



CAMPUS COATZACOALCOS

# UNIVERSIDAD VILLA RICA

ESTUDIOS INCORPORADOS A LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

## FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

“HERRAMIENTAS PROSPECTIVAS DE PLANEACIÓN  
ESTRATÉGICA COMO MEDIO DE CRECIMIENTO PARA  
SERVICIOS INDUSTRIALES GAAS EN COATZACOALCOS  
VERACRUZ.”

### TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

**NANCY PATRICIA ARANA GARDUZA**

DIRECTOR DE TESIS:

REVISOR DE TESIS:

**Mtra. Ma. Del Rosario López de los Santos. L.A.E. Violeta Infanzón Vázquez.**

Coatzacoalcos, Ver.

ENERO DE 2013



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**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.

## ÍNDICE

Introducción .....	2
Capítulo I: Metodología de la investigación .....	4
1.1 Planteamiento del problema.....	5
1.2 Justificación .....	7
1.3 Objetivos.....	8
1.4 Hipótesis .....	9
1.5 Variables.....	9
1.6 Definición de variables .....	9
1.7 Tipo de estudio .....	10
1.8 Diseño .....	10
1.9 Población y muestra .....	10
1.10 Instrumento de medición.....	11
1.11 Recopilación de datos.....	11
1.12 Proceso.....	12
1.13 Procedimiento.....	12
1.14 Análisis de datos.....	13
1.15 Importancia del estudio .....	13
1.16 Limitaciones del estudio.....	14
Capítulo II: Marco Teórico.....	15

2.1 Proceso administrativo.....	16
2.2 Planeación.....	18
2.2.1 Definición de planeación.....	18
2.2.2 Importancia de la planeación.....	20
2.2.3 Ventajas de planeación.....	21
2.2.4 Principios de planeación.....	21
2.2.5 Clasificación de la planeación.....	22
2.2.6 Tipos de planes.....	25
2.3 Planeación estratégica.....	27
2.3.1 Generalidades de la estrategia.....	27
2.3.2 ¿Qué es planeación estratégica?.....	33
2.3.3 Importancia de la planeación estratégica.....	33
2.3.4 Características de la planeación estratégica.....	33
2.3.5 Elementos de la planeación estratégica.....	34
2.3.6 Premisas de la planeación estratégica.....	36
2.3.7 Proceso y desarrollo de la planeación estratégica.....	38
2.3.7.1 Formulación de la estrategia.....	39
2.3.7.2 Implementación de la estrategia.....	46
2.3.7.3 Evaluación de la estrategia.....	47
2.4 Modelos de planeación estratégica.....	48
2.5 Herramientas prospectivas de planeación estratégica.....	50
2.5.1 Iniciar y simular el conjunto del proceso.....	52
2.5.1.1 Ficha nº 1.- El método de escenarios.....	52
2.5.1.2 Ficha nº 2.- Los talleres de prospectiva estratégica.....	57

2.5.2 Establecer el diagnóstico completo de la empresa frente a su entorno .....	59
2.5.2.1 Ficha nº 3.- Los árboles de competencia.....	59
2.5.2.2 Ficha nº 4.- Los útiles de análisis estratégico .....	62
2.5.2.3 Ficha nº 5.- El diagnóstico estratégico .....	72
2.5.3 Plantear las buenas preguntas e identificar las variables clave .....	78
2.5.3.1 Ficha nº 6.- El análisis estructural.....	78
2.5.4 Analizar las estrategias de actores.....	81
2.5.4.1 Ficha nº 7.- El método Mactor .....	81
2.5.5 Explorar el campo de los posibles y reducir la incertidumbre .....	87
2.5.5.1 Ficha nº 8.- El análisis morfológico.....	87
2.5.5.2 Ficha nº 9.- Método Delphi .....	89
2.5.5.3 Ficha nº 10.- El ábaco de Regnier .....	92
2.5.5.4 Ficha nº 11.- Impactos cruzados probabilizados.....	93
2.5.6 Evaluar las elecciones y las opciones estratégicas .....	95
2.5.6.1 Ficha nº 12.- Los árboles de pertinencia.....	95
2.5.6.2 Ficha nº 13.- Multipol.....	98
Capítulo III: Planeación estratégica en Servicios Industriales Gaas .....	101
3.1 Servicios Industriales Gaas.....	102
3.1.1 Antecedentes .....	102
3.1.2 Estructura orgánica .....	103
3.1.3 Misión y visión.....	104
3.1.4 Objetivos.....	105
3.1.5 Valores.....	105

3.2 Aplicación de las herramientas prospectivas de planeación estratégica .....	106
3.2.1 Entrevista con expertos y cuestionarios para el personal .....	108
3.2.2 Los útiles de análisis estratégico .....	108
3.2.2.1 Árbol de competencia .....	108
3.2.2.2 Ciclo de vida .....	110
3.2.2.3 Cadena de valor .....	111
3.2.3 Diagnóstico estratégico .....	112
3.2.3.1 Modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter .....	112
3.2.4 Listado de variables .....	116
3.2.5 Método Mactor .....	117
3.2.6 Método de impacto cruzado .....	119
3.2.7 Evaluación y selección de estrategias .....	120
Capítulo IV Conclusiones .....	121
4.1 Conclusiones .....	122
4.2 Sugerencias .....	124
Anexos .....	126
Bibliografía .....	131

## ÍNDICE DE TABLAS

2.1 Definiciones de planeación .....	19
2.2 Clasificación de planeación.....	23
2.3 Características de planeación estratégica.....	34
2.4 Modelos de planeación estratégica.....	49
2.5 Tipos de escenarios.....	54
3.1 Variables internas y externas .....	117
3.2 Matriz de impacto cruzado (FODA).....	119

## ÍNDICE DE FIGURAS

2.1 Etapas del proceso administrativo .....	17
2.2 Tipos de planes.....	25
2.3 Tipos de estrategias.....	30
2.4 Elementos de la planeación estratégica .....	35
2.5 Proceso de planeación estratégica .....	39
2.6 Preguntas para determinar las estrategias.....	41
2.7 Actividades de evaluación de la estrategia.....	48
2.8 Método de escenarios.....	53
2.9 Árbol de competencias.....	61
2.10 Útiles de análisis .....	62
2.11 Ciclo de vida de los productos .....	65
2.12 Método B.C.G. ....	68
2.13 Actividades de la cadena de valor.....	71
2.14 Modelo de las cinco fuerzas de Porter .....	74
2.15 Ejemplo de manifestación de variables ocultas .....	79
2.16 Plano de influencia- dependencia .....	80
2.17 Grafico de convergencias .....	83
2.18 Relación de la fuerza de los actores .....	86
2.19 Árbol de pertinencia .....	97



3.1 Organigrama de Servicios Industriales Gaas .....	104
3.2 Proceso de planeación estratégica en Servicios Industriales Gaas.....	107
3.3 Árbol de competencias.....	109
3.4 Ciclo de vida del producto en Servicios Industriales Gaas .....	110
3.5 Cadena de valor.....	111
3.6 Modelo de Porter aplicado a Servicios Industriales Gaas.....	112
3.7 Plano de influencia – dependencia de actores .....	118

## **INTRODUCCIÓN**

## INTRODUCCIÓN

En el mundo en que se vive de competencia, desarrollo, tecnología y grandes consorcios; las empresas se ven obligadas al estudio, análisis e implementación de nuevas técnicas o sistemas que ayuden a maximizar cada uno de sus recursos, elementos importantes para el crecimiento y desarrollo de las mismas. Dichas técnicas o sistemas, son implementadas de acuerdo a las metas y objetivos que cada una de ellas se proponga. Dentro de este ámbito, entra la planeación estratégica la cual ayuda a la organización a cumplir con estos objetivos.

En este trabajo de investigación se pretende proporcionarle a la empresa Servicios Industriales Gaas, las estrategias adecuadas, que permita a la organización lograr un crecimiento y desarrollo a través de las herramientas prospectivas de planeación estratégica.

En el primer capítulo se muestra la parte metodológica de la investigación, los objetivos que se plantean tanto el general como los específicos, la hipótesis de trabajo y la nula, que servirán de gran ayuda en esta indagación.

En el segundo capítulo se explica, mediante el marco teórico, los conceptos fundamentales de las herramientas prospectivas para posteriormente ser aplicadas, también se describe lo que es la planeación estratégica, así como su importancia, ventajas y sus diferentes procesos. Del mismo modo se encuentra un contenido muy completo en lo referente a cada uno de los métodos de las herramientas prospectivas de planeación estratégica.

En el tercer capítulo se presenta una breve introducción donde se describen los antecedentes y la estructura orgánica de Servicios Industriales Gaas, así como la misión, visión, objetivos y valores desarrollados para la organización, también comprende la aplicación de las herramientas prospectivas de planeación estratégica a través del proceso creado para la empresa, el cual ayudará a obtener las estrategias adecuadas para la misma.

El último capítulo contiene las conclusiones y sugerencias basadas en el análisis del estudio realizado, el cual ayudará al crecimiento y desarrollo de la organización, así como también a obtener mayores beneficios en cuanto a las ventas, clientes, imagen, posicionamiento en el mercado, aplicando las diferentes estrategias expuestas en esta investigación.

## **CAPÍTULO I**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

## **1.1 Planteamiento del problema**

En la actualidad, la administración en una organización representa una herramienta para alcanzar los objetivos establecidos, ya que la situación en México, orienta a las empresas del país o de la misma ciudad a luchar por sobrevivir en un mercado, donde los altos índices de oferta, demanda y otros factores influyen de manera importante, obligando a las organizaciones a encaminar sus objetivos a una planeación eficiente.

Previamente de iniciar cualquier acción administrativa, es imprescindible determinar los resultados que pretende alcanzar una organización, así como las condiciones futuras y los elementos necesarios para que funcione eficazmente. Esto sólo se puede lograr a través de la planeación, pues proporciona la base para una acción segura que resulta de la habilidad de administrar la empresa para prepararse a los posibles cambios en el entorno y su competencia. Carecer de estos fundamentos implica graves riesgos, desperdicio de esfuerzos, de recursos y una administración por demás fortuita e improvisada.

Cabe destacar que la planeación es fundamental casi a cada momento de la vida cotidiana, de la misma manera es esencial para el correcto funcionamiento de las empresas, puesto que es la base para integrar las funciones administrativas y es necesaria para controlar las operaciones de la organización; por lo tanto la planeación puede ser a corto, mediano o largo plazo; de acuerdo a su frecuencia de uso, se habla de planeación específica, técnica o permanente; por último, al considerar su amplitud, puede dividirse entre planeación estratégica, táctica, operativa o normativa. De esta forma la planeación estratégica es de gran importancia en una organización, ya que si los gerentes definen eficientemente la misión de su empresa estarán en mejores condiciones de dar dirección y orientación a sus actividades.

Entonces la planeación estratégica es la elaboración, desarrollo y puesta en marcha de distintos planes operativos por parte de las empresas u organizaciones, con la intención de alcanzar objetivos y metas fijadas.

En México hay millones de negocios que nacen cada año. Los estudios indican que sólo la mitad alcanza a sobrevivir. La realidad es que muchos propietarios finiquitan sus negocios por gran cantidad de razones como: la falta de solvencia económica, deterioro de estrategias o simplemente una mala planeación. Esto puede llegar a suceder en una empresa u organización dedicada a cualquier actividad de fines comerciales, industriales o de servicios, tal es el caso de Servicios Industriales Gaas, la cual carece de una planeación, ya que no se cuenta con la misión, visión, la determinación de las fuerzas y debilidades internas, la identificación de las oportunidades y amenazas externas a la organización, el establecimiento de objetivos a largo plazo y la selección de estrategias que guíen el manejo de la misma. Lo anterior origina caos y falta de planeación de estrategias para contrarrestar las acciones de los competidores, así mismo el comportamiento del mercado que cambia conforme avanza el tiempo, ya que al no desarrollar nuevas ideas y estrategias, lleva a que se obtengan menos

ventas y el negocio deje de ser rentable, por lo tanto necesita las bases necesarias para su expansión y desarrollo.

En este sentido, se puede afirmar que actualmente, la innovación en los procesos administrativos, además de perseguir el adecuado manejo de los recursos humanos, técnicos y financieros de la empresa, tiene como meta la búsqueda de la información que permita al administrador realizar una evaluación de los puntos débiles y fuertes de la organización, derivados de las condiciones tanto internas como externas a la misma. Tener conocimiento de estos problemas permite establecer la estrategia y los cursos de acción a seguir para que la empresa pueda expandirse en el mercado y consolidar su posición en el mismo.

La planeación estratégica coadyuva a desarrollar el futuro de la empresa, apoyándose en las herramientas prospectivas, donde se proporcionan la determinación de planes, la guía de la misión, visión, objetivos y las estrategias de la organización, para lograr el crecimiento o expansión de la misma, alcanzando los objetivos diseñados en función de las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno y así obtener su desarrollo.

De lo anterior se desprende la siguiente interrogante: ¿Las herramientas prospectivas de planeación estratégica son el instrumento a través del cual se logrará el crecimiento de Servicios Industriales Gaas en Coatzacoalcos, Veracruz?

## **1.2 Justificación**

Para toda empresa u organización el fin primordial es alcanzar las metas y objetivos trazados; para hacer realidad el cumplimiento de lo propuesto, es indispensable que se definan estrategias que permitan o faciliten tan importante misión.



La razón principal que justifica esta investigación está enmarcada en que actualmente las microempresas son familiares, sin ningún tipo de administración formal, ni cuentan con una planeación estratégica.

Buscando facilitar a la empresa Servicios Industriales Gaas, un estudio a fin de enfrentar con éxito los distintos cambios y amenazas, de igual forma proponer orientación y acciones estratégicas, apoyándose en las competencias de la empresa en función de los escenarios de su entorno general, conocer las fuerzas y debilidades de los cinco recursos fundamentales de la misma (humanos, financieros, técnicos, productivos y comerciales), reducir la incertidumbre y proporcionar opciones estratégicas compatibles a la vez con la identidad de la empresa y los escenarios más probables del entorno.

### **1.3 Objetivos**

Los objetivos del presente estudio son:

#### **1.3.1 General:**

Diseñar la planeación estratégica en Servicios Industriales Gaas de Coatzacoalcos Veracruz, a través de las herramientas prospectivas.

#### **1.3.2 Específicos:**

1. Mencionar la importancia que tiene la planeación estratégica en las organizaciones.
2. Enlistar los beneficios que obtienen las empresas al llevar una planeación estratégica.
3. Describir las herramientas prospectivas de la planeación estratégica.
4. Crear la misión y visión de Servicios Industriales Gaas.
5. Conocer las fuerzas y debilidades de Servicios Industriales Gaas (humanos, financieros, técnicos, productivos y comerciales).

6. Proponer estrategias de crecimiento para Servicios Industriales Gaas a través de las herramientas prospectivas de planeación estratégica.

## **1.4 Hipótesis**

### **1.4.1 Hipótesis de trabajo**

Las herramientas prospectivas de planeación estratégica son los instrumentos que ayudarán a lograr el crecimiento de Servicios Industriales Gaas en Coatzacoalcos Veracruz.

### **1.4.2 Hipótesis nula**

Es inexistente que las herramientas prospectivas de planeación estratégica sean los instrumentos que ayudarán a lograr el crecimiento de Servicios Industriales Gaas en Coatzacoalcos Veracruz.

## **1.5 Variables**

### **1.5.1 Variable independiente**

Herramientas prospectivas de planeación estratégica

### **1.5.2 Variable dependiente**

Crecimiento de una organización

## **1.6 Definición real de variables**

Herramientas prospectivas de planeación estratégica: Son el conjunto de procesos sistemáticos, para la construcción de una visión a largo plazo de una organización, a través de la definición de estrategias, políticas y planes, proporcionando la misión de la empresa para alcanzar dichos objetivos.

Crecimiento de una organización: se refiere a modificaciones e incrementos de tamaño que originan que ésta sea diferente de su estado anterior, es decir, se han producido aumentos en cantidades y dimensión así como cambios en sus características internas (cambios en su estructura económica y organizativa). Estos aumentos se pueden reflejar en todas o varias de las siguientes variables: activos, producción, ventas, beneficios, líneas de productos, mercados etc.

### **1.7 Tipo de estudio**

Los tipos de estudios que se llevaron a cabo en esta investigación son de carácter exploratorio y descriptivo para obtener un mayor conocimiento del tema que se especifica en el planteamiento del problema. El estudio fue exploratorio pues permitió obtener nuevos datos y elementos que condujeron a formular con mayor precisión las preguntas de investigación y descriptivo porque se enfocó a conseguir los datos observados en la organización sobre la hipótesis, exponiendo el estancamiento del desarrollo de la empresa y el establecimiento de estrategias.

### **1.8 Diseño**

Esta investigación se considera de carácter mixto al utilizarse las siguientes fuentes:

Documental.- Libros, páginas web, revistas.

Campo.- Aplicación de instrumentos de recopilación de información en la empresa Servicios Industriales Gaas.

### **1.9 Población y muestra**

La población de estudio está conformada por la empresa Servicios Industriales Gaas de Coatzacoalcos Veracruz, que está integrada por:

Gerente

1

Vendedor	1
Ingeniero eléctrico	1
Ayudante eléctrico	1

### **1.10 Instrumentos de medición**

Los instrumentos de medición que se aplicaron para la obtención de la información en la empresa Servicios Industriales Gaas de Coatzacoalcos Veracruz fueron:

- a) Entrevista: consta de 5 preguntas estructuradas, las cuales se aplicaron a expertos. Ver anexo 1
- b) Cuestionario: basado en 15 preguntas, las cuales fueron de tipo abiertas y cerradas para el personal de Servicios Industriales Gaas. Ver anexo 2
- c) Matriz FODA: es una herramienta que representa en una matriz la situación actual de la organización, así como las características internas y externas de la misma, a efectos de determinar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, facilitando la toma de decisiones acordes con los objetivos y el cumplimiento de metas. Ver anexo 3

### **1.11 Recopilación de datos**

La investigación se realizó en Servicios Industriales Gaas. Se inició con la entrevista a los expertos y los cuestionarios al personal de la empresa, posteriormente se analizó la información obtenida y después se utilizó para las herramientas prospectivas de planeación estratégica. Las entrevistas a las personas expertas las cuales tienen el conocimiento y la experiencia en el tema de planeación estratégica, ya que trabajan en puestos gerenciales de las empresas BOJ Refacciones, Grupo Coel, farmacia Unión, Tamex S.A. de C.V. y Ford, fueron realizadas los días lunes, miércoles y viernes en el horario de 10 am a 12 pm en el

lapso de dos semanas. Los días programados para aplicar los cuestionarios al personal fueron los días jueves y viernes en el horario de 4:00 pm a 6:00 pm en el transcurso de una semana.

### **1.12 Proceso**

Las etapas que se llevaron a cabo durante el transcurso de la investigación fueron:

1. Compilación de información acerca de los temas principales en esta investigación para conformar el marco teórico.
2. Diseñar la misión y visión de Servicios Industriales Gaas.
3. Construir el diagnóstico completo de la empresa frente a su entorno.
4. Evaluar y seleccionar las estrategias.

### **1.13 Procedimiento**

A continuación se describen las acciones que se llevaron a cabo de modo secuencial en Servicios Industriales Gaas:

1. Compilación de información acerca de los temas principales en esta investigación para conformar el marco teórico.
  - Revisión de la información a utilizar en el marco teórico.
  - Elegir los temas necesarios en la investigación.
  - Obtener la información necesaria
  - Consultar las fuentes bibliográficas en función a la planeación estratégica.
  - Extraer y recopilar la información a utilizar.
  - Elaborar el marco teórico, conjuntando toda la información obtenida en las fuentes bibliográficas.
2. Diseñar la misión y visión de Servicios Industriales Gaas.

- Presentar en Servicios Industriales Gaas el motivo y propósito de ser de la empresa a través de su misión.
  - Crear la visión estableciendo hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir.
3. Construir el diagnóstico completo de la empresa frente a su entorno.
- Aplicación de entrevistas y cuestionarios.
  - Elaboración de un árbol de competencias.
  - Plasmar los útiles de análisis estratégico como la cadena de valor.
  - Realizar un análisis de las fuerzas y debilidades internas y externas de Servicios Industriales Gaas.
  - Buscar valorar las relaciones de fuerza entre los actores y estudiar sus convergencias y divergencias con respecto a un cierto número de posturas y de objetivos asociados.
4. Evaluar y seleccionar las estrategias.
- Diseñar las estrategias a través de las herramientas prospectivas en Servicios Industriales Gaas.
  - Elegir las estrategias adecuadas para el crecimiento de Servicios Industriales Gaas.

#### **1.14 Análisis de datos**

Con la información obtenida de las entrevistas y cuestionarios aplicados, se procedió a analizar e interpretar los resultados de cada pregunta, mediante el llenado del análisis FODA, la cadena de valor y el árbol de competencia, conformando la planeación estratégica para el desarrollo y crecimiento de la empresa Servicios Industriales Gaas.

#### **1.15 Importancia del estudio**

Es factible esta investigación ya que dará a conocer el valor de la planeación estratégica en Servicios Industriales Gaas de Coatzacoalcos Veracruz, así mismo es de vital importancia para el crecimiento y desarrollo a largo plazo de cualquier empresa, pues se anticipa a situaciones que pueden llegar a afectar a la organización, ya sea de forma positiva o negativa, buscando la forma de anticiparse a los cambios o los sucesos futuros, enfrentarlos y catalizarlos para mejorar.

### **1.16 Limitaciones del estudio**

Se presentaron diversos obstáculos que dificultaron realizar la investigación en la presente tesis, los cuales fueron:

Disponibilidad de tiempo: es la limitante primordial de este trabajo de investigación ya que al realizar la indagación, los expertos y trabajadores no contaban con la disponibilidad para poder contestar las preguntas de los cuestionarios y entrevistas, por tanto no podían reflexionar y responder adecuadamente por ello se llevaron más tiempo en los cuestionarios y entrevistas.

Veracidad de la información: es otro de los factores importantes porque el personal que trabaja en la empresa al momento de responder las preguntas de sus cuestionarios, fueron un tanto reservados en sus respuestas, es por ello que conforme respondían las preguntas fueron tomando confianza para contestar y obtener la información necesaria.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**



## **2.1 Proceso administrativo**

Los cambios que ocurren actualmente en el mundo exigen de todas las organizaciones ya sean públicas o privadas, una capacidad de adaptación e innovación constante, estas exigencias y tecnologías generan presiones para establecer nuevas formas de proceder. Es por ello que la administración es la principal actividad que marca una diferencia en las organizaciones.

El éxito que puede tener la empresa al alcanzar sus objetivos y también al satisfacer sus obligaciones sociales depende en gran medida, de sus gerentes. Si ellos realizan debidamente su trabajo, es probable que la empresa alcance sus metas, por lo tanto se puede decir que el desempeño gerencial se lleva a cabo mediante el proceso administrativo logrando una estructura organizacional que diferencia de otras organizaciones. Este proceso se encuentra conformado por la planeación, organización, dirección y control las cuales simplifican el trabajo al establecer principios, métodos y procedimientos para lograr mayor rapidez y

efectividad de la empresa. Para tener una concepción más clara, se presentan algunas definiciones del proceso administrativo:

- “Proceso de llevar a cabo las cosas a través y con la gente operando en grupos organizados. (H. Fayol)
- Conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se hace efectiva la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral (Münich y García).
- Una serie de partes separadas, o funciones que constituyen un proceso total. (Stoner)”<sup>1</sup>

Desde un enfoque global se definen las etapas del proceso administrativo de la siguiente manera: planeación, organización, dirección y control las cuales se muestran en la figura 2.1

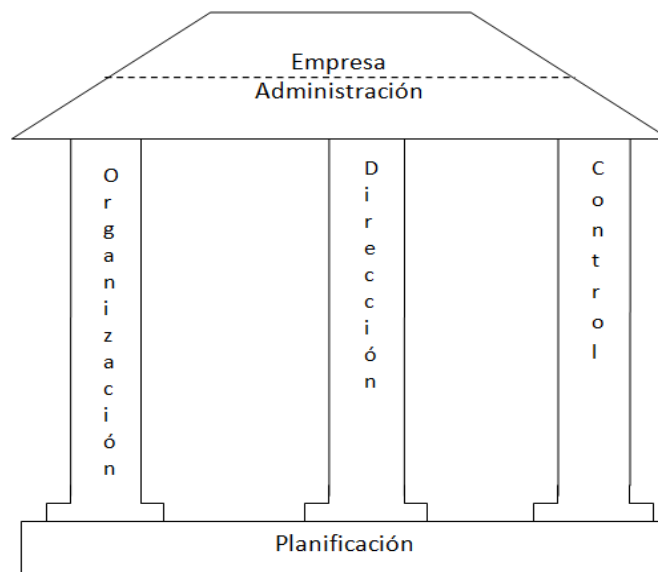


FIGURA 2.1 Etapas del proceso administrativo

<sup>1</sup> Rodríguez, Valencia, Joaquín, *Administración I*, México, editorial Thomson, 2006, p. 90.

## 2.2 Planeación

Gran parte del éxito administrativo de una organización depende de la determinación exacta de los resultados que se pretenden obtener, así como del análisis del entorno para prever el escenario futuro, los riesgos y las oportunidades, los recursos y las alternativas óptimas que se requieren para lograr dichos resultados. Todas estas actividades se realizan a través de la planeación, en la que se trata no solo de predecir el camino que se debe transitar sino también de anticipar su rumbo, minimizar riesgos y, si es posible, mejorar las condiciones futuras.

Es necesaria en todos los ámbitos de la vida humana: lo personal, lo laboral, lo social, y en todo tipo de organización. Para cualquier empresa, “la planeación es necesaria para prever todas las incertidumbres del futuro lo mismo para enfrentarse a las complejidades, problemas y oportunidades que resultan del cambio. También se requiere la planeación en el desempeño de las otras funciones administrativas de organizar, contratación de personal, dirigir y controlar las operaciones.”<sup>2</sup>

### 2.2.1 Definición de planeación

La planeación precede a las demás etapas del proceso administrativo, ya que planear implica hacer la elección de las decisiones más adecuadas acerca de lo que se habrá de realizar en el futuro. La planeación establece las bases para determinar el elemento riesgo y minimizarlo. La eficiencia en la ejecución depende en gran parte de una adecuada planeación, y los buenos resultados no se logran por sí mismos: es necesario planearlos con anterioridad. De acuerdo a sus autores se presenta en la tabla 2.1 diferentes definiciones de planeación:

---

<sup>2</sup> Megginson C. León, Mosley C. Donald et al., *Administración Conceptos y Aplicaciones*, 4a. ed. Trad. Vasseur Valls Alfonso, México, Editorial Continental, 2001, p.147.

TABLA 2.1 Definiciones de planeación

Autor	Definición
Henry Fayol	"El poder de predecir el futuro y llevar a cabo las acciones correspondientes para lograrlo." <sup>3</sup>
Munch y García	"La determinación de los objetivos y la elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro" <sup>4</sup>
Burt K. Scanlan	"Sistema que comienza con los objetivos, desarrolla políticas, planes, procedimientos y cuenta con un método de retroalimentación de información para adaptarse a cualquier cambio en las circunstancias." <sup>5</sup>
Gómez Ceja	"Desarrollo sistemático de programas de acción encaminados a alcanzar los objetivos organizacionales convencidos mediante el proceso de analizar, evaluar y seleccionar entre las oportunidades que hayan sido previstas." <sup>6</sup>
Harold Koontz	"Es la función de elegir los objetivos de la empresa, los planes de acción y los programas." <sup>7</sup>
Russell Ackoff	"Es una toma de decisión anticipada. Es un proceso de decidir lo que se va a hacer y cómo se va a realizar antes de que se necesite actuar." <sup>8</sup>

<sup>3</sup>Haime Levy Luis, *Reestructuración integral de empresas: como base de la supervivencia*, 2 a. ed. México Editorial fiscales ISEF ,2004 p.40.

<sup>4</sup>Rodríguez, Valencia, Joaquín, *Como aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*, 5a. ed., México, editorial Thomson, 2004, p. 21.

<sup>5</sup> Idem.

<sup>6</sup> Idem.

<sup>7</sup>George, Jr., Claudes y Álvarez, Medina, María de Lourdes, *Historia del pensamiento*, México, Pearson educación, 2005, p. 172.

<sup>8</sup> Álvarez, García, *Planificación y desarrollo de proyectos sociales y educativos*, México, editorial Limusa, 2005, p. 29.

### **2.2.2 Importancia de la planeación**

La planeación es esencial para el adecuado funcionamiento de cualquier grupo social, ya que a través de ella se prevén las contingencias y cambios que puede deparar el futuro, y se establecen las medidas necesarias para afrontarlas. Por otra parte el reconocer hacia dónde se dirige la acción, permite encaminar y aprovechar mejor los esfuerzos.

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. Prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito.
3. Mantiene una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir y un afán de lograr y mejorar las cosas.
4. Condiciona a la empresa al ambiente que lo rodea.
5. Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las corazonadas o empirismo.
6. Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades.
7. Las decisiones se basan en hechos y no en emociones.
8. Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación.
9. Al establecer un esquema o modelo de trabajo (plan), suministra las bases a través de las cuales operará la empresa.
10. Proporciona los elementos para llevar a cabo el control.
11. Disminuye al mínimo los problemas potenciales y proporciona al administrador magníficos rendimientos de su tiempo y esfuerzo.
12. Maximiza el aprovechamiento del tiempo y los recursos, en todos los niveles de la empresa.

