



**UNIVERSIDAD DE PANAMÁ**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Y CONTABILIDAD**

**VICERRECTORIA DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO**

**PROGRAMA DE MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN  
DE EMPRESA CON ESPECIALIZACIÓN EN COMERCIO  
INTERNACIONAL Y MERCADEO**

**PROPUESTA DE UN MANUAL DE PLANIFICACIÓN  
ESTRATÉGICA PARTICIPATIVA**

**POR:**

**MAURO DESTRO STIMAMIGLIO**

**1997**

**UNIVERSIDAD DE PANAMÁ**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Y CONTABILIDAD**

**VICERRECTORIA DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO**

**PROGRAMA DE MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN**

**DE EMPRESA CON ESPECIALIZACIÓN EN COMERCIO**

**INTERNACIONAL Y MERCADEO**

**PROPUESTA DE UN MANUAL DE PLANIFICACIÓN**

**ESTRATÉGICA PARTICIPATIVA**

**POR:**

**MAURO DESTRO STIMAMIGLIO**

**TESIS PRESENTADA EN CUMPLIMIENTO DE  
LOS REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR  
POR EL GRADO DE MAESTRÍA EN  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON  
ESPECIALIDAD EN COMERCIO  
INTERNACIONAL Y MERCADEO.**

**1997**

**APROBADO POR:**

**Director de Tesis:**

*Fr. José E. Hernández*

**Miembro del Jurado:**

*[Signature]*

**Miembro del Jurado:**

*[Signature]*

**Fecha:**

*9 - 05 / 97*

**Vicerrectoría de Investigación y  
Post Grado**

*[Signature]*

**Fecha:**

*9 de mayo de 1997*

## DEDICATORIA

A Tisla, compañera inseparable, Amanda,  
Anansi y Arianna Hijas Adorables.

## **AGRADECIMIENTO**

**Un agradecimiento especial para la Profesora  
Melva Herrera por haber contribuido  
significativamente al desarrollo del presente  
trabajo, tanto en la forma como en su contenido.**

# INDICE

Página

## PRIMER CAPITULO

### INTRODUCCION

<b>A.</b>	<b>JUSTIFICACIÓN</b> . . . . .	<b>2</b>
	1. Propósito de la Investigación . . . . .	2
	2. Planteamiento del Problema . . . . .	2
	3. Meta . . . . .	3
	4. Objetivos . . . . .	3
	5. Aspectos Metodológicos . . . . .	3
	6. Marco de la Investigación . . . . .	4
	7. Descripción de los Capítulos . . . . .	5
<b>B.</b>	<b>ANÁLISIS DE LA ENCUESTA-PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA</b> . . . . .	<b>7</b>
	1. Aspectos Generales . . . . .	7
	2. Objetivo de la encuesta . . . . .	7
	3. La Encuesta . . . . .	8
<b>C.</b>	<b>CONCEPTOS BÁSICOS</b> . . . . .	<b>14</b>
	1. Tendencias Mundiales . . . . .	15
	2. La Administración . . . . .	16
	a) La planificación . . . . .	17
	b) La Organización . . . . .	17
	c) La Dirección . . . . .	17
	d) El Control . . . . .	18
	3. La Estrategia . . . . .	19
	4. Definición de Estrategia . . . . .	21
	5. La Administración Estratégica . . . . .	22
	6. La Planificación Estratégica . . . . .	23
<b>D.</b>	<b>CAMBIOS EN LA ADMINISTRACIÓN</b> . . . . .	<b>27</b>
	1. Productividad . . . . .	27
	2. Competitividad . . . . .	28

## CAPITULO SEGUNDO

### II DIAGNOSTICO

<b>A.</b>	<b>HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN</b> . . . . .	<b>30</b>
<b>B.</b>	<b>ANALISIS DEL ENTORNO DE LA ORGANIZACIÓN</b> . . . . .	<b>33</b>
	1. Análisis del macroambiente . . . . .	36
	a) Ambiente Demográfico . . . . .	39
	b) Ambiente Económico . . . . .	41
	c) Ambiente Político . . . . .	43
	d) Ambiente Legal . . . . .	44
	e) Ambiente Cultural y Social . . . . .	45
	f) Ambiente Tecnológico . . . . .	46
	g) Ambiente Ecológico . . . . .	48
	2. El Entorno de la Empresa . . . . .	50
	a) Competidores existentes . . . . .	53
	b) Competidores potenciales (participantes nuevos) . . . . .	55
	c) Productos sustitutos . . . . .	57
	d) Compradores . . . . .	58
	e) Proveedores . . . . .	60
<b>C.</b>	<b>ANALISIS DE LA SITUACION INTERNA DE LA ORGANIZACION</b> . . . . .	<b>63</b>
	1. Logística interna (pre-proceso productivo) . . . . .	66
	2. Operaciones . . . . .	67
	3. Logística interna (post-proceso productivo) . . . . .	69
	4. Mercadotecnia y ventas . . . . .	69
	a) Generalidades . . . . .	70
	b) Mezcla de mercado . . . . .	71
	5. Servicio post-venta . . . . .	74
	6. Infraestructura de la empresa . . . . .	75
	a) Cultura organizacional . . . . .	76
	b) Planificación . . . . .	76
	c) Organización . . . . .	77
	d) Dirección . . . . .	78
	e) Control y evaluación . . . . .	79
	f) Contabilidad y finanzas . . . . .	81
	7. Administración del Recurso Humano . . . . .	88
	a) Administración del personal . . . . .	89
	b) Ambiente Laboral . . . . .	90
	c) Gestión de la información . . . . .	92

8. Desarrollo de tecnología	93
9. Abastecimiento (compra)	95
<b>D. ANALISIS DE F.O.D.A.</b>	<b>97</b>
1. Fortalezas	97
2. Oportunidades	97
3. Debilidades	98
4. Amenazas	98
<b>E. VERIFICACIÓN</b>	<b>103</b>

## **CAPÍTULO TERCERO**

### **FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO Y OPERATIVO**

<b>A. PLAN ESTRATÉGICO</b>	
1. Los Valores Corporativos	106
2. La Misión (propósito)	106
3. La Visión	107
4. Formulación de las Metas	108
5. Diseño de las Estrategias	110
6. Organización	113
7. Presentación del Plan Estratégico	116
<b>B. PLAN OPERATIVO</b>	<b>120</b>
1. Programas y proyectos	120
2. Presupuesto	122
3. Políticas	123
4. Procedimientos	124
5. Reglas	125
<b>C. CONTROL, EVALUACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN</b>	<b>126</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>129</b>
Conclusiones	130
Recomendaciones	133
Bibliografía	135
Anexos	137

## **INDICE DE CUADROS**

<b>No.</b>	<b>Cuadros</b>	<b>Página</b>
I	Tabulación de los datos de las encuestas aplicadas a 25 gerentes de empresas panameñas . . . . .	9
II	Resumen de los resultados numéricos de las encuestas puestas a los gerentes de 25 empresas . . . . .	10
III	Indicadores Financieros . . . . .	86
IV	Análisis F.O.D.A. . . . .	99
V	Cronograma de Presentación de las Estrategias Líneas de Acción y Acciones . . . . .	118
VI	Resumen de las actividades . . . . .	119

## **INDICE DE FIGURAS**

No.	Figura	Página
1.	Diseño de Cuestionario . . . . .	13
2.	Proceso de Formulación e Implantación de Plan de Desarrollo Estratégico . . . . .	26
3.	Variables del sector que influyen en el Desarrollo de la Organización . . . . .	52
4.	Cadena Genérica de valor de Michael Porter . . . . .	65
5.	Jerarquía de los Planes Organizacionales . . . . .	115

## **RESUMEN**

El propósito de este trabajo, es el de presentar en forma conjunta y ordenada, en un manual, aquellos elementos que influyen en la administración de una empresa y que son indispensables para la toma de decisiones. **La Planificación Estratégica Participativa** se basa, justamente, en estos elementos y su aplicación modela la organización para lograr un futuro exitoso frente los retos de la apertura de mercado, consecuente a la entrada de Panamá en la Organización Mundial de Comercio (O.M.C.).

La justificación del trabajo se sustenta en el resultado de una encuesta aplicada a diversas empresas, que coincidieron en la necesidad de planificación, aunque desconocían los mecanismos para lograrlo. Con el fin de satisfacer esta necesidad se elaboró un Manual práctico de Planificación Estratégica Participativa que, para probar su factibilidad, fue aplicado con facilidad en una reconocida organización panameña logrando resultados satisfactorios y demostrándose que es una herramienta válida que cada empresa puede utilizar.

## **SUMMARY**

The purpose of this job is to get a manual with a general and order view, of those elements that have to be with the administration of a company and are indispensable for decision's take regarding it. The **Participative Estrategical Planification** is based justly in those elements and his application molded the organization to get a successful future, front challengers due market liberalization. Specialy for the entrance of Panamá to the World Commercial Organization (W.C.O.).

This job is justified by research applied to different companies and all of them agree the necessity for planification even they don't know the mechanism to get hit. With the idea to satisfied that necessity was done the Practical Manual of Participative Estrategical Planification, was proved his factibility and ease application in recognized panamenian company, getting satisfied result and showing that is efficiency tool that every individual company can use.

# **CAPITULO PRIMERO**

## **INTRODUCCION**

## **A. JUSTIFICACION**

### **1. Propósito de la Investigación:**

La curiosidad del autor del presente trabajo, de desarrollar una investigación en el campo de la Planificación Estratégica Participativa (Planificación Estratégica abierta a todos los integrantes de la organización interesada y no sólo a la alta gerencia) fue motivada después de notar grandes dificultades de conducción en empresas que, aun contando con una planificación en su administración, no lograban obtener el apoyo de los subalternos.

### **2. Planeamiento del Problema:**

Los cambios económicos y de mercado que están generando en el mundo y en Panamá con la aplicación de las normas de la Organización Mundial de Comercio (O.M.C.) ex GATT, afectan las organizaciones de producción públicas y privadas que cuentan con una estructura administrativa rígida, en donde el gerente da ordenes que los subalternos deben ejecutar sin discusión.

La falta de Visión hacia el futuro y de una clara percepción de donde se encuentra la empresa actualmente, son elementos que

también influyen en el funcionamiento de la administración que, evidentemente, tiene respuestas reactivas y no proactivas frente a los cambios.

### **3. Meta:**

Lograr que un número notable de empresas nacionales puedan aprovechar positivamente las oportunidades ofrecidas por los continuos cambios de mercado.

### **4. Objetivos:**

- a) Elaborar un Manual de Planificación estratégica Participativa de fácil entendimiento y aplicación.
- b) Lograr que un buen número de empresas cuenten con un Manual Estratégico que le garantice la suficiente flexibilidad administrativa.
- c) Obtener la participación integral de los diferentes niveles administrativos en las operaciones de la empresa.
- d) Dar la oportunidad a las empresas de ser más competitivas y con mayor calidad en los servicios.

### **5. Aspectos Metodológicos:**

Para comprobar la necesidad del presente trabajo se ha procedido a elaborar y aplicar una encuesta por lo cual se visitaron empresas de diferentes tamaños obteniendo una serie de respuestas.

Los datos recaudados fueron controlados, tabulados y analizados conforme las reglas de la Estadística Descriptiva.

Una vez comprobado la necesidad de un documento que facilitará la planificación en una empresa, se ha procedido a la elaboración del presente manual con la utilización de seleccionada bibliografía, entrevistas con conocedores de la materia y la experiencia obtenida por el autor en algunas ocasiones.

En fin, la aplicación en una empresa panameña del sistema de planificación propuesto, reafirma su practicidad como herramienta de uso administrativo.

## **6. Marco de la Investigación:**

La presente investigación cuenta con los tres marcos clásicos: el teórico, el conceptual y el práctico.

En el marco teórico se identifican, analizan y explican los elementos de la teoría que se han utilizado durante todo el trabajo para que el mismo sea de fácil comprensión tanto para el autor, durante la elección, como para el lector.

En el marco conceptual se ha tratado de explicar las situaciones, las circunstancias y los hechos que han motivado la elaboración de la

presente propuesta. Desde la investigación de las necesidades administrativas de la empresa hasta el análisis de las tendencias mundiales que influyen en los mercados de todos los países del mundo.

En el marco práctico se ha querido comprobar la eficacia del manual propuesto como herramienta administrativa que facilita la fijación de un rumbo corporativo y explica como alcanzar las metas propuestas. Por tal razón se aplicó en una cooperativa de renombre en Panamá: Cooperativas de Ahorros y Créditos de los Empleados de la Caja de Seguro Social - COACECSS.

#### **7. Descripción de los Capítulos:**

El capítulo primero se divide en cuatro partes: En la primera se plasman algunas justificaciones del trabajo, la meta y los objetivos, los aspectos metodológicos y el marco de la investigación; en la segunda parte se presenta la investigación de mercado efectuado por el autor, en la cual se trataba de entender el grado de conocimiento y aplicación de la planificación estratégica participativa en la comunidad empresarial panameña. Se presenta el modelo utilizado y los resultados obtenidos; en la tercera parte se dan algunas referencias y definiciones de los términos más importantes utilizadas en el presente trabajo, como: Tendencias Mundiales, administración,

estrategias y otros y finalmente en la cuarta parte se propone una explicación del porque se dan cambios en los sistemas administrativos.

En el segundo capítulo se inicia la recolección de los datos para una eficaz y eficiente planificación. Se comienza con una breve historia de la empresa y pasando por un análisis externo (mercado, competencia leyes y otros) e interno (finanzas, administración, fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas entre otros), se llega al análisis de las operaciones basándose en la "cadena genérica de valor" de Michael Porter. Se continúa con una evaluación de los aspectos de recursos humanos.

En el tercer capítulo se pretende indicar como se formulan tanto el plan estratégico como el operativo en el primer caso se cuenta con algunos cuadros que facilitan la elaboración. Seguidamente se tocan aspectos tan importantes como el control, la evaluación y la retroalimentación.

Las conclusiones y las recomendaciones concluyen el trabajo.

## **B. ANALISIS DE LA ENCUESTA-PLANIFICACION ESTRATEGICA**

### **1. Aspectos Generales:**

Con el fin de asegurarse que la presente propuesta tenga un fundamento de uso en la sociedad empresarial de nuestro País, el autor ha ejecutado una investigación de mercado involucrado 32 firmas de diferentes tamaños y ubicación.

La aplicación de la encuesta se logró con una cierta dificultad debido al poco tiempo que los gerentes "pueden dedicar" a contestar cuestionarios. La mayoría de ellos lo hicieron con poco gusto y pidiendo que no se identificaran ni el gerente ni la empresa.

### **2. Objetivo de la encuesta:**

Obtener datos sobre la real necesidad del mercado empresarial, a nivel gerencial, de una herramienta en el campo de la Planificación Estratégica.

### 3. La Encuesta:

Para lograr el objetivo anterior, se ha elaborado la encuesta con 8 preguntas (se hizo lo más sencilla posible para no molestar con demasiado tiempo a los gerentes) que buscaban obtener las respuestas esenciales, vitales para este trabajo.

Con el fin de obtener los datos que pudieran sostener la hipótesis de que las empresas panameñas pueden enfrentar los cambios económicos y de producción que se están dando, a través del uso de la planificación estratégica, se aplicó la encuesta a un total de veinticinco empresas panameñas de diferentes tamaño escogida al azar. Las respuestas fueron proporcionadas por los gerentes mismos. Cabe señalar que 7 empresas de las 32 escogidas por esta razón, no quisieron recibir al encuestador, autor del presente trabajo, aduciendo de no tener tiempo para contestar a las 8 preguntas previstas en el formulario de la encuesta.

A continuación se presentan los cuadros con el resumen de lo expresado por los gerentes encuestados.

**CUADRO: I**                      **TABULACIÓN DE LOS DATOS**  
**DE LAS ENCUESTAS APLICADAS A 25 GERENTES**  
**DE EMPRESAS PANAMEÑAS**

Respues-tas	1	2	3	4	5	Falta informac.	Muy teórico	No se contes.
Preguntas								
A	IIII IIII IIII II	IIII III						
B	IIII II	I						
C	III	IIII IIII II	II					
D	IIII III	IIII III						
E						IIII I	II	I
F		IIII	I	I	I			
G	I	III	IIII I	IIII I	I			
H	IIII IIII IIII II							
Cita	IIII II							

Fuente: Elaborado por el autor con datos de las encuestas.

Una vez capturados los datos, se procedió a contar las preferencias obteniendo el nuevo cuadro que sigue y que simplifica el análisis.

**CUADRO:II RESUMEN DE LOS RESULTADOS NUMÉRICOS  
DE LAS ENCUESTAS PUESTAS A LOS GERENTES  
DE 25 EMPRESAS PANAMEÑAS**

Respues- tas	1	2	3	4	5	Falta in- formac.	Muy teórico	No contesta
Preguntas								
A	17	8						
B	7	1						
C	3	12	2					
D	8	9						
E						6	2	1
F		5	1	1	1			
G	1	3	6	6	1			
H	17							
Cita	7							

Fuente: Elaborado por el autor con los datos del Cuadro I.

Analizando los cuadros anteriores con la ayuda del formulario de la encuesta, se pueden obtener datos interesantes para entender mejor la situación de las empresas de nuestro País, frente a la preparación para hacer frente a los cambios económicos-competitivos que ya se están dando en Panamá.

En la primera pregunta (A): "¿Ha oído usted hablar, en términos administrativos, de Planificación Estratégica?" El 68% contestó si, mientras que 8 encuestados de 25 admitieron que no. De estos últimos 7, es decir el 87.5% afirmó que "estaría interesado a conocerla, y a

**conocer los beneficios que conllevaría su aplicación" (pregunta C) y se concluyó la entrevista con una cita para dar a conocer la Planificación Estratégica a cada uno de los siete.**

A los que contestaron que si la conocían, se continuó con la pregunta (F) "**¿Cómo la conoció?**" El 17.6% contestó que conoció la Planificación Estratégica por medio de cursos, el 70.6% (12 encuestados) a través de lecturas y el 11.8% con consultores.

En la siguiente pregunta: "**¿Ha tenido la oportunidad de aplicarla en la(s) empresa(s) en la cual trabaja o ha trabajado?**" 8 han contestado que si, 9 no. Estos últimos siguieron afirmando que no pudieron aplicar la Planificación Estratégica debido a falta de información el 66.7%, muy teórico el 22.2% y uno sólo prefirió no contestar (pregunta H).

Para los que contestaron afirmativamente en la anterior pregunta, se le pidió "**¿Con qué éxito?**" Las respuestas fueron bueno, el 62.5% y regular, malo y muy malo con el 12.5% cada uno.

A la pregunta de "**¿Cómo le parece la literatura existente sobre el tema?**" Sólo un encuestado contestó que era muy clara, 3 contestaron que era clara, 6 que era regular otros 6 que se entiende poco (demasiado teórica) y en fin, 1 contestó que no era clara.

Es importante subrayar que el 68% de los encuestados consideraron útil un Manual de Planificación Estratégica, clave de este trabajo de tesis tendientes a facilitar el entendimiento por parte del lector. Además se presenta un cuadro elaborado por el autor como propuesta de la planificación estratégica con las relativas explicaciones de los diferentes pasos necesarios para su ejecución.

**Figura No.1**  
**Diseño de Cuestionario**  
**UNIVERSIDAD DE PANAMÁ**  
**VICERRECTORIA DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO**  
**PROGRAMA DE MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**CUESTIONARIO PARA AVERIGUAR EL USO DE LA PLANIFICACIÓN**  
**ESTRATEGICA EN LAS EMPRESAS PANAMENAS**

- A. ¿Ha oído usted hablar, en términos administrativos, de la Planificación Estratégica?  
 si 1      No 2
- Si la respuesta es sí, pasar a la pregunta C.
- B. Si contestó no, ¿Estaría interesado a conocerla, y a conocer los beneficios que conllevaría su aplicación?  
 si 1      No 2
- Si la respuesta es no, fin de la entrevista.  
 - Si contestó si, tomar una cita para explicar, y fin de la entrevista.
- C. ¿Cómo lo conoció? Curso(s) 1 Lecturas 2  
 Consultor 3
- D. ¿Ha tenido la oportunidad de aplicarla en la(s) empresas(s) en la cual trabaja?  
 si 1      No 2
- E. Si la respuesta es no, ¿Porqué? Explicar: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_
- F. Si la respuesta es si, ¿Con que éxito?  
 Muy bueno 1 2 3 4 5 Muy malo
- G. La literatura existente sobre el tema, ¿cómo le parece?  
 Muy clara 1 2 3 4 5 No se entiende
- H. ¿Considera que le podría ser útil un Manual Práctico de Planificación Estratégica, que le simplificará la aplicación de esta herramienta?  
 si 1      No 2
- Gracias por su cooperación

### **C. CONCEPTOS BASICOS**

Durante toda su historia, el hombre ha demostrado, innata en el, una gran inconformidad y supremo deseo de modificar su status con el fin de mejorarlo continuamente. Este carburante que es la insatisfacción, empuja al ser humano a continuas innovaciones. Las innovaciones, por lo tanto, no son y no deben ser sorpresas desagradables.

Los tiempos cambian, las formas de satisfacer las necesidades se multiplican, lo que ayer servía y era "indispensable" hoy ya no se usa. El ciclo de vida de los productos se hace cada día más breve obligando a la sociedad a desarrollar y, naturalmente, a aceptar otros nuevos bienes y servicios.

En la disminución de la vida de los productos influye la eficiencia de las comunicaciones que se encargan de divulgar, en forma casi instantánea, las novedades sin dejar la oportunidad a que los productos anteriores puedan recuperar, por lo menos en parte, los capitales invertidos para desarrollarlos.

## 1. Tendencias Mundiales:

En una rápida mirada al mundo, se nota una serie de tendencias que se modifican constantemente. Hay algunas que persisten y se remarca como:

- La Globalización, también llamada "Economía Global", que muestra como los países se unen en comunidades económicas para después formar conjuntamente bloques con metas comunes que en fin, se unirán para formar un sólo país: el mundo.
- La búsqueda de nuevos Paradigmas para dar nuevas respuestas a las evolucionadas necesidades de los hombres.
- El deseo y la necesidad empresarial de mantenerse en el mercado y, posiblemente, conquistar otros a nivel nacional y/o internacional adecuándose tempestivamente a las nuevas exigencias de los consumidores.
- Los rápidos cambios en la tecnología que permiten incorporar nuevas áreas de interés como la biotecnología, la energía alterna, y otros no menos importantes.
- El reconocimiento del aporte de la participación de la mujer en el desarrollo social y económico de los países.

Los cambios tecnológicos son instrumentos base para las innovaciones y, si la tecnología es el conjunto de conocimientos aplicados a la producción de bienes y servicios, entonces también las teorías administrativas sufren cambios.

En un ambiente como el descrito, donde se requiere mucho dinamismo y una gran capacidad de asimilación y adaptación, es

prácticamente un suicidio para las organizaciones el no modificar su estructura organizacional.

## **2. La Administración:**

Cualquier organización, con o sin fin de lucro, (una universidad, una empresa, una cooperativa un club u otros) debe proponerse una finalidad, una serie de metas que, alcanzadas, se sustituyen con otras que a su vez se alcanzarán; este proceso sucesivo, mantiene operante la organización. Lo que hace posible esta secuencia continua, es la dinámica flexibilidad de la administración.

Parker Follett, Marx, en el libro Administración, define la administración como: "El arte de lograr que se hagan ciertas cosas a través de las personas", evidenciando que los gerentes logran los objetivos mediante el trabajo de otros, encomendándoles las tareas pertinentes en las cuales ellos mismos no participan.

La administración es algo más complejo y amerita una definición más abarcadora como la sugerida por la misma autora Parker Follett, Marx: La administración es el proceso de planear, organizar y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización, y de aplicar los demás recursos de ella para alcanzar las metas establecidas.

Como indica la definición para conseguir las metas de la organización, los gerentes deben cumplir con cuatro actividades básicas, sugeridas por primera vez, por Henri Fayol en 1916: la planeación, la organización, la dirección y el control. Cada una de ellas es de vital importancia, por tal razón se le conoce como el enfoque anatómico de Fayol.

- a) **La Planificación:** permite la formulación o el planteamiento y selección de las metas y objetivos generales y específicos (de la organización, de los departamentos o divisiones) y una programación con pasos sistemáticos para alcanzarlos. Los planes pueden ser desarrollados a corto, mediano y largo plazo, dependiendo de los niveles administrativos: a niveles más bajos, menor tiempo.
- b) **La Organización:** (Como una fase del proceso administrativo). Una vez establecidas las metas, los gerentes deberán "diseñar" una organización con una organización y con una estructura adecuada para lograrlas con éxito, incluyendo la integración y/o capacitación del personal necesario para ejecutar el trabajo y/o capacitación del personal necesario para ejecutar el trabajo y definir el papel que cada uno de ellos deberá desempeñar.
- c) **La Dirección:** A diferencia de las dos actividades anteriores, consideradas "abstractas", la dirección ofrece a los gerentes una herramienta que tiene como fin lograr que los miembros de

la organización trabajen al unísono para lograr y/o alcanzar las metas y objetivos establecidos en la fase de planeación.

d) **El Control:** Finalmente, para tener la certeza que el trabajo ejecutado no presente variaciones desfavorables al compararlo con lo planeado, los gerentes deberán diseñar y aplicar un sistema de control que, normalmente, incluye tres elementos básicos:

- Establecer los estándares del desempeño.
- Medir el desempeño actual y compararlo con los estándares establecidos.
- Tomar medidas para corregir el desempeño que no cumpla con esos estándares.

Es conveniente mencionar que **Stonner y Wauked** en su libro **Administración** indican la existencia de la teoría del Control Anticipado (a nada sirve controlar después que pasó el hecho) enunciada por **Koonz y Wenrich**.

### 3. La Estrategia:

Es difícil dar una definición de "estrategia" sin arriesgarse a caer en polémicas, en cuanto no existe una definición aceptada universalmente. Este término tiene su origen en el ambiente militar griego como recuerdan en dos publicaciones distintas los dos autores James Brian Quinn, de la Escuela de Comercio Amos Tuck, del Dartmouth College y Roger Everard: en el libro el Proceso Estratégico:

El vocablo "strategos" inicialmente se refería a un nombramiento del general en jefe de un ejército. Más tarde, pasó a significar "el arte del general", esto es, las habilidades psicológicas y el carácter con los que asumía el papel asignado. En la época de Pericles (450 a.c.) vino a explicar habilidades administrativas (administración, liderazgo, oratoria, poder). Y ya en el término de Alejandro de Macedonia (330 a.c.) el tiempo hacía referencia a la habilidad para aplicar la fuerza, vencer al enemigo y crear un sistema unificado de gobierno global.

Se sabe que la formación de la estructura depende de las estrategias escogidas para lograr determinadas metas. Esta estructura deberá ser lo suficientemente flexible para modificarse rápidamente y dar respuesta a las exigencias siempre cambiantes de los consumidores. Por otra parte, existen organizaciones que con sus estructuras orgánicas, crean un ambiente creativo e innovador capaz de satisfacer las necesidades del consumidor y los objetivos

organizacionales, logrando una real anticipación con respecto a la competencia.

Según Kennet, J. Albert en el libro **Manual de Planificación Estratégica**, la utilización de las estrategias se hace necesaria desde el momento en el cual los hombres deben enfrentarse a una o más situaciones como las siguientes:

- Recursos limitados.
- Incertidumbre respecto a la capacidad e intenciones del adversario.
- Compromiso irreversible de los recursos.
- Necesidad de coordinar las acciones a distancia y en el tiempo.
- Incertidumbre acerca del control de la iniciativa.
- La naturaleza fundamental de las percepciones recíprocas entre los adversarios.
- Futuro incierto (agregado por el autor).

Al no existir ninguno de estos factores, la estrategia no se hace necesaria; pero, como los recursos de producción son escasos y casi siempre el mercado está lleno de competidores, una organización está obligada a estudiar la forma de sobrevivir. Por esto, debe aplicar una forma de estrategia.

#### **4. Definición de Estrategia:**

El concepto de estrategia comprende el propósito global de una organización, es decir, en el caso de una empresa privada, el fin de lucro para satisfacer los inversionistas. No sólo los beneficios, sino también otros factores entre los cuales están los costos que resultan de las decisiones tomadas. Estrategia se podrá entonces definir como: **un esquema básico y práctico de la organización para adaptarse a los eventos del entorno o para anticiparlos, generando una ventaja competitiva que le permita permanecer exitosamente en el mercado.**

Un esquema básico, porque es indispensable para la organización y práctico para que todo personal pueda entenderlo y aplicar las indicaciones en él señaladas. Una empresa no necesariamente vive esperando que sucedan los eventos externos (factores macroambientales) para educarse, sino que puede anticiparlos y, porqué no, hasta provocarlos. De esta manera puede monitorear el comportamiento de los competidores y de los proveedores nacionales y extranjeros, logrando obtener aquellas informaciones útiles para liderizar el mercado.

## **5. La Administración Estratégica:**

Con el fin de presentar una idea más clara de cómo la administración y la estrategia pueden fundirse en algo único, para fortalecer la organización y brindar mayor seguridad en el logro de las metas, se ha obtenido la siguiente definición: **la administración estratégica es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización a través de esquemas básicos y prácticos, que permitan la suficiente flexibilidad para adaptarse o anticiparse a los eventos del entorno, con el fin de generar una ventaja competitiva que le garantice permanecer y crecer exitosamente en el mercado.**

Lo anterior está directamente relacionado con el control anticipado al cual se hizo referencia previamente.

Con la administración estratégica, el camino trazado y el cómo recorrerlo está plantado en sólidas bases edificadas con estudios apropiados del entorno y de los recursos con los cuales puede contar la organización. Las acciones de los gerentes no se dejarán a la improvisación del momento para fijar rumbos o para solucionar problemas coyunturales.

El objetivo de una dirección estratégica consiste en adquirir una gran flexibilidad, saber manejar los cambios y en el entender que

hay que invertir en estrategias y no solamente en aprobar e impulsar proyectos de capitales.

**James F. Lyons**, en su escrito "**Dirección Estratégica y Planeación Estratégica en los años 80**", enfatiza la importancia de una administración estratégica sobre fechas, prioridades y contextos para desplegar o movilizar los recursos de capital, técnicos y humanos para asegurar que se alcancen los objetivos de crecimiento y utilidades de la corporación. Además, el proceso deberá reconocer la necesidad de establecer fuertes vínculos entre los aspectos estratégico, técnico, financiero y de recursos humanos de la planeación, si se desean los máximos beneficios.

En fin, al aplicar la administración estratégica, se debe hacer hincapié en la obtención de un alto grado de provecho por parte de los directores de todos los niveles de la organización.

## **6. La Planificación Estratégica**

**Es la actividad de modelar el futuro de la organización a través de un proceso ordenado mediante la administración de las ventajas competitivas.**

La definición arriba mencionada, hace énfasis en la necesidad de "influir", si así se puede entender, en los eventos futuros que podrán

determinar de una u otra forma, el funcionamiento de la organización. Este proceso, siempre según la definición, deberá basarse en una serie de actividades ordenadas y con el aprovechamiento de las fuerzas impulsoras de la empresa considerando las ventajas competitivas.

El concepto de estrategia abinada a los negocios empieza a sentirse, realmente, en el inmediato post-guerra (1950) y a fortalecerse alrededor de los años '70. En este período se hace necesario, no solamente una planificación, para "adivinar" el futuro rumbo de la organización, basada en la intuición de los gerentes, sino el uso sistemático de otras herramientas como la finanza, la estadística, las informaciones externas (mercado) y otros datos importantes para poder desarrollar una estrategia.

Sin estos datos una organización puede planificar, pero el proceso y las metas serían sumamente subjetivas y arbitrarias. En efecto, ¿cómo se puede planificar el futuro, desconociendo el pasado y el presente? Si no se conoce la actual situación, ¿qué tan realista será la planificación? Si no se tiene las ideas claras de donde venimos, ¿Cómo lograremos saber donde vamos? Se cumplirá, entonces, la proverbial afirmación de que si no se sabe a donde ir, cualquier camino conducirá allá.

Existen diversos enfoques y modelos para elaborar un Plan de Desarrollo Estratégico. Pueden presentar algunas diferencias entre ellos, en aspectos de forma y de procedimientos, pero no en los componentes básicos en los cuales se fundamenta el proceso de Planificación Estratégica.

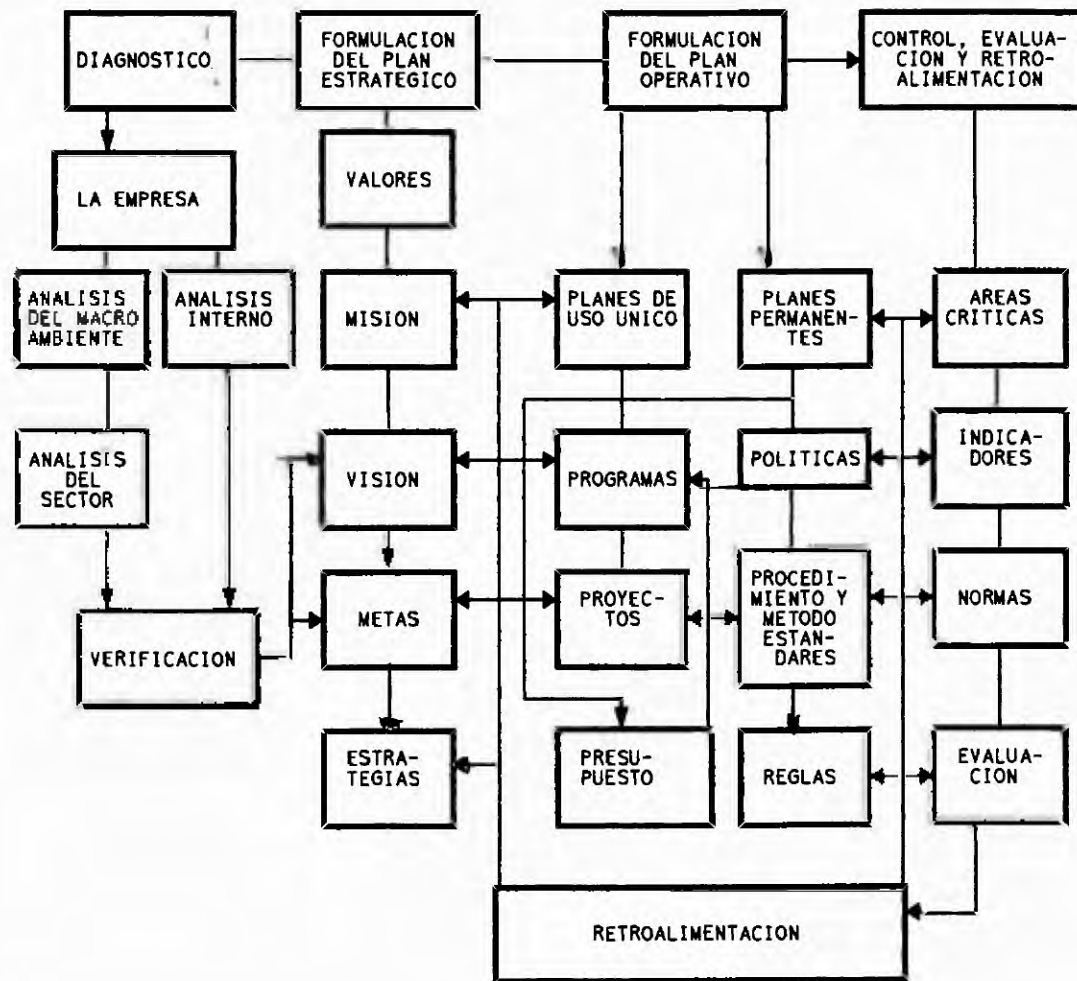
Para elaborar el siguiente cuadro, se han tomado los aportes de diferentes autores resaltando las partes esenciales y simplificándolo al máximo para que sea lo más claro posible.

Las cuatro columnas tienen como títulos, las cuatro áreas importantes para el proceso de Formulación y Emplantación del Plan de Desarrollo Estratégico: el Diagnóstico, la formulación del Plan Estratégico, la elaboración del Plan Operativo y, en fin, la Evaluación y el Control.

Para la formulación del plan estratégico, es importante contar con un diagnóstico pero, ante esto, se deben tener claras tanto los valores corporativos como la Misión y la Visión de la organización, por eso al empezar la planificación estratégica es indispensable comenzar con la formulación de estos dos factores, que se detallan más adelante.

Figura No.2

## PROCESO DE FORMULACION E IMPLANTACION DEL PLAN DE DESARROLLO ESTRATEGICO



Fuente: Elaborado por el autor de la Investigacion.

## **D. CAMBIOS EN LA ADMINISTRACION**

### **1. Productividad:**

La administración, como tradicionalmente se conoce, no cuenta con muchos siglos de vida. Durante la historia moderna del hombre la teoría administrativa ha evolucionado y ha cambiado más rápidamente que en todos los anteriores períodos.

¿Por qué cambia la forma de administrar? Es opinión del autor que los cambios se dan para satisfacer una necesidad de sobrevivencia de las empresas en mercados cada días más difíciles.

En efecto, existen momentos históricos en los cuales todas las empresas de un determinado sector de producción, cuentan con un producto parecido: con las mismas características, con igual costo de producción, por lo tanto, con un precio de venta no muy diferente, con un servicio al cliente parecido, en fin, un producto con similares capacidades de satisfacer necesidades (utilidad). En un mercado como ese, las empresas aseguran su permanencia en el mismo, ofreciendo sus productos a precios cada vez más bajos sacrificando las utilidades.

La empresa que cuenta con administradores innovadores que se concentran en buscar la forma de reducir costos y permitir ventas con un buen margen de ganancia, son aquellas que no sólo sobreviven, si no que crecen y aseguran un buen dividendo a los accionistas. En pocas palabras, alcanzan un excelente grado de productividad.

## **2. Competitividad:**

Actualmente, los cambios en el comercio mundial están obligando a las empresas productoras a utilizar la creatividad de sus administradores con el fin de lograr la productividad tanto necesaria y garantizar la permanencia en los mercados.

El dos de octubre de 1996, nuestro País ha ingresado en la Organización del Comercio Mundial (O.M.C.) comprometiéndose a bajar un gran número de aranceles a un máximo de 40%. Este hecho hará vulnerable la industria panameña, que ha sido protegida por más de treinta años, a los productos extranjeros.

Es indispensable, por lo tanto, que nuestros empresarios cuenten con el conocimiento necesario para alcanzar la competitividad necesaria y adecuada a nuestros tiempos.

## **CAPITULO SEGUNDO**

### **II DIAGNOSTICO**

## **A. HISTORIA DE LA ORGANIZACION**

Se empieza ahora el proceso de Planificación Estratégica Participativa con el análisis de la figura No.2 propuesta en la página No.26.

El diagnóstico es fundamental para empezar cualquier actividad que tenga como resultado final un pronóstico, una proyección. Sirve para empresas "sanas" o para aquellas que sufren algunos "trastornos", como por ejemplo: malestar de tipo financiero, obsolescencia de productos y/o de procesos, nichos de mercado, exportaciones, escasez exagerada de los recursos de producción o algunas influencias negativas por parte de acciones gubernamentales, de cambios demográficos, y otros factores no menos importantes. Todos ellos influyen, de una u otra forma, en el funcionamiento de la organización.

Este es el punto de partida para lograr el marco de referencia deseado. Se trata de tener una panorámica general del desempeño del pasado de la empresa para entender su situación actual y orientar su futuro. En este punto se quiere identificar las interioridades de la organización, reconocer su trayectoria, identificar los factores que motivaron su creación, etc. En esta etapa, vale la pena tomar apuntes sobre:

1. **Identificación de la Empresa, se logrará considerando los siguientes factores: la constitución política, el capital social y su conformación, la ubicación, el campo de actividad, los productos, el volumen de ventas, la participación de mercado, las exportaciones, la importaciones, etc.**
2. **Los Valores Corporativos.**
3. **La Misión y la Visión actual de la organización (si existen)**
4. **Las metas actuales (si existen)**
5. **Los planes actuales y la estructura orgánica**
6. **Un señalamiento de los factores que intervinieron en la creación de la empresa, aclarando si se trató de aprovechar de una necesidad insatisfecha de los consumidores, del dominio de tecnología o de las habilidades y capacidades técnicas del o de los propietarios; si se debió a la oportunidad de conseguir socios, al aprovechamiento de un nicho de mercado o al bajo costo de los equipos de producción; etc.**
7. **Una investigación para identificar aquellos factores internos o externos que hayan motivados en años recientes, cambios importantes en la organización, especificando si se trata de oportunidades de mercado, introducción y/o eliminación de algunos productos, cambios significativos en el proceso de producción, utilización de nuevas materias primas o escasez de la misma, cambios en el diseño de planta o ampliación de la misma, existencia de algún plan de desarrollo, problemas administrativos y eventuales cambios en la administración, consultores externos, nuevos aportes al capital social, aspectos económicos, políticas del gobierno, políticas de exportaciones, etc.**
8. **En el caso que la empresa deje de producir algún producto, hay que investigar a fondo el hecho, indicando los factores que influyeron en esta decisión.**
9. **En el caso que la empresa haya modificado sustancialmente su organización administrativa, señalar el o los motivos.**
10. **Si la empresa es exportadora, averiguar el porcentaje de exportación de su producción y los países compradores.**

11. Si la empresa es de carácter familiar, indicar si en la misma trabajan, con sueldos, algunos familiares accionistas o no; indicar las eventuales funciones como empleados.
12. Indicar cuántos gerentes ha tenido la empresa (incluyendo el último), cuánto tiempo han permanecido en el cargo y con cuáles principales logros.
13. Un resumen de los más importantes hechos de la empresa desde cuando se formó, con énfasis en los últimos años.

## **B. ANALISIS DEL ENTORNO DE LA ORGANIZACION**

**Kenneth J. Albert, 1986, en su Manual de Administración Estratégica dice: "En la actualidad, el medio ambiente relevante de negocios no termina en la frontera de determinado país; la competencia es mundial, y el comercio, los factores geopolíticos y las acciones de las corporaciones multinacionales se han convertido en partes integrales del escenario nacional de negocios. Las comunicaciones internacionales y la cada vez más rápida carrera hacia los conocimientos más recientes, aseguran una aceleración de los cambios sociales, económicos, políticos y tecnológicos, a la vez que se tornan más complejos sus efectos a través de un sistema fuertemente interconectado. En esta situación ya no sólo el futuro se vuelve indescifrable: el propio presente se convierte en un enigma.**

**Frente a este panorama, el análisis del entorno, ocupa un papel protagónico en la concepción de la planificación estratégica. Este sistema de planificación tiene como propósito fundamental, dar la oportunidad a la organización de prepararse adecuadamente, "con el fin de permitir que el negocio opere con un máximo de congruencia y un mínimo de fricciones en las condiciones de un mundo incierto" termina diciendo el mismo A. Kenneth.**

Como se puede fácilmente deducir, la planificación estratégica provee un análisis que proporciona a la organización del futuro, una visión mucho más amplia que le permite no solamente estudiar las modas, los cambios en el gusto, las necesidades insatisfechas del consumidor, sino también, las tendencias económicas, políticas, los cambios en la cultura, los movimientos demográficos, etc.

La influencia que tiene el entorno en la organización, la forma en la que puede afectar su comportamiento y, en general, las implicaciones pronosticadas como conclusiones de su análisis, ofrecen la posibilidad de identificar oportunidades y amenazas al crecimiento de la misma organización.

La planificación estratégica propone que se considere el entorno de la organización como un todo y su análisis como parte integral de su proceso; enfoca el estudio del contexto en que existe y trabaja la organización de manera global e integral y así mismo plantea que los planes de desarrollo de la empresa deben contener directrices que orienten y comprometan su desempeño en conjunto, como un sistema total.

Como se hizo notar, este entorno, debe cada vez más definirse en términos internacionales, particularmente en todo lo referente a la competencia, a la tecnología y las condiciones económicas, aún en el caso de aquellas empresas que no sean multinacionales. Para las

empresas exportadoras, el trabajo de análisis del entorno será más complejo y dificultoso, por lo cual necesitarán el apoyo de instituciones especializadas nacionales o internacionales para obtener aquellas informaciones necesarias para el estudio; siempre y cuando no cuenten con suficientes medios propios para obtenerlas.

Siguiendo lo aconsejado por varios autores y sin olvidar el carácter de sistema total del trabajo y las conclusiones que deben obtenerse del estudio del entorno, se propondrá, para facilitar la investigación y profundizar los resultados, el reconocimiento de dos grandes dimensiones del mismo entorno, compuestas, a su vez, de componentes interrelacionadas.

Se reconoce entonces: la dimensión del entorno que enfoca el **macroambiente**, cuyo estudio comprende las fuerzas que a nivel macro pueden influir en el comportamiento de la organización y, como segunda parte, el **entorno de la empresa** entendiéndolo como sector o industria, es decir, el ambiente más cercano a la organización analizando su comportamiento estructural y las tendencias en el sector en que se inscribe la actividad de la empresa.

### **1. Análisis del macroambiente:**

El desarrollo de una organización depende, entre otros, de factores del macroambiente de carácter demográfico, económico, político, legal, social, cultural, tecnológico y ecológico. Estos factores son difícilmente controlables por la gerencia de una organización. Para una empresa exportadora, estos factores se analizarán tanto en el país en el cual se encuentra, como en aquellos donde ejerce su influencia.

El trabajo que deberá ejecutarse, tendrá los siguientes objetivos:

- Identificar las fuerzas del macroambiente que afectan el comportamiento de la empresa.
- Analizar el grado y la naturaleza de la influencia.
- Pronosticar sobre las posibles implicaciones en el desarrollo de la organización.

Para los fines del presente trabajo y para facilitar el análisis resultante, los factores que constituyen el macroambiente se descomponen en variables con el fin de permitir:

- Identificar el comportamiento de la variable, los factores que la determinan y la manera como opera.
- Explicar con precisión, como los efectos de la variable inciden cuantitativamente y cualitativamente sobre la organización para poder aprovecharlos si son

oportunidades que ofrecen el entorno, o contrarrestarlas, si son amenazadas.

- Identificar los centros de poder y/o de decisión en los cuales se origina el comportamiento de la variable o fenómeno, indicando el grado de influencia que pueda tener en la organización, para tomar las precauciones del caso en intensificar, atenuar o eliminar esa incidencia, según caso, en el plan de acción.

El estudio del macroambiente se desarrollará a tres diferentes niveles: descriptivo, de análisis y de formulación de las conclusiones.

Con el primero, nivel descriptivo, se quiere encontrar las variables o situaciones de la categoría que se esté estudiando e identificar aquellas que tienen, o pudieran tener, influencia en la organización, respondiendo en forma general a las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es el mercado meta? ¿Qué características tiene su población?
- ¿Cuáles de las variables económicas inciden en el desarrollo de la empresa?
- ¿Cuáles de las variables sociales inciden en el desarrollo de la empresa?
- ¿Cuáles de las variables políticas inciden en el desarrollo de la empresa?
- ¿Cuáles son las leyes y que características ofrecen para la regulación de la empresa?
- ¿Cuáles son las tradiciones que prevalecen en la población que integra el mercado meta? ¿Cuáles son los niveles culturales del ambiente que rodea a la empresa?

- Existen leyes particulares para la defensa del ambiente?  
¿Cuáles son los elementos básicos del medio-ambiente en el área de interés?

Con el segundo nivel, el de análisis, se tratará de explicar cómo aquellas variables o situaciones alteran el comportamiento de la empresa.

- ¿Cómo los consumidores del mercado meta influyen o podrán influir en el crecimiento de la organización?
- ¿Cómo las variables o situaciones socio-económicas y políticas influyen o pueden influir en el crecimiento de la organización?
- ¿De qué maneras las normas jurídicas pueden alterar las actividades de la empresa?

En fin, el tercer nivel, el de las conclusiones, al cual se llega analizando los datos de los dos niveles anteriores, permite el desarrollo de razonamientos y la formulación de enunciados que orienten y simplifiquen el diseño del plan estratégico.

A continuación, para cada una de las categorías anteriormente mencionadas, se presentarán guías metodológicas, con el fin de orientar el estudio del macroambiente.

Se quiere hacer énfasis en el hecho de que las guías son generales y no específicas, es decir, los elementos, variables o situaciones que contienen pueden influir en varias empresas productoras de bienes tangibles o intangibles; para determinados

casos se deberán analizar estas variables aumentando o disminuyendo el número de las mismas con el fin de adaptar la guía para un resultado más acorde a la realidad de la situación. Además, el alcance de las variables contenidas en la guía dependen del área cubierta por la empresa en su actividad: estudio del macroambiente a nivel local, provincial, nacional o internacional y, naturalmente, una mezcla de ellos.

**a) Ambiente Demográfico:**

Las personas son el componente principal de un mercado, por lo cual la organización deberá analizar la mayor parte posible de los factores que conforman la demografía de área en estudio.

Estos factores son:

- **Características de la población del País**
  - . **Población total**
  - . **Distribución geográfica**
  - . **Distribución urbana, rural y sub-urbana**
  - . **Tasa de crecimiento de la población**
  - . **Tasa de natalidad y mortalidad de la población**
  - . **Análisis del proceso de migración y sus tasas**
  - . **Esperanza de vida al nacer**

- **Composición de la población**
  - . por grupos de edad
  - . por grupos de sexo
  - . por grupos de los diferentes tipos y niveles de educación
  - . por los diferentes tipos de trabajo (ocupación)
  - . ubicación geográfica
- **Población Económicamente Activa (PEA), población empleada, población desempleada, utilizando las siguientes fórmulas:**

$$\text{PEA} = \frac{\text{Población en edad de trabajar (146-5)}}{\text{Población total}}$$

$$\text{Tasa de empleo} = \frac{\text{Población empleada}}{\text{PEA}}$$

$$\text{Tasa de desempleo} = \frac{\text{Población desempleada}}{\text{PEA}}$$

$$\text{Tasa de sub-empleo} = \frac{\text{Población sub-desempleada}}{\text{PEA}}$$

Donde sea posible y/o necesario, debido a la naturaleza de algunos productos, resultaría de mucha utilidad analizar la población a partir de su origen étnico.

El estudio de las variables del entorno demográfico, debe dar informaciones para cada uno de los mercados cubiertos por los cuales productos fabricados por la empresa, además del cálculo del crecimiento de cada uno de ellos.

Este análisis se puede, en un segundo tiempo, restringir en el área de influencia de la organización o, en el caso de una empresa exportadora, ampliarse en aquel o aquellos países en los cuales proyecta su presencia.

**b) Ambiente Económico:**

La población por sí misma no constituye el mercado; para serlo, debe tener dinero para gastar. Por eso, los ingresos, su distribución y la manera de gastarlos, constituyen objeto de atento y continuo análisis tanto por su importancia como por su inestabilidad.

Las variables que deben tomarse en consideración para el diagnóstico, como base para poder hacer proyecciones son:

- Análisis del Ingreso Nacional (Ingreso total proveniente de todas las fuentes como: remuneración de los empleados, y utilidades de las empresas, rentas, etc) y su comportamiento.
- Análisis del Ingreso Personal Disponible Percápita (ingresos provenientes de sueldos, salarios, dividendos, rentas, intereses, negocios y profesiones, pensiones y

actividades agrícolas al neto de los impuestos directos e indirectos y dividido entre la población).

- Análisis del poder adquisitivo discrecional (residuo del ingreso personal después de hacer frente a los compromisos fijos -canasta básica- cuyo valor puede ser diferente dependiendo de la estratificación del mercado).
- Análisis de la propensión marginal al ahorro y a la inversión de los consumidores.
- Análisis del índice de Precio al Consumidor y del índice de precio al Por Mayor por cada producto de la empresa.
- Análisis histórico, actual y perspectivas de crecimiento de la actividad económica de la organización dividida por áreas de interés (por producto, área geográfica, etc.)
- Análisis de la Balanza Comercial del país.
- Análisis de la tasa de cambio frente a las monedas de los países a los cuales la organización adquiere algunas materias primas y equipos, o a los cuales vende sus productos.
- Análisis de las inversiones extranjeras en el país.
- Análisis de la deuda externa pública y privada.
- Estudio sobre la finanza pública del país en cuanto a inversiones, gastos público, ingresos, etc.
- Análisis de accesibilidad a las fuentes de financiamiento de inversión o de operación: Bolsa de Valores y mercado de Capitales.
- Análisis de la política económica del gobierno:
  - . Programa para la modernización de la administración pública.
  - . Programa de desarrollo para el sector agropecuario, para el sector industrial y para el sector de los servicios.

- . Programa para el comercio exterior, sobretodo en cuanto a las exportaciones de productos no tradicionales.

**Análisis de las tendencias mundiales en el sector de la economía y del comercio:**

- . Estudio sobre la modernización económica mundial y su efecto en el país y en las actividades de la empresa.
- . Estudio sobre la Organización Mundial de Comercio (O.M.C.) y otros convenios en el desarrollo de los productos de la organización.

**c) Ambiente Político:**

Los inversionistas, tanto nacionales como extranjeros, dan mucha importancia al factor político y sus componentes, dentro del país, por sus incidencias en el desarrollo de las empresas. Es importante por lo tanto, incluir en el trabajo de diagnóstico, un análisis de los siguientes puntos:

- Una panorámica de la situación política a nivel nacional, provincial y en el área en la cual se desenvuelve la organización, incluyendo los aspectos de:
  - . Estabilidad política
  - . Tendencia ideológica del gobierno.
- Las características de la oposición, incluyendo su formación (grupos, gremios, asociaciones, partidos, y otros), y su influencia en la toma de decisiones políticas del país.

- Una descripción y un análisis de las situaciones estatales que tienen que ver con las actividades de la organización.

En el caso de una empresa exportadora, sería aconsejable contar también con este análisis del país en el cual se desempeñan las sucursales o los clientes.

#### **d) Ambiente Legal:**

Aunque se promueva a nivel mundial un liberalismo económico la presencia del estado, como ente regulador del uso, producción, distribución, importación y exportación de bienes y servicios y de funcionamiento de las actividades de las mismas empresas, es marcada en todos los países.

Existen leyes de carácter comercial, laboral, fiscal, penal, civil, y de otra índole, que se aplican según la actividad de la organización.

- Análisis de la Constitución Nacional con el fin de establecer si se protege la empresa privada y su actividad.
- Estudio detallado del Código de Comercio con el fin de encontrar aquellos puntos a favor o en contra de la actividad de la organización.
- Estudio y análisis del Código del Trabajo en aquellos puntos esenciales para un buen y seguro funcionamiento de la empresa.
- La Legislación Fiscal influye en el normal desenvolvimiento de la organización:

- . Impuesto sobre la renta
  - . Impuesto de Transferencia de Bienes Muebles (ITBM), llamado en otros países, Impuesto sobre Valor Agregado (IVA).
  - . Impuestos municipales
  - . Impuesto de importación de insumos, maquinarias, etc.
  - . Otros Impuestos.
- La legislación Penal (cuando contenga artículos ad hoc) castiga aquella organización o individuo que no la observa:
- . Fraude al consumidor, como la alteración de pesos, medidas, cantidades, etc.
  - . Uso de marcas y patentes no aprobadas por los depositarios.
  - . Exportaciones ficticias
  - . Otros.
- La Legislación Civil que es la que regula el comportamiento de la organización que se está estudiando.
- Otras leyes que puedan de una u otra forma, regular las actividades de las empresas productoras públicas y privadas.

**e) Ambiente Cultural y Social:**

Las tradiciones son valores que influyen fuertemente en el aspecto sociocultural de un país; el éxito o el fracaso de algunas empresas depende también del hecho de detectar, analizar y

comprender los valores que determinan las acciones de la población que rodea la organización. Por otro lado, la parte del estudio que se refiere a lo social, tiende a analizar el por qué se dan algunas situaciones a lo interno de la misma población.

- Descripción de la cultura y de la subcultura de la población considerando los aspectos relacionados con los valores humanos, tradiciones y creencias, y valores artísticos (danza, pintura, literatura, y otros).
- Comportamiento de la población frente al consumo de bienes y servicios por la organización en estudio.
- Descripción de la composición social de la población que rodea la organización, su forma de vida.
- Descripción y análisis de la situación social y posible evolución, considerando factores como la vivienda, la salud, la educación, otros índices de bienestar y el efectivo interés puesto por el gobierno en esta problemática.

#### **f) Ambiente Tecnológico:**

El continuo y, aparentemente para algunos países, inalcanzable desarrollo tecnológico produce un efecto importante en el crecimiento de las empresas productoras y, consecuentemente, en la vida del hombre y particularmente en su estilo de vida, en sus patrones de consumo y en su bienestar económico.

La tecnología se puede definir como "el conjunto de los conocimientos aplicados a la producción de bienes y servicios". Para

los fines de este trabajo, será conveniente considerar aquellos equipos y maquinarias con contenido tecnológico que puedan facilitar y mejorar la producción de la organización en estudio.

En esta parte del manual, se sugiere determinar el **techo tecnológico (límite superior internacional, nacional o sectorial al cual ha llegado la aplicación de tecnología para la fabricación de un determinado bien o servicio"**) del país, del sector, y confrontarlo con el de la empresa, con el fin de ubicar la misma con respecto a la tecnología y poder formular los planes de crecimiento.

En el análisis del ambiente tecnológico se deberán considerar factores como productividad, ahorro en los factores que intervienen en la producción, los costos que influyen en la producción, el espacio utilizado, infraestructuras, costos de la capacitación, calidad y otros.

- Identificación de las diferentes tecnologías y equipos disponibles en el mercado y confrontación con las de la organización en estudio, señalando las características, ventajas, desventajas, fentes, costos, etc., por las siguientes áreas:
  - . Administración de la empresa
  - . Administración de la información
  - . Diseño de planta en función a la tecnología y equipos.
  - . Diferentes procesos productivos
  - . Canales de distribución

- . Otros.
- Análisis de la perspectiva tecnológica

**g) Ambiente Ecológico:**

Con la siempre mayor atención que los hombres prestan al ecosistema para poder garantizar la sobrevivencia natural en este planeta, sería imperdonable no conceder una parte de este trabajo a la importancia del impacto en la naturaleza que tiene la producción de bienes y servicios.

Con el estudio del ambiente ecológico se quiere:

- Describir las actividades de la empresa, en cuanto a la producción, referente al aspecto ecológico.
  - . Insumos utilizados en la actividad de fabricación
  - . Procesos de fabricación
  - . Productos finales y desechos (indicar si son reciclables o no)
- Identificar y describir las características geográficas, topográficas del área en el cual se encuentran las instalaciones de la organización:
  - . Ubicación de la propiedad
  - . Topografía
  - . Sistema vial
  - . Existencia de servicios en el área

- . Bosques e inventario de la flora y la fauna
  - . Geología
  - . Suelos
  - . Análisis del agua (manantiales, pozos, quebradas, ríos, lagos, norias)
  - . Clima
  - . Influencia de áreas cercanas contaminadas o no.
- Reconocer y/o prever el impacto ambiental que genera o que podría generar la empresa durante su labor de producción e identificar los criterios y aspectos que deben considerarse en la formulación del plan estratégico.
- . Impacto del agua en el área de producción
  - . Efectos por la emisión de gases
  - . Efectos por ruidos
  - . Efectos sobre la agricultura, la ganadería, los bosques y el ambiente.
  - . Efectos del cambio del uso de la tierra y de las amenazas por desastres naturales en el área de influencia de la empresa (derrumbes, inundaciones, etc).
- Identificar, analizar, considerar y aprovechar los incentivos ofrecidos por aquellas leyes que el gobierno del país, o el área en el cual se ubica la organización, ha promulgado o promulgará para la protección del ambiente (beneficios tributarios a cambio del uso de materia prima no contaminante, instalaciones de aparatos que reducen el ruido, filtros, etc.).

## **2. El Entorno de la Empresa:**

La mayor parte de los autores, enfocan el análisis del microambiente externo en los productores-proveedores, en los intermediarios (tanto de los proveedores como de la empresa) y en el mercado de la misma empresa, dejando el análisis de la competencia en el macroambiente. Pensando que la competencia tiene más elementos afines a la organización en su "ambiente" más cercano, se prefiere considerarla entre los factores del sector (conjunto de empresas que producen un mismo bien o servicio o un sustituto) con los proveedores, los intermediarios y el mercado.

La figura N<sup>o</sup> 3 representa el concepto que tiene Michael E. Porter de la estructura del entorno de una empresa. Se seguirá este esquema para el análisis propuesto en esta parte del trabajo.

El análisis del sector y de sus variables, debería responder, a través de la guía que más adelante se señalará, a las siguientes preguntas, tomando en cuenta cada una de las fuerzas que influyen en el comportamiento del sector mismo:

- ¿Cuáles son las barreras al ingreso de la empresa en el sector?
- ¿Cuántos son los competidores?
- ¿Qué calidad y qué precios tienen los productos de la competencia?

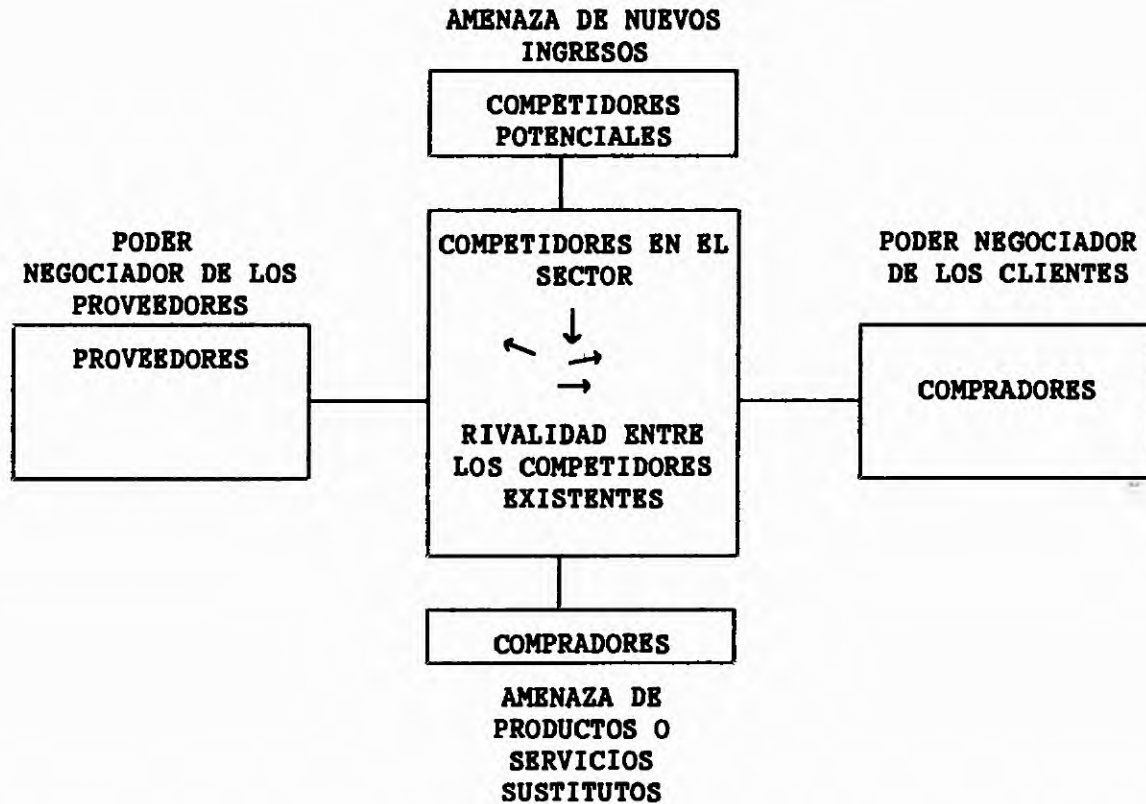
- ¿Cuál es el grado de competitividad de las empresas del sector?
- ¿Cómo están en el mercado del sector, los bienes sustitutos?
- ¿Cuál es el grado de negociación de los proveedores?
- ¿Cuáles son los principales factores para la aceptación de los productos en el mercado del sector?

Como anticipado, en el mercado del sector existen fuerzas que influyen en su comportamiento, como:

- Cantidad y calidad de los competidores existentes
- Cantidad y calidad de los competidores potenciales
- Composición del o de los mercados metas
- Disponibilidad de materia prima
- Cantidad y calidad de los proveedores
- Disponibilidad del Recurso Humano capacitado para trabajar en el sector.

Figura Nº 3

**VARIABLES DEL SECTOR QUE INFLUYEN EN EL  
DESARROLLO DE LA ORGANIZACION**



Fuente: El Proceso Estratégico, pág. 72. Modificado por el autor.

Para tener una visión clara de lo arriba expuesto, a continuación se presenta la parte metodológica que indica las principales variables que conforman las fuerzas. Se entiende que estas variables no se

utilizarán todas y, además dependiendo de los casos, podrán aumentarse.

**a) Competidores existentes:**

Difícilmente existen empresas que no tengan, aunque sea débil, una competencia que, de una u otra forma, obstaculice su desenvolvimiento. El conocer la mayor parte de las características de los competidores, garantiza un esfuerzo adecuado por parte de la organización debido a la o las comparaciones que puedan hacerse (Benchmarking).

Seguidamente se mencionarán los criterios y los elementos que deberán analizarse para lograr un marco de referencia que permita formular conclusiones.

- Crecimiento del sector

En este punto se debe analizar el crecimiento de la demanda y de la oferta del producto o de los productos en análisis.

- . Históricamente, como se comportó el producto hasta el día de hoy.
- . Determinar la posible tendencia
- . Determinar los periodos en los cuales el sector excede en la capacidad productiva.

- **Concentración de competidores**  
Se debe determinar el número de empresas que son líderes en el mercado y aquellas que no lo son, pero existen.
- **Identificación de la ubicación del o de los competidores.**
- **Balance de los competidores.**
  - . **La situación contable y financiera**
  - . **Tamaño y recursos recibidos.**
- **Costos fijos.**  
Sería inútil conocer los costos fijos de los competidores para lograr el cálculo aproximado de los costos de producción.
- **Diferencias entre los competidores.**
  - . **Tipo de estrategias.**
  - . **Tipo de administración.**
  - . **Fuerzas impulsoras**
  - . **Techo tecnológico alcanzado.**
  - . **Otros.**
- **Diferencias en el o en los productos**
  - . **Identificación de la o las marcas**
  - . **Atributos (composición, dimensiones, confección, uso y aplicaciones, calidad, servicio post-venta, atención al público, etc).**
  - . **Identificación del país de origen.**
- **Diferencia histórica (cuando posible) en el precio.**
- **Puntos de venta y canales de distribución.**
- **Tipo de publicidad y medios utilizados (diarios, periódicos, revistas, televisión, radio, cine, etc.)**

**b) Competidores potenciales (participantes nuevos):**

El ingreso de nuevos competidores en un determinado mercado, depende del nivel y del tipo de barreras que existen en la entrada.

El siguiente análisis, permite determinar si las empresas que componen el sector pueden hacer frente a las organizaciones competidoras que aspiran a entrar por primera vez en su mercado. Se trata de identificar las barreras del sector, determinar su importancia, verificar si las mismas son suficientemente "altas" para dificultar la entrada en el mercado de los nuevos competidores.

Como siempre, la cantidad de factores que se señalarán a continuación, pueden ser modificados en exceso o en defecto dependiendo del caso particular que se está analizando.

- **Economía de escala**  
Permite la fabricación de una gran cantidad de productos por período de tiempo y, por lo tanto, una disminución en los costos de producción. Evaluar si la organización es estudio está produciendo en una economía de escala y, eventualmente, determinar el nivel.
- **Diferencia en el o en los productos**
  - . **Identificación de la o las marcas**
  - . **Atributos (composición, dimensiones, confección, uso y aplicaciones, calidad, servicio post-venta, atención al público, etc.)**
  - . **Identificación del país de origen.**

- . Determinar si el producto de los posibles competidores tiene innovaciones o no.
- **Costo al cambiar el proveedor.**  
Se trata de definir cuanto le costaría a los clientes cambiar el proveedