursos Novedosos - Acc6: Fundamental y dar ejemplos de la importancia de contar con manuales administrativos a el A2	-Lograr un mediano rendimiento de la planeación	5%	5%	10%	10%	10%	10%	5%	5%	10%	10%	10%	10%
	-Desarrollar el 10 % de los -manuales admvs	5%	5%	10%	10%	10%	10%	5%	5%	10%	10%	10%	10%
	-Lograr un mediano grado de rendimiento en ventas	5%	5%	10%	10%	10%	10%	5%	5%	10%	10%	10%	10%
	-Lograr un mediano grado planeación del área de ventas	5%	5%	10%	10%	10%	10%	5%	5%	10%	10%	10%	10%
	-Obtener el 20% de especialización en cursos	5%	5%	10%	10%	10%	10%	5%	5%	10%	10%	10%	10%
	-Desarrollar 50 cursos novedosos -realizar nvestigaciones	5%	5%	10%	10%	10%	10%	5%	5%	10%	10%	10%	10%

Formato F- 36

Seguimiento, evaluación y control del programa operativo

Programa operativo del periodo: junio 2007 – junio 20088 Escenario Pesimista
 Fecha de seguimiento, evaluación y control: Bimestral

Acciones por programas (claves)	SEGUIMIENTO (MEDICIÓN)					EVALUACIÓN				CONTROL	
	Recursos empleados a la fecha por cada acción en %				Avances físicos a la fecha en unidades de medida y/o en % por acción	Avances en indicadores de problemas	Diferencias entre lo programado y lo ejecutado por acción y lo logrado en cada indicador		Causas de diferencias entre lo programado y lo ejecutado en unidades de medida y/o en % por acción y lo logrado en cada indicador	CORRECTIVO	PREVENTIVO
	F I N A N C I E R O S	M A T E R I A L E S	H U M A N O S	O T R O S			Por acción	Por indicador		Acciones para corregir desviaciones negativas y aprovechar desviaciones positivas	Acciones para evitar o reducir desviaciones negativas a futuro y facilitar positivas
PS1											
Ac1	0%	0%	0%	0%	Bajo Grado	Bajo grado De planeación	Bajo grado	Bajo grado	Bajo grado	Análisis comparativo de objetivos programados y resultados obtenidos	Medir el grado de avances Físico
Ac2	0%	0%	0%	0%	0%	0% manuales administrativos	0%	0%	0%	Análisis comparativo de objetivos programados y resultados obtenidos	Medir el grado de avance físico
PS3											
Ac6	0%	0%	0%	0%	0%	0% en persuasión	0%	0%	0%	Análisis comparativo de objetivos programados y resultados obtenidos	
PS2											
Ac3	0%	0%	0%	0%	Bajo Grado	Bajo grado	Bajo Grado	Bajo Grado	Bajo grado	Análisis comparativo de objetivos programados y resultados obtenidos	Medir el grado de avance Físico
Ac4	0%	0%	0%	0%	Bajo grado	Bajo grado	Bajo Grado	Bajo grado			
Ac5	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%			

Formato F- 37
Estrategias preventivas para alterar la probabilidad de
ocurrencia de cambios de escenarios durante la
aplicación de las soluciones

Estrategias de solución en operación	Escenarios inicialmente previstos	Nuevos escenarios posibles, incluyendo contingencias y sorpresas	Posibles impactos de nuevos escenarios sobre los problemas, las soluciones y la viabilidad de las estrategias	Estrategias preventivas para alterar la probabilidad de ocurrencia de los nuevos escenarios posibles
<p>Elaborar los manuales administrativos con la participación del personal interno y un asesor externo</p> <p>Y desarrollar la planeación del área de ventas y crear un sistema de ventas</p>	<p>Estabilidad, Motivación laboral del personal en su puesto</p>	<p>Habrà liquidación de personal lo cual provocará alargar el tiempo de entrega</p> <p>Que no haya el apoyo del A2</p>	<p>Que la gente continúe laborando pero sin motivación</p> <p>La planeación del área de ventas y del sistema de ventas sea ineficaz</p>	<p>Persuadir al A2 (director general) de la conveniencia de la elaboración de manuales administrativos mediante ejemplos de otras empresas exitosas.</p> <p>Y fomentar una mayor participación y trabajo en equipo</p>

V. Análisis de los resultados.

Después de la aplicación de la planeación estratégica integradora con énfasis en el diagnóstico al Instituto Superior de Estudios Financieros Contables y Administrativos México Hispano Siglo XXI, A.C., se desarrollo un plan estratégico, donde se obtuvieron los siguientes resultados:

- Los actores que participaron durante la elaboración del plan estratégico fueron: el Gerente de Capacitación (Actor 1, quien fungió como el Actor Proyectista), El Director General (Actor 2), Instructor (Actor 3), Cliente (Actor 4) y la Competencia (Actor 5)
- La problemática identificada por el Actor Proyectista es: Inexistencia de Manuales de procedimientos organizacionales (P1); inexistencia de un equipo interdisciplinario (P2); cartera de clientes insuficiente (P3): poca demanda de cursos de capacitación.
- Los actores influyentes que participaron en la elaboración del plan estratégico son: el Director General (Actor 2), Instructor (Actor 3), Cliente (Actor 4) y la Competencia (Actor 5).
- Después de llevar a cabo una priorización plural de los problemas por los actores influyentes se determinó la manera como serían abordados: 1. Inexistencia de procedimientos organizacionales; 2. Cartera de clientes insuficiente; 3. Inexistencia de un equipo de trabajo interdisciplinario; 4. Poca demanda de cursos de capacitación éste problema se resolverá en la medida que se resuelva el problema 2.
- Se realizó un diagnóstico descriptivo de la situación bajo estudio con el fin de justificar la elaboración de un plan estratégico para el Instituto Superior de Estudios Financieros Contables y Administrativos México Hispano Siglo XXI, A. C.,. Con esto se obtuvo la parte objetiva de la realidad así como de los problemas a resolver, asimismo se determinó que existen las condiciones propicias para seguir ampliando la cartera de clientes, crear un catálogo de cursos muy amplio de acuerdo a lo que demandan las organizaciones en los diferentes sectores de la producción, por lo que es necesario que el Instituto cuente con los procedimientos organizacionales y así se esté en la posibilidad de aprovechar al máximo sus recursos, debido a que en la actualidad estos son muy escasos.
- En cuanto a los indicadores históricos y actuales se determinó que los problemas a procesar con mayor prioridad son: **la Inexistencia de manuales de procedimientos organizacionales.** Los elementos manifiestos son: los manuales administrativos (elemento 1); reglamentación interna (elemento 2 y planeación (elemento 3); expresando los elementos en indicadores estos son: grado de manuales administrativos elaborados, grado de reglamentación interna y grado de planeación. **Cartera de clientes insuficiente.** Los elementos manifiestos son: rendimiento de ventas (elemento 1); especialización de personal en ventas (elemento 2) y planeación de ventas (elemento 3). Los elementos expresados en

indicadores son: grado de rendimiento en ventas, porcentaje (%) de especialización del personal en ventas y grado de planeación en ventas.

- Se identificaron los problemas asociados de los actores influyentes: Los del **A2** que existe una negligencia en el trabajo y una falta de recursos económicos, una ineficiencia en los planes de venta e insuficiente impartición de cursos. El **A3** señaló que es la entrega moratoria de documentos en tiempo y forma. Falta de procedimientos administrativos internos y poca experiencia vivencial. El **A4** manifiesta que existe un incumplimiento en la programación para el logro de sus metas y falta de ejercicio presupuestal. En el **A5** no se identificó un problema asociado en la problemática.
- Se realizó un diagnóstico dinámico de explicación plurisituacional de causas y efectos por actores (A1, A2, A3) y factores (económicos, políticos, sociales, etc.), con relación a los problemas identificados por el A1, donde se percibió la manera como han jugado dichos actores en la solución de los problemas, reflejándose estos principalmente en los flujos y las acumulaciones, debido a que; se ha encontrado que en los hechos y acciones (flujos), que podemos percibir fácilmente se vea frenada la solución en virtud de que no se ha insistido en la planeación general de la empresa, principalmente en el área de ventas y en la elaboración de manuales administrativos por el A1, mientras que se ha tenido la incapacidad e inhabilidad (acumulaciones), por el A 2 de no desarrollar la planeación de la empresa y el desarrollo de los manuales administrativos y el A3 no ha proporcionado una cartera de cursos novedosa lo cual se ha visto reflejado en las ventas..
- Se llevó a cabo un diseño de perfiles y estrategias actorales, considerando la problemática a solucionar. El perfil contempla cuatro aspectos principales que son: Los objetivos que persigue, lo que hace para alcanzarlos, sus capacidades, habilidades y sus limitaciones para llevarlo a cabo.
- Lo anterior permitió diseñar las estrategias para disolver los problemas en estudio tomando en cuenta las fortalezas y debilidades de cada actor para negociar entre ellos y así hacer posible la solución de los problemas.
- Se elaboró un diseño prospectivo de escenarios con el fin de conocer los probables comportamientos del entorno y de los actores que interactúan en el sistema actoral.
- Se formularon estrategias considerando las causas de bajo impacto: nula reglamentación; causas de mediano impacto: falta del área de ventas con personal especializado. Causas de alto impacto: Falta de manuales administrativos y de una planeación general de la empresa.
- Mediante la técnica de lluvia de ideas con la participación de los actores principales se identificaron las causas de mediano y alto impacto las cuales fueron: Para el A1 (AP) negligencia en la planeación de la empresa y el

desinterés en la elaboración de manuales administrativos. Para el A2: las causas de las bajas ventas se debe a que el personal de ventas no vende. El A3: considera que la causa de la baja demanda de cursos se debe a que los cursos no son novedosos.

- Una vez identificadas las causas de alto y mediano impacto de los problemas asociados se plantearon una serie de estrategias de solución de mediano impacto y alto impacto, para obtener una solución a los problemas. Posteriormente se realizó una estrategia de intercambio de soluciones e intereses con los actores influyentes y con base a los resultados obtenidos, se diseñaron estrategias de acción, las cuales son: desarrollar objetivos, técnicas y los procedimientos de la empresa; elaborar los manuales administrativos de la empresa seleccionando al personal idóneo para su apoyo y otorgar los recursos económicos y materiales necesarios; ofrecer los servicios de la empresa; desarrollar un sistema de ventas; crear cursos novedosos para su difusión y actualizar los manuales de capacitación.
- Para la ejecución de las acciones se identificó que los recursos específicos necesarios son: humanos, materiales, económicos, de información, de equipos, de conocimientos, de creatividad y de habilidades.
- El AP (A1) realizó un análisis para identificar las voluntades, actitudes y paradigmas que requiere cada acción de las estrategias y que tanto de ello posee cada actor.
- Se desarrollo una matriz de pesos actorales con el fin de conocer a los actores más y menos influyentes en la ejecución de las acciones determinando que el A2 es el que tiene mayor peso.
- Se llevó a cabo una evaluación de la viabilidad humana, por capacidad y por entorno para conocer la posibilidad de realizar las estrategias en cuanto a viabilidad humana, observando la viabilidad en la mayoría de ellas. Sin embargo, existe una baja viabilidad en el desarrollo de los manuales administrativos y una mediana viabilidad en la creación de un sistema de ventas.
- En cuanto a la viabilidad por capacidad se determinó una mediana viabilidad en el desarrollo de los manuales administrativos y en la creación de un sistema de ventas.
- Con relación a la viabilidad por entorno se observó una baja viabilidad en el desarrollo de manuales administrativos, y una mediana viabilidad en elaborar objetivos técnicas, procedimientos de la empresa, difundir los servicios de capacitación, implementar el reglamento interno de trabajo y crear un sistema de ventas.
- Se llevó a cabo la evaluación del grado de eficacia en cuanto a la producción del resultado esperado detectándose que el grado de eficacia es muy alta. En cuanto a la eficacia interactiva de estrategias se determinó que existe un alto y muy alto grado de eficacia para llevarlas a cabo

- Se elaboró una evaluación de la conveniencia de beneficio – costo para decidir las estrategias que van aplicarse, observándose su viabilidad en todas.
- Determinada la viabilidad humana, por capacidad y por entorno, la eficacia causal interactiva y la conveniencia beneficio – costo, se procedió a seleccionar la opción más pertinente, la cual fue elaborar los objetivos, técnicas, procedimientos de la empresa. Posteriormente se llevó a cabo un ajuste plural de estrategias donde se consultó a los actores de bajo apoyo las razones de su posición y con base a sus comentarios se define como estrategia de solución la elaboración de manuales administrativos con la participación del personal interno y el apoyo de un asesor.
- Se llevó a cabo una negociación blanda (esta es aplicada cuando existe una baja o mediana conflictividad), primero se investigo cuáles son los intereses, actitudes y paradigmas de cada uno de los actores clave (A1 y A2), involucrados. Con relación a lo anterior se determino que las estrategias viabilizantes son: EV1: Aumento de sueldo a los trabajadores que se involucren en la elaboración de los manuales administrativos la EV2: Capacitación al personal. Posteriormente se llevó a cabo una negociación blanda aplicada a la viabilización de elementos de las estrategias e intereses y beneficios a ofrecer a los actores determinándose un aumento de sueldo y capacitación.
- Con la finalidad de hacer más precisa y efectiva la negociación se trabajo con paquetes plurivalorados determinando que se proporcionará al personal que apoye en la elaboración de manuales un aumento salarial del 10% y capacitación específica (del puesto).
- Considerando las jugadas estratégicas que se puedan prever de cada uno de los actores se diseñaron estrategias preventivas y reactivas (que puedan reducir la probabilidad de ocurrencia o aumentar la probabilidad de jugadas de apoyo o alterar el impacto de las jugadas).
- Se determino que la estrategia de solución es la elaboración de manuales administrativos con la participación de personal interno y se auxilie de un asesor; las estrategias preventivas ante oposiciones son: Mantener informado al A2 sobre anomalías en las áreas con relación a los procedimientos a desarrollar y entregar resultados conforme se vayan concluyendo. Las estrategias reactivas ante oposiciones fueron: entregar resultados conforme se vayan terminando y modificar le mecánica de trabajo si no se está generando información clara y precisa.
- Viabilizado el plan se formuló el rumbo y operación. El rumbo se refiere a lo que diseñó el sistema actoral a través del plan para la solución de los problemas señalados y con base a los problemas a resolver se diseñó la misión, la visión y objetivos de una manera conjunta.

- Se determinaron los programas de solución y metas para el horizonte del plan, así como las acciones a seguir por periodo y subperiodo, con base en las metas de cada recurso necesario. Los programas para la solución de la problemática actual del Instituto son: programa de desarrollo de la planeación de la empresa e integración de manuales administrativos y el programa de difusión de servicios de capacitación.
- Posteriormente se formuló la programación operativa elaborando las metas físicas, las metas de recursos y de los indicadores de resultados.
- Considerando que la programación no garantiza el cumplimiento de las metas se diseñó un sistema de seguimiento, evaluación y control de las acciones
- Se desarrolló un control correctivo (actuar después de lo consumado) y el control preventivo (actuar antes de lo consumado).
- Finalmente se llevó a cabo la programación preventiva mediante estrategias preventivas, para prever los cambios de escenarios que se pudieran presentar y así responder de manera oportuna, eficiente y eficaz.
- Una vez desarrollado el plan estratégico se indicaron los programas a realizar de acuerdo al horizonte del plan, los cuales permitirán al Instituto ser más eficaz y eficiente.

Conclusiones.

Después de haber realizado la investigación se llegó a las siguientes conclusiones:

- Para Comprender el funcionamiento de una organización, ésta puede ser estudiada a través de la teoría de sistemas, debido a que tiene la capacidad de propiciar una visión de un sistema de sistema, por lo que una organización se considera un sistema abierto, ya que mantiene una interacción dinámica con su ambiente, sus clientes, proveedores, competidores, sindicatos, gobierno, etc., además es considerado como un sistema integrado por diversas partes relacionadas entre sí, que trabajan en armonía, con el fin de alcanzar objetivos organizacionales así como de sus participantes.
- Al conceptualizar a la empresa como un sistema esta comprende cuatro funciones que son: producción, mercadotecnia, recursos humanos y finanzas, por lo que la efectividad de la administración de una empresa no solo depende de un área funcional, sino que, requiere de la participación de cada una de ellas desarrollando una actividad coordinada de las etapas del proceso administrativo.
- El hombre debido a sus limitaciones físicas, biológicas y psíquicas necesita cooperar con otros hombres para alcanzar objetivos en conjunto, ya sean empresariales, comerciales, educativos, etc.
- La vida de las personas depende de las organizaciones y las organizaciones dependen del trabajo de las personas, por lo que toda organización debe considerar que el factor humano para producir y cumplir con los objetivos de la organización debe contar con las prestaciones necesarias que le permitan tener una vida digna, así como mantenerlos capacitados y esto traerá como resultado que la empresa sea más competitiva ante el mercado; por lo tanto, la administración en la empresa es necesaria, para la existencia, la supervivencia y el éxito de toda organización.
- Si partimos de que la administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para el logro de los objetivos de un grupo humano y la planeación es la primera etapa del proceso administrativo; el director general del Instituto, así como todo empresario no deben olvidar en ningún momento la importancia de esta etapa, debido a que ésta propicia el desarrollo de la empresa al crear métodos de utilización racional de los recursos, reduce el nivel de incertidumbre que se podría presentar en el futuro, prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias, mantiene la mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir, establece un sistema racional para la toma de decisiones, aprovecha las oportunidades con base a un modelo de trabajo, suministra las bases a través de las cuales opera la empresa, maximiza el aprovechamiento del tiempo y los recursos, la moral de los empleados se eleva cuando conocen hacia donde se dirigen sus esfuerzos.

- Para realizar la planeación en una empresa será necesario establecer los objetivos, tomar decisiones respecto de las acciones futuras y elaborar los planes (planeación estratégica, planeación táctica y planeación operacional), en cuanto a los procedimientos, presupuestos, programas o programación, normas o reglamentos.
- Como todo modelo para administrar una empresa tiene sus ventajas y desventajas, sin embargo, actualmente se ha concebido a la administración estratégica como una mejor alternativa, debido a que ésta se ha definido como un proceso administrativo capaz de crear una visión estratégica, así como establecer los objetivos y formular una estrategia, implantarla y ejecutarla y después de un tiempo llevar a cabo cualquier ajuste correctivo en la visión, los objetivos, la estrategia o su ejecución.
- Para desarrollar la administración estratégica en una empresa es necesario por lo tanto utilizar un modelo que muestre los principales elementos. Además la administración estratégica sirve para que las empresas tengan mejores estrategias, ya que ésta utiliza un enfoque más sistémico, lógico y racional para elegir sus estrategias y permite que la empresa emprenda actividades e influya en ellas, por lo que puede llegar a controlar su destino; también fomenta la interacción de los gerentes de las divisiones y las funciones a todos los niveles y ayuda a observar el cambio como una oportunidad y no como una amenaza.
- Para la realización del plan estratégico del Instituto Superior de Estudios Financieros Contables y Administrativos México Hispano Siglo XXI, A. C., se considero la planeación estratégica integradora con énfasis en el diagnóstico ya que, ésta surge del pensamiento estratégico integrador que se concibe como el estado y condición mental que alcanza una persona, que le permite distinguir en una realidad a un conjunto de jugadores identificables como actores, con vida, intereses, necesidades, capacidades, habilidades, recursos, estrategias e iniciativas particulares; que actúan afectándose mutuamente a favor o en contra de lo que pretende lograr cada uno de ellos. Además la persona identifica en un contexto factores de diferente naturaleza, como son los factores políticos, sociales, económicos, culturales, ecológicos, jurídicos, naturales, etc., que constituyen fuerzas que se han gestado como consecuencia de las múltiples interacciones que han tenido y tienen los actores y los factores incluidos en esa realidad, por lo que este pensamiento proporciona una serie de instrumentos de aplicación práctica para identificar y aplicar problemas desde diversos puntos de vista, el diseñar soluciones viables, eficaces y convenientes, trabajando con la interacción entre múltiples actores y factores, considerando sus diversos intereses, capacidades y debilidades y la incertidumbre que se tiene en una realidad cambiante e impredecible.
- La planeación estratégica clásica se distingue de la planeación estratégica integradora con base en el diagnóstico, porque la primera sigue un proceso metodológico en el cual se formulan los elementos básicos del plan estratégico como es la misión, visión, objetivos, diagnóstico, estrategias,

proyectos, indicadores y metas; mientras que la segunda está diseñada para ser eficaz en los tiempos actuales y por venir, donde prevalece la competencia, la limitación de recursos, las adversidades y la incertidumbre, además maneja un enfoque plurisituacional e introduce un conjunto de elementos fundamentales para el éxito de un plan como es el diagnóstico descriptivo y explicativo plurisituacional, problemas asociados de actores influyentes, perfiles estratégicos de los actores, formulación plural de estrategias para controlar y resolver problemas, diseño y manejo de tableros de juegos sociopolíticos interactivos, recursos específicos por acción y grado de posesión de esos recursos por cada actor, matriz de voluntades, actitudes y paradigmas actorales, evaluación de la viabilidad humana, por capacidad y por entorno, evaluación de la eficacia causal e interactiva de estrategias, evaluación integral y selección de estrategias, incremento de viabilidad de estrategias, programación, seguimiento, evaluación y control. Además esta metodología es versátil debido que es aplicable en diversos ámbitos y niveles tales como: personal, político, gobierno, negocios, a nivel social, a nivel laboral, a nivel familiar.

- Gracias a la participación de los actores involucrados en la problemática del ISEFCA se identificó que los problemas actuales de la organización son: la inexistencia de procedimientos organizacionales y la insuficiente cartera de clientes; y para darle solución a dicha problemática se han creado tres programas denominados: programa de desarrollo de la planeación de la empresa e integración de manuales administrativos; programa de persuasión a A2 de un cambio de enfoque; programa de difusión de servicios de capacitación.
- El no contar con procedimientos administrativos es una gran desventaja para una organización, ya que esto puede orillarla a ser improductiva, debido a que, si los trabajadores desconocen el objetivo de la empresa, sus metas y su descripción del puesto no podrán ser competitivos y además contribuirán al cierre de la misma.
- Al realizar el diagnóstico descriptivo se concluyó que existen las condiciones y el mercado suficiente para que el Instituto promueva sus cursos en diversas ramas de los sectores de la producción (primario, secundario, terciario), y esté en la posibilidad de incrementar su cartera de clientes.
- Antes de iniciar una planeación estratégica es necesario conocer en términos generales si el dueño de la empresa está interesado en aplicarla, debido a que existen empresarios que ven a la empresa sólo como un negocio y desean obtener utilidades a corto plazo y en ningún momento están interesados en contar con una empresa que se mantenga un largo tiempo, como tantas empresas que tienen más de 30 años compitiendo en el mercado.
- La negligencia por parte de los actores principales de las organizaciones puede ocasionar que la empresa desaparezca, debido a que si alguno de

ellos no se involucra en los programas o proyectos afectara tarde o temprano a la empresa.

- La mercadotecnia es una área funcional de la administración, por lo que, todo empresario debe aprovechar sus bondades debido a que ésta ayuda a determinar mejores estrategias para el producto o servicio, la plaza, el precio y la promoción que se desea ofrecer al consumidor.
- El aplicar la planeación estratégica integradora con base en el diagnóstico permitió identificar la problemática real que vive el ISEFCA, así como determinar estrategias y acciones a seguir, mediante la implementación de programas.
- La aplicación de la planeación estratégica integradora con base en el diagnóstico, ha beneficiado al ISEFCA, debido a que se ha identificado su problemática real y a su vez le ha brindado elementos para tomar mejores decisiones y corregir el rumbo, sin dejar de lado la participación de todos los actores involucrados ya que ellos son muy importantes para el cumplimiento de las metas que se establezcan. Considerando lo anterior, se tiene la seguridad de que se logre incrementar la productividad y mejorar la competitividad.
- Así mismo, después de haber hecho una consulta de varios autores, interesados en mejorar la administración de las organizaciones se identificó que los elementos que no deben descuidar el ISEFCA, así como todo empresario para ser exitoso son: la cultura organizacional, la planeación estratégica integradora, la administración estratégica, el control de gestión, la creatividad e innovación, la tecnología; ya que, todo ello contribuye a mejorar la actuación de la empresa, y gracias a ello actualmente algunos empresarios se han visto favorecidos siendo más productivos y competitivos en el mercado.

Recomendaciones.

- Una vez aplicada la planeación estratégica integradora con énfasis en el diagnóstico, el Instituto dispone de un plan estratégico que contribuirá en el logro de sus objetivos y metas.
- Que la dirección general del ISEFCA de prioridad a la elaboración de los procedimientos administrativos debido a que, si sus trabajadores desconocen el objetivo y metas de la empresa, la descripción de su puesto no podrá ser competitivo.
- La dirección del ISEFCA debe revisar constantemente la cultura organizacional, su planeación, la administración, el control de gestión, la creatividad e innovación, la tecnología; ya que estas permiten mejorar la actuación de toda empresa.
- Una vez identificado que existen las condiciones propicias y un mercado suficiente para la promoción de cursos, el ISEFCA tiene la posibilidad de incrementar su cartera de clientes.
- Que el ISEFCA aproveche al máximo las herramientas que ofrece la mercadotecnia para desarrollar mejores estrategias de venta.
- Si el Instituto Superior de Estudios Financieros Contables y Administrativos México Hispano Siglo XXI, A. C., desea ser competitivo en el mercado actual, debe contemplar la certificación ante la norma ISO 9000, ya que es una forma de asegurarle a sus clientes la garantía de los servicios o productos que ofrece y además el mantenerse a la vanguardia.

Bibliografía.

ABASCA Rojas, Francisco (1996). Cómo se hace un plan estratégico modelo de desarrollo en una empresa, Madrid. ESIC, 449

ANSOFF, H. Igor., et al. (1988). El planteamiento estratégico, México. Trillas, 284

ANSOFF, H. Igor., et al. (1976). La estrategia de la empresa, Barcelona, ediciones Universidad de Navarra, S. A, 240

AUDIRAC, CAMARENA, Carlos Augusto (1996). ABC del Desarrollo Organizacional México, Trillas, 1996, 110

CALDERÓN, Córdova, Hugo (1993). Manual para la administración del proceso de capacitación de personal. México, Limusa - Noriega, 129

CHIAVENATO, Idalberto (2000). Introducción a la teoría general de la administración, México, Mc. Graw Hill, 1056

GÓMEZ, Ceja, Guillermo (1994). Planeación y organización de empresas, México, Mc. Graw Hill, 218

DE LA PEÑA, Manrique, Ramón (1998). Manual del consultor en planeación, México, Limusa, 83

FRED .R., David (1997). Conceptos de Administración estratégica, México, Printece Hall, 355

GARRIDO Bus, Santiago (2004). Dirección estratégica, Mac Graw Hill, España, 327

HERMIDA, Jorge, et al, (1989). Administración y estratégica, Argentina, 351

HERNÁNDEZ Sampieri, Roberto, et al. (1997). Metodología de la investigación México, Mc Graw Hill, 505

Instituto nacional de estadística, geografía e informática, (2004) Censo de población del Distrito Federal, México

Instituto nacional de estadística geografía e informática, (2000) Anuario Estadístico, México, INEGI, 468

JARRILLO, José Carlos, (2002), La lógica estratégica evite los errores, España, Ediciones deusto, 264

LARIS Casillas, Francisco Javier, (1985) Estrategias para la planeación y control empresarial, México, Trillas, 345.

MATUS, Carlos, (2000) Teoría del juego social, Venezuela, Fondo Editorial Altadir, 208

MEJÍAS, Ruíz, A. Rómulo, (2004). Pensamiento estratégico integrador, México, 151

MEJÍAS, Ruíz, A. Rómulo, (2006). Diagnóstico situacional y diseño prospectivo de escenarios, Diseño de Planes Estratégicos situacionales, Análisis estratégico de la viabilidad y eficacia del plan, manuales de los módulos I, III y IV del Diplomado en Planeación Estratégica, México, UNAM – Facultad Ingeniería

MEJÍAS, Ruíz, A. Rómulo (2006). Planeación estratégica de juegos sociales y viabilización de soluciones, Diseño evaluación y control de programas operativos, preventivos y reactivos, manuales de los módulos V y VI del Diplomado en Planeación estratégica, México, UNAM – Facultad de Ingeniería

MÉNDEZ, José S., et al, (1995). Dinámica Social de las Organizaciones, México, Mc. Graw Hill, 259

MUNCH, Galindo, Laura, (1995). Fundamentos de administración, México, Trillas, 240

OHMAE, Kenichi, (1990). La mente del estratega, México, Mc. Graw Hill, 299

RESIK, Paul, (1994). Cómo dirigir una pequeña empresa, México, Mc. Graw Hill, 204

REYES, Ponce, Agustín, (1983). Administración de empresas, México, Limusa, 392

RODRÍGUEZ, Valencia, Joaquín, (1997). Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa, México, ECAFSA, 160

ROJAS, Soriano, Raúl, (1991). Guía para realizar investigaciones sociales, México, UNAM, 274

SÁNCHEZ, Lima, Angel, (2001). Planeación estratégica de la capacitación, México, Trillas, 79

STEINER, George A., (1998). Planeación estratégica, México, CECSA, 195

STONER, James A. F, et al., (1990). Administración, México, Prentice Hall, 826

THOMPSON Jr., Arthur A., (2004). Administración estratégica, México, Mc. Graw Hill, 447

VAN, Adelsberg, David, et al., (2002). Capacitar debe ser rentable dirigiendo la capacitación como negocio. México, Panorama, 230

VELÁZQUEZ, Mastreta, Gustavo, (1996). Humanismo en la administración, México, UNAM- FCA- ECASA, 267

WENDEL L, French, et al. (1996). Desarrollo Organizacional, México, Prentice Hall, 375

WHITTINGTON, Richard, (2001). ¿Qué es la estrategia? ¿Realmente importa? Madrid, España, Thompson,

BEGOÑA, Llanos, (2004). “Emprender, al alcance de todos” Revista Entrepreneur, México, D. F., Vol.12 No. 01,

Ley Federal del Trabajo, (2006), Delma, México

Tesis.

ASTOCONOR Ortíz Zoila (2004). Planeación estratégica aplicada en la empresa Broqueles de México, S. A. De C. V. Tesis de Maestría en Administración (Organizaciones), Universidad Nacional Autónoma de México.

CASTILLO Juan Carlos, (2004). Plan estratégico del departamento de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad Salesiana, A. C. Tesis de Maestría en Administración (Organizaciones), Universidad Nacional Autónoma de México.

NAVARRO Ocaña, Mario, (2003). Capacitación, factor determinante para la competitividad empresarial. Tesis de Maestría en Administración (Organizaciones), Universidad Nacional Autónoma de México.

PÉREZ Uscanga, Abelardo (2004). Estructuración y administración de una empresa de capacitación en informática. Tesis de Maestría en Administración (Organizaciones), Universidad Nacional Autónoma de México.

Páginas Web

www.campus-oei.org

www.economia.org.mx

www.stps.org.mx

www.sfp.org.mx

www.inegi.gob.mx