### 2.2.3 Ventajas de planeación

Se puede decir que tal vez la más importante ventaja es tener la forma de prever, el grado de confianza en la asertividad frente a las decisiones. La planeación representa el proceso a través del cual las organizaciones analizan el contexto, externo e interno, elaboran objetivos de acuerdo a dicho análisis, y posteriormente, diseñan estrategias y cursos de acción destinados a alcanzarlos. Por lo anterior, se mencionan algunas ventajas de la planeación:

- Ayuda a la administración a adaptarse y ajustarse al ambiente.
- Apoya a concretar acuerdos sobre asuntos importantes.
- Permite que los gerentes vean todo el cuadro de las operaciones con más claridad.
- Proporciona un sentido de orden a las operaciones.
- Tiende a hacer que los objetivos sean más específicos y mejor conocidos.
- Minimiza las conjeturas.
- Ahorra tiempo, esfuerzo y dinero.

### 2.2.4 Principios de planeación

Cada etapa del proceso administrativo se rige por una serie de principios cuya aplicación es indispensable para lograr una administración racional. Los principios de la administración son verdades fundamentales de aplicación general que sirven como guías de conducta a observarse en la acción administrativa. Por tanto, para planear eficientemente, es necesario tomar en cuenta los siguientes principios:<sup>9</sup>

1. “Principio de la unidad: debe haber un plan para cada tarea y el conjunto de éstos debe estar coordinado e integrado en forma tal que pueda decirse que existe un solo plan general.

---

<sup>9</sup> Mercado, Salvador, *Administración aplicada teoría y práctica*, 2a. ed., México, Editorial Limusa, 2004, P. 134.

2. Principio de la precisión: es necesario que los planes se preparen con la mayor precisión posible y no con afirmaciones vagas o generales.
3. Principio de la flexibilidad: todo plan debe dejar un margen para cambios que surjan en él.

Por lo tanto, todo plan preciso debe prever, en lo posible, los principales supuestos cambios que pueden ocurrir, ya sea:

- Fijando máximos y mínimos, con una tendencia central entre ellos.
  - Proveyendo anticipadamente caminos de sustitución para tales circunstancias.
  - Estableciendo sistemas para su rápida revisión.
4. Principio de compromiso: la planeación debe comprender un periodo en el futuro, necesario para prevenir, mediante una serie de acciones, el cumplimiento de los compromisos involucrados en una decisión.  
Este principio indica que la planeación a largo plazo es la más conveniente porque asegura que los compromisos de la empresa encajen en el futuro, quedando tiempo para adaptar mejor sus objetivos y políticas a las tendencias descubiertas, a los cambios imprevistos.
  5. Principio de la factibilidad: todo plan debe prepararse considerando la viabilidad de los resultados.”

### **2.2.5 Clasificación de la planeación**

Toda empresa necesita para su funcionamiento una completa estructura de decisiones, desde las del tipo general, a las específicas que incluyen procesos diarios. La planeación, para que sea sumamente práctica y eficaz, deberá tomar en cuenta y adaptarse a las reacciones de las demás empresas que afecta. Al identificar claramente el papel futuro de cada elemento de una organización los planes estratégicos ofrecen un método para coordinar las actividades en todas las áreas funcionales básicas.

Por otro lado es importante identificar los tipos de planeación, aquí se incluye el proceso de integración que facilita el enlace, entre los niveles de las diferentes empresas, llevándose a cabo a través de medios de coordinación, en la tabla 2.2, se esquematiza como es la clasificación de planeación incluyendo los tres niveles de las organizaciones:<sup>10</sup>

TABLA 2.2 Clasificación de planeación.

Clasificación	Niveles	Alcance	Objeto
Estratégica	Institucional	Largo plazo	Elaboración del mapa ambiental para evaluación. Debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas.
Táctica	Intermedio	Mediano plazo	Conversión e interpretación de estrategias en planes concretos en el nivel departamental.
Operacional	Operacional	Corto plazo	Subdivisión de planes tácticos de cada departamento en planes operacionales para cada tarea.

- Planeación estratégica: es la planeación a largo plazo que enfoca a la organización como un todo. Los administradores consideran a la organización una unidad total y se preguntan a sí mismo qué debe hacerse a largo plazo para lograr las metas organizacionales. El largo plazo se define como un período que se extiende aproximadamente entre 3 y 5 años. Se debe seguir el principio del compromiso el cual afirma que los administradores deben comprometerse a fondo en la planeación sólo cuando puedan anticipar, en el futuro próximo, un rendimiento sobre los

<sup>10</sup> Rodríguez, Valencia, Joaquín, op, cit.. nota 4, p.8



gastos de planeación como resultado del análisis de planeación a largo plazo.

- **Planeación táctica:** consiste en formular planes a corto plazo que pongan de relieve las operaciones actuales de las diversas partes de la organización. Este nivel asimila las presiones e influencias ambientales generadas por la incertidumbre en el nivel institucional. Es una relación entre tareas por hacer y el tiempo disponible para hacerlas. El propósito de las decisiones en este nivel, debe ser limitado, con plazos más cortos, áreas menos amplias. Las decisiones implicadas abarcan partes de la empresa: su amplitud es departamental. Se orienta hacia resultados satisfactorios. El corto plazo se define como un período que se extiende sólo a un año o menos hacia el futuro. Los administradores usan la planeación táctica para describir lo que las diversas partes de la organización deben hacer para que la empresa tenga éxito en algún momento dentro de un año o más hacia el futuro. La planeación táctica debe concentrarse en lo que debe hacerse en el corto plazo a fin de ayudar a la organización a que logre sus objetivos a largo plazo.
- **Planeación operativa:** los objetivos, premisas y estrategias de una empresa determinan la búsqueda y la selección del producto o servicio. Después de seleccionar el producto final se determinan las especificaciones y se considera la posibilidad tecnológica de producirlo. El diseño de un sistema de operaciones requiere de decisiones relacionadas con la ubicación de las instalaciones, el proceso a utilizar, la cantidad a producir y la calidad del producto. Los sistemas de administración de las operaciones muestran los insumos, el proceso de transformación, los productos y el sistema de retroalimentación. Se rige de acuerdo a los lineamientos establecidos por la planeación táctica y su función consiste en la formulación y asignación de actividades más detalladas que deben ejecutar los últimos niveles jerárquicos de la empresa.

## 2.2.6 Tipos de planes

Los planes son el resultado del proceso de la planeación y se pueden definir como diseños o esquemas detallados de lo que habrá de hacerse en el futuro, y las especificaciones necesarias para realizarlos. Los tipos de planes se pueden clasificar como se muestra en la figura 2.2<sup>11</sup>

1. Planes estratégicos, o los que fijan la naturaleza de la organización.
2. Planes permanentes, o los que tienden a permanecer fijos durante largos periodos,
3. Planes de un solo uso, o los que sirven un propósito específico por un periodo limitado y luego se cambian, modifican o desechan.

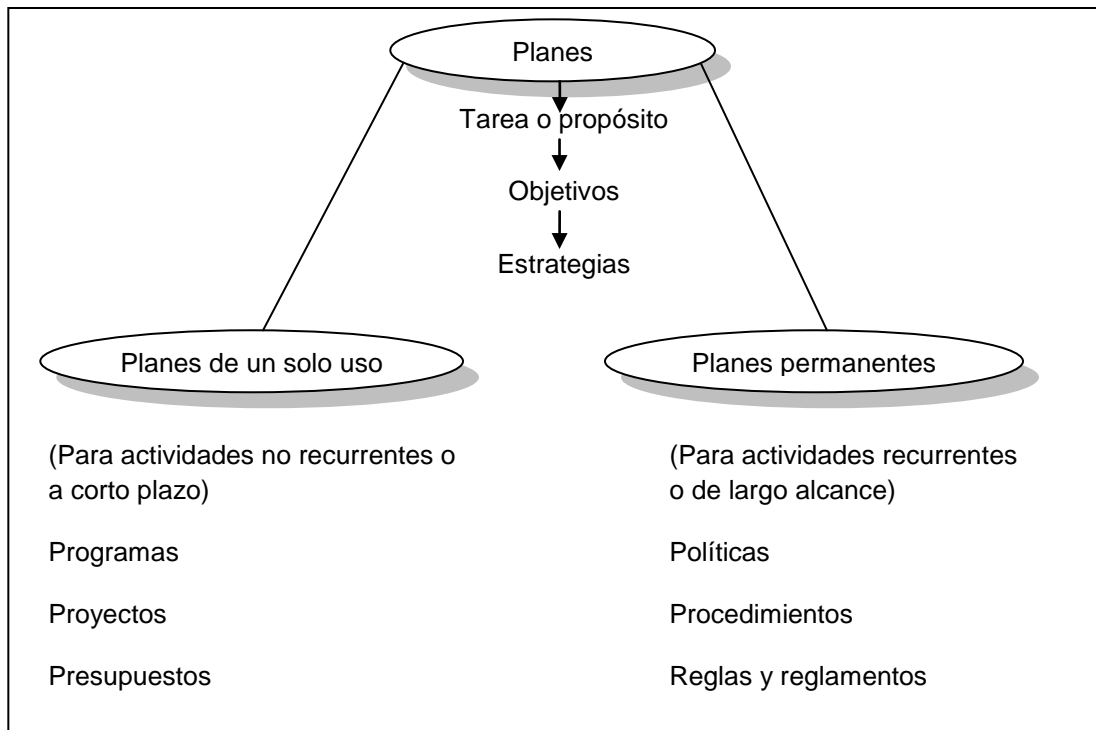


FIGURA 2.2. Tipos de planes.

<sup>11</sup>Fernández, Enrique del Miguel, *Introducción a la gestión "management"*, 2a, ed., España, Editorial Universidad politécnica de valencia 2005, p.179

“Los planes estratégicos incluyen:

1. La tarea o definición de la organización,
2. Los objetivos, o sea los fines hacia los cuales están dirigidas las actividades organizacionales, ya que representan el punto final de la planeación y las metas hacia la cual están orientadas todas las funciones administrativas; y
3. Las estrategias, que incluyen planes que cubren el total de las actividades generales de la organización, en especial los planes interpretativos hechos a la luz de los planes de los competidores. Las estrategias pueden ser consideradas como los mecanismos que ayudan a la organización a adaptarse a sus ambientes y a integrar sus operaciones internas.

Los planes permanentes incluyen:

1. Las políticas o las declaraciones generales y concepciones que son guías o que canalizan el pensamiento y la toma de decisiones de los gerentes y subordinados;
2. Los procedimientos que establecen un método o técnica estándar o rutinarios para manejar las actividades recurrentes; y 3) las reglas y reglamentos que estipulan los cursos de acción obligatorios elegidos entre las alternativas disponibles.

Los planes de un solo uso incluyen:

- 1) Los programas que involucran a todo el complejo de actividades necesarias para llevar a cabo un curso de acción dado;
- 2) Los proyectos, esto es, los planes para realizar un objetivo específico; y
- 3) Los presupuestos, que por lo general son los estados financieros de los resultados esperados, expresados en términos numéricos. Los

presupuestos por lo general se incluyen en los tres tipos de planes tratados.”<sup>12</sup>

## **2.3 Planeación estratégica**

Para muchas empresas se presenta el desafío de conocer ¿cómo van a afrontar la competencia derivada de la globalización de la economía? Una técnica fundamental para poder responder exitosamente a esa pregunta es la planeación estratégica. La planeación estratégica está entrelazada de modo inseparable con el proceso completo de la dirección; por tanto, todo directivo debe comprender su naturaleza y realización. Es un instrumento que guía a las medianas y grandes empresas hacia logros específicos que se ven reflejados en ventas, ingresos, disminución de deudas.

### **2.3.1 Generalidades de la estrategia**

En lenguaje común la estrategia es algo como la personalidad. Es un conjunto de elementos que hacen a una empresa ser como es, estar donde está, ir a donde va. Es la decisión compuesta de varios elementos, que trazan el rumbo que va a seguir la empresa.

Una definición clara y completa mencionada por Chandler: “La estrategia es la determinación de los objetivos a largo plazo y la elección de las acciones y asignaciones de los recursos necesarios para conseguirlos.”<sup>13</sup>

#### **Enfoques de la estrategia**

El futuro ha pasado de ser un objeto relativamente estable a convertirse en un objeto volátil. Por esta razón, los planificadores se enfrentan a demasiadas fuerzas que obstaculizan la posibilidad de alcanzar predicciones correctas en las

---

<sup>12</sup> Megginson, C. Leon, Mosley, C. Donald et al., op cit., nota 2, p. 161 y 162

<sup>13</sup> Escorsa, Castells, Pere y Valls Pasola, Jaume, *Tecnología e innovación en la empresa*, Barcelona, Editorial UPC, 2003 p. 55

empresas por lo tanto es necesario enfocar las estrategias a las deficiencias que tenga la organización a continuación presentamos los diferentes enfoques:

**Enfoque ascendente:** las iniciativas en la formulación de la estrategia son tomadas por diversas unidades o divisiones de la organización y luego son enviadas hacia arriba para que sean completadas en el nivel corporativo. La estrategia en el ámbito corporativo será entonces un agregado de esos planes. La debilidad de este enfoque está en que la estrategia corporativa puede terminar siendo incoherente reflejando simplemente los objetivos de las decisiones antes de iniciar la planeación.

**Enfoque descendente:** la iniciativa la toman los ejecutivos del nivel superior de la organización, quienes formulan una estrategia unitaria y coordinada, generalmente contado con el asesoramiento de los gerentes a nivel más bajo. Esta estrategia global se utiliza después para fijar los objetivos y evaluar el desempeño de cada unidad de negocio.

**Enfoque interactivo:** es un compromiso entre los dos anteriores, los ejecutivos en el ámbito corporativo y los gerentes de nivel más bajo preparan un estrategia, previa consulta entre sí, de ese modo se establece un nexo entre los objetivos más generales de la organización y el conocimiento de los gerentes sobre la situaciones concretas.

**Enfoque a nivel dual:** la estrategia es formulada de manera independiente en el nivel corporativo y de negocios. Todas las unidades forman planes que sean apropiados a sus situaciones particulares y por lo regular esos planes son revisados por la gerencia corporativa. En el nivel corporativo, la planeación estratégica es continua y se centra en metas más vastas de la organización. ¿Cuándo adquirir y cuando deshacerse de negocios? ¿Qué propiedades asignar a las diversas unidades de organización?

Niveles de estrategia

Actualmente las empresas están en un entorno turbulento donde será necesaria la identificación de los niveles de estrategia, pues el desarrollo de los recursos y competencias así como la búsqueda de ventajas competitivas ayuda al crecimiento de las organizaciones es por ello que se mencionan los siguientes niveles:

Estrategias de nivel corporativo: esta estrategia la formula la alta administración con el fin de supervisar los intereses y las operaciones organizacionales que cuentan con más de una línea de negocios. Las principales preguntas que se deben responder a este nivel son: ¿En qué tipo de negocios se involucrar la compañía? ¿Cuáles son las metas y las expectativas para cada negocio? ¿Cómo se deben asignar los recursos para que se puedan alcanzar las metas?

Estrategia a nivel funcional: esta estrategia es formulada por un área funcional específica como un esfuerzo para llevar a efecto la estrategia de la unidad de negocio. En esta estrategia se crea el marco de referencia para la administración funcional (entre ellas finanzas, investigación y desarrollo, mercadotecnia y recursos humanos), de modo que de ellas se sustente la estrategia a nivel de unidad comercial.

Estrategia de unidad de negocios: esta estrategia es formulada para alcanzar las metas de negocios específicos y se ocupa de la administración de los intereses y operaciones de un negocio particular. Este trata las siguientes preguntas: ¿Cómo competirán los negocios dentro de su mercado? ¿Qué productos y servicios deberían ofrecer? ¿A qué cliente intenta servir? ¿De qué manera deberán ser administrados las diversas funciones a fin de satisfacer las metas del mercado? ¿Cómo serán distribuidos los recursos dentro del negocio?

Esta estrategia intenta determinar el enfoque que debe aplicarse a su mercado y como debe conducirse un negocio, teniendo presente los recursos y las condiciones del ambiente.

## Tipos de estrategia

La estrategia es uno de los caminos por el cual la organización cumplen sus objetivos, estas pueden variar según su tipo, estas se presentan en la figura 2.3 las estrategias de integración, intensivas, diversificación y defensivas las cuales se clasifican en:

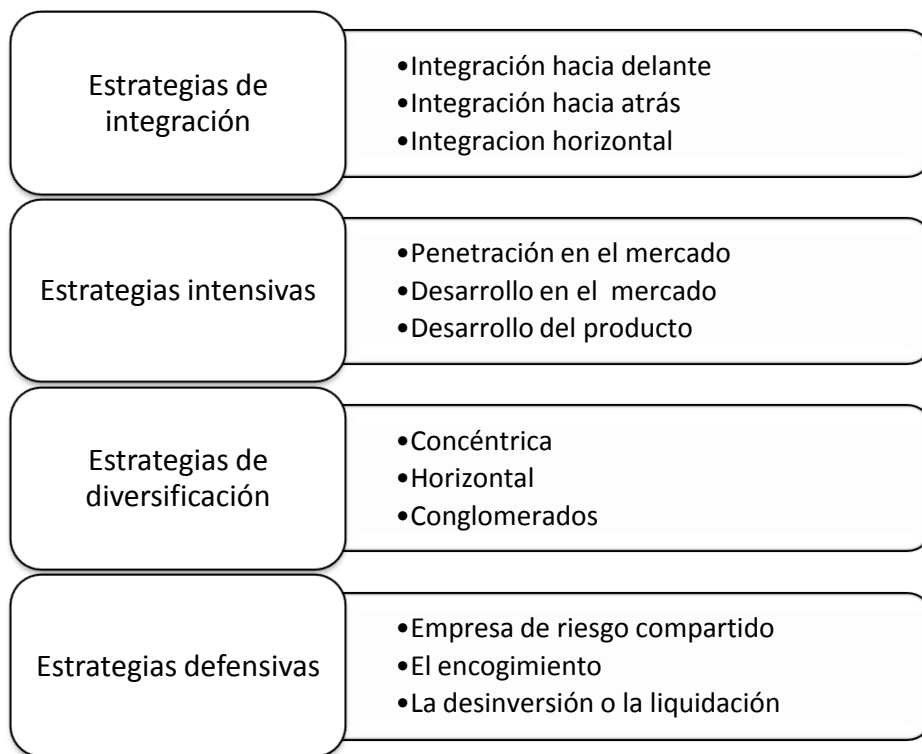


FIGURA 2.3 Tipos de estrategias

Las estrategias de integración:

“Estas incluyen la integración hacia adelante, la integración hacia atrás y la integración horizontal, las cuales se conocen en conjunto con el nombre de

estrategias para integración vertical. Las estrategias para la integración vertical permiten que la empresa controle a los distribuidores, a los proveedores y a la competencia.”<sup>14</sup>

- Integración hacia delante: implica aumentar el control sobre los distribuidores o detallistas.
- Integración hacia atrás: tanto los fabricantes como los detallistas compran a los proveedores los materiales que necesitan.
- Integración horizontal: se refiere a la estrategia de tratar de adquirir el dominio o una mayor cantidad de acciones de los competidores de una empresa.

Estrategias intensivas:

“La penetración en el mercado, el desarrollo del mercado y el desarrollo del producto, se conocen con el nombre de “estrategias intensivas” porque requieren un esfuerzo intensivo para mejorar la posición competitiva de la empresa con los productos existentes.”<sup>15</sup>

- Penetración en el mercado: pretende aumentar la participación del mercado que corresponde a los productos o servicios presentes, en los actuales mercados, por medio de un esfuerzo mayor para la comercialización.
- Desarrollo del mercado: para desarrollar el mercado se requiere introducir los productos y servicios actuales en otras zonas geográficas.
- Desarrollo del producto: pretende incrementar las ventas mediante una modificación o mejoría de los productos o servicios.

Las estrategias de diversificación:

---

<sup>14</sup> Amaya, Amaya, Jairo, *Planeación y estrategia : gerencia y software para el control de los planes*, Editorial Bucaramanga: Universidad Santo Tomas de Aquino, 2005, p. 56

<sup>15</sup> *Ibíd*em, p. 56



Existen tres tipos de estrategias de diversificación, concéntrica, horizontal y de conglomerados. Las estrategias de diversificación se vuelven menos populares, ya que las empresas encuentran más dificultades para manejar diversas actividades de negocios.

- Diversificación concéntrica: la adición de productos o servicios nuevos, pero relacionados se conoce como diversificación concéntrica.
- Diversificación horizontal: la adición de productos o servicios nuevos, pero no relacionados, para los clientes actuales se conoce como diversificación horizontal. Esta estrategia no es tan riesgosa como la diversificación de conglomerados por que una empresa ya debe estar familiarizada con sus clientes actuales.
- Diversificación en conglomerado: Es la suma de productos o servicios nuevos, no relacionados.

Estrategias defensivas:

“Además de las estrategias integradoras, intensivas y diversificadoras, las organizaciones pueden recurrir a la empresa de riesgo compartido, el encogimiento, la desinversión o la liquidación.”<sup>16</sup>

- Empresa de riesgo compartido: es una estrategia muy popular que se da cuando dos compañías o más constituyen una sociedad o consorcio temporal, con el objetivo de aprovechar alguna oportunidad.
- El encogimiento: ocurre cuando la organización se reagrupa mediante la reducción de costos y activos a efecto de revertir la caída de ventas y utilidades.
- Desinversión: implica vender una división o parte de la organización.
- Liquidación: implica vender los activos de una compañía, en partes, a su valor tangible.

---

<sup>16</sup> Ibídem, p. 58.

### **2.3.2 ¿Qué es planeación estratégica?**

La planeación estratégica, a diferencia de la planeación tradicional, contempla no solo el corto y el largo plazo, sino que hace énfasis en respuestas lógicas a necesidades de un futuro incierto, complejo y cambiante; busca prever los eventos futuros, y con ello, la posibilidad de describir el futuro de las decisiones actuales. Diferentes autores definen la planeación estratégica, “Steiner, dice que es “el proceso de determinar los mayores objetivos de una organización y las políticas y estrategias que gobernarán la adquisición, uso y disposición de los recursos para realizar esos objetivos.”<sup>17</sup>

Otro autor, como Aguirre O., define la planeación estratégica como “el proceso de decidir qué se va hacer, cómo se hará, quién y cuándo lo hará mediante la implantación de los planes estratégicos, tácticos y operativos.”<sup>18</sup>

### **2.3.3 Importancia de la planeación estratégica**

En la actualidad las organizaciones reconocen la importancia de la planeación estratégica para su crecimiento y bienestar a largo plazo. Se ha demostrado que si los gerentes definen eficientemente la misión de su organización estarán en mejores condiciones de dar dirección y orientación a sus actividades. Las organizaciones funcionan mejor gracias a ello y se tornan más sensibles ante un ambiente de constante cambio.

### **2.3.4 Características de la planeación estratégica**

La planeación estratégica es la más importante y de más largo alcance que los administradores pueden efectuar para sus organizaciones. Este tipo de planeación proporciona también, la estructura de la planeación táctica y operativa.

---

<sup>17</sup> Rodríguez, Valencia, Joaquín, Op. Cit., nota 4, p. 88.

<sup>18</sup> Idem.

La planeación estratégica tiene distintas características<sup>19</sup>, en la tabla 2.3 se presentan las más importantes.

TABLA 2.3 Características de planeación estratégica

Características	Descripción
Actividades de la dirección.	En primera instancia, solo esta tiene acceso a la información necesaria para considerar todos los aspectos de la empresa. Además, es necesario un compromiso de la dirección superior para generar un compromiso en niveles inferiores.
Básica	Da respuesta a interrogantes como: ¿En qué negocio están ahora y en qué negocio deberían estar?, ¿Quiénes son sus clientes y quienes deberían ser?
Decisiones gerenciales cotidianas.	Frente a tales decisiones, un gerente debe preguntarse: ¿Cuáles alternativas estarán más de acuerdo con nuestro estratégica?
Planeación de largo alcance.	Implica un tiempo más largo que otros tipos de planeación.

### 2.3.5 Elementos de la planeación estratégica

La planeación estratégica es móvil y flexible, cada cierto tiempo se debe analizar y hacer los cambios que fueran necesarios. Asimismo, es un proceso interactivo que involucra a todos los miembros de la empresa, los cuales deben estar comprometidos con ella y motivados en alcanzar los objetivos.

<sup>19</sup> Rodríguez, Valencia, Joaquín, op, cit.. nota 4, p.95

Un buen plan estratégico requiere de algunos elementos importantes. Primero que nada, es vital un compromiso de la dirección o gerencia general en el aspecto de establecer claramente el rumbo deseado para la organización. Por tanto se menciona en la figura 2.4 los elementos de la planeación estratégica.

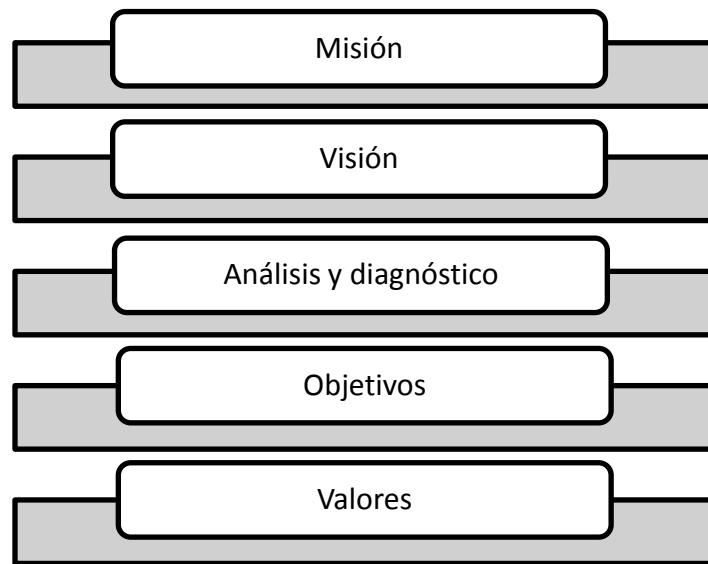


FIGURA 2.4 Elementos de la planeación estratégica

Estos elementos mencionados con anterioridad se describen a continuación para tener una definición clara:

- Misión: los autores Thompson y Strickland dicen lo que una compañía trata de hacer en la actualidad por sus clientes a menudo se califica como la misión de la compañía. Una exposición de la misma a menudo es útil para ponderar el negocio en el cual se encuentra la compañía y las necesidades de los clientes a quienes trata de servir.<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> Thompson, Arthur y Strickland Alonzo, J., *Administración estratégica concepto y casos*, 11va. ed., México, Mc Graw Hill, 2001, p.4

- Visión: para Jack Fleitman, en el mundo empresarial, la visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad.<sup>21</sup>
- Análisis y diagnóstico: estudio de una condición, situación o de un problema para llegar a una determinada conclusión.
- Objetivos: Conjunto de metas que con posterioridad deberá medir y así asegurarse del rendimiento de la empresa.<sup>22</sup>
- Valores: son las creencias compartidas acerca de cómo deben ser las cosas en la organización y cómo se debe actuar. Su función básica es la de servir de guía en todas las conductas que suceden, ya sea la forma de concebir el liderazgo, de delimitar lo que está bien y lo que está mal y sobre todo como guía en la toma de decisiones.<sup>23</sup>

### 2.3.6 Premisas de la planeación estratégica

Premisas significa literalmente lo que va antes, lo que se establece con anterioridad, o lo que se declara como introductorio, postulado o implicado. Las premisas, están divididas en dos tipos: el plan para planear, y la información sustancial, necesaria para el desarrollo e implantación de los planes.

Antes de llevar a cabo un programa estratégico de planeación es importante que las personas involucradas en él tengan un amplio conocimiento de lo que tiene en mente el alto directivo y cómo operará el sistema. Esta guía debe estar incorporada en un plan para planear, el cual puede ser oral, aunque usualmente es escrito, para su distribución general. La información acumulada en estas áreas algunas veces es llamada "análisis de situación", pero también se usan otros términos para denominar esta parte de la planeación; por ejemplo: evaluación

---

<sup>21</sup> Fleitman, Jack, *Negocios Exitosos: Cómo empezar, administrar y operar eficientemente un negocio*, México, Mc Graw Hill, 2000, p.283

<sup>22</sup> García, Prósper, Beatriz y Songel, González, Gabriel, *Factores de Innovación Para El Diseño de Nuevos Productos en El Sector Juguetero*, España, ed. Univ. Politécnico Valencia, 2004, p.45

<sup>23</sup> Vértice, *Dirección estratégica*, España, editorial Vértice, 2007, p. 44

corporativa, análisis de posición, evaluación de la posición actual, y premisas de planeación.

Cualquier organización, puede examinar en forma minuciosa todos los elementos que posiblemente están incluidos en el análisis de la situación. Es por esto que cada organización debe identificar aquellos elementos pasados, presentes y futuros, que son de gran importancia para su crecimiento, prosperidad y bienestar, y debe concentrar su pensamiento y sus esfuerzos para entenderlos.

Otros elementos se pueden considerar en esta parte del proceso de la planeación aunque pueden ser estimados sin ser investigados o sacados de documentos publicados al respecto. Para las compañías más grandes es importante la planeación estratégica, saber cuáles son los intereses de sus principales elementos, y cómo se espera que cambien. Para una compañía muy pequeña el enfoque puede ser, por completo, el interés de los accionistas, pero para una empresa grande otros intereses deben ser reconocidos. Los directores y empleados de las organizaciones tienen intereses que también deben ser apreciados y considerados en el proceso de planeación. Especialmente son importante aquellos de los altos directivos que provienen de sus sistemas de valores y los cuales son premisas fundamentales para cualquier sistema de planeación estratégica. En la base de datos (archivo) debe incluirse la información acerca del desempeño pasado, la situación actual y el futuro. Esta información es esencial para ayudar a aquellos encargados de la planeación para identificar los cursos de acción alternativos y para evaluarlos adecuadamente. Existen diferentes tipos de información para recopilar, las cuales son: ventas, utilidades, rendimiento sobre inversiones, participación en el mercado, productividad de los empleados, relaciones públicas y capacidad para desarrollar un producto. Además, la información acerca de la situación actual, incluiría asuntos tales como: capacidad directiva, habilidades de los empleados, competencia, imagen corporativa, demandas sociales a la empresa, intereses de los principales clientes y aceptación del producto.

La información acerca del futuro abarcaría: pronósticos de los mercados, ventas, tendencias económicas seleccionadas, competencia, tecnología y otras tendencias de interés particular para la organización (por ejemplo: población, problemas internacionales y reglamentos gubernamentales). Las oportunidades, peligros, debilidades y potencialidades son fundamentales en la planeación

### **2.3.7 Proceso y desarrollo de la planeación estratégica**

Para iniciar un proceso de planeación estratégica se debe tener en claro que es y en qué consiste. Algunos autores la definen como un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr esas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener lo fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano que tipo de esfuerzos de planeación debe de hacerse, cuándo y cómo debe de realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados. La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base a una realidad entendida.

Los directivos de las empresas la definen como un proceso continuo, flexible e integral, que genera una capacidad de dirección. Capacidad que da a los directivos la posibilidad de definir la evolución que debe de seguir su organización para aprovechar, en función de su situación interna, las oportunidades actuales y futuras del entorno. Es importante mencionar que existen diferentes modelos de planeación estratégica en las organizaciones; sin embargo, todas deben cumplir con ciertos pasos fundamentales, los cuales se desarrollan a continuación. Todo proceso necesita de la participación tanto de los gerentes como de los trabajadores, solo así se logrará en las empresas. El proceso de la planeación estratégica<sup>24</sup> consta de tres etapas las cuales se muestran en la figura 2.5

---

<sup>24</sup> Amador Posadas Fátima Jacqueline "Planeación estratégica", apuntes de administración de empresas, [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/planeacionestrategica/default6.asp](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/planeacionestrategica/default6.asp)

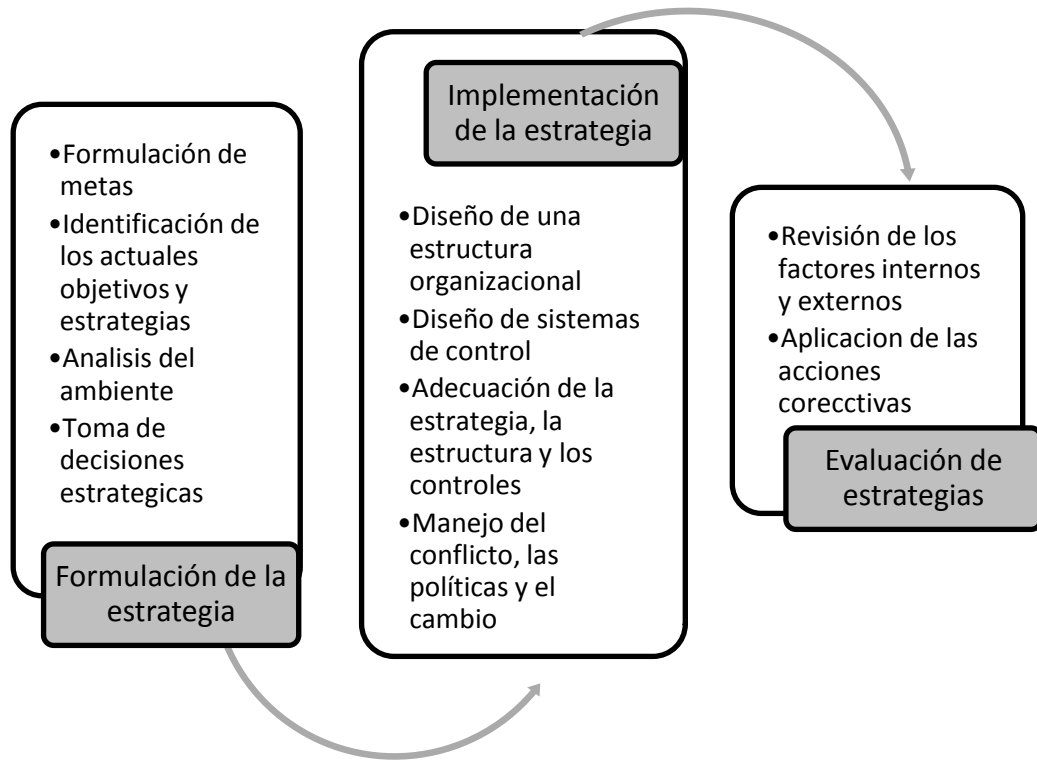


FIGURA 2.5 Proceso de planeación estratégica.

### 2.3.7.1 Formulación de la estrategia

La formulación de la estrategia 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 alternativas y elegir las estrategias concretas que se seguirán. Algunos aspectos de la formulación de estrategias consisten en decidir en qué nuevos negocios se participará, cuáles se abandonarán, cómo asignar recursos, si es conveniente extender las operaciones o diversificarse, si es aconsejable ingresar a los mercados extranjeros, si es recomendable fusionarse o constituir una empresa



de riesgo compartido y cómo evitar una adquisición hostil. Las etapas de la formulación de estrategias son las siguientes:

### 1. Formulación de metas

Este primer paso del proceso de la planeación implica comprender la Misión de la organización y después establecer objetivos concretos que nos ayuden a concretar la misión. Esta etapa responde a la pregunta básica que se hacen todos los estrategas ¿qué queremos de la empresa? La misión expone el por qué de la existencia de la organización y el qué debe hacer, esta misión debe distinguir a la empresa de todas las demás. La declaración de la misión fija, en términos generales, el rumbo futuro de la organización.

Para seleccionar las metas u objetivos de la empresa es importante tener en cuenta los valores de los administradores. Estos valores pueden ser sociales o éticos, o implicar asuntos prácticos, tales como el tamaño que a los administradores les gustaría que tuviera su organización, el tipo de producto o servicio que a ellos les gustaría producir, o proporcionar o simplemente la manera en que ellos prefieren operar. El fundador o alguno de los primeros dirigentes que impulsaron los valores de la organización generalmente juegan un papel importante en la creación de dichos valores. Las metas principales especifican lo que la organización espera cumplir de mediano a largo plazo. La mayoría de las organizaciones con ánimo de lucro operan con base en una jerarquía de metas en cuya cima se encuentran la maximización de la ganancia del accionista. Las metas secundarias son objetivos que permitirán a la compañía maximizar la ganancia del accionista.

### 2. Identificación de los actuales objetivos y estrategias

Luego de definir la misión de la organización y traducida a objetivos concretos, los administradores están listos para iniciar la siguiente etapa del proceso. Este es identificar los objetivos actuales de la organización y su

estrategia. Para determinar la estrategia actual de su organización, muchos administradores se formulan preguntas como las que se muestran en la figura 2.6

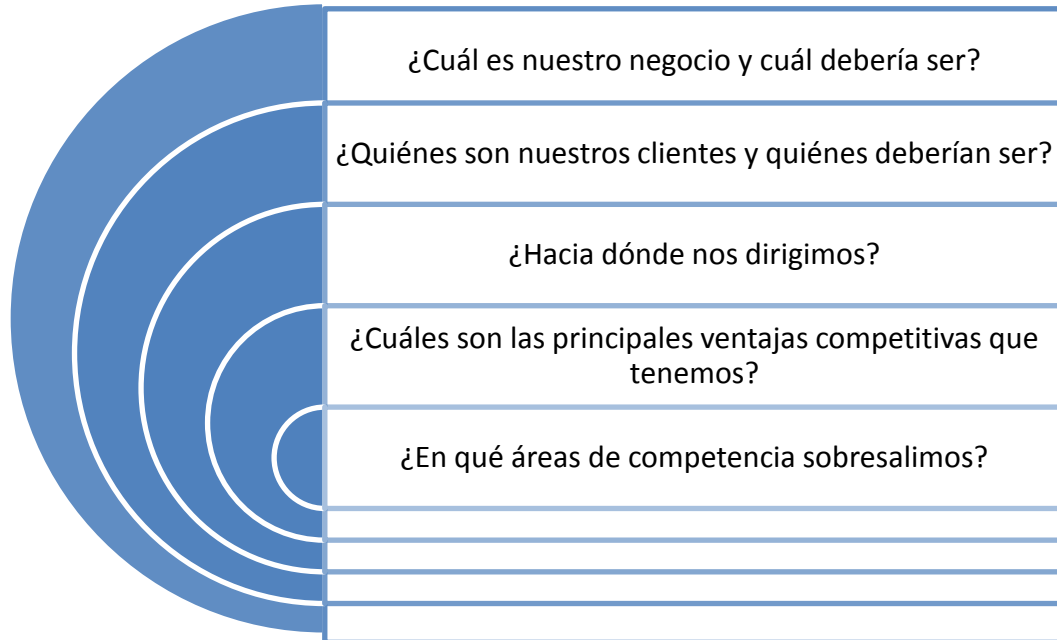


FIGURA 2.6 Preguntas para determinar las estrategias

Algunas veces la misión y objetivos recién definidos se parecerán mucho a aquello en que se funda la presente estrategia. Pero otras veces el proceso de formulación de estrategias provoca un cambio sustancial en ellos, esto sucede principalmente cuando la organización no ha estado logrando los objetivos clave o más importantes. Es posible que los objetivos y estrategia actuales estén bien definidos y se comuniquen claramente a través de toda la organización. Esta óptima situación suele acompañarse de una previa planeación estratégica formal o una formulación informal, pero explícita, por parte de un fuerte líder de la organización. Con demasiada frecuencia este paso revela que no hay una estrategia explícita; los administradores deben entonces deducir de sus acciones ordinarias lo que la alta dirección está tratando de lograr. Los administradores de

empresas pequeñas y organizaciones no lucrativas enfrentan a menudo esa situación, porque rara vez cuentan con planes estratégicos formales.

### 3. Análisis del ambiente

Luego de definir las metas en la organización, los objetivos y la estrategia actual se identifican los aspectos del ambiente que ejercerán influencia para poder lograr los objetivos. La finalidad del análisis consiste en descubrir las formas en que los cambios económicos, tecnológicos, socioculturales y políticos de una organización la afectarán indirectamente y las formas en que influirán en ella los competidores, proveedores, clientes, organismos gubernamentales y otros factores. Asimismo, permite descubrir las oportunidades disponibles para la organización y las amenazas que enfrentan. El autor Michael Porter menciona que "todo planeamiento se resume en saber tus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas."<sup>25</sup> Esto quiere decir, que esta etapa es fundamental y decisiva en el proceso de la planeación estratégica de cualquier organización.

El análisis del ambiente se clasifica en dos tipos los cuales son:

- Análisis externo
- Análisis interno

#### Análisis externo

Su objetivo consiste en identificar las oportunidades y amenazas estratégicas en el ambiente operativo de la organización. Las amenazas y las oportunidades están, en gran medida, fuera del control de una organización cualquiera; de ahí el término "externas." En esta etapa se deben examinar tres ambientes interrelacionados: el inmediato, o de la industria (donde opera la organización), el ambiente nacional y el macro ambiente más amplio.

---

<sup>25</sup>Ibídem p. 3

“El ambiente externo es una restricción importante para las acciones de los gerentes. Analizar el entorno es una etapa crucial en el proceso estratégico. Los gerentes de todas las organizaciones tienen que realizar un análisis externo. Por ejemplo, tienen que saber que hace la competencia, que legislación nueva va a afectar a la organización o cuál es la oferta de mano de obra en los lugares donde opera. Al analizar el entorno, los gerentes deben examinar ambientes tanto generales como particulares para ver qué tendencias y qué cambios ocurren.”<sup>26</sup>

Analizar el ambiente inmediato involucra una evaluación de la estructura competitiva industria de la organización, que incluye la posición competitiva de la organización central y sus principales competidores, como también la etapa de desarrollo industrial. Debido a que en la actualidad los mercados son mundiales, examinar este ambiente también significa evaluar el impacto de la globalización en la competencia dentro de una industria. Estudiar el ambiente nacional requiere evaluar si el contexto nacional dentro del cual opera una compañía facilita el logro de una ventaja competitiva en el mercado mundial. Esto implicaría analizar las tendencias y hechos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, jurídicos, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar significativamente a la organización en el futuro.

### Análisis interno

Permite fijar con exactitud las fortalezas y debilidades de la organización. Tal análisis comprende la identificación de la cantidad y calidad de recursos disponibles para la organización. Son las actividades que puede controlar la organización y que desempeña muy bien o muy mal, estas incluyen las actividades de la gerencia general, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y de desarrollo y sistema computarizado de información de un negocio.

---

<sup>26</sup> Robbins, Stephen, P. y Coulter, Mary, *Administración*, 8a ed., Mexico, Editorial Pearson, 2005, p. 183 y 184.

“El análisis interno debe culminar con una evaluación clara de los recursos de la organización y las capacidades para realizar las diferentes actividades funcionales. Las actividades que la organización hace bien o recursos exclusivos son sus fuerzas. Las debilidades son las actividades que la organización no hace bien o recursos que no tienen.”<sup>27</sup>

Los factores internos se pueden determinar de varias maneras, entre ellas la medición del desempeño y realizar la comparación con periodos anteriores y promedios de la industria. Asimismo, se pueden llevar a cabo diversos tipos de encuestas. El proceso de identificar y evaluar las fuerzas y las debilidades de la organización en las áreas funcionales de un negocio es una actividad vital de la administración estratégica. Las organizaciones luchan por seguir estrategias que aprovechen las fuerzas y fortalezcan las debilidades internas. En esta etapa se observa cómo las compañías logran una ventaja competitiva, además se analiza el rol de las habilidades distintivas, los recursos y capacidades en la formación y sostenimiento de la ventaja competitiva de una firma.

#### 4. Toma de decisiones estratégicas

Esta etapa implica la generación de una serie de alternativas estratégicas, dadas las fortalezas y debilidades internas de la compañía junto con sus oportunidades y amenazas externas. Generadas por un análisis FODA, debe fundamentarse en las fortalezas de una compañía con el fin de explotar oportunidades, contrarrestar amenazas y corregir debilidades. En conclusión requiere identificar, evaluar y seleccionar enfoques estratégicos opcionales. Estas opciones estratégicas conciernen:

- Identificación de alternativas estratégicas:

Si sólo hace falta un cambio menor en la estrategia actual, las opciones lógicas pueden ser pocas. Pero si se requiere un cambio importante en el enfoque

---

<sup>27</sup> Idem.

estratégico, habrá que identificar más opciones y más tarde se necesitará mayor cuidado para evitar combinar opciones incompatibles en un nuevo enfoque estratégico.

- Evaluación de opciones estratégicas:

“Richard P. Rumelt ha descrito cuatro criterios para evaluar las opciones estratégicas las cuales son:

(1) La estrategia y sus partes componentes deben tener metas, políticas y objetivos congruentes,

(2) Debe centrar los recursos y esfuerzos en los aspectos críticos descubiertos durante el proceso de formulación de estrategias y debe distinguirlos de los aspectos sin importancia.

(3) Debe ocuparse de sus problemas susceptibles de solución, teniendo en cuenta los recursos y capacidades de la organización.

(4) Por último, la estrategia debe ser capaz de producir los resultados que se esperan (esto es, deberá ser promisorio de trabajo real). Al evaluar las opciones también es importante concentrarse en un producto o servicio particular y en aquellos competidores que son rivales directos al ofrecerlos. Una estrategia que no aporte o explote una ventaja particular de la organización sobre sus rivales, deberá ser rechazada.”<sup>28</sup>

- Selección de alternativas estratégicas:

Al elegir entre las posibilidades disponibles, los administradores deberán seleccionar la que mejor responda a las capacidades de su organización. Los planes estratégicos se basan en las fortalezas actuales de la organización. Las nuevas capacidades pueden conseguirse sólo a través de invertir en recursos humanos, en equipo o en ambas cosas y, además, no pueden obtenerse

---

<sup>28</sup> Amador, Posadas, Fátima Jacqueline, op, cit., nota 17, p. 7.

rápidamente. Por tanto, rara vez conviene emprender un plan estratégico que requiera recursos o capacidades que sean débiles o que no existan. Por lo contrario, deberían explotarse al máximo las fortalezas reconocidas de la empresa.

### **2.3.7.2 Implementación de la estrategia**

Para implementar la estrategia, la empresa debe establecer objetivos anuales, idear políticas, motivar a los empleados y asignar recursos, de tal manera que permitan ejecutar las estrategias formuladas. Con frecuencia se dice que la implementación de la estrategia es la etapa activa de la administración estratégica. Se divide la implementación de la estrategia en 4 componentes principales:

- Diseño de una estructura organizacional.
- Diseño de sistemas de control.
- Adecuación de la estrategia, la estructura y los controles.
- Manejo del conflicto, las políticas y el cambio.

Diseño de una estructura organizacional: “la organización, como parte de las cuatro funciones administrativas básicas, se entiende como el proceso de creación de una estructura de relaciones que permita lograr los objetivos organizaciones. El diseño organizacional incluye elementos de la función de la organización, su interrelación con las funciones de planeación, dirección y control y los complejos intercambios que deben considerarse para lograr una correspondencia entre estas funciones y otros aspectos de la organización.”<sup>29</sup>

Diseño de sistema de control: además de seleccionar una estructura, una empresa también debe establecer sistemas apropiados de control organizacional. Esta debe decidir cómo evaluar de la mejor manera el desempeño y controlar las acciones de los departamentos. Las opciones se clasifican desde los controles de mercado y de producción hasta las alternativas burocráticas y de control a través

---

<sup>29</sup> Lerma, Kirchner, Alejandro, E., et al., *Liderazgo emprendedor: Como ser un emprendedor de éxito y no morir en el intento*, México, editorial Cengage Learning, 2007, P. 67.

de la cultura organizacional. Una organización también necesita decidir qué tipo de sistemas de remuneración e incentivos debe establecer para sus empleados.

Adecuación de la estrategia, la estructura y los controles: si la compañía desea tener éxito, debe lograr un ajuste entre su estrategia, estructura y controles. Debido a que diferentes estrategias y ambientes establecen diversas exigencias en una organización, exigen distintas respuestas y sistemas de control estructurales.

Manejo del conflicto, las políticas y el cambio: aunque en teoría el proceso de administración estratégica se caracteriza por una toma de decisiones racional, en la práctica la política organizacional desempeña un rol clave. La política es endémica para las organizaciones. Los diferentes subgrupos (departamentos o divisiones) dentro de una organización tienen sus propias agendas y típicamente, estos conflictos. Por tanto, los departamentos pueden competir entre sí una mayor participación en los recursos de la organización. Tales conflictos se pueden resolver mediante la distribución relativa del poder entre las subunidades o bien a través de una evaluación racional de la necesidad relativa. De manera similar, los gerentes individuales con frecuencia participan en discusiones entre sí acerca de las decisiones políticas correctas. Las luchas por el poder y la formación de coaliciones se constituyen en las mayores consecuencias de estos conflictos y forman, en realidad, parte en la administración estratégica. El cambio estratégico tiende a destacar tales luchas, pues por definición toda modificación ocasiona la alteración de la distribución de poder dentro de una organización.

### **2.3.7.3 Evaluación de la estrategia**

Una vez implementada la estrategia los gerentes definitivamente deben saber cuando no está funcionando bien la estrategia; para esto es necesario realizar un monitoreo de su ejecución. En este nivel se suministra la siguiente fase de la implementación y formulación de estrategias. Las tres actividades fundamentales para evaluar estrategias son las que se muestran en la figura 2.7:



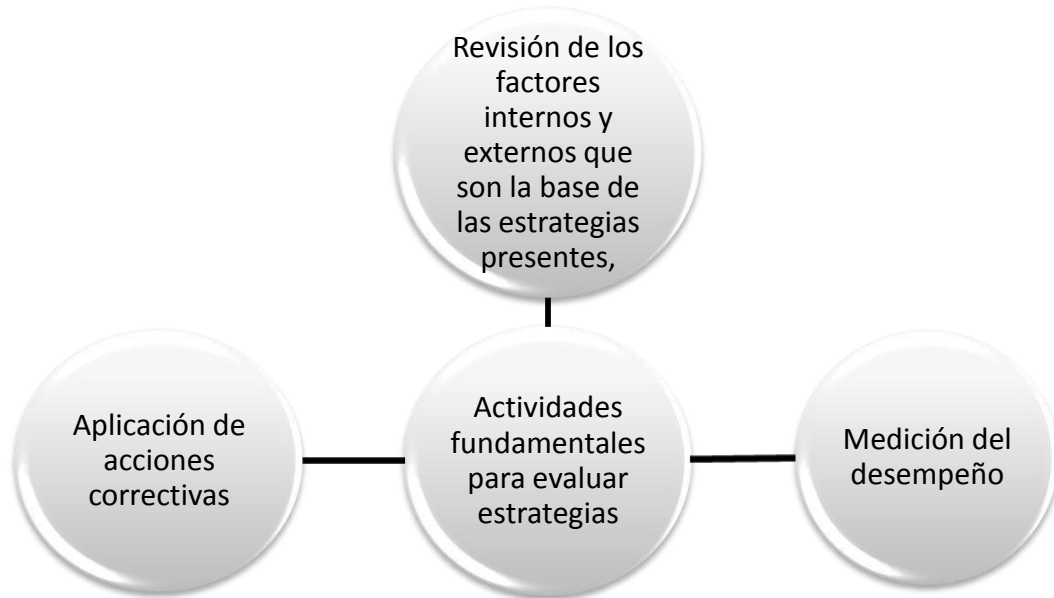


FIGURA 2.7 Actividades de evaluación de la estrategia.

Estas sirven para reafirmar las metas y estrategias corporativas existentes o para sugerir cambios. Por ejemplo, cuando se pone en práctica, un objetivo estratégico puede ser demasiado optimista, y por tanto, en la siguiente ocasión se establecen objetivos más conservadores. Los contralores a menudo desempeñan un papel importante en el diseño de sistemas de control estratégico. Las dos preguntas más importantes del control estratégico son:

- ¿Está efectuándose la estrategia tal como fue planeada?
- ¿Están logrando los resultados deseados?

## 2.4 Modelos de planeación estratégica

A continuación se relacionan diferentes, modelos que han sido creados para la planeación estratégica de una empresa, propuestos por diferentes autores los cuales se muestran en la tabla 2.4.<sup>30</sup>

<sup>30</sup> Amador Posadas Fátima Jacqueline, op. cit.. nota 25

TABLA 2.4 Modelos de planeación estratégica

Autores	Modelos o etapas para el proceso de planeación estratégica
Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.-La misión o razón de ser.</li> <li>2.-Creación de la estrategia.</li> <li>3.-Determinación de las tácticas.</li> <li>4.-Delimitación de los proyectos.</li> </ol>
Marwin Bower	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.-Crear los objetivos.</li> <li>2.-Estrategia de planeación.</li> <li>3.-Establecimiento de Metas</li> <li>4.-Desarrollar la filosofía de la compañía.</li> <li>5.- Establecer políticas.</li> <li>6.-Planear la estructura de la organización.</li> <li>7.-Proporcionar el personal.</li> <li>8.-Establecer los procedimientos</li> <li>9.-Proporcionar instalaciones.</li> <li>10.-Proveer el capital.</li> <li>11.-Establecimiento de normas.</li> <li>12.-Establecer programas directivos y planes organizacionales.</li> <li>13.-Proporcionar información controlada.</li> <li>14.-Motivar a las personas.</li> </ol>
Dr. Carlos C. Martínez Martínez	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.-Formulación de Metas</li> <li>2.-Identificación de objetivos y estrategias actuales</li> <li>3.-Análisis ambiental</li> <li>4.-Análisis de recursos</li> <li>5.-Identificación de oportunidades estratégicas</li> <li>6.-Determinación</li> </ol>
José R. Castellanos Castillo y Orlando A. García.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.-Delimitación de la misión.</li> <li>2.- Matriz DAFO.</li> <li>3.-Factores claves.</li> <li>4.- Escenario de actuación.</li> <li>5.-Determinar áreas de resultados</li> <li>6.-Elaboración de objetivos</li> <li>7.-Definición de estrategias</li> <li>8.-Plan de Acción.</li> </ol>
Carlos Gómez Pardo	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.-Plasmar cuáles son las realizaciones de la empresa y cuáles son los puntos fuertes y débiles.</li> <li>2.-Acción Inmediata.</li> <li>3.-Clasificación de los objetivos de la empresa.</li> </ol>

Continúa TABLA 2.4

	4.-Análisis del ambiente. 5.-Conocer las expectativas. 6.-Valores de las alternativas. 7.-Preparación e implementación.
Harold Koontz	1.-Los diversos insumos organizacionales 2.-El perfil de la empresa. 3.-Orientación de alta gerencia. 4-Objetivos de la empresa. 5.-El ambiente interno actual. 6.-El ambiente externo. 7.-Desarrollo de las estrategias. 8.-Planeación e implementación.

## 2.5 Herramientas prospectivas de planeación estratégica

Los cambios actualmente en el plano económico, político y tecnológico han transformado el entorno y las condiciones en que operan la mayor parte de las organizaciones. La estabilidad y funcionamiento de las organizaciones se reduce cada vez más y pasan a primer plano las situaciones de cambio, lo que exige una nueva mentalidad en los dirigentes. En esta batalla que vienen librando las organizaciones por aportar más beneficios para la empresa, resulta de mucha importancia que cada una de las organizaciones realice su planeación estratégica. El objetivo principal de estas herramientas prospectivas<sup>31</sup> es conocer los métodos y procedimientos para realizar adecuadamente la planeación estratégica, estos instrumentos presentados a continuación son los que ayudarán y servirán de guía para cualquier organización en su crecimiento y desarrollo.

- Iniciar y simular el conjunto del proceso: se plantea la elaboración de una interpretación de diferentes escenarios para obtener una conceptualización estratégica de una organización, considerando los escenarios que

<sup>31</sup> Godet, Michael y Monti, régine, Herramientas prospectivas de planeacion estratégica [http://www.centrolindavista.org.mx/archivos\\_index/caja\\_de\\_herramientas.pdf](http://www.centrolindavista.org.mx/archivos_index/caja_de_herramientas.pdf)

predominan en el entorno los cuales se plantean a través de mesas de trabajo siguiendo lineamientos prospectivos más adecuados y ajustados a las metas estratégicas que se hayan formulado.

Ficha nº 1: El método de escenarios

Ficha nº 2: Los talleres de prospectiva estratégica

- Establecer el diagnóstico completo de la empresa frente a su entorno: el objetivo principal es realizar un análisis de resultado de toda la empresa y determinar el grado de fortalezas y debilidades que presenta comparándola con su entorno.

Ficha nº 3: Los árboles de competencia

Ficha nº 4: Los útiles de análisis

Ficha nº 5: El diagnóstico estratégico

- Plantear las buenas preguntas e identificar las variables clave: determinar en base a los objetivos los puntos relevantes que permitan fluir el sistema integral de una organización.

Ficha nº 6: El análisis estructural

- Analizar las estrategias de actores: busca valorar las relaciones de fuerza entre los actores entre estos están sus competidores, proveedores de la empresa y estudiar sus convergencias y divergencias con respecto a un cierto número de posturas y de objetivos asociados.

Ficha nº 7: El método Mactor

- Explorar el campo de los posibles y reducir la incertidumbre: diagnóstico de posibles futuros que puedan presentarse reduciendo sustancialmente las probabilidades o variables de riesgos o incertidumbre

Ficha nº 8: El análisis morfológico

Ficha nº 9: Método Delphi

Ficha nº 10: El ábaco de Regnier

Ficha nº 11: Impactos cruzados probabilizados

- Evaluar las elecciones y las opciones estratégicas: en estas últimas dos herramientas se llega a la conclusión de todos los instrumentos utilizados y a la elección de las adecuadas estrategias para cualquier organización para así lograr su crecimiento y desarrollo.

Ficha nº 12: Los árboles de pertinencia

Ficha nº 13: Multipol

## **2.5.1 Iniciar y simular el conjunto del proceso**

### **2.5.1.1 Ficha nº 1.- El método de escenarios**

La aproximación integrada de la prospectiva estratégica busca resituar a la empresa en su entorno teniendo en cuenta sus especificaciones, y en particular, sus competencias propias. Es fruto del acercamiento de los escenarios de la prospectiva con los árboles de competencia del análisis estratégico. El objetivo de esta aproximación es proponer las orientaciones y las acciones estratégicas, apoyándose en las competencias de la empresa en función de los escenarios de su entorno general.

La finalidad del método de escenarios es que tiende a construir representaciones de los futuros posibles, así como el camino que debe seguir; cuyos pasos se pueden ver claramente y se describe en la figura 2.8 los cuales muestran las diferentes técnicas y análisis que se tienen que realizar para llevar adecuadamente el método de escenarios.

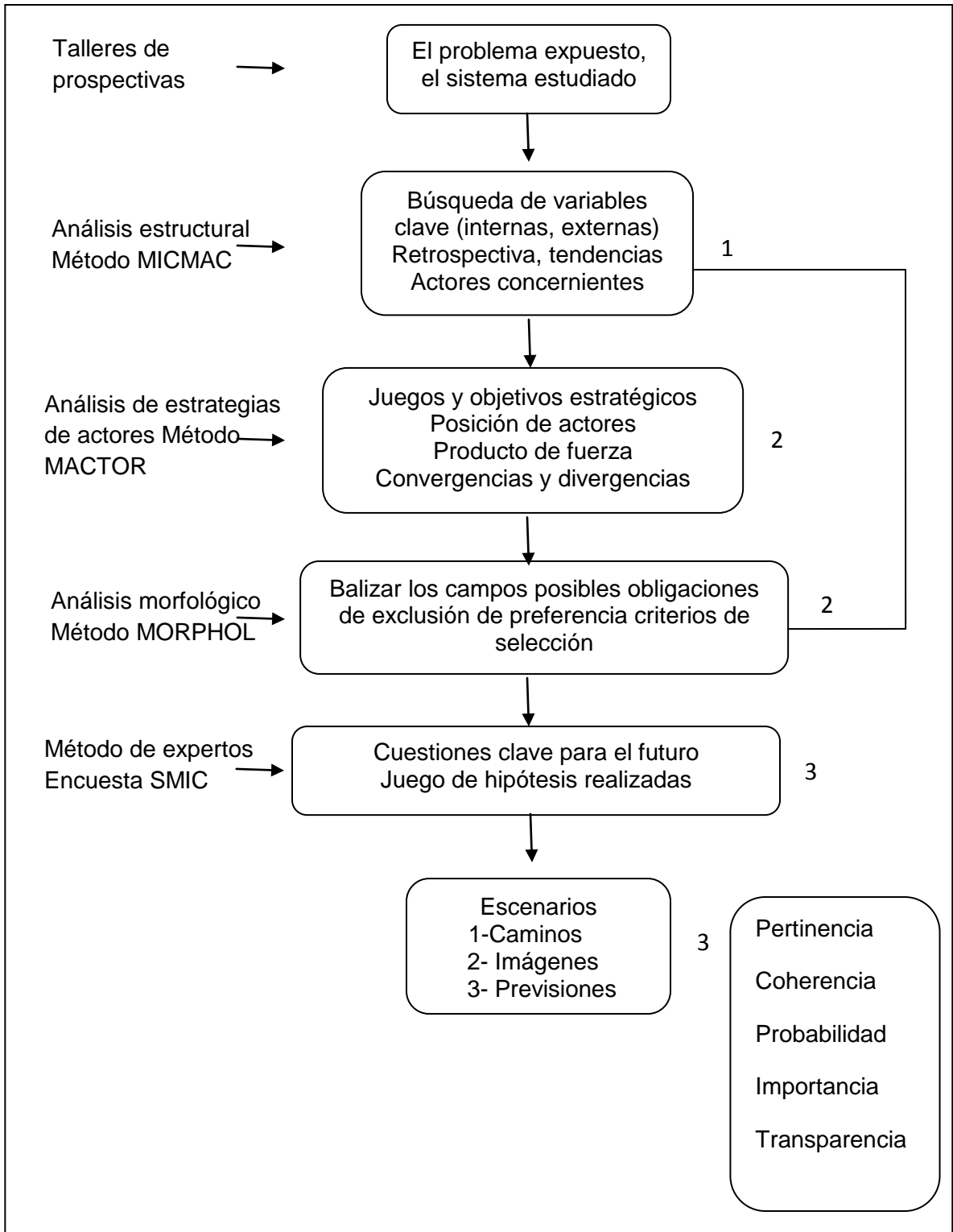


FIGURA 2.8 Método de escenarios.

El método de escenarios tiende a construir representaciones de los futuros posibles, así como el camino que conduce a su consecución. El objetivo de estas representaciones es poner en evidencia las tendencias fuertes y los caminos de ruptura del entorno general y competencial de la organización.

Para empezar con el método de escenarios es necesario tener una definición clara y completa de escenario, la cual es una descripción de la situación futura junto con la progresión de eventos desde la situación base hasta la del futuro.

Se puede distinguir dos tipos de escenarios los cuales se muestran en la tabla 2.5

TABLA 2.5 Tipos de escenarios

	Tipo	Finalidad	Premisa	Proceso
Escenarios exploratorios	Escenario tendencial	Determinar un futuro posible	Tendencias estables	Examina las tendencias y los factores
	Escenario de delimitación	Definir el espacio de los futuros posibles	Tendencias estables	Hace variar de forma extrema las hipótesis
Escenarios de anticipación	Escenario normativo	Crear la imagen de un futuro posible y deseable	Se pueden determinar objetivos a priori	Sintetiza los objetivos y relaciona futuro con presente
	Escenario contrastado	Elaborar un futuro deseable en los límites de lo posible	Se pueden determinar objetivos a priori	Sintetiza los objetivos y relaciona futuro con presente

Un escenario es un conjunto formado por la descripción de una situación futura y de la trayectoria de eventos que permiten pasar de una situación origen a una situación futura. Los escenarios son en definitiva un instrumento de simulación que permite mejorar nuestra comprensión de las consecuencias a largo plazo, de las tendencias de políticas existentes o potenciales, y sus interacciones.

“Los escenarios exploratorios parten de la situación actual y de las tendencias básicas de esta situación y, a partir de las mismas, dibujan un futuro posible. Podemos distinguir entre los escenarios tendenciales y escenarios de delimitación.

- Los escenarios tendenciales son aquellos que se limitan a establecer el marco futuro de acuerdo con la proyección de la situación de partida.
- Los escenarios de delimitación son mucho más frecuentes. En este caso, el plan extrema las hipótesis de futuro, de manera que aparezcan varios escenarios que marcan los límites superior, inferior y normal de previsión de futuro.”<sup>32</sup>

En los escenarios de anticipación se parte de la imagen de futuro y no de la situación actual. En este caso, define un futuro deseable y presente con el fin de determinar cómo es posible llegar al horizonte dibujado.

- En el escenario normativo se define un futuro posible y deseable a partir de los objetivos generales del plan.
- Los escenarios contrastados incorporan elementos de contraste, con el fin de modificar los objetivos a medida que se contraste con el ideal progreso real.

#### Fase 1: Construir la base

Esta fase juega un papel fundamental en la construcción del escenario. Consiste en construir un conjunto de representaciones del estado actual del

---

<sup>32</sup> Antón, Clavé, Salvador, *Planificación territorial del turismo*, Barcelona, Editorial UOC, 2005, p. 36.



sistema constituido por la empresa y su entorno. La base es la expresión de un sistema de elementos dinámicos ligados unos a los otros, sistema a su vez, ligado a su entorno exterior. “En la prospección del entorno influirá el ámbito territorial de actuación de la empresa, así como la naturaleza y características de los productos a ofrecer. Normalmente suelen seguirse unas fases:

- La delimitación del entorno.
- La determinación de sus factores significativos.
- Y el análisis de sus tendencias en el futuro.”<sup>33</sup>

#### Fase 2: Planificar el campo de los posibles y reducir la incertidumbre

Las variables clave, están identificadas, los juegos de actores analizados, se pueden ya preparar los futuros posibles a través de una lista de hipótesis que refleje por ejemplo el mantenimiento de una tendencia, o por el contrario, su ruptura. Se puede utilizar el análisis morfológico, para estudiar las combinaciones posibles de estas diferentes dimensiones, combinaciones que constituyen otras imágenes posibles de futuro. Con la ayuda de los métodos de expertos, se podrá reducir la incertidumbre estimando probabilidades subjetivas de que sucedan estas diferentes combinaciones o de los diferentes acontecimientos clave para el futuro.

#### Fase 3: Elaborar los escenarios

En esta etapa, los escenarios están todavía en estado embrionario, ya que se limitan a dos juegos de hipótesis realizadas o no. Se trata entonces de describir el camino que conduce de la situación actual a las imágenes finales.

Los escenarios constituyen una luz indispensable para orientar las decisiones estratégicas. El método de escenarios puede ayudar a elegir, situando el máximo de apuestas para la estrategia que sea la más idónea de acometer en el proyecto que se determine. Su camino lógico (delimitación del sistema, análisis

---

<sup>33</sup> Vértice, *Dirección estratégica*, España, editorial Vértice, 2007, p. 18

retrospectivo, estrategia de actores, elaboración de escenarios) se impone en multitud de estudios prospectivos.

Sin embargo, aunque el camino del método de escenarios sea lógico, no es imprescindible recorrerlo de principio a fin. Todo depende del grado de conocimiento del sistema estudiado y de los objetivos que se persigan. El método de escenarios es modular. Se puede, en función de las necesidades, limitar el estudio a uno u otro módulo, como por ejemplo el análisis estructural para la búsqueda de las variables clave, el análisis del juego de actores o la encuesta a expertos sobre las hipótesis clave para el futuro. Incluso, puede ser suficiente representar imágenes que insistan en las tendencias de mayor peso, en las rupturas o en los acontecimientos clave, sin precisar siempre el camino. Uno de los principales impedimentos del método de escenarios es el tiempo. Se necesitan en general de 12 a 18 meses para seguir el proceso en su totalidad, de los que al menos la mitad se dedican a la construcción de la base. Si no se dispone más que de 3 a 6 meses, es preferible concretar la reflexión sobre el módulo o módulos que resulten más importantes.

La palabra escenario se ha utilizado frecuentemente de modo abusivo para calificar no importa qué juego de hipótesis. La prospectiva y la estrategia, las hipótesis de un escenario deben cumplir simultáneamente cinco condiciones:

- pertinencia,
- coherencia,
- verosimilitud,
- importancia y
- transparencia.

#### **2.5.1.2 Ficha nº 2.- Los talleres de prospectiva estratégica**

El objetivo de los talleres de prospectiva es iniciar y simular en grupo el conjunto del proceso prospectivo y estratégico. Los participantes se familiarizan

con los útiles de la prospectiva estratégica para identificar y jerarquizar en común los principales retos de futuro, las principales ideas recibidas y localizar pistas para la acción frente a estos retos e ideas. Al finalizar los talleres, los participantes están en mejores condiciones de plantear el problema, de definir en común la metodología prospectiva y de elegir los útiles que mejor se adaptan a sus objetivos.

En prospectiva el término "taller", es frecuentemente utilizado para designar sesiones organizadas de reflexión colectiva. Se desarrollan hace varios años. Lo más frecuente es que estos talleres de prospectiva se integren en un seminario de 1 ó 2 días de duración. Durante el seminario, se inicia a los participantes en los útiles y métodos que pueden serles útiles. Las reglas del juego son fáciles. El grupo de trabajo se divide en sub-grupos compuestos por 8-10 personas que se reúnen durante sesiones de 2 a 4 horas. Ellos eligen sus temas de reflexión, entre los tres siguientes:

- 1- La anticipación y el dominio del cambio;
- 2- Desconfiar de las ideas recibidas sobre la empresa y sus actividades;
- 3- Los árboles de competencias pasadas, presentes y de futuro.

A la finalización de los dos primeros talleres, ellos han localizado y jerarquizado las principales apuestas de futuro, así como las ideas recibidas que merecen mirarlas lo más pronto posible. El tercer taller es importante, porque si es útil para preguntarse sobre el entorno, es bueno, también, representar el árbol de competencias del pasado, del presente, después del futuro en sus raíces de saber hacer, su tronco de producción, sus mercados y sus productos, etc. También se descubre que la memoria tiene frecuentemente fallos y que el presente queda borroso: antes de saber dónde vamos a ir, debemos saber de dónde venimos.

En un segundo tiempo, se organizan los talleres de estrategia, igualmente de una duración de 2-4 horas. Se trata pues de traducir las principales posturas de futuro (procedente de talleres de anticipación y matriz de cambio e ideas

recibidas), en objetivos y sub-objetivos, en medios de acción y acciones a emprender. Estos talleres están, cualquiera que sea su tema, organizados alrededor de dos principios:

- Permiten una gran libertad de palabra a todos los interlocutores (tiempos de reflexión individual en silencio, recoge todas las ideas por escrito).
- Canalizar la producción de participantes (principalmente por una gestión rigurosa del tiempo y sobre todo por los recursos sistemáticos de las técnicas tales como la clasificación de las ideas, la jerarquización, etc.)

En el transcurso de las sesiones de síntesis, organizadas al final de los talleres cuando los diferentes grupos comparten sus reflexiones y las comparan. Adquieren también un mayor conocimiento de los problemas a estudiar y las herramientas. Están en condiciones de definir en común un método, adaptado a las obligaciones del tiempo, de los medios disponibles y de los objetivos perseguidos (el método no es completamente válido hasta después de algunas semanas).

Los talleres de prospectiva pueden reunir todos los grupos de 10 a 100 personas que tengan una "vida común" que deseen reflexionar juntos sobre los cambios posibles y deseables para su entorno a fin de poder controlarlos y orientarlos. Los talleres constituyen un buen precedente casi indispensable a toda reflexión prospectiva. Su puesta en marcha es simple y el trámite es fácilmente apropiable. Deben de antemano servir de rampa de lanzamiento de un proceso de reflexión y de dominio del cambio.

## **2.5.2 Establecer el diagnóstico completo de la empresa frente a su entorno**

### **2.5.2.1 Ficha nº 3.- Los árboles de competencia**

La principal ventaja de esta herramienta es que intenta representar a la empresa en su totalidad sin reducirla a sus productos y mercados. En estos árboles las raíces (el saber hacer) y el tronco (capacidad de producción y

servicios) son tan importantes como las ramas (líneas de productos y mercados) El objetivo es establecer las competencias distintivas de la organización, así como hacer un diagnóstico del árbol: fortalezas y debilidades de las raíces, el tronco y las ramas.

Es por ello que Marc Giget lo define de la siguiente manera: “el árbol de competencias es un instrumento que facilita el análisis, la evaluación y visualización colectiva de las capacidades, aptitudes y habilidades tecnológicas, organizativas, productivas y comerciales de una empresa, un núcleo poblacional, una gran ciudad, un municipio o una región.

La representación de una empresa en forma de árbol de competencias nació de un análisis estratégico de las empresas japonesas. Surgió el hecho de que, implícita o explícitamente, la mayor parte de las estructuras de organización en Japón eran presentadas bajo una forma arbórea: así por ejemplo, tres círculos concéntricos para simbolizar la investigación, después la producción y por último la comercialización, en una representación de un árbol proyectado sobre un plano.

Un árbol de competencias es un trabajo considerable, que impone una recolección de los datos de la empresa (desde el saber-hacer hasta las líneas de productos y mercados) y de su entorno competencial. Esta recolección comparativa es indispensable para el diagnóstico estratégico del árbol de competencias: fortalezas y debilidades de las raíces, del tronco y de las ramas. Este diagnóstico debe ser retrospectivo antes que ser prospectivo. Para saber a dónde se quiere ir, es preciso saber de dónde se viene. Las raíces del árbol representan las competencias- técnicas, organizativas, financieras- y el saber-hacer, el tronco simboliza la capacidad de producción e integra las competencias con dicha capacidad, las ramas y los frutos son las líneas de productos, servicios y mercados.”<sup>34</sup> El árbol de competencias se puede observar en la figura 2.9

---

<sup>34</sup> Saavedra Guzmán, Ruth, et al., *Planificación del desarrollo*, 2a. ed., Bogotá, Editorial Univ. Jorge Tadeo Lozano, 2003 p. 101.

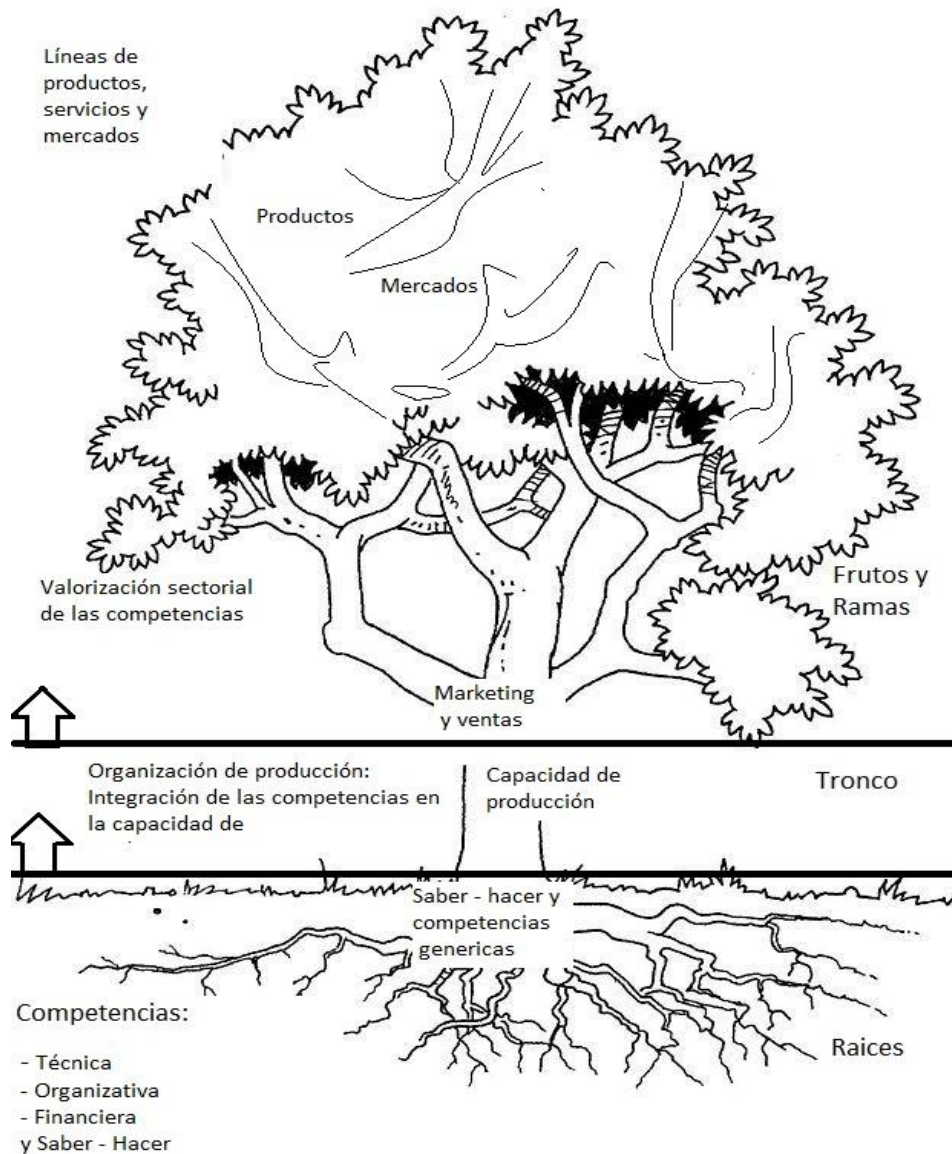


FIGURA 2.9 Árbol de competencias

“La elaboración del árbol de competencias es un trabajo de grupo en el cual los principales representantes de la empresa o productos (as), empresarios (as), propietarios (as) de establecimientos comerciales y de servicios e instituciones implicadas construyen el árbol del pasado, el árbol del presente y prospectan el árbol del futuro, apoyándose en las siguientes actividades:

- a. Tener a disposición la información relacionada con las tres partes del árbol.
- b. Elaborar una lista de cambios importantes del entorno de carácter tecnológico, económico, político y social que podrían incidir en el árbol de competencias.
- c. Localizar las partes del árbol-raíces, tronco, ramas y frutos- afectadas por los cambios.
- d. Establecer los logros y las limitaciones en relación con otros actores relacionados.”<sup>35</sup>

### 2.5.2.2 Ficha nº 4.- Los útiles de análisis estratégico



FIGURA 2.10 Útiles de análisis

<sup>35</sup> Idem.

Como la prospectiva, el análisis estratégico se compone de un conjunto de útiles y métodos que combinados entre ellos, forman una metodología donde el objetivo final consiste en ayudar a dirigir las apuestas y la orientación de actividades de la empresa que se dirige.

Sin intentar ser exhaustivos, se presentan, los principales útiles y métodos de análisis estratégicos desarrollados desde hace algunos años, los cuales se mencionan en la figura 2.10

#### La segmentación en áreas de actividad estratégicas

Se considera que un segmento estratégico es una pareja producto-mercado en el interior de la cual existen fuertes sinergias de producción, de distribución. Cada segmento estratégico representa para la empresa un frente sobre el cual puede luchar aisladamente.

El desglose de actividades de la empresa en áreas o segmentos estratégicos se basa en una definición general y formulada del siguiente modo: un segmento estratégico está constituido por un conjunto homogéneo de bienes y/o servicios destinados a un mercado específico, teniendo competidores determinados y por los cuales es posible formular una estrategia.

Con la diversificación de actividades de las empresas, los análisis estratégicos clásicos de carácter no diferenciado eran inoperantes a nivel global. La segmentación de actividades ha permitido superar esta dificultad, descomponiendo la empresa en áreas de actividad homogéneas.

El desglose en segmentos estratégicos es siempre una tarea muy delicada, pues incluso productos que pertenezcan a tecnologías y medios de producción similares pueden pertenecer a segmentos estratégicos diferentes. Por otro lado, la recopilación de información presenta muchas veces, graves dificultades porque la descomposición, generalmente con los datos estadísticos existentes, por lo que



las aproximaciones y las estimaciones serán menos verificables que las que son suministradas confidencialmente por los consultores.

### El ciclo de vida

En términos generales, el ciclo de vida del producto es una herramienta de administración de la mercadotecnia que permite conocer y rastrear la etapa en la que se encuentra una determinada categoría o clase de producto, lo cual, es un requisito indispensable para fijar adecuadamente los objetivos de mercadotecnia para un producto, y también, para planificar las estrategias que permitirán alcanzar esos objetivos.

En términos más específicos, el ciclo de vida del producto tiene diversas definiciones; por la que se incluyen las siguientes definiciones propuestas por diversos expertos en temas de mercadotecnia:

- Según Hair, Lamb y McDaniel, “el ciclo de vida del producto es un concepto que proporciona una forma de rastrear las etapas de la aceptación de un producto, desde su introducción (nacimiento) hasta su declinación (muerte).”<sup>36</sup>
- Para Stanton, Etzel y Walker, “el ciclo de vida del producto consiste en la demanda agregada por un tiempo prolongado de todas las marcas que comprenden una categoría de producto genérico.”<sup>37</sup>

Ciclo de vida de un producto es la evolución que sufren todos los productos que una empresa ofrece al mercado. La evolución de las ventas y el tamaño del mercado de un producto en función del tiempo se presentan en la figura 2.11, así como las diferentes etapas de la misma.

---

<sup>36</sup> Lamb Charles, et al., *Marketing*, 6a. Ed., International Thompson Editores S.A., México, 2002, P. 333.

<sup>37</sup> Stanton William, et al., *Fundamentos de Marketing*, 13va. ed., Editorial Mc Graw Hill, México, 2004, P. 284.

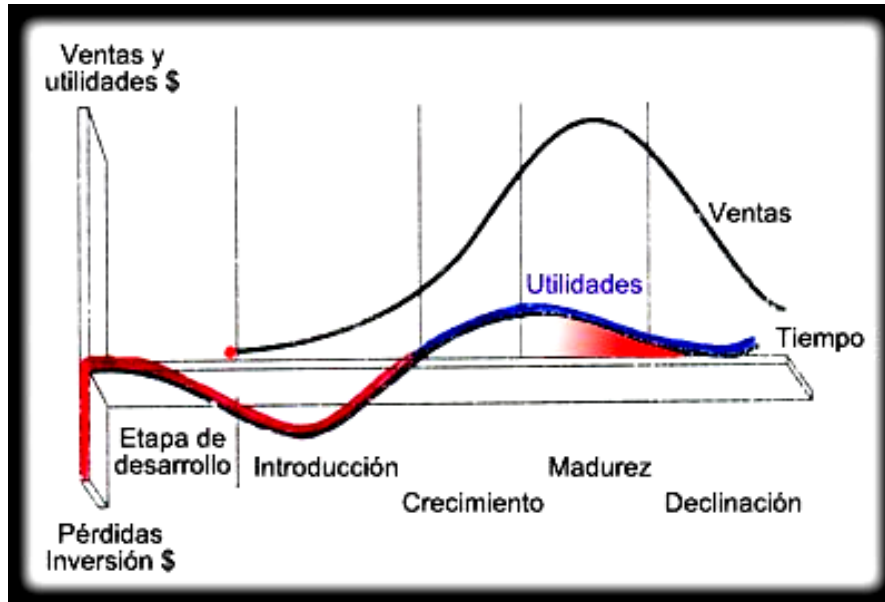


FIGURA 2.11 Ciclo de vida de los productos

- Fase I, producto en introducción: el producto se lanza al mercado y recibe una determinada acogida inicial.
- Fase II, producto en pleno desarrollo (adolescente): Si el mercado acepta el producto, las ventas aumentan rápidamente. La planificación de la distribución física es difícil en esta fase de crecimiento (también llamada aceptación).
- Fase III, producto en la edad madura: pocos competidores nuevos, productos muy rentables que exigen pocas inversiones.
- Fase IV, producto que envejece: mercado en regresión.

Los análisis en términos de ciclo de vida de los productos, han sido utilizados en el marco de los servicios de marketing, especialmente en la formulación y el seguimiento de un mix-marketing que integra el producto, el precio, la distribución y la publicidad.

El concepto de ciclo de vida de los productos es muypreciado en la gestión financiera de una empresa: es preciso aceptar pérdidas en el lanzamiento en razón de las inversiones necesarias, el retorno sobre las inversiones será posible en función de la madurez del mercado. Naturalmente esto es así siempre y cuando se tenga en cuenta la competencia. Cuando se procede al lanzamiento, solo algunos productos están presentes en el mercado, se puede entonces, aplicar una política de precios más elevados que en la fase de desarrollo cuando numerosos competidores están presentes.

La principal ventaja del concepto de ciclo de vida de los productos es su componente didáctico que permite difundir ampliamente y de un modo relativamente simple la noción de gestión dinámica de los productos: tomar prestado en el lanzamiento para reembolsarlo en la fase de madurez.

No obstante surgen ciertas dificultades en cuanto a la utilización de este concepto:

- Todos los productos no tienen el mismo tipo de curva de vida: algunos parecen eternos, otros muy efímeros. La capacidad predictiva de este útil, depende, por tanto, de la habilidad del analista en identificar una buena curva.
- La identificación de las diferentes fases no es siempre fácil y su duración es muy variable. Por otro lado, el seguimiento de indicadores considerados como objetivos, tales como la tasa de crecimiento de la demanda que puede ser perturbada por evoluciones importantes de las técnicas o de los comportamientos o de los ciclos económicos.

#### El efecto experiencia

La teoría del aprendizaje, aplicado a la firma significa que con la repetición de tareas idénticas, el personal de una empresa, se convierte cada vez en más experimentado y permite un desarrollo de las ganancias de productividad. En las

"curvas de experiencia", el descenso de los costes unitarios de producción, no se explica por el único efecto del aprendizaje directo, depende también de economías de escala y de la introducción de la innovación.

En las actividades donde el volumen de producción crece rápidamente, la curva de experiencia es un útil de análisis estratégico pertinente: se trata de descender lo más rápido posible a lo largo de la curva de experiencia para tener unos costes de producción lo más bajos posibles. Es verdad que la disminución de costes en razón del efecto experiencia, constituye una barrera a la entrada de nuevos productores, que deben, en un primer momento, aceptar costes más elevados y por tanto una menor rentabilidad.

La barrera de entrada es también la barrera de salida. Así, el principal inconveniente de la investigación del efecto experiencia por aumento de las cantidades producidas, de un bien dado, es la rigidez, uno de cuyos aspectos es la importancia de las inversiones.

El ejemplo histórico de Ford en los años 30, recuerda, si es necesario, que la empresa que busca la parte del mercado, más importante tiende a perder su capacidad de adaptarse al mercado y a su competencia. La sabiduría popular enseña que no es necesario poner todos los huevos en el mismo cesto.

Los modelos del portafolio de actividades

Los modelos de cartera de actividades se basan en la segmentación de las actividades de la empresa y en un posicionamiento en relación a los factores claves de éxito juzgados como fundamentales. Permiten una gestión dinámica de los productos a la cual se adjunta muy frecuentemente estrategias de marketing y financiero.

Todos los métodos de análisis de cartera de actividades comienzan a partir de dos preguntas estratégicas que la empresa se formula después de haber dividido sus actividades en áreas específicas:

- ¿cuál es mi posición relativa respecto a cada una de estas áreas?
- ¿cuál es el valor o interés presente y futuro de estas áreas?

### El método del BCG

Es el método más simple, cuantitativo y conocido de análisis de productos o centros de estrategia, es desarrollado por el Boston Consulting Group, a finales de los años 60 y se materializa en la matriz de crecimiento-cuota de mercado. Este método es también conocido por Análisis BCG o Análisis Portafolio<sup>38</sup>.

Es importante que se consiga un equilibrio dentro de la empresa, para ello los productos excedentes, que estén dando liquidez a la empresa, deben financiar a los deficitarios. Un ejemplo de la representación matricial de la cartera de actividades del método B.C.G. se presenta en la figura 2.12

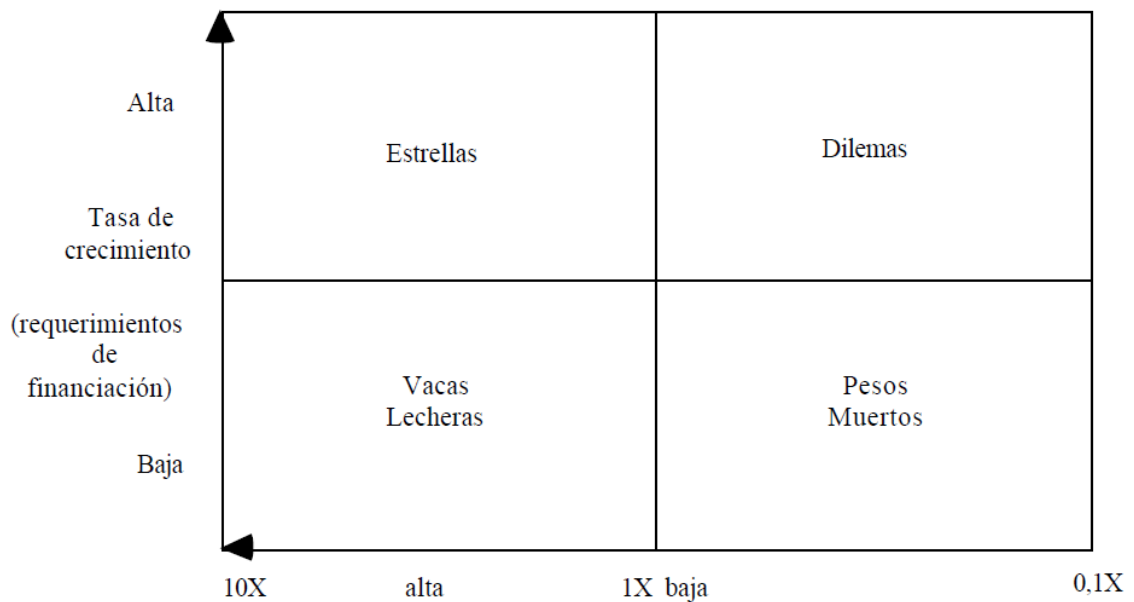


FIGURA 2.12 Método B. C. G.

<sup>38</sup> Talaya, Águeda, Esteban Y Madariaga, Miranda, Jesús García, *Principios de marketing*, 3a ed., Madrid, ESIC, 2008, P. 419

Este enfoque considera el cash flow (beneficio + amortizaciones) como la variable más importante a la hora de la toma de decisiones sobre la composición de la cartera de productos o centros de estrategia de una empresa, y sobre cómo asignar los recursos.

El B.C.G. distingue dos niveles, "alto y bajo", para estos dos indicadores, a partir de los cuales construye una matriz que representa:

- En la abscisa, la participación relativa en el mercado; ésta es alta si la empresa tiene una participación en el mercado superior al valor X (siendo X la participación en el mercado del competidor más importante en el segmento considerado), y baja en el caso contrario;
- En la ordenada, la tasa de crecimiento del mercado del segmento estratégico en cuestión. No existe una regla precisa que permita determinar el umbral a partir del cual el crecimiento se considera alto o bajo. Razonablemente, puede tomarse como umbral el promedio de las tasas de crecimiento de los segmentos estratégicos de las empresas del mismo sector.

El análisis de recursos: las cadenas de valor

La cadena valor es una herramienta de gestión diseñada por Michael Porter que permite realizar un análisis interno de una empresa, a través de su desagregación en sus principales actividades generadoras de valor. Se denomina cadena de valor, pues considera a las principales actividades de una empresa como los eslabones de una cadena de actividades (las cuales forman un proceso básicamente compuesto por el diseño, producción, promoción, venta y distribución del producto), las cuales van añadiendo valor al producto a medida que éste pasa por cada una de éstas.

Esta herramienta divide las actividades generadoras de valor de una empresa en dos: las actividades primarias o de línea y las actividades de apoyo o de soporte:

Actividades primarias o de línea: son aquellas actividades que están directamente relacionadas con la producción y comercialización del producto:

1. Logística interior (de entrada): actividades relacionadas con la recepción, almacenaje y distribución de los insumos necesarios para fabricar el producto.
2. Operaciones: actividades relacionadas con la transformación de los insumos en el producto final.
3. Logística exterior (de salida): actividades relacionadas con el almacenamiento del producto terminado, y la distribución de éste hacia el consumidor.
4. Mercadotecnia y ventas: actividades relacionadas con el acto de dar a conocer, promocionar y vender el producto.
5. Servicios: actividades relacionadas con la provisión de servicios complementarios al producto tales como la instalación, reparación, mantenimiento.

Actividades de apoyo o de soporte: son aquellas actividades que agregan valor al producto pero que no están directamente relacionadas con la producción y comercialización de éste, sino que más bien sirven de apoyo a las actividades primarias:

1. Infraestructura de la empresa: actividades que prestan apoyo a toda la empresa, tales como la planeación, las finanzas, la contabilidad.
2. Gestión de recursos humanos: actividades relacionadas con la búsqueda, contratación, entrenamiento y desarrollo del personal.
3. Desarrollo de la tecnología: actividades relacionadas con la investigación y desarrollo de la tecnología necesaria para apoyar las demás actividades.

4. Aprovechamiento: actividades relacionadas con el proceso de compras.

En general, el objetivo de la herramienta de la cadena de valor es procurar generar el mayor valor posible en cada una de las actividades desagregadas, y al mismo tiempo procurar minimizar los costos en cada una de éstas; buscando, de ese modo, obtener el mayor margen de utilidad posible.

“La cadena de valor descompone una empresa en sus actividades estratégicamente relevantes con el fin de comprender el comportamiento de los costes y las fuentes de diferenciación existente y potencial”.<sup>39</sup> En la figura 2.13 se muestran las actividades de la cadena de valor. “Se pueden distinguir dos actividades diferenciadas, unas son las primarias, las actividades básicas de la empresa, y las otras son de apoyo o la base que permite las actividades primarias. El margen lo define como la diferencia entre el valor total y los costes que ocasionan las actividades que dan valor.”<sup>40</sup>



FIGURA 2.13 Actividades de la cadena de valor

<sup>39</sup> Casanovas, August y Cuatrecasas, Luis, Logística Empresarial, Barcelona, editorial Gestión 2000, 2000, p. 56 – 57.

<sup>40</sup> Idem.



La noción de valor añadido es sin embargo en parte ilusoria, pues en tanto el producto no es vendido, la empresa no conoce del producto más que los costes añadidos necesarios para su fabricación. Como señala Michel Porter "el valor es el que los clientes está dispuestos a pagar". Sería, por tanto, juicioso hablar de las cadenas de costos añadidos y después repartir el valor añadido (diferencia entre el precio de venta y los costos añadidos) entre las funciones de la empresa.

Los útiles de análisis estratégico (ciclo de vida, efecto experiencia, segmentación estratégica, modelos de cartera, cadenas de valor) forman parte del patrimonio intelectual del análisis estratégico moderno. Su éxito pasado y su utilización en exceso, sistemática y reductora de la realidad, no justifican la indiferencia y aún más el olvido, a los que algunos quieren someter a estos métodos. Si no son más utilizados por los grandes gabinetes de consultores es porque estos deben diferenciarse en sus metodologías. Sin embargo son ampliamente utilizadas en las empresas por su simplicidad.

### **2.5.2.3 Ficha nº 5.- El diagnóstico estratégico**

Conocer las fuerzas y las debilidades de los cinco recursos fundamentales de la empresa (humanos, financieros, técnicos, productivos y comerciales): el objetivo del diagnóstico interno es identificar sus bases y sus desventajas no bastan; hay que estimar también su importancia a través de las amenazas y de las oportunidades que provienen del entorno estratégico. Esta es la finalidad del diagnóstico externo.

El enfoque clásico ha conducido demasiadas veces a separar estos dos diagnósticos, el interno y el externo, que, sin embargo, carecen de sentido si no se contemplan interrelacionados. Son las amenazas y las oportunidades lo que dan a esta debilidad o a aquella fuerza toda su importancia.

El diagnóstico interno: fuerzas y debilidades del árbol de competencias. El diagnóstico interno de la empresa se impone incluso antes del diagnóstico

externo, ya que para preguntarse inteligentemente sobre las mutaciones del entorno estratégico, es necesario primero conocer bien sus productos, sus mercados, sus técnicas, sus hombres y su historia, aunque sólo sea para poder delimitar el entorno útil que debe estudiarse.

Clásicamente, el diagnóstico interno incluye los aspectos financiero, operativo y funcional, a los que hay que añadir el aspecto tecnológico y el de calidad.

- El diagnóstico financiero propiamente dicho conduce generalmente al empleo de ratios que permiten apreciar la evolución de la empresa respecto a sí misma y respecto a sus principales competidores. Clásicamente, se distinguen ratios de estructura, de actividad o de gestión y de resultado.
- El diagnóstico operativo y funcional del árbol debe no solamente analizar los recursos, los productos, los mercados, sino también, el tronco de organización de los recursos en la función de producción. La banalización de los instrumentos contrasta con el hecho de que muchas empresas tienen sólo un conocimiento muy aproximado de su gama de productos frente a la competencia, de los costes y de los márgenes por cada par producto-mercado y, finalmente, de las perspectivas de su desarrollo.
- El diagnóstico de calidad concierne a la totalidad del árbol. La calidad puede definirse como la conformidad de un producto o de un servicio con las necesidades del cliente y al precio más justo. No se trata de la búsqueda de la perfección, que, a fin de cuentas, sería tan inútil como costosa, sino de conseguir una calidad global, instrumento de movilización en torno a objetivos precisos destinados a mejorar los rendimientos y a garantizar los procesos y los productos.

- El diagnóstico de raíces de competencia debe principalmente analizar no sólo los recursos técnicos, sino también sobre el conjunto del saber-hacer humano y organizacional que constituye aquello que llamamos las oficinas de la empresa.

#### El diagnóstico externo: amenazas y oportunidades

La importancia de las fuerzas y de las debilidades puestas de manifiesto por el diagnóstico interno depende de la naturaleza de las amenazas y de las oportunidades surgidas del entorno estratégico y competitivo. Es con relación a este entorno que la empresa tiene que posicionar su cartera de actividades y sustituir su dinámica de evolución.

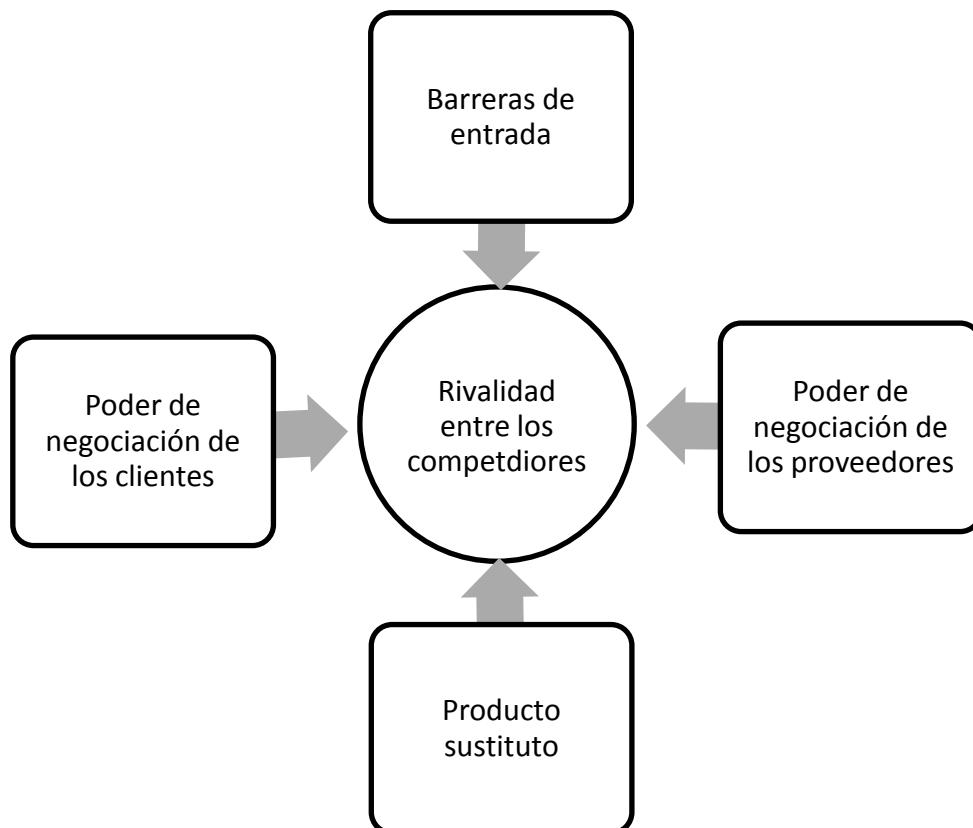


FIGURA 2.14 Modelo de las cinco fuerzas de Porter

Dentro de un mundo en el que se encarna un papel, la empresa debe considerarse como actor de una interpretación en la que intervienen los copartícipes de su entorno competitivo. Se trata, por una parte, de los actores del entorno competitivo inmediato: los competidores en un mismo mercado, los proveedores, los clientes, los entrantes potenciales y los productores de sustitutos para repetir la terminología de Michael Porter como se muestra en la figura 2.14 y por otra parte, están los actores del entorno general, los poderes públicos, la banca, los medios de comunicación, los sindicatos, los grupos de presión.

La empresa debe tomar posición ante cada uno de los actores de su entorno estratégico. En particular, la empresa debe posicionar sus ámbitos de actividades estratégicas y plantearse cuatro preguntas principales:

- ¿cuál es su futuro?
- ¿cuál es mi posición concurrencial?
- ¿cuáles son los factores clave de éxito?
- ¿cuáles son las competencias distintivas a mi posición o que debo adquirir para mejorar mi posición?

Hay otros factores a tener en cuenta:

- Los factores de aprovisionamiento,
- Factores de producción de comercialización
- Factores financieros y tecnológicos.

Las estrategias posibles: frente interior, frente exterior: un mismo combate

Más allá de la elección de estrategia y de tecnología, cada vez resulta más evidente que el principal factor de competitividad y de excelencia es el factor humano y organizativo. A la estrategia no le basta un buen rumbo; necesita también un equipaje preparado y motivado para la maniobra. Por esto, para la empresa, el frente exterior y el frente interior constituyen un sólo y mismo segmento estratégico. La batalla no puede ganarse más que en los dos frentes a

la vez; de lo contrario, se pierde en ambos. En otras palabras, frente a los cambios del entorno estratégico, el futuro de una empresa depende en gran medida de sus fuerzas y debilidades internas.

La estrategia y las tácticas de salida a ella asociadas dependen de los resultados de los diagnósticos precedentes. El alcance de estas informaciones estratégicas es relativo. La utilidad de las fuerzas y la desventaja derivada de las debilidades dependen de la naturaleza de las amenazas y de las oportunidades a las que se enfrenta la empresa. Así por ejemplo, ante una amenaza adoptará una táctica ofensiva o defensiva según esté en posición de fuerza o de debilidad.

Aproximando esta información estratégica, la empresa podrá identificar las posibilidades de acción y definir una táctica. Naturalmente, la estrategia pertinente impone que estas decisiones para la acción concurren en los objetivos que la empresa se ha fijado en el marco de su vocación y de proyecto para el futuro.

Tres estrategias genéricas son identificadas por Michael Porter:

- El liderazgo en costes, buscando, por ejemplo el efecto experiencia y una posición de liderazgo en un mercado mediante el volumen de producción;
- La diferenciación, que puede basarse en la imagen, el servicio post-venta o el avance tecnológico en mercados muy oligopolísticos;
- La concentración en ciertos segmentos estratégicos restringidos que presentan características específicas (clientela de vehículos de gama alta, regionalización) y sobre los cuales la empresa actuará con los efectos de volumen o de diferenciación.

Esta clasificación es útil pero no debe tomarse al pie de la letra. Lo ideal para una empresa sería no explorar solamente en los territorios existentes, sino crear unos nuevos gracias a la innovación. Esta conquista de futuro, por la innovación, debe apoyarse sobre las competencias distintivas. La empresa que rehusó a hacer de su pasado un factor clave de éxitos, beneficiándose de las

fuertes barreras impuestas a los recién llegados, igual que un código genético, este cóctel de competencias es difícil de reproducirlo idénticamente.

La elección de opciones estratégicas debe afrontar algunos dilemas que imponen los arbitrajes. La preocupación del aprovechamiento a corto plazo no debe hacerse en detrimento del desarrollo y crecimiento a largo plazo. No hay que confundir la diversificación de actividades con el redespigie estratégico de ellas. Esto último se hace buscando la sinergia entre las competencias fundamentales de la empresa. La sola diversificación productos-mercado la ignoran generalmente y entraña generalmente un despilfarro de recursos.

Este diagnóstico completa los recursos y el entorno de la empresa visto como un árbol de competencias que puede realizarse en calidad de tal. Puede también incluirse como una de las etapas esenciales del acercamiento de la prospectiva estratégica.

### **2.5.3 Plantear las buenas preguntas e identificar las variables clave**

#### **2.5.3.1 Ficha nº 6.- El análisis estructural**

El análisis estructural es una herramienta de estructuración de una reflexión colectiva. Ofrece la posibilidad de describir un sistema con ayuda de una matriz que relaciona todos sus elementos constitutivos.

Partiendo de esta descripción, este método tiene por objetivo, hacer aparecer las principales variables influyente y dependientes y por ello las variables esenciales a la evolución del sistema.

El análisis estructural se realiza por un grupo de trabajo compuesto por actores y expertos con experiencia demostrada, pero ello no excluye la intervención de "consejeros" externos. Las diferentes fases del método son las siguientes: listado de las variables, la descripción de relaciones entre variables y la identificación de variables clave.

### Fase 1: listado de las variables

La primera etapa consiste en enumerar el conjunto de variables que caracterizan el sistema estudiado y su entorno (tanto las variables internas como las externas) en el curso de esta fase conviene ser lo más exhaustivo posible y no excluir ninguna pista de investigación.

Utilizando los talleres de prospectiva es aconsejable alimentar el listado de variables mediante conversaciones libres con personas que se estima son representantes de actores del sistema estudiado. Finalmente, se obtiene una lista homogénea de variables internas y externas al sistema considerado. La experiencia demuestra que esta lista no debe exceder el número de 70-80 variables, habiendo tomado suficiente tiempo para circunscribir el sistema estudiado.

La explicación detallada de las variables es indispensable: facilita el seguimiento del análisis y la localización de relaciones entre estas variables y ello permite constituir la "base" de temas necesarios para toda reflexión prospectiva.

### Fase 2: descripción de relaciones entre las variables

Bajo un prisma de sistema, una variable existe únicamente por su tejido relacional con las otras variables. También el análisis estructural se ocupa de relacionar las variables en un tablero de doble entrada o matriz de relaciones directas. Lo efectúa un grupo de una docena de personas, que hayan participado previamente en el listado de variables y en su definición, que rellenan a lo largo de dos-tres días la matriz del análisis estructural.

### Fase 3: identificación de las variables clave con el Micmac

Esta fase consiste en la identificación de variables clave, es decir, esenciales a la evolución del sistema, en primer lugar mediante una clasificación directa (de realización fácil), y posteriormente por una clasificación indirecta

(llamada MICMAC\* para matrices de impactos cruzados Multiplicación Aplicada para una Clasificación). Esta clasificación indirecta se obtiene después de la elevación en potencia de la matriz.

Ejemplo de manifestación de variables ocultas el cual se muestra en la figura 2.15. Este ejemplo ha sido tomado de un estudio prospectivo de la energía nuclear en Francia emprendido en el seno de la C.E.A. en 1972. Adoptando diferentes puntos de vista, el grupo de reflexión constituido con ocasión del estudio retuvo una lista de 51 variables que convenía tener en cuenta. Los resultados obtenidos se presentan de la forma siguiente:

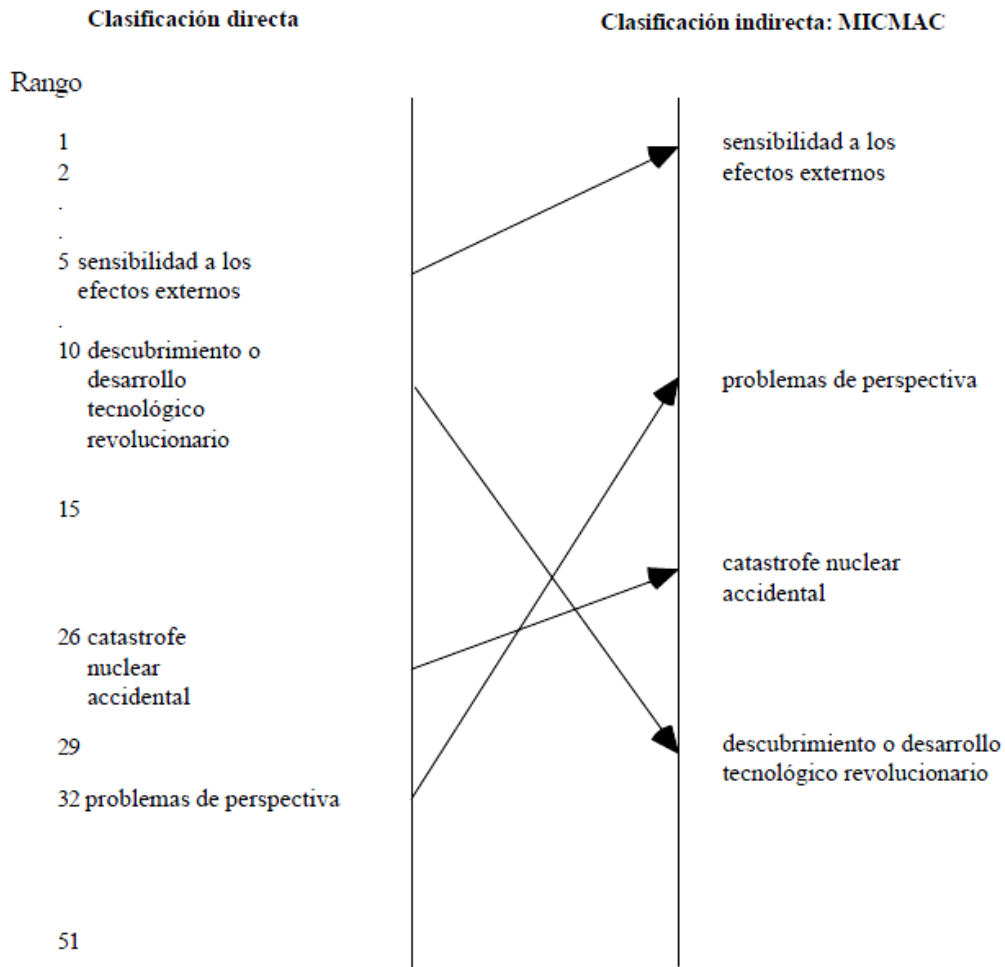


FIGURA 2.15 Ejemplo de manifestación de variables ocultas



La variable "sensibilidad ante efectos externos" pasa del quinto al primer puesto. De esta forma, desde 1972 el análisis estructural nos ha permitido presentir la importancia de la psicología colectiva y de las reacciones de opiniones en el desarrollo de la energía nuclear.

Los resultados anteriormente anunciados en términos de influencia y de dependencia de cada variable pueden estar representados sobre un plano. Así, otro punto de referencia de las variables más influyentes del sistema estudiado, dan interés a las diferentes funciones de las variables, se presentan en la figura 2.16 en el plano de influencia las variables.

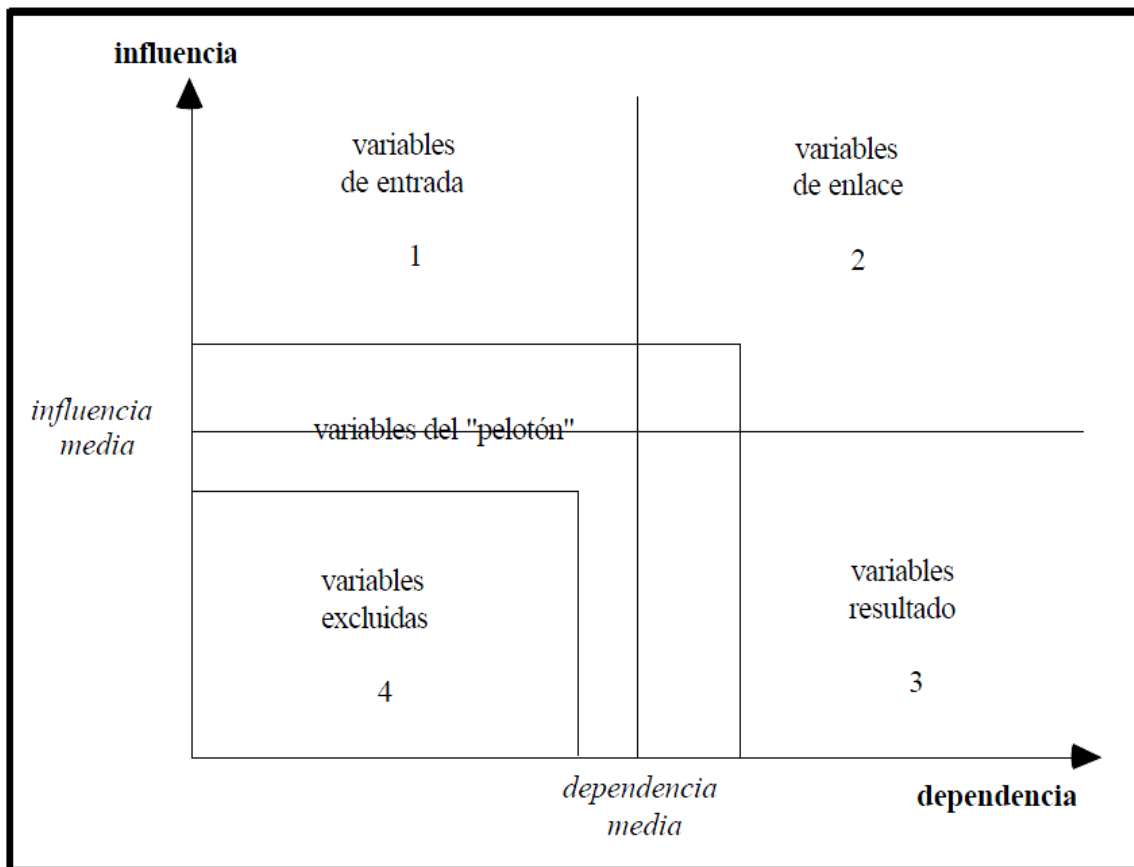


FIGURA 2.16 Plano de influencia- dependencia

Los límites son los relativos al carácter subjetivo de la lista de variables elaboradas durante la primera fase, tanto como las relaciones entre variables (por ello es de gran interés la relación con los actores del sistema). Esta subjetividad viene del hecho, bien conocido, de que un análisis estructural no es la realidad, pero es un medio para verla. La ambición de esta herramienta es precisamente la de permitir la estructuración de la reflexión colectiva reduciendo sus inevitables rodeos. De hecho, tanto los resultados como los datos de entrada (lista de variables y matriz) dicen cómo percibe la realidad el grupo de trabajo, en consecuencia como se ve el propio grupo sobre sí mismo y sobre el sistema estudiado. De hecho el análisis estructural es un proceso largo que a veces se convierte en un fin en sí mismo y que no debe de ser emprendido si el sujeto de análisis no se presta a ello.

Es preciso contar con varios meses para realizar un análisis estructural. Todo depende, por supuesto, del ritmo del grupo de trabajo y del tiempo dedicado. Es preciso evitar varios escollos:

- Subcontratar completamente el análisis estructural a un gabinete de estudios o consultor externo: toda reflexión prospectiva deberá ser efectuada por las personas que están obligadas a tomar las decisiones;
- Eximirse del indispensable trabajo inicial sobre las variables: el relleno de la matriz se convierte de esta forma en un hecho aleatorio y sin valor puesto que no hay ni información fiable ni lenguaje común.
- Repartir individualmente el relleno de la matriz, lo que puede suponer, entonces, que los resultados no tengan sentido, puesto que el análisis estructural es un útil de estructuración colectiva de ideas.

## **2.5.4 Analizar las estrategias de actores**

### **2.5.4.1 Ficha nº 7.- El método Mactor**

“Se trata de un método de análisis de juego de actores que persigue valorar las relaciones de fuerza entre los actores y estudiar sus convergencias y

divergencias con respecto a un cierto número de posturas y de objetivos asociados. A partir de este análisis, el objetivo de la utilización del método Mactor es el de facilitar a un actor una ayuda para la decisión de la puesta en marcha de su política de alianzas y de conflictos.”<sup>41</sup>

Método de análisis de juego de actores, Mactor busca valorar las relaciones de fuerza entre los actores y estudiar sus convergencias y divergencias con respecto a un cierto número de posturas y de objetivos asociados. Este método comprende siete fases:

Fase 1: construir el cuadro "estrategias de los actores"

La construcción de este cuadro se refiere a los actores que controlan las variables clave surgidas del análisis estructural: el juego de estos actores "motores" es lo que explica la evolución de las variables controladas (digamos que el número útil de actores se sitúa entre 10-20).Las informaciones recogidas sobre los actores se sitúan del siguiente modo:

1. Establecemos por una parte una verdadera carta de identidad de cada actor: sus finalidades, objetivos, proyectos en desarrollo y en maduración (preferencias), sus motivaciones, obligaciones y medios de acción internos (coherencia), su comportamiento estratégico pasado (actitud),
2. Examinamos por otra parte los medios de acción que dispone cada actor sobre los otros para llevar a buen término sus proyectos.

Fase 2: identificar los retos estratégicos y los objetivos asociados

El choque de los actores, en función de sus finalidades, proyectos y medios de acción a ellos asociados, permite revelar un cierto número de retos estratégicos sobre los que los actores tienen objetivos convergentes o divergentes.

---

<sup>41</sup> Gabiña, Juanjo, *Prospectiva y ordenación del territorio: Hacia un proyecto de futuro*, Barcelona, editorial marcombo, 1998, p. 159.

Fase 3: situar cada actor en relación con los objetivos estratégicos (matriz de posiciones)

Se debate en esta etapa una representación matricial actores por objetivos la actitud actual de cada actor en relación a cada objetivo indicando su acuerdo, su desacuerdo o bien su neutralidad. Para enumerar los juegos de alianzas y de conflictos posibles, el método Mactor precisa del número de objetivos sobre los cuales los actores, tomados de dos a dos, están en convergencia o divergencia. Permiten visualizar los grupos de actores en convergencia de intereses, de evaluar su grado de libertad aparente, de identificar los actores más amenazados potencialmente y de analizar la estabilidad del sistema. Así, en la figura 2.17, por ejemplo, aparece la ausencia de objetivos comunes entre el aeropuerto de París y su tutoría, el Estado.

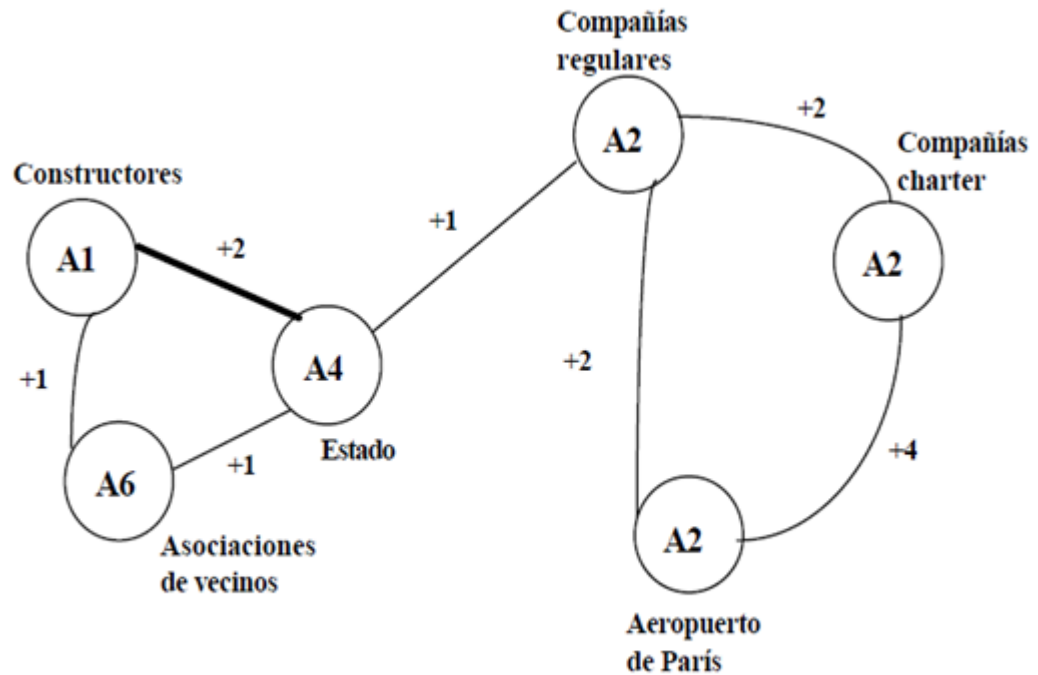


FIGURA 2.17 Gráfico de convergencias

Fase 4: jerarquizar para cada actor sus prioridades de objetivos (matriz de posiciones evaluadas)

Los gráficos construidos anteriormente son bastante elementales porque no tienen en cuenta más que el número de convergencias y divergencias de los objetivos entre actores. Para comparar el modelo de la realidad, conviene tener en cuenta igualmente la jerarquización de los objetivos para cada actor. De esta manera se evalúa la intensidad del posicionamiento de cada actor con la ayuda de una escala específica.

Fase 5: evaluar las relaciones de fuerza de los actores

Se construye una matriz de influencias directas entre actores a partir de un cuadro estratégico de actores valorando los medios de acción de cada actor. Las relaciones de fuerza son calculadas por el programa Mactor teniendo en cuenta la fidelidad de los medios de acción directos e indirectos (un actor puede actuar sobre otro por mediación de un tercero).

Fase 6: integrar las relaciones de fuerza en el análisis de convergencias y de divergencias entre actores.

Decir que un actor pesa dos veces más que otro en la relación de fuerza global, es dar implícitamente un doble peso a su implicación sobre los objetivos que le interesan. El objeto de esta etapa consiste justamente en integrar la relación de fuerza de cada actor con la intensidad de su posicionamiento en relación a los objetivos.

Los gráficos de convergencias y divergencias posibles entre todos los actores. La comparación entre las series de gráficos permite observar la deformación de alianzas y conflictos potenciales teniendo en cuenta la jerarquización de objetivos y las relaciones de fuerza entre los actores.

Se construye un plano de influencia-dependencia de actores en la figura 2.18. El análisis de las relaciones de fuerza de los actores antepone las fuerzas y las debilidades de cada uno los actores, sus posibilidades de bloqueo, etc.

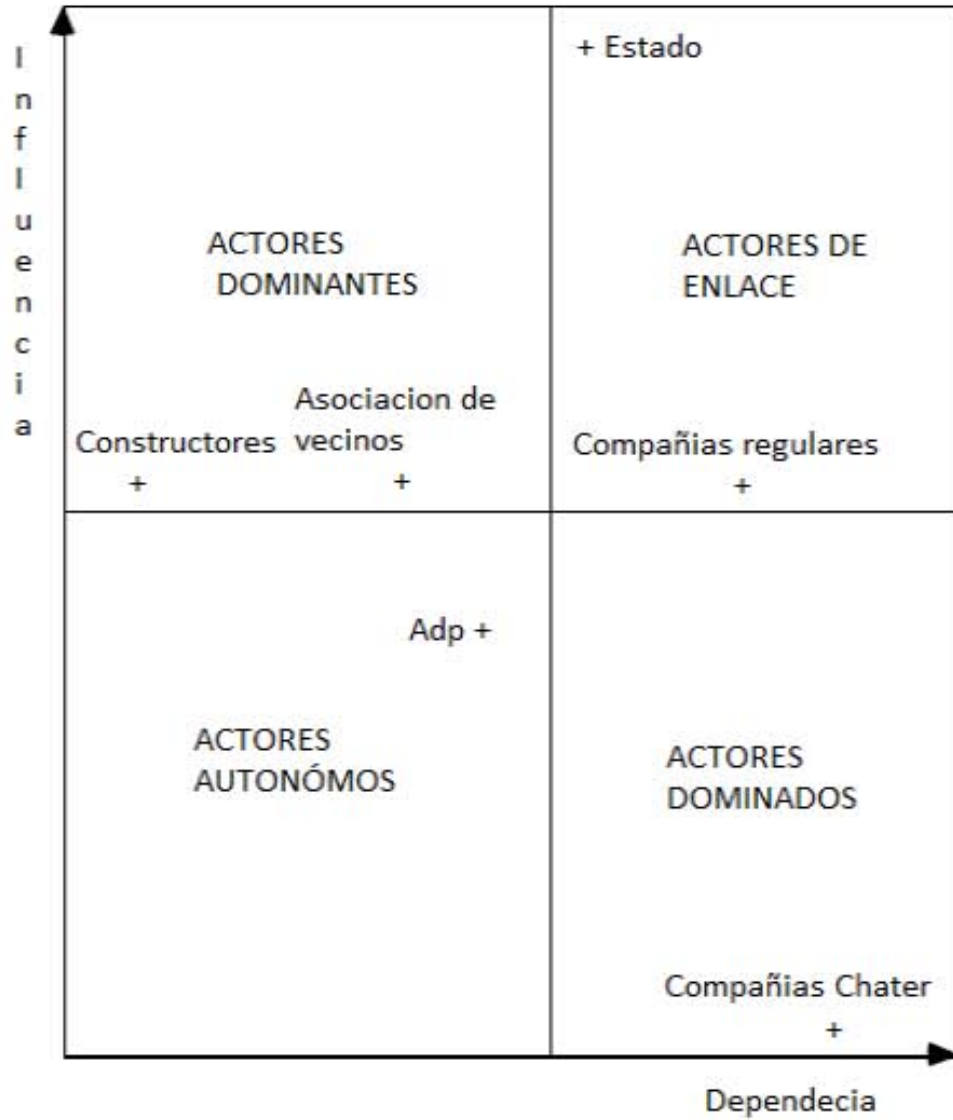


FIGURA 2.18 Relación de la fuerza de los actores.

Fase 7: formular las recomendaciones estratégicas y las preguntas clave del futuro

Por el juego de alianzas y de conflictos potenciales entre actores que ponen de manifiesto, el método Mactor contribuye a la formulación de preguntas clave de la prospectiva y de recomendaciones estratégicas. Ayuda por ejemplo, a interrogarse sobre las posibilidades de evolución de relaciones entre actores, la emergencia y la desaparición de actores, los cambios de funciones, etc.

El método Mactor presenta la ventaja de tener un carácter muy operacional para una gran diversidad de juegos implicando numerosos actores frente a una serie de posturas y de objetivos asociados. En eso, se diferencia de las búsquedas resultantes de la teoría de juegos que desembocan frecuentemente sobre la construcción de modelos aplicados no aplicables. Implica un cierto número de limitaciones, principalmente concernientes a la obtención de la información necesaria. La reticencia de los actores a revelar sus proyectos estratégicos y los medios de acción externos. Existe una parte irreductible de confidencialidad (con todo es posible proceder a contrastes y cruzamientos de información provenientes de diversas fuentes de una manera útil).

El método presupone un comportamiento coherente de todos los actores en relación con sus finalidades, lo cual se encuentra a menudo en contradicción con la realidad. En referencia a las herramientas propuestas, el programa Mactor tal y como funciona actualmente no requiere más que dos cuadros de datos a partir de los cuales se obtienen múltiples páginas de listados de resultados y de esquemas. Es el principal peligro que acecha a la utilización del método: se deja llevar por la cantidad de resultados y comentarios que suscitan olvidándose que todo depende de la calidad de los temas de entrada así como de la capacidad de clasificar los resultados más pertinentes.

Sobre un plano práctico, el tiempo necesario para conducir un análisis del juego de actores por medio del método Mactor (2 a 5 meses) es en general más corto que para un análisis estructural, pero el tiempo necesario para la

recolección, la verificación de las informaciones y para su análisis no debe ser subestimado. Aunque el método Mactor se incluye en el método de escenarios, puede utilizarse solo, tanto con fines prospectivos como para el análisis de una situación estratégica dada.

## **2.5.5 Explorar el campo de los posibles y reducir la incertidumbre**

### **2.5.5.1 Ficha nº 8.- El análisis morfológico**

El análisis morfológico tiende a explorar de manera sistemática los futuros posibles a partir del estudio de todas las combinaciones resultantes de la descomposición de un sistema. El objetivo del análisis morfológico evidencia la conducta de los nuevos productos en previsión tecnológica pero también la construcción de escenarios.

“El análisis morfológico se basa en la utilización sistemática de las combinaciones, considerándose la actividad creadora como la explotación que combina un conjunto de elementos existentes y relacionados con un problema determinado. De esta forma se intenta descubrir cómo estos elementos pueden combinarse, asociarse y qué tipos de soluciones producirían dichas combinaciones”<sup>42</sup>

El análisis morfológico fue puesto en marcha a partir del programa Morphol, y comporta dos fases:

Fase 1: la construcción del espacio morfológico

Se debate en esta primera etapa la descomposición del sistema o la función estudiada en sub-sistemas o componentes. En esta descomposición del sistema, la elección de los componentes es delicada y necesita una reflexión profunda realizada por ejemplo a partir de los resultados del análisis estructural. Conviene tener de antemano los componentes tan independientes como posibles. Deben

---

<sup>42</sup> Moscovici, Serge, trad. Rosenbaum, David, *Psicología social I: Influencia y cambios de actitudes, individuos y grupos*, editorial Paidós Ibérica S. A., Barcelona, 1999, P. 258.



rendir cuenta de la totalidad del sistema estudiado. Pero demasiados componentes no llegarán rápidamente al análisis del sistema, al contrario demasiado pueden empobrecer seguramente, de ahí la necesidad de encontrar un equilibrio.

Cada componente puede, naturalmente, tener varias configuraciones. En el ejemplo de los escenarios globales que se presenta en este capítulo, un escenario dado está caracterizado por la elección de una configuración específica sobre cada uno de los componentes. Habrá también tantos escenarios posibles como combinaciones de configuraciones. El conjunto de estas combinaciones representa el campo de los posibles, ahora llamado espacio morfológico. El espacio morfológico presente, está formado por siete componentes, teniendo cada uno entre 3 y cuatro configuraciones. El espacio morfológico crece muy rápido, algo que es relativamente normal en prospectiva exploratoria. El riesgo de perderse en la combinación es también real.

#### Fase 2: la reducción del espacio morfológico

A veces, ciertas combinaciones, ciertas familias de combinaciones son irrealizables (incompatibilidades entre configuraciones, etc.). La segunda fase del trabajo consiste, por tanto, en reducir el espacio morfológico inicial en un sub-espacio útil, mediante la introducción de criterios de exclusión, de criterios de selección (económicos, técnicos...) a partir del cual las combinaciones pertinentes podrán ser examinadas.

Los ámbitos de aplicación del análisis morfológico son múltiples: la construcción de escenarios exploratorios y todos los ámbitos de innovación y de búsqueda de ideas nuevas.

Sobre todo utilizada en previsión metodológica, este método se presta cada vez más frecuentemente a la construcción de escenarios, las dimensiones (componentes) demográfico, económico, técnico o social pueden estar

caracterizadas por un cierto número de estados posibles (hipótesis o configuraciones), un escenario no será nada más en este caso que un camino hacia el futuro, una combinación asociada a una configuración de cada componente.

Muy estimulante para la imaginación, el análisis morfológico permite un exploración sistemática del campo de los posibles. Para no perderse con la combinación, hace falta aprender a navegar en el seno del espacio morfológico gracias a los criterios de elección, gracias al programa Morphol.

El primer límite del análisis morfológico deriva de la elección de los componentes, omitiendo un componente o simplemente una configuración esencial para el futuro, corremos el riesgo de ignorar toda una fase del campo de los posibles (que no está limitado pero evoluciona en el tiempo).

El segundo límite viene seguramente de la combinación que, muy rápidamente, subestima el usuario. Una de las soluciones que hemos visto, es la de introducir criterios de selección, obligaciones de exclusión o de preferencia y de explotar el sub-espacio morfológico útil.

El análisis morfológico es un método bastante simple de poner en marcha pero la combinatoria da miedo y es sin duda la razón que limita su difusión. La simpleza del método y la disponibilidad del programa Morphol incita después de algunos años a su utilización. Apostaría mucho que el método continuará conociendo un interés en los años venideros, particularmente para la construcción de escenarios globales donde permita explorar de manera relativamente exhaustiva el campo de escenarios posibles.

#### **2.5.5.2 Ficha nº 9.- Método Delphi**

“El método Delphi es uno de los más utilizados para la elaboración de pronósticos; se sustenta en la capacidad de recoger e interpretar las opiniones y conocimientos de un grupo específico de personas, aquellas que por su

conocimiento y experiencia le otorga un reconocimiento generalizado de expertos.”<sup>43</sup>

Tiene como finalidad poner de manifiesto convergencias de opinión y hacer emerger ciertos consensos en torno a temas precisos, mediante preguntas a expertos por medio de cuestionarios sucesivos. El objetivo más frecuente de los estudios delphi es el de aportar iluminación a los expertos sobre zonas de incertidumbre a fin de ayudar a la decisión. La técnica ha conocido diferentes versiones, se presenta la forma clásica que ha sido más utilizada.

#### Fase 1: formulación del problema

Se trata de una etapa fundamental en la realización de un delphi. En un método de expertos, la importancia de definir con precisión el campo de investigación es muy grande por cuanto que es preciso estar muy seguros de que los expertos reclutados poseen todos las mismas nociones de este campo.

La elaboración del cuestionario debe ser llevada a cabo según ciertas reglas: las preguntas deben ser precisas, cuantificables (versan por ejemplo sobre probabilidades de realización de hipótesis y/o acontecimientos, la mayoría de las veces sobre datos de realización de acontecimientos) e independientes (la supuesta realización de una de las cuestiones en una fecha determinada no influye sobre la realización de alguna otra cuestión).

#### Fase 2: elección de expertos

La etapa es tanto más importante cuanto que el término de "experto" es ambiguo. Con independencia de sus títulos, su función o su nivel jerárquico, el experto será elegido por su capacidad de encarar el futuro.

La falta de independencia de los expertos puede constituir un inconveniente; por esta razón precautoriamente los expertos son aislados y sus

---

<sup>43</sup> Ramírez, Faúndez, Jaime y Ramírez, Martínez, Guillermo, Hacia un paradigma de la previsión para la empresa global, editorial UAM, México, 2004, p. 149.

opiniones son recogidas por vía postal y de forma anónima; así pues se obtiene la opinión real de cada experto y no la opinión más o menos falseada por un proceso de grupo (eliminación de líderes).

### Fase 3: desarrollo práctico y explotación de resultados

El cuestionario es enviado a un centenar de expertos (hay que tener en cuenta las no respuestas y abandonos: el grupo final no debe ser inferior a 25). Naturalmente el cuestionario va acompañado por una nota de presentación que precisa las finalidades, el espíritu del delphi, así como las condiciones prácticas del desarrollo de la encuesta (plazo de respuesta, garantía de anonimato). Además, en cada cuestión, puede plantearse que el experto deba evaluar su propio nivel de competencia.

Aparentemente el Delphi parece un procedimiento simple, fácilmente aplicable en el marco de una consulta a expertos. Sin embargo existe el riesgo de que los fracasos y/o decepciones desanimen a los "usuarios aficionados". El método viene bien para las aplicaciones decisionales, pero debe estar adaptada en función del objetivo del estudio para la prospectiva. En particular, no es necesario obtener a toda costa una opinión consensuada mediana pero es importante poner en evidencia varios grupos de respuestas para el análisis de puntos de convergencia múltiples.

Delphi es sin duda una técnica que desde hace unos cuarenta años ha sido objeto de múltiples aplicaciones en el mundo entero. No todos respetan, sin embargo, el proceso descrito en estas páginas. Algunos cuestionarios de Delphi sólo tienen el nombre y no son más que cuestionarios por vía postal sobre temas prospectivos.

A partir del procedimiento original, se han desarrollado otras aproximaciones. De este modo, la mini-Delphi propone una aplicación en tiempo real del método: los expertos se reúnen en un lugar y debaten cada cuestión antes

de responder. Últimamente, la utilización de nuevos modos de interacción entre expertos, como el correo electrónico, tienden a desarrollarse y a convertir el procedimiento en más flexible y rápido.

### **2.5.5.3 Ficha nº 10.- El ábaco de Regnier**

El ábaco de regnier, es un método original de consulta a expertos, concebido por el Doctor François Régnier, con el fin de interrogar a los expertos y tratar sus respuestas en tiempo real o por vía postal a partir de una escala de colores.

Como todos los métodos de expertos, está destinado a reducir la incertidumbre, confrontar el punto de vista de un grupo con el de otros grupos y a la vez, tomar conciencia de la mayor o menor variedad de opiniones.

La lógica utilizada por el ábaco es de los tres colores del semáforo (verde, naranja y rojo) completados con el verde claro, el rojo claro (permitiendo de este modo suavizar las opiniones). El blanco permite el voto y el negro la abstención. Se trata, por tanto, de una escala de decisión coloreada.

Fase 1: recoger la opinión de los expertos

Conviene en un primer momento, definir lo más preciso posible la problemática a estudiar. Esta problemática será abordada con cuidado y descomponiendo en elementos (o ítems). Estos ítems serán las afirmaciones, extendiéndose el campo de discusión, sobre la evolución del pasado /o sobre la visión de futuro. Cada experto se pronuncia individualmente en cada afirmación utilizando la escala coloreada puesta a su disposición.

Fase 2: tratamiento de los datos

Consiste en tratar las respuestas coloreadas en forma de matriz, donde se representa: en filas los ítems que definen el problema y en columnas los expertos que participan en el estudio. La imagen de mosaico constituye un verdadero

panorama de información cualitativa, siendo visible simultáneamente la posición de cada uno de los expertos sobre el problema.

### Fase 3: discusión de los resultados

Es sobre la base de la imagen coloreada donde comienza el debate y/o la explicación del voto: el procedimiento es abierto y cada uno puede, en todo momento, cambiar el color y justificar su cambio de opinión.

El método es eficaz, simple y rápido. Permite a los que divergen expresarse (y valorar sus opiniones). Se trata de un excelente útil de comunicación: no es el consenso lo que se busca, sino más bien el intercambio y el debate entre los individuos. El ábaco de Régnier, modifica, sin embargo, el funcionamiento habitual de un grupo, de ahí la dificultad de convencer a los que deben decidir para su utilización: el jefe puede encontrarse aislado, ya que el método obliga a todos los miembros del grupo a dar su opinión, a "anunciar su color". El método va al encuentro de los métodos habituales de reflexión practicados en las empresas. Es sobre todo aplicado para la evaluación posterior de seminarios de formación, cuando las elecciones estratégicas no están en juego. El ábaco de Régnier, es una marca registrada y difundida por la empresa Scoop. Primeramente existió (y existe todavía) una versión manual (tablero de amianto y plaquetas magnéticas coloreadas).

Se trata de un útil práctico que permite animar en directo en poco tiempo grupos de reflexión prospectiva tanto numerosos como más reducidos (coloquios, seminarios), utilizando el voto a distancia.

#### **2.5.5.4 Ficha nº 11.- Impactos cruzados probabilizados**

Los métodos de impactos cruzados probabilistas vienen a determinar las probabilidades simples y condicionadas de hipótesis o eventos, así como las probabilidades de combinaciones de estos últimos, teniendo en cuenta las interacciones entre los eventos y/o hipótesis.

El objetivo de estos métodos no es solamente el de hacer destacar los escenarios más probables, sino también el de examinar las combinaciones de hipótesis que serán excluidas a priori.

"Método de impactos cruzados" es el término genérico de una familia de técnicas que intentan evaluar los cambios en las probabilidades de un conjunto de acontecimientos como consecuencia de la realización de uno de ellos.

#### Fase 1: formulación de hipótesis y elección de expertos

Una encuesta SMIC tiene como base de partida cinco o seis hipótesis fundamentales y algunas hipótesis complementarias: ahora bien no es fácil estudiar el futuro de un sistema complejo con un número de hipótesis tan limitado, por lo que son de gran interés métodos del tipo del análisis estructural (ficha nº 7), reflexión acerca de la estrategia de los actores (ficha nº 8), que permiten identificar mejor las variables clave y una mejor formulación de las hipótesis de partida.

La encuesta se realiza generalmente por vía postal (la tasa de respuestas se sitúa en niveles bastante satisfactorios: 25 a 30%); es preciso contar con 1 mes y  $\frac{1}{2}$  aproximadamente para la realización. El número de expertos consultados debe superar 100 (los criterios de selección son los mismos que los del delphi); lo que se les pide es:

- Evaluar la probabilidad simple de realización de una hipótesis desde una probabilidad 1 (muy débil) hasta una probabilidad 5 (acontecimiento muy probable)
- Evaluar bajo forma de probabilidad condicional la realización de una hipótesis en función de todas las demás (en este caso la nota 6 significa la independencia de las hipótesis); habida cuenta de todas las preguntas que el experto debe plantearse, se le exige revelar la coherencia implícita de su razonamiento.

## Fase 2: probabilización de escenarios

El programa SMIC (programa clásico de minimización de una forma cuadrática con límites lineales) permite el análisis de estos grupos de expertos:

- corrigiendo las opiniones de los expertos de forma que se obtengan resultados netos coherentes (es decir que satisfagan las limitaciones clásicas que imponen las probabilidades),
- afectando una probabilidad a cada una de las  $2^N$  combinaciones posibles de las  $N$  hipótesis.

Gracias a la media, las probabilidades acordadas para cada una de estas imágenes dada por el cómputo de expertos, se puede determinar una jerarquía de estas imágenes, y en consecuencia, de los escenarios más probables. Es conveniente entonces realizar en el seno de los escenarios una selección de 3 ó 4 entre los cuales debe figurar al menos un escenario de referencia (con una fuerte probabilidad media) y escenarios contrastados.

Finalmente, es una excelente "barrera defensiva" intelectual que permite a menudo poner en solfa ciertas ideas comúnmente aceptadas y sobretodo cerciorarse de que los escenarios estudiados cubren una parte razonable del campo de probabilidades. Es decir que al menos existan 7 u 8 probabilidades sobre diez de que la realidad futura corresponda a uno de los escenarios adoptados.

### **2.5.6 Evaluar las elecciones y las opciones estratégicas**

#### **2.5.6.1 Ficha nº 12.- Los árboles de pertinencia**

El objetivo principal, en el marco de una metodología integrada, es identificar proyectos coherentes, es decir, opciones estratégicas compatibles a la vez con la identidad de la empresa y los escenarios más probables del entorno.



Este método aplicado en su origen sobre todo en el área de la investigación tecnológica y militar, tiene como objetivo ayudar a la selección de acciones elementales u operaciones en vistas a satisfacer objetivos generales.

Se trata de poner en relación diferentes niveles jerarquizados de un problema discurriendo de un nivel general (nivel superior) a un nivel particular (niveles inferiores). Este método comprende dos fases: la construcción del árbol de pertinencia y su posterior desarrollo.

#### Fase 1: construcción del árbol de pertinencia

Se distinguen en esta fase, las finalidades (niveles superiores que engloban la política, las misiones, los objetivos) y los medios (niveles inferiores, que reagrupan a los medios, a los subsistemas y a los subconjuntos de acciones, así como las acciones elementales). Los diferentes niveles corresponden por tanto a objetivos cada vez más detallados del sistema de decisión o a los medios necesarios para ponerlos en marcha. La construcción de este árbol, aparentemente sencillo, debe cumplir ciertos imperativos:

- No existe nexo entre nudos de un mismo nivel (independencia de los elementos de un mismo nivel).
- No existe nexo directo entre nudos de dos niveles sucesivos.
- Hay que equilibrar el cumplimiento de los niveles desde arriba hacia abajo con el fin de estabilizar el edificio construido: lo que se pierde en generalidad debe ganarse en variedad, y viceversa.

La elección concreta de los objetivos y de las acciones sólo puede hacerse después de un análisis previo del sistema considerado y gracias a los enfoques complementarios:

- El enfoque ascendente parte de las acciones aceptadas, analiza sus efectos y estudia los objetivos alcanzados a través de estos efectos.

- El enfoque descendente parte de una lista de objetivos finales explícitos, busca y analiza los medios de acciones que permiten alcanzarlos, así como las variables susceptibles de modificarlos.

Es necesario que cada elemento (acción y objetivo) sea muy explícito, a fin de conservar constantemente un sentido preciso y detallado (saber de qué se habla). Ejemplo: para una empresa cuyo objetivo general sea consolidar su autonomía se encontrará con el siguiente árbol que se encuentra en la figura 2.19:

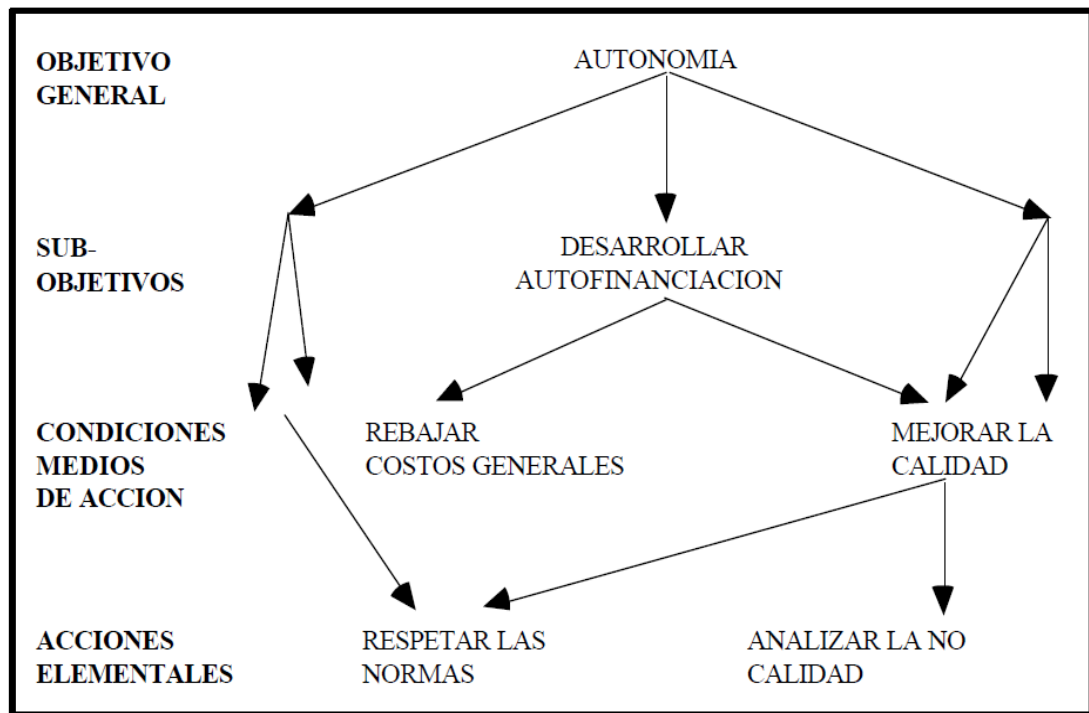


FIGURA 2.19 Árbol de pertinencia.

Fase 2: la notación del gráfico y la evaluación de las acciones

La finalidad de esta fase es mediar la aportación de cada acción a los objetivos del sistema. Para ello, se da una nota (llamada pertinencia) a cada arista del gráfico.

Excelente ayuda a la reflexión, este método permite evitar redundancias (ausencia de desequilibrio en el árbol), descubrir nuevas ideas (arrojar luz en las zonas de sombra: objetivos no relacionados con medios, y viceversa), indicar explícitamente las elecciones efectuadas, mejorar la coherencia y, finalmente, estructurar los objetivos y los medios.

La utilización cualitativa parcial, es decir, limitada a la elaboración del árbol, es relativamente fácil y puede resultar muy útil y productiva en ciertas etapas de la reflexión prospectiva o de la elaboración de estrategias de acción por parte de un grupo de actores. Sin embargo, el método de los árboles de pertinencia aplicado en su totalidad (fase 2: notación de los gráficos y agregación) puede ser delicado y difícil de poner en práctica: rigidez de la representación en forma de árbol, poca consideración de la incertidumbre, etc.

En la práctica, la utilización de un tablero mural y de post-it permite una construcción dinámica y no fija del árbol de pertinencia por parte de un grupo de personas. En definitiva, el mayor mérito de este método es su posibilidad de aplicarlo en numerosos casos, en razón del rigor que impone y del carácter simple y apropiado de su parte cualitativa.

#### **2.5.6.2 Ficha nº 13.- Multipol**

Como todo método multicriterio, el método Multipol pretende comparar diferentes acciones o soluciones a un problema en función de criterios y de políticas múltiples. El objetivo del Multipol es también aportar ayuda a la decisión construyendo un tablero de análisis simple y evolutivo de las diferentes acciones o soluciones que se le ofrecen al que debe tomar la decisión.

El método MULTIPOL (Multicriterio y Política) es realmente el más simple de los métodos multicriterios, pero no el menos útil. Responde a la evaluación de acciones teniendo en cuenta la mediación de una media ponderada, al igual que la

evaluación de los alumnos de una clase se realiza en función de unas materias ligadas a unos coeficientes.

Se encuentran en el Multipol las fases clásicas de un proceso multicriterio: la relación de las acciones posibles, el análisis de consecuencias y la elaboración de criterios, la evaluación de acciones, la definición de políticas y la clasificación de acciones. La originalidad del Multipol viene dada por su simplicidad y su flexibilidad de utilización. Así, en Multipol, cada acción es evaluada a la vista de cada criterio por medio de una escala simple de notación. Esta evaluación se obtiene por medio de cuestionarios o de reuniones de expertos, siendo necesaria la búsqueda de un consenso.

Por otro lado, el juicio que se emite sobre las acciones no se realiza de forma uniforme: es preciso tener en cuenta los diferentes contextos ligados al objetivo del estudio. Una política es un juego de pesos acorde a criterios que traduce uno de estos contextos. Esta ponderación de criterios podrá así corresponder a diferentes sistemas de valores de los decisores, a opciones estratégicas no determinadas, o incluso a diferentes escenarios y a evaluaciones que toman en consideración el factor tiempo. En la práctica, los expertos reparten para cada política un peso dado al conjunto de criterios. Como muestra la tabla siguiente que resume las diferentes ponderaciones posibles para la elección del tercer aeropuerto para la región parisina. Una "política indiferente" no privilegia ningún criterio, mientras que la "prioridad a la ordenación del territorio" desestima la "calidad del espacio aéreo".

La toma en consideración de los riesgos relativos a la incertidumbre o a las hipótesis conflictivas, se efectúa por medio de un plano de estabilidad de las clasificaciones de las acciones a partir de la media y de la desviación típica de las puntuaciones medias obtenidas por cada política. Se puede de este modo otorgar la fortaleza de los resultados de cada acción, una acción con una media elevada pero una desviación típica fuerte puede ser considerada como arriesgada.

Multipol es un método simple y pertinente, este método toma en consideración la incertidumbre y permite testar la consistencia de los resultados en las diferentes políticas. Gracias a su simplicidad, es también evolutivo. Permite incorporar fácilmente, no solamente durante el estudio, sino incluso a su conclusión, nuevos criterios, nuevas ponderaciones o nuevas acciones para enriquecer el análisis. La simplicidad del criterio de agregación (media ponderada) son ya por otra parte cualquier comparabilidad entre las acciones.

Sin embargo, si el objetivo es el de elaborar un plan a partir de numerosas acciones, aparecen complicaciones para tomar en consideración las sinergias, incompatibilidades y duplicidades entre las acciones seleccionadas.

## **CAPÍTULO III**

### **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN SERVICIOS INDUSTRIALES GAAS**

### **3.1 Servicios Industriales Gaas**

Es una microempresa comercial especializada en la compra y venta de material eléctrico para la industria y el hogar, con más de 15 años de experiencia, ya que cuenta con cuatro trabajadores. Tiene la infraestructura adecuada para realizar la ingeniería, el suministro e instalación de materiales en proyectos industriales y residenciales así como también de la renta y reparación de plantas de luz, motores, soldadoras, siendo actualmente una microempresa.

En Servicios Industriales Gaas el compromiso es atender todas las necesidades de sus clientes brindándoles excelente calidad, precio y servicio. Su principal objetivo es la satisfacción total a través de la mejora continua, la explotación de recursos tecnológicos, el trabajo en equipo para el desarrollo y la labor del personal.

#### **3.1.1 Antecedentes**

Servicios Industriales Gaas fue fundada en 1997 en la ciudad de Coatzacoalcos, Ver., con un pequeño local a los alrededores de la ciudad y transcurriendo el tiempo se tornó en una empresa fuerte en el ramo de material

eléctrico distinguiéndose de las demás por su servicio. Actualmente es una empresa comercializadora de material y equipo eléctrico que atiende a la construcción, industria, gobierno y comerciantes del ramo. Busca que los servicios y productos que ofrece posean un valor agregado, así como características de calidad y precio que los distingan en el mercado y que satisfagan totalmente las necesidades de sus clientes.

A través de los 15 años de existencia Servicios Industriales Gaas ha logrado ser distribuidor de los principales fabricantes y cuentan con el apoyo de ellos para ofrecer a los clientes la información, la programación de entregas y el suministro, conjuntando la diversidad de materiales y lo que una obra requiere, con la garantía de tener las mejores marcas del mercado eléctrico.

Sus proveedores son una parte muy importante en la empresa, por lo que siempre buscan un beneficio mutuo en sus negociaciones. Se preocupan por el crecimiento personal y profesional de los colaboradores, desarrollando en ellos una capacidad negociadora, están conscientes que el trabajo de cada una de las partes de la empresa, impulsa la calidad de vida y con ello el desarrollo de la economía y de la sociedad de la que son partícipes.

### **3.1.2 Estructura orgánica**

Toda empresa cuenta con cierto juego de jerarquías y atribuciones asignadas a los miembros o componentes de la misma. En consecuencia se puede establecer que la estructura organizativa de una empresa es el esquema de jerarquización y división de las funciones componentes de ella. Jerarquizar es establecer líneas de autoridad (de arriba hacia abajo) a través de los diversos niveles y delimitar la responsabilidad de cada empleado ante solo un supervisor inmediato.

Esto permite ubicar a las unidades administrativas en relación con las que le son subordinadas en el proceso de la autoridad. El valor de una jerarquía bien



definida consiste en que reduce la confusión respecto a quien da las órdenes y quien las obedece. Define como se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas en los puestos.

Cualquier organización cuenta con una estructura, en la empresa Servicios Industriales Gaas, se desarrolló su organigrama como se muestra en la figura 3.1 basandose en los puesto establecidos actualmente en ella y por la jerarquización que se observo.

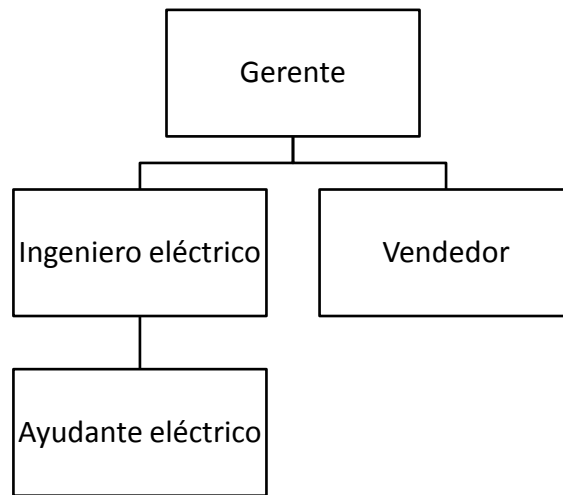


FIGURA 3.1 Organigrama de Servicios Industriales Gaas.

### 3.1.3 Misión y visión

El significado de lo qué es visión y misión, es un concepto que la mayoría de las organizaciones lo comprende de una manera aceptable. Sin embargo, al momento de transmitirla a toda su gente y lograr que sea el motor que los lleve a alcanzar la excelencia y el cumplimiento de todos sus objetivos, se convierte en un gran reto para la gran mayoría de las organizaciones.

En este capítulo se diseño la misión y visión dando a conocer tanto a los empleados como también a los clientes y proveedores lo que la empresa tiene

como finalidad. Asimismo se mencionan los objetivos diseñados para la empresa Servicios Industriales Gaas que ayudarán en el crecimiento y desarrollo, además de sus valores establecidos.

#### Misión

Ser una empresa reconocida por nuestros productos a través del servicio, calidad, rapidez e innovación, ofreciendo una solución en las ventas y distribución de material eléctrico en el estado de Veracruz.

#### Visión

Consolidarnos como una empresa líder en ventas y distribución de material eléctrico a través de la mejora continua de nuestros productos, guiada por la integridad, el trabajo en equipo y la innovación de nuestros empleados.

### **3.1.4 Objetivos**

- Ser líder en el mercado de material eléctrico industrial en los próximos 6 años
- Aumentar las ventas en un 100% en un plazo de 5 años.
- Lograr expandirse en el estado de Veracruz con más de tres sucursales en un plazo de 4 años.

### **3.1.5 Valores**

- Integridad.
- Compromiso
- Calidad.
- Innovación.
- Confianza.
- Trabajo en equipo.
- Relaciones a largo plazo.
- Innovación y apertura.

### **3.2 Aplicación de las herramientas prospectivas de planeación estratégica**

Para establecer las herramientas de la planeación estratégica en Servicios Industriales Gaas, se desarrolló un proceso a seguir en este capítulo el cual se muestra claramente en la figura 3.2, siendo su primordial punto las herramientas prospectivas de la planeación estratégica.

Se inició definiendo claramente el problema expuesto en la empresa para así elegir los métodos a utilizar, posteriormente se desarrollaron las entrevistas a los expertos de las organizaciones seleccionadas en la ciudad, de esta manera se obtuvo un mayor conocimiento del tema y se utilizó la información conseguida para la realización de las herramientas prospectivas y los cuestionarios aplicados al personal de la empresa mismos que ayudaron a indagar a fondo el problema que existe en la organización.

Tomando el modelo de planeación estratégica planteado para Servicios Industrial Gaas, se dio inicio a las herramientas prospectivas con el método de los útiles de análisis estratégico el cual ayudará a definir como se encuentra la empresa y que es lo que necesita para su crecimiento, esta herramienta se divide en tres las cuales se verán desarrolladas en este capítulo.

Como siguiente paso se realizó el diagnóstico estratégico iniciando con uno de los objetivos de la empresa el cual es el ser líder en el mercado de material eléctrico industrial en los próximos 6 años y en este se utilizará el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter para así proseguir con el establecimiento de las variables internas y externas de la organización, el método Mactor, el método de impactos cruzados llevándose a cabo en este punto la matriz (FODA) para la creación de las diferentes estrategias y finalmente la evaluación y selección de las estrategias, donde se elegirán las más adecuadas para la empresa Servicios Industriales Gaas.

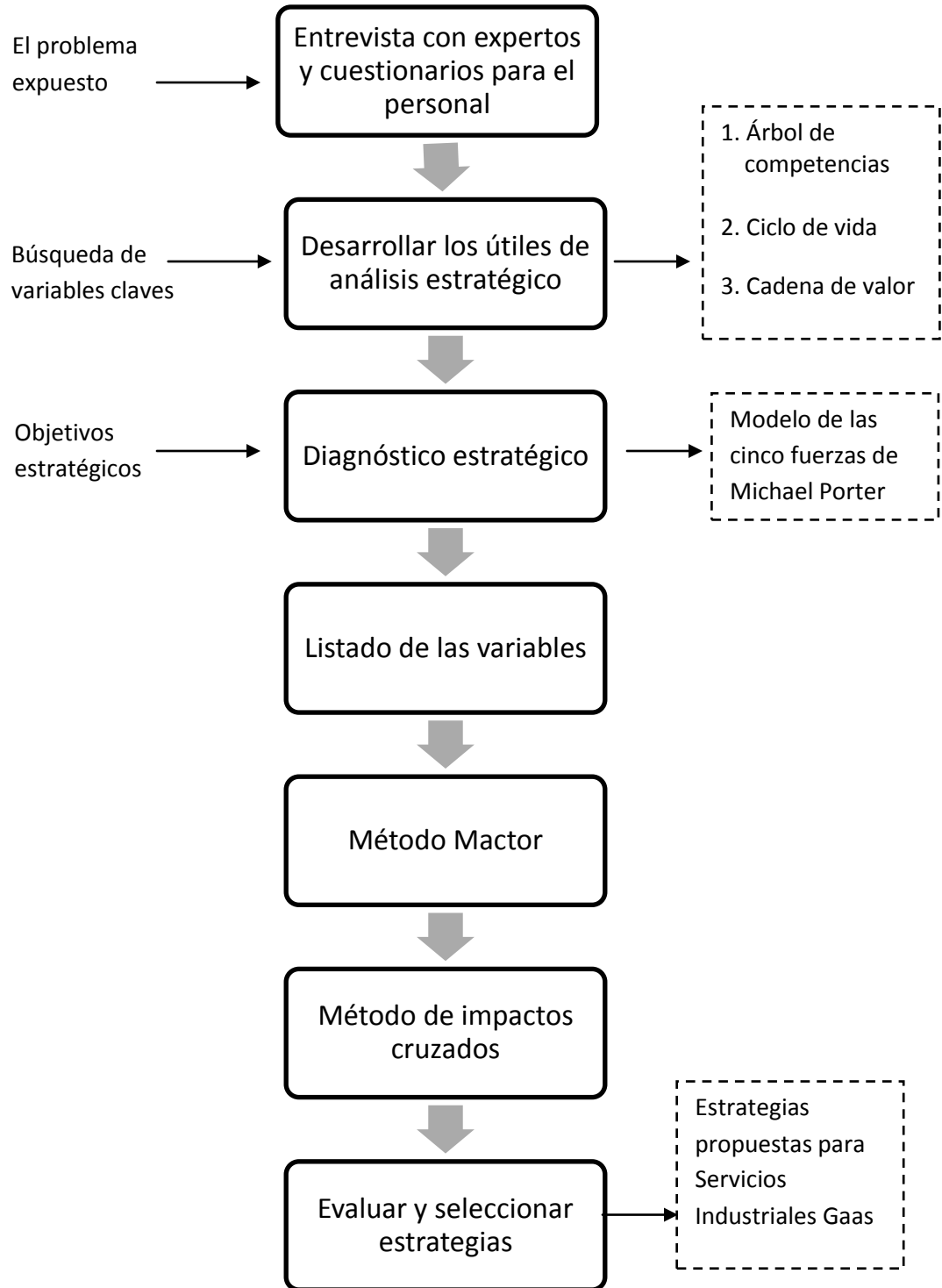


FIGURA 3.2 Proceso de planeación estratégica en Servicio Industriales Gaas

### **3.2.1 Entrevista con expertos y cuestionarios para el personal**

Tomando en cuenta los datos obtenidos en las entrevistas con los expertos de las diferentes empresas fueron de gran utilidad al desarrollar esta investigación ya que al dar su opinión de la economía de las organizaciones en México, permitió ver que una de las causas importantes para el crecimiento de las pequeñas empresas es la competencia, así como la incorrecta planeación que llevan las mismas organizaciones, las ofertas saturadas y las grandes compañías que terminan comprando o sacando del mercado a las pequeñas.

En cuanto a los datos obtenidos en los cuestionarios aplicados al personal de Servicios Industriales Gaas, se observó que la empresa no cumple con algunos aspectos que toda organización debe tener como es la carencia de una correcta planeación, la capacitación, falta de financiamiento entre otros y es lo que impide poder desarrollarse adecuadamente y posicionarse como una organización sólida dentro del mercado.

Algunos de los elementos que obstaculizan el crecimiento de la empresa son la competencia, los altos impuestos que pagan, falta de estrategias entre otros, que no se tienen en cuenta y son de gran importancia en cualquier organización.

### **3.2.2 Los útiles de análisis estratégico**

Los útiles de análisis estratégico se componen de un conjunto de diferentes métodos cuyo objetivo es ayudar a dirigir y orientar las actividades de la empresa el cual se compone del árbol de competencias, ciclo de vida y la cadena de valor los cuales se aplicaron a la empresa y se mencionan a continuación.

#### **3.2.2.1 Árbol de competencia**

Una de las herramientas prospectivas de la planeación estratégica es el árbol de competencias como se muestra en la figura 3.3 representando a la

empresa Servicios Industriales Gaas, por el cual se empezará desde el tronco hasta sus ramas y frutos.

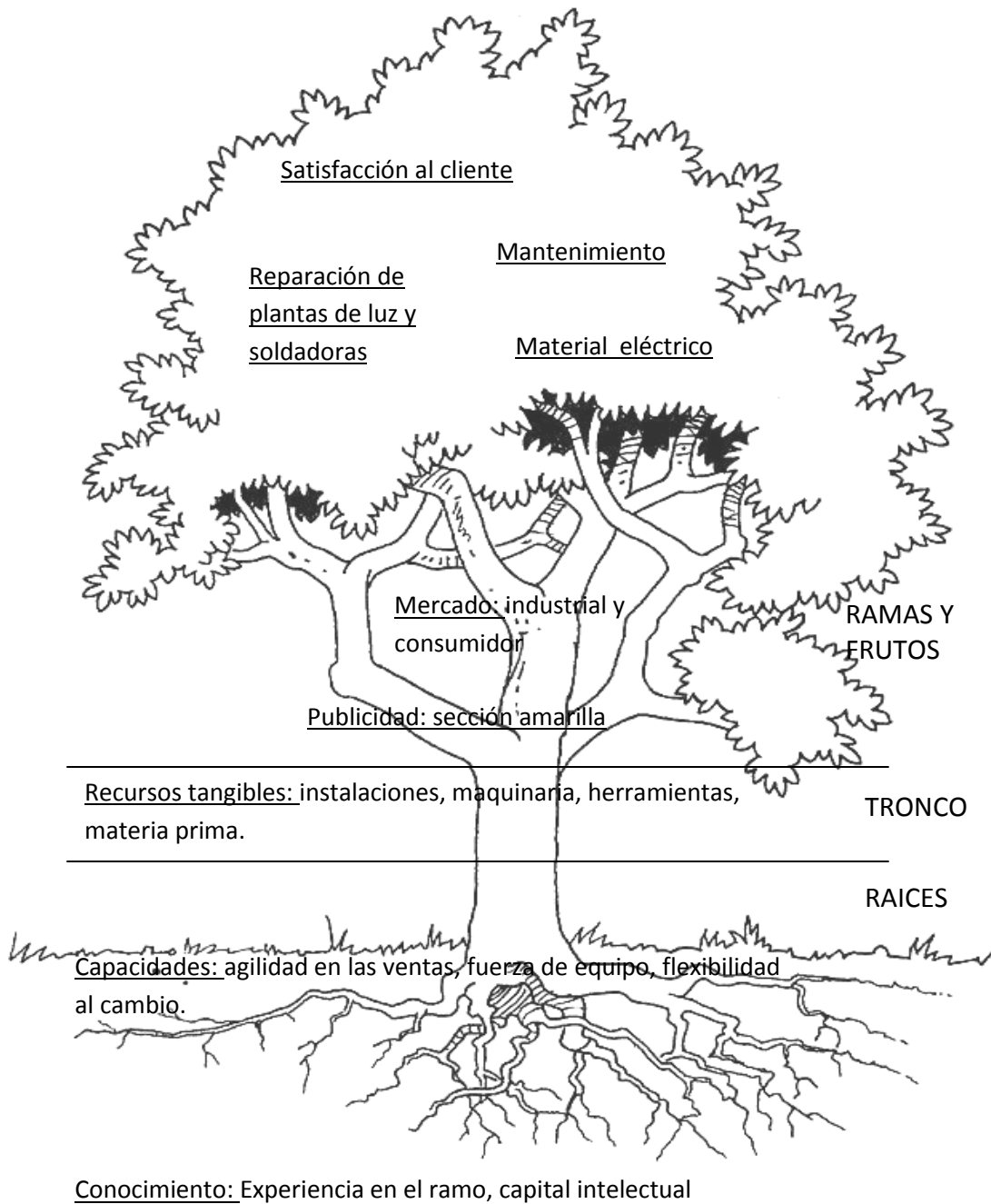


FIGURA 3.3 Árbol de competencias

### 3.2.2.2 Ciclo de vida

El análisis del ciclo de vida del producto supone que estos tienen una vida finita. Los productos tienen un periodo de duración que comienza con su creación y termina con el retiro del mercado. Por tanto, el ciclo de vida de los productos de Servicios Industriales Gaas, se encuentra en la etapa de crecimiento como se muestra en la figura 3.4.

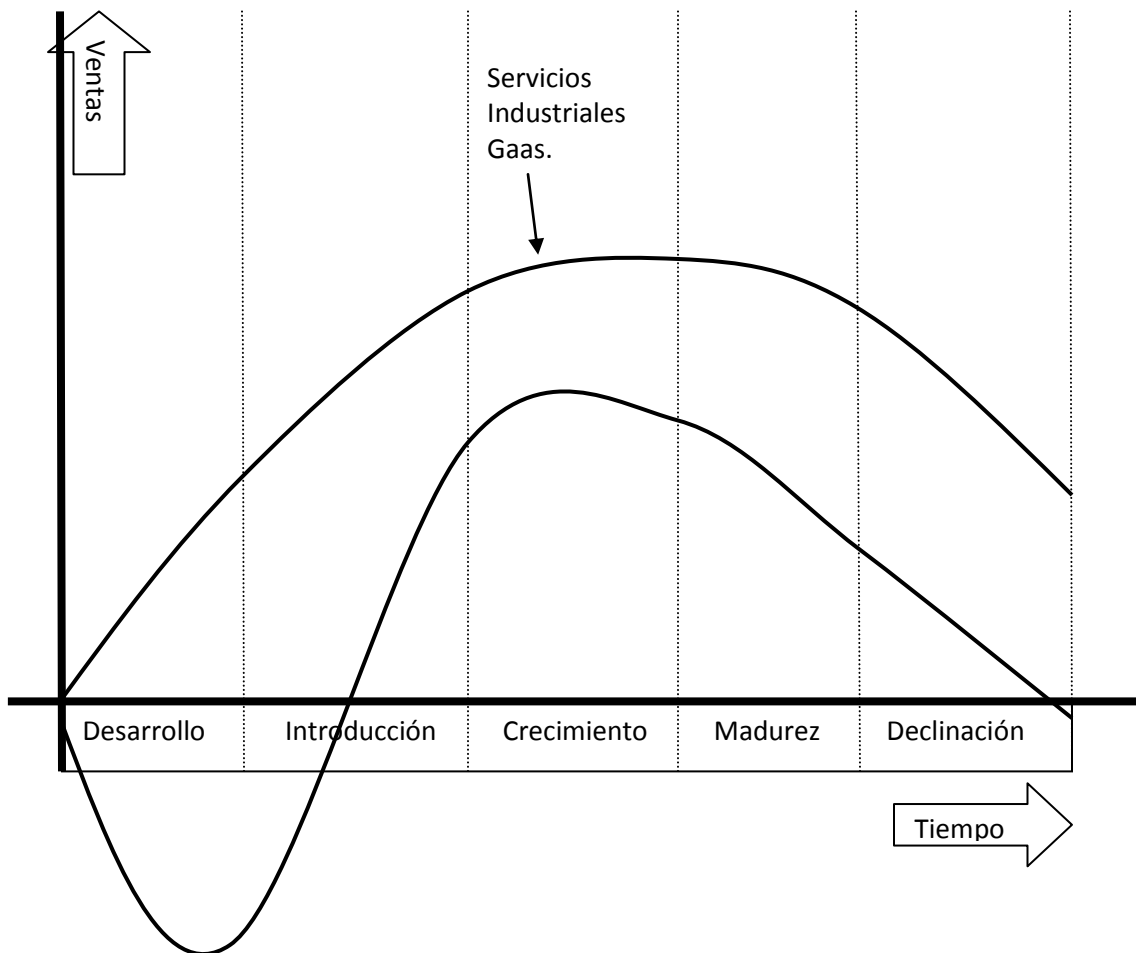


FIGURA 3.4 Ciclo de vida del producto en Servicios Industriales Gaas

### 3.2.2.3 Cadena de valor

La cadena de valor es otro de los útiles de análisis estratégico, la cual se representa en la figura 3.5, identifica los procesos y operaciones que aportan valor y los que no contribuyen valor en la organización, esta cadena categoriza las actividades que producen valor añadido en una empresa en dos tipos: las actividades primarias y las actividades de apoyo o auxiliares, las cuales permiten maximizar la creación de valor mientras se minimizan los costos.

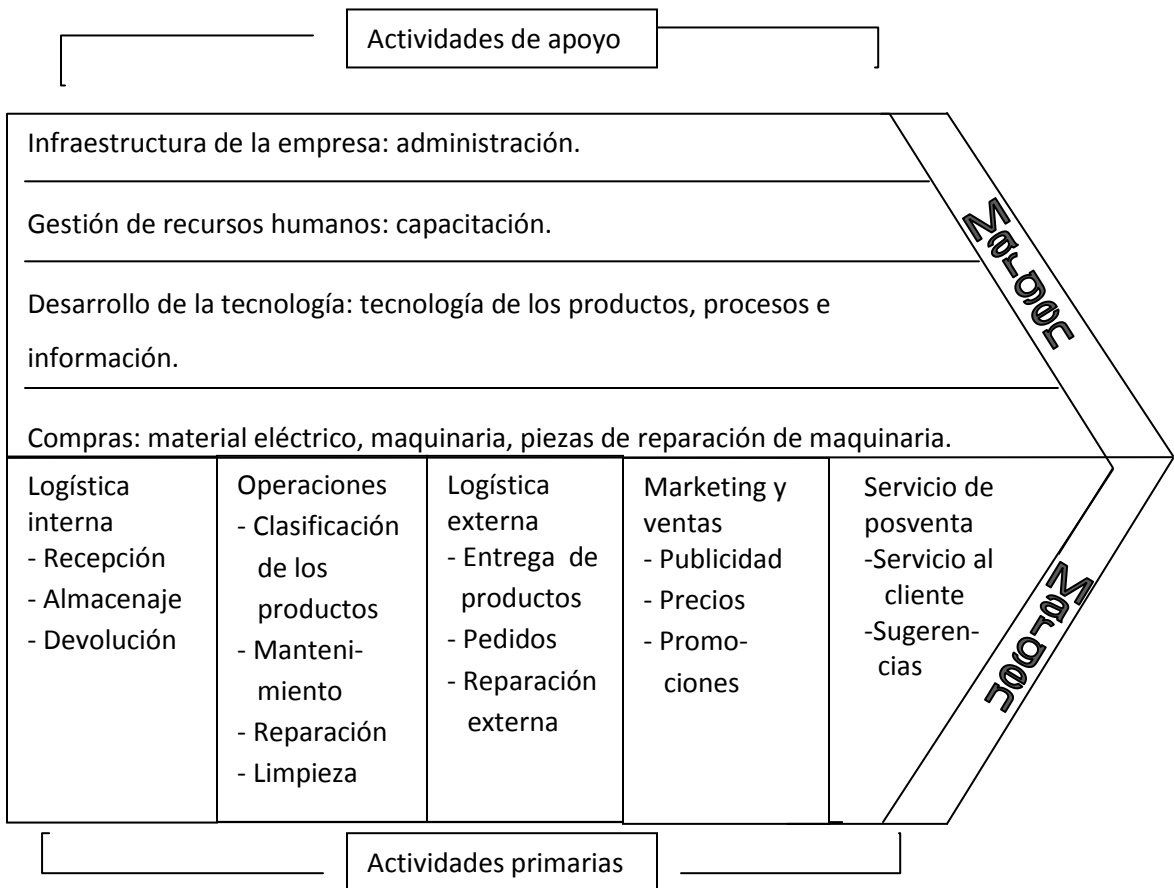


FIGURA 3.5 Cadena de valor



### 3.2.3 Diagnóstico estratégico

Cada organización pretende alcanzar objetivos, estos se intentan lograr basándose en una situación deseada, es una imagen que la empresa pretende para el futuro y uno de los objetivos estratégicos de Servicios Industriales Gaas es: ser líder en el mercado de material eléctrico industrial en los próximos 6 años.

#### 3.2.3.1 Modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter

Toda empresa tiene su análisis fundamental de diferente manera pero las cinco fuerzas de Michael Porter ayudan a determinar qué elementos impactan en la rentabilidad de cada organización, cuales son las tendencias y las reglas del juego. A continuación se muestra en la figura 3.6 el modelo de Porter conformando el ambiente externo de la empresa Servicios Industriales Gaas.

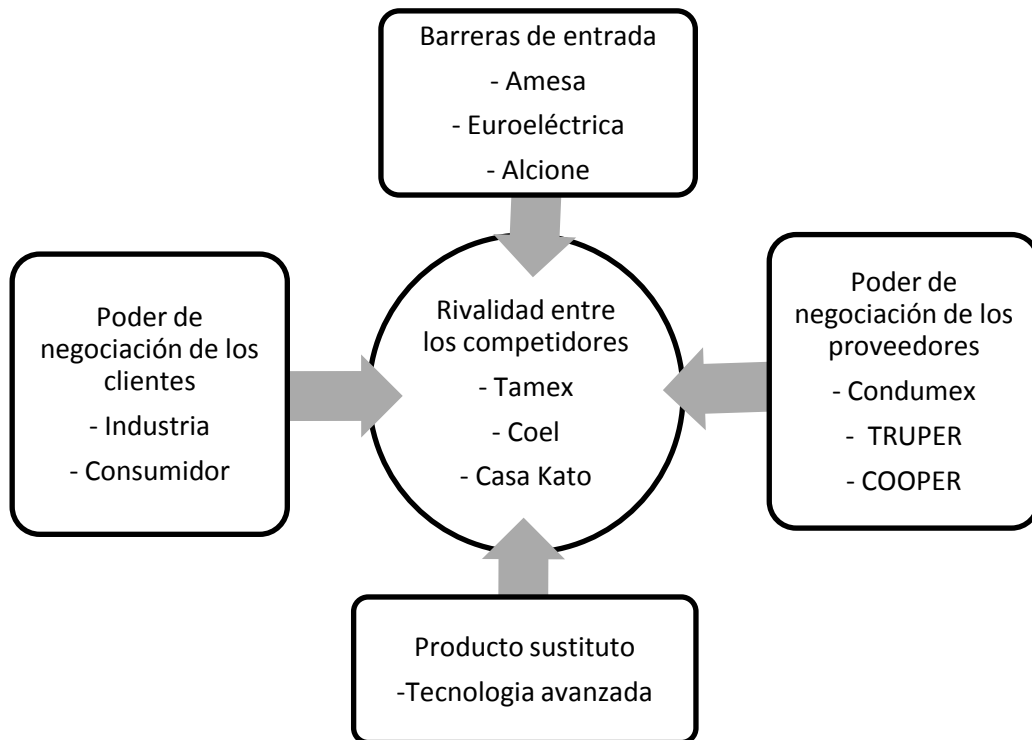


FIGURA 3.6 Modelo de Porter aplicado a Servicios Industriales Gaas.

Se realiza un análisis del entorno empresarial utilizando el modelo de competitividad propuesto por Porter, mostrando el desarrollo de las cinco fuerzas que lo componen. Por lo anterior se describen cada una de las fuerzas en base a la empresa Servicios Industriales Gaas.

1. Rivalidad entre los competidores: en la ciudad de Coatzacoalcos, Ver., son tres los competidores más dominantes de la empresa los cuales se muestran:

- Distribuidora Tamex: es una empresa dedicada a la venta y distribución de material eléctrico, iluminación, control y distribución.

Servicios: venta de material eléctrico, mayoreo y menudeo, asesoría al cliente, departamento de ingeniería en proyectos especiales como iluminación, control y distribución, certificados de calidad y garantías, capacitación técnica y práctica de los productos, respuesta oportuna, atención y asesoría profesional a sus requerimientos y proyectos.

Marcas que ofrece: Alcan, Condumex, Kobrex, Latincasa, Schneider, Square d, pytco, durman, poliflex, rymco, Cooper, karp, mercury, iem, prolec, burndy, cadweld, domex, leviton, royer, simon, construlita, elmsa, illux, isb.

- Grupo Coel: son distribuidores directos de fábrica de las principales marcas de prestigio del mercado y ofrecen los productos con los más altos estándares de calidad a precios realmente competitivos

Servicios: venta de material eléctrico, mayoreo y menudeo y distribución de material eléctrico directo de fabrica.

Marcas con las que cuenta: square d, federal pacific, merlin gerin, cooper crouse - hinds, hartmann, telemecanique, legrand, Philips, sola basic, construlita, viakon, panduit, anclo, fci burndy, bussmann, 3m, royer, bticino, arrow hart, eagle electric, mercury, himel, poliflex, catusa, osram, eaton, varta.

- Casa Kato: distribuidora de productos de Grupo Condumex, cumplió 60 años de ofrecer material y equipo eléctrico del más alto nivel, siempre con la consigna de brindar un servicio inigualable a sus clientes.

Servicios: material y equipo eléctrico, iluminación residencial, comercial e industrial.

Marcas: condumex, condulac, construlita, elmsa, illux, isb. magg, tacno lite, general electric, havells.

## 2. Barreras de entrada:

- Amesa: es una empresa especializada en sistemas de pararrayos, puesta a tierra, equipotencializaciones y material eléctrico con más de 20 años de experiencia en el manejo de material de alta, media y baja tensión.

Servicios: especialización en la prevención de riesgos eléctricos y seguridad, material eléctrico, material eléctrico para electrificación alta, media y baja tensión, ingeniería, proyectos, asesoría, mantenimiento e instalación.

Marcas: 3m, bticino, burndy, catu, clamper, kobrex, condulac, condumex, Cooper, cydsa, erico, estevez, general cable, hidrotank, isa, isr sola basic, iusa, osram, simon, square d, tecnolite, thorsman, viakon.

- Euroeléctrica: especializado en programas de suministro de todo tipo de material eléctrico para los negocios de construcción, obra electromecánica, minas, manufactureras, líneas de producción y abastecimiento a toda red.

Servicios: atención al cliente, atención telefónica, entrega a domicilio, y venta de mostrador en mayoreo y menudeo.

Marcas: condumex, mercury, burndy, varta, osram, Eagle, legrand, Philips, construlita, viakon, poliflex, merlin, eagle, cooper, square d, sola basic.

- Alcione: cuentan con servicio de venta de mayoreo y de menudeo en todas las sucursales, y surten a toda la república mexicana. Tiene en inventario más de 14,000 Productos.

Servicios: venta de mayoreo y menudeo, corte de cable, equipo especial, iluminación, calidad de energía, automatización.

Marcas: condumex, latincasa, condulac, Schneider, square d, federal pacific, telemecanique, Merlín gerin, himel, Cooper power systems, cooper crouse-hinds, cooper lighting, cooper wiring devices, cooper bussmann, cooper tools, bticino, cablofil, legrand, iem, peasa, osram, pymco, iusa, 3m, isb, contrulita, karp, magg, poliflex, burndy, leviton, teurá, intec, Hubbell, Philips, lumicon, Estevez, rex, tecnolife, abb, thermoweld, kobrex, tmf, hartmann, thorsman, stabiloy, Lithonia, holophane, mercury.

3. Producto sustituto: en el caso de material eléctrico no hay por el momento algún sustituto de los diferentes productos que vende la empresa, es por ello que lo sustituto en todo caso de presentarse más adelante serian los productos de material eléctrico avanzados en cuanto a la tecnología.
4. Poder de negociación de los proveedores: Por el lado de los recursos materiales en cuanto a los productos con los distribuidores se cuenta con acuerdos como:
  - El volumen de compra de productos a mayoreo hay un 10% descuento o regalías por parte del proveedor de codumex.
  - Los proveedores de trupper manejan precios de mayoreo por los productos que se adquieren con ellos.

- Cuenta con proveedores que tienen productos especiales como transformadores que no tiene otras empresas.
  - Disponibilidad del producto con los proveedores mandan la mercancía a tiempo debido a acuerdos con los mismos para que llegue anticipadamente a la empresa.
5. Poder de negociación de los clientes: el incremento de la demanda actualmente va en aumento ya que los compradores buscan productos de calidad y con precios realmente bajos y con garantía.
- Precio: Mantener el de los competidores o si es posible bajarlo sin perder ingresos, crear ofertas o promociones para nuestros clientes.
  - Calidad en el servicio al cliente: atender a los compradores como se merecen esa es una de las claves para tener seguros a estos, se logra a través de la calidad en el servicio.
  - Variedad de los productos: contar con productos que los competidores no tiene y solo la empresa puede ofrecer de forma exclusiva a los clientes.

#### **3.2.4 Listado de las variables**

En este método se identificaron las variables internas y externas, las cuales se mencionan en la tabla 3.1 para la empresa Servicios Industriales Gaas, estas variables pueden ser de gran utilidad en la organización, a modo de formular estrategias necesarias para afrontar las amenazas y aprovechar las oportunidades que se presenten. Para identificar estas variables fue necesario tomar en cuenta los siguientes factores:

- Recursos
- Legal
- Político
- Social

- Económico
- Tecnológico
- Otros

TABLA 3.1 Variables internas y externas

Internas	Externas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Precio de venta</li> <li>• Experiencia en el ramo industrial</li> <li>• Calidad</li> <li>• Servicio</li> <li>• Abastecimiento a mayoristas</li> <li>• Motivación</li> <li>• Falta de recursos financieros</li> <li>• No tener posicionamiento en el mercado</li> <li>• No tener una imagen</li> <li>• Capacitación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencia</li> <li>• Impuestos</li> <li>• Aumento a los precios de la materia prima</li> <li>• Cambio de proveedores</li> <li>• Leyes nuevas</li> <li>• Inseguridad</li> <li>• Estructura del mercado</li> </ul>

### 3.2.5 Método Mactor

Este es otro método de prospectiva que complementa el trabajo. Como primer paso la identificación de variables claves para el futuro de la empresa, en el cual se mencionan los actores que intervienen en la organización. Posteriormente se posicionan en el plano de influencia – dependencia, estos son:

- COEL
- Distribuidora TAMEX
- Casa KATO

- Alta y Baja Tensión del Golfo S.A. de C.V.
- Abastecedora eléctrica del Istmo S.A. de C.V.
- Materiales y equipos del Sureste S.A. de .C.V
- Rental POWER
- SAT

A continuación se muestra en la figura 3.7 el posicionamiento de los actores en relación a la empresa con el plano de influencia – dependencia basándose en el método Mactor.

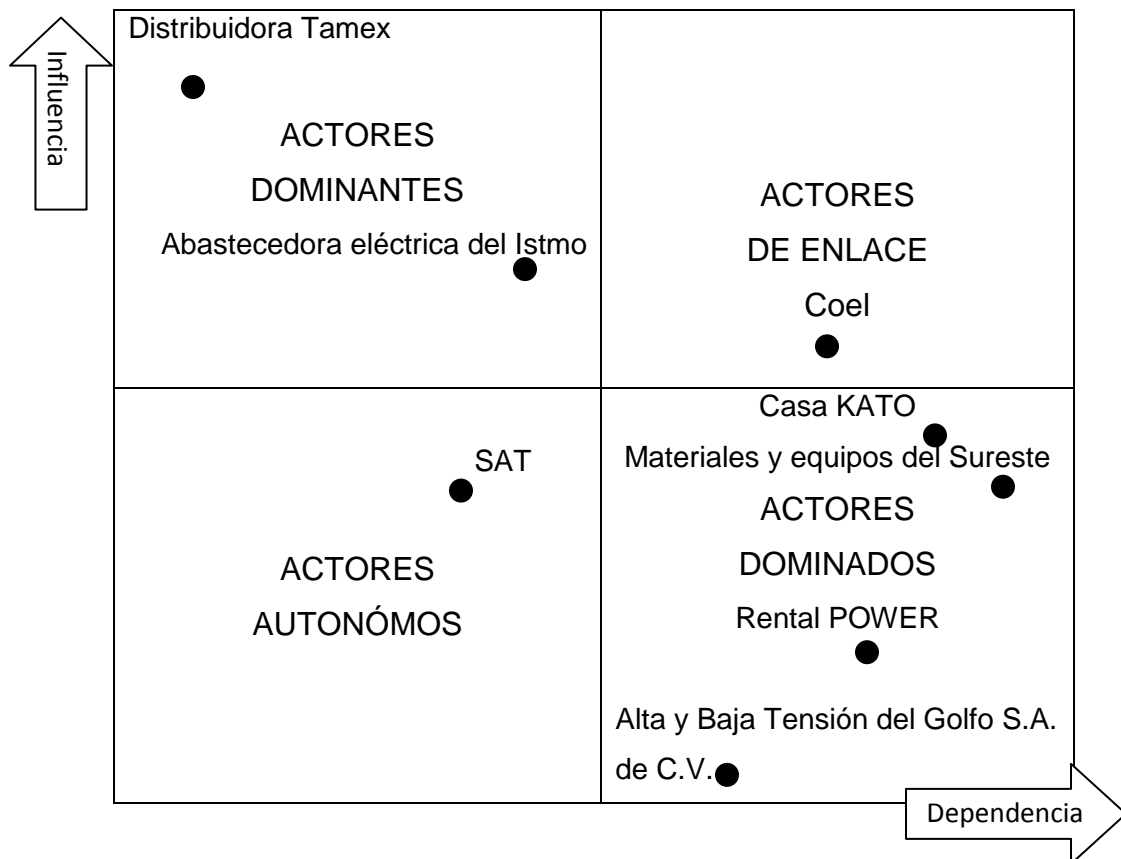


FIGURA 3.7 Plano de influencia – dependencia de actores

### 3.2.6 Método de impactos cruzados

Como siguiente paso en las herramientas prospectivas se desarrollo la matriz de impacto cruzado (FODA) para definir las estrategias adecuadas a utilizar en la empresa Servicio Industriales Gaas.

TABLA 3.2 Matriz de impacto cruzado (FODA)

Factores Internos Factores Externos	<b>Fortalezas</b> 1.Precio de venta competitivo 2.Experiencia en el ramo industrial 3.Calidad en el servicio 4.Abastecimiento a mayoristas 5.Publicidad en la sección amarilla	<b>Debilidades</b> 1.Personal no motivado 2.Falta de recursos financieros 3.No tener posicionamiento en el mercado 4. No tener una imagen 5.Escasez de capacitación
<b>Oportunidades</b> 1.Incremento de la demanda 2. Cursos de capacitación gratis de instituciones de gobierno. 3. Incursionar a nuevos mercados. 4. Proveedores dispuestos a mejores acuerdos debido a nuestros pedidos regulares. 5. Alianza con otras empresas.	<b>Estrategias, FO</b> 1.(F1,O1)Reducir el precio de un producto para mayores ventas. 2.(F2,O5) Iniciación de una sucursal en el estado de Veracruz 3.(F3,O3) Publicar anuncios en diarios, revistas o internet. 4. (F4,O3)Enfocarse en un segmento de mercado como la industria.	<b>Estrategias, DO</b> 1.(D2,O5) Apertura de nueva sucursal. 2.(D3,O3) Fusionarse con otra empresa. 3.(D5,O2) capacitación al personal para tener mayores ventas 4.(D1,O1) Brindarle a los trabajadores cursos, capacitación o estudios para un mejor servicio al cliente.
<b>Amenazas</b> 1.Competencia 2.Impuestos 3.Aumento a los precios de la materia prima 4.Leyes nuevas 5. Inseguridad 6.Estructura de mercado (monopolios)	<b>Estrategias, FA</b> 1.(F4,A3)Comprar por volumen para bajar los costos de proveedores. 2.(F1,A1) Ofrecer descuentos por cantidad o por temporadas bajas 3.(F2,A2)Adquirir maquinaria con tecnología avanzada para justificar un poco de gastos.	<b>Estrategias, DA</b> 1.(D1,A1)Subir el salario de los trabajadores 2.(D5,A6)Capacitar al personal para un mejor servicio al cliente. 3.(D2,A5) Crear cuentas o créditos bancarios. 4.(D3,A4)Publicar ofertas o descuentos de los productos para adquirirlos con los proveedores con acuerdos a precios bajos.



### 3.2.7 Evaluación y selección de estrategias

La evaluación y selección de estrategias implica un análisis para ver cuál es la más rentable para la organización, es necesario hacer estimaciones sobre su consecuencia futura para lograr una mejor toma de decisiones. Por ello se presentan las diferentes estrategias que se desarrollaron en la matriz de impacto cruzado (FODA) para Servicios Industriales Gaas para elegir las más adecuadas para su crecimiento y desarrollo.

- Reducir el precio de un producto para mayores ventas.
- Iniciación de una sucursal en el estado de Veracruz
- Publicar anuncios en diarios, revistas o internet.
- Enfocarse en un segmento de mercado específico como la industria.
- Apertura de nueva sucursal.
- Fusionarse con otra empresa.
- capacitación al personal para tener mayores ventas.
- Brindarle a los trabajadores cursos, capacitación o estudios para un mejor servicio al cliente.
- Comprar por volumen para bajar los costos de proveedores.
- Ofrecer descuentos por cantidad o por temporadas bajas.
- Adquirir maquinaria con tecnología avanzada para justificar un poco de gastos.
- Subir el salario de los trabajadores.
- Capacitar al personal para un mejor servicio al cliente.
- Crear cuentas o créditos bancarios.
- Publicar ofertas o descuentos de los productos para adquirirlos con los proveedores con acuerdos a precios bajos.

## **CAPITULO IV**

### **CONCLUSIONES**

#### **4.1 Conclusiones**

En las organizaciones actuales es primordial trabajar conjunta y coordinadamente en la mejora del desempeño aplicando diversos métodos como planes y estrategias, siendo la planeación estratégica un modelo para iniciar los análisis y detección de necesidades y establecer nuevos rumbos para la empresa.

La planeación estratégica permite que la organización tome parte proactiva en el futuro, es decir, la empresa puede emprender actividades e influir en ellas y, por consiguiente, puede controlar su destino. El proceso de la planeación estratégica es más importante que los documentos resultantes, porque gracias a la participación en el proceso, tanto gerentes como trabajadores se comprometen a brindar su apoyo a la organización.

Tomar buenas decisiones estratégicas es una de las mayores responsabilidades del dueño o director general de la organización, tanto empleados como gerentes deben participar en formular, implementar y evaluar las

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

De la presente investigación se desprenden una serie de conclusiones relevantes para entender la necesidad que una organización tiene actualmente de utilizar las herramientas prospectivas de planeación estratégica para analizar las posibles evoluciones de la misma o parte de ella, en un horizonte de tiempo determinado, teniendo en cuenta las interacciones que está tiene con su entorno con la finalidad de mejores alternativas a través de las herramientas prospectivas.

Ahora bien, para aplicar las herramientas es necesario conocer a fondo el problema de la empresa Servicios Industriales Gaas, el cual se definió claramente, así como sus aspectos internos y externos de la misma, como la competencia, capacitación, proveedores, capacidades con las que cuenta, para así poder llevar a cabo el proceso creado de las herramientas prospectivas de planeación estratégica para la organización y de esta manera obtener las estrategias adecuadas, también ayudó a que los dueños conocieran la gran importancia que estas herramientas tienen para el crecimiento y desarrollo de la empresa, además de realizar un diagnóstico actual de la organización.

Analizando a la empresa se llegó a la conclusión que realmente no se tomaba en cuenta ninguna de estas herramientas prospectivas de planeación estratégica y por ello la organización actualmente se encuentra en un estancamiento y es necesario aplicar las estrategias para poder perseguir los objetivos trazados de Servicios Industriales Gaas.

Por último los objetivos planteados en el presente trabajo de investigación son alcanzados, ya que se diseñó un proceso de planeación estratégica para la empresa a través de las herramientas prospectivas, así como también la descripción, importancia y beneficios que está tiene, la creación de la misión, visión, objetivos, valores de la misma y principalmente las estrategias formuladas

a utilizar para el crecimiento y desarrollo de Servicios Industriales Gaas de Coatzacoalcos Veracruz. Por tanto se acepta la hipótesis de trabajo y se rechaza la hipótesis nula, ya que se cumplieron todos los objetivos planteados.

## **4.2 Sugerencias**

Las herramientas prospectivas de planeación estratégica son importantes para cualquier tipo de organización, pues es necesario que los miembros de la misma sepan hacia donde quieren llegar. Es por ello que dichas estrategias se deben implementar de inmediato a Servicios Industriales Gaas para mejorar la eficiencia, el desarrollo y posicionamiento en el mercado.

Es de gran magnitud el hacer cambios, considerando que la empresa los necesita, como se mencionó en el capítulo 3 del presente trabajo de investigación, se recomienda que la organización tenga en mente siempre una visión a futuro del negocio y mediante el proceso propuesto de las herramientas prospectivas de la planeación estratégica, se formularon las estrategias que se pueden aplicar en la empresa, en las cuales implica tener capacitado al personal, estableciendo un programa de capacitación, el primer paso consiste en coordinar las necesidades (introducción de un nuevo equipo o maquinaria con tecnología avanzada) con objetivos de aprendizaje específicos (al finalizar su capacitación, los trabajadores entrenados sabrán mantener y manejar el equipo sin peligro).

Se recomienda a la empresa la implementación de la planeación estratégica que permita definir los conceptos filosóficos adecuados para mejorar la administración de la empresa. Este plan debería ser diseñado por un especialista del ramo en coordinación con la alta gerencia. Se sugiere también adoptar el análisis FODA que es una herramienta analítica ya que facilita sistematizar la información que posee la organización sobre el mercado y sus variables propuesto en el Capítulo III, el cual detalla las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que rodean a Servicios Industriales Gaas, con el fin de definir su

capacidad competitiva en un período determinado. Así mismo desarrollar las estrategias propuestas en la matriz FODA para lograr el crecimiento y desarrollo a través de las herramientas prospectivas.

Se encontró que existe una débil formalización de políticas y comunicación con los objetivos estratégicos propuestos. Por lo tanto, cuando se desee implementar la solución de las estrategias presentadas anteriormente se deben de tener presentes las siguientes recomendaciones:

- Formalizar la misión, visión y los objetivos estratégicos de la empresa y distribuir estos al personal.
- La empresa debe imaginarse después de unos 10 años.
- Deberán preguntarse cuáles serán los nuevos desarrollos en la industria que reformarán el negocio y cómo responderán a estos cambios.
- La empresa debe estar dispuesta favorablemente a realizar la gestión de cambio, de lo contrario la solución propuesta puede no ser fructífera.
- Vigilar la Calidad de los procesos de negocios o tecnología obsoleta.

Por otra parte en las estrategias sugeridas se invita a aplicar la motivación al personal y esta se logra a través de seleccionar al personal cumpliendo con una premisa como es el escoger a la persona adecuada para el puesto adecuado; sin lugar a dudas es el principio del éxito en la empresa. Contar con gente que sea competente en la unidad de trabajo facilitará la adaptación a los cambios y las exigencias que la naturaleza del puesto demanda para el logro de resultados.

Establecer una inducción constante a la filosofía de la empresa; no importa si los empleados que tiene se encuentran con varios años en la organización. También el hacer de su lugar de trabajo un lugar como en casa, físicamente hablando; uno de los estímulos necesarios para que un empleado se sienta seguro, tranquilo y a gusto en su lugar de trabajo, es ofreciendo un lugar cómodo.

**ANEXOS**

Anexo 1 Entrevista

HERRAMIENTAS PROSPECTIVAS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA COMO MEDIO DE CRECIMIENTO PARA SERVICIOS INDUSTRIALES GAAS EN COATZACOALCOS VERACRUZ.

La presente entrevista se realiza con el objetivo de recopilar información acerca del ambiente actual de las organizaciones y la economía, para el desarrollo en un futuro de la empresa Servicios Industriales Gaas, y su importancia en la planeación estratégica.

Nombre: \_\_\_\_\_

Profesión: \_\_\_\_\_

1.- ¿Cuál es la situación actual de la economía en México?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2.-Actualmente, ¿Qué afecta el crecimiento de las empresas en México?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3.- ¿Cuáles son las causas que ocasionan el cierre de las empresas mexicanas?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4.- ¿Cómo percibe el futuro de las empresas respecto a la economía del país?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

5.- ¿Qué estrategias considera adecuadas para el crecimiento de las empresas en los próximos años?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Gracias por su tiempo y atención brindada durante la entrevista.



## Anexo 2 Cuestionario

HERRAMIENTAS PROSPECTIVAS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA COMO MEDIO DE CRECIMIENTO PARA SERVICIOS INDUSTRIALES GAAS EN COATZACOALCOS VERACRUZ.

Cuestionario aplicado al personal de Servicios Industriales Gaas para recopilar información sobre la planeación estratégica como medio de crecimiento.

Nombre: \_\_\_\_\_

Puesto: \_\_\_\_\_

Instrucciones: Responda las siguientes preguntas o subraye la respuesta correcta según sea el caso.

1.- ¿Qué mercados abastece la empresa actualmente?

Productor o industrial      Revendedor      Consumidor      Gobierno

2.- ¿Cuáles son las características del mercado meta de la empresa?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3.- ¿Cómo considera la calidad de los productos y el servicio que brinda la empresa?

Bueno                      Regular                      Malo

4.- ¿La empresa puede ofrecer su producto por mayoreo?

Si                              No

5.- ¿En qué etapa se encuentran los productos de la empresa?

Desarrollo      Introducción      Crecimiento      Madurez      Declinación

6.- ¿Cuenta la empresa con una organización eficaz para las ventas?

Si                              No                              A veces

7.- ¿Son claras las descripciones del puesto y las especificaciones del trabajo?

Si                              No

8.- ¿Se cuenta con los recursos necesarios para operar el negocio?

Si

No

9.- ¿Tiene la empresa una estrategia eficaz para promociones y publicidad?

Si ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

No

10.- ¿Cuáles son las debilidades y fortalezas de la empresa?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

11.- ¿Cuáles son las oportunidades y amenazas que tiene la organización?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

12.- ¿Qué empresas considera su mayor competencia en el mercado?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

13.- ¿Cuál es la posición de la empresa frente a la competencia?

Buena

Mala

Regular

14.- ¿Con qué ventaja competitiva cuenta la empresa?

- Calidad en los productos
- Bajos costos
- Buen servicio al cliente
- Innovación en los productos
- Tecnología avanzada

15. - ¿Qué actividades de valor agregado y no agregado desarrolla la empresa? (el valor agregado son las actividades de transformación de un producto y las de no agregado son aquellas en las que no se necesita la mano de obra)

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## Anexo 3 Matriz Foda

Factores Internos Factores Externos	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades		
Amenazas		

## **BIBLIOGRAFÍA**

## Bibliografía

1. ÁLVAREZ, García, Isaías, *Planificación y desarrollo de proyectos sociales y educativos*, México, editorial Limusa, 2005.
2. AMADOR Posadas Fátima Jacqueline “*Planeación estratégica*”, apuntes de administración de empresas, [http://www.elprisma.com/apuntes/administración\\_de\\_empresas/planeacionestrategica/default6.asp](http://www.elprisma.com/apuntes/administración_de_empresas/planeacionestrategica/default6.asp)
3. AMAYA, Amaya, Jairo, *Planeación y estrategia: gerencia y software para el control de los planes*, Editorial Bucaramanga: Universidad Santo Tomas de Aquino, 2005.
4. ANTÓN, Clavé, Salvador, *Planificación territorial del turismo*, Barcelona, Editorial UOC, 2005.

5. BAS, Amorós, Enric, *Prospectiva: Cómo usar el pensamiento sobre el futuro*, 2a. ed., Barcelona, Editorial Ariel S. A., 2007.
6. CASANOVAS, August y Cuatrecasas, Luis, *Logística Empresarial*, Barcelona, Editorial Gestión 2000, 2000.
7. ESCORSA, Castells, Pere y Valls Pasola, Jaume, *Tecnología e innovación en la empresa*, Barcelona, Editorial UPC, 2003.
8. FERNÁNDEZ, Enrique del Miguel, *Introducción a la gestión "management"*, 2a, ed., España, Editorial Universidad politécnica de valencia 2005.
9. FLEITMAN, Jack, *Negocios Exitosos: Cómo empezar, administrar y operar eficientemente un negocio*, México, Editorial Mc Graw Hill, 2000.
10. GABIÑA, Juanjo, *Prospectiva y ordenación del territorio: Hacia un proyecto de futuro*, Barcelona, editorial marcombo, 1998.
11. GARCÍA, Prósper, Beatriz y Songel, González, Gabriel, *Factores de Innovación Para El Diseño de Nuevos Productos en El Sector Juguetero*, España, Editorial Univ. Politécnico Valencia, 2004.
12. GEORGE, Jr., Claudes y Álvarez, Medina, María de Lourdes, *Historia del pensamiento*, México, Editorial Pearson educación, 2005.
13. GODET, Michael y Monti, régine, *Herramientas prospectivas de planeación estratégica* [http:// www.centrolindavista. org.mx/archivos index/ caja de herramientas.pdf](http://www.centrolindavista.org.mx/archivos/index/caja_de_herramientas.pdf)
14. HAIME Levy Luis, *Reestructuración integral de empresas: como base de la supervivencia*, 2 a. ed. México Editorial fiscales ISEF, 2004.

15. LAMB Charles, et al., *Marketing*, 6a. Ed., Editorial International Thompson Editores S.A., México, 2002.
16. LERMA, Kirchner, Alejandro, E., et al., *Liderazgo emprendedor: Como ser un emprendedor de éxito y no morir en el intento*, México, editorial Cengage Learning, 2007.
17. MEGGINSON C. León, Mosley C. Donald et al., *Administración Conceptos y Aplicaciones*, 4a. ed. Trad. Vasseur Valls Alfonso, México, Editorial Continental, 2001.
18. MERCADO, Salvador, *Administración aplicada teoría y práctica*, 2a. ed., México, Editorial Limusa, 2004.
19. MOSCOVICI, Serge, trad. Rosenbaum, David, *Psicología social I: Influencia y cambios de actitudes, individuos y grupos*, editorial Paidós Ibérica S. A., Barcelona, 1999.
20. RAMÍREZ, Faúndez, Jaime y Ramírez, Martínez, Guillermo, *Hacia un paradigma de la previsión para la empresa global*, editorial UAM, México, 2004.
21. ROBBINS, Stephen, P. y Coulter, Mary, *Administración*, 8a ed., Mexico, Editorial Pearson, 2005.
22. RODRÍGUEZ, Valencia, Joaquín, *Como aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*, 5a. ed., México, editorial Thomson, 2004.

23. RODRÍGUEZ, Valencia, Joaquín, *Administración I*, México, editorial Thomson, 2006.
24. SAAVEDRA Guzmán, Ruth, et al., *Planificación del desarrollo*, 2a. ed., Bogotá, Editorial Univ. Jorge Tadeo Lozano, 2003.
25. STANTON William, et al., *Fundamentos de Marketing*, 13va. ed., Editorial Mc Graw Hill, México, 2004.
26. THOMPSON, Arthur y Strickland Alonzo, J., *Administración estratégica concepto y casos*, 11va. ed., México, Editorial Mc Graw Hill, 2001.
27. VÉRTICE, *Dirección estratégica*, España, editorial Vértice, 2007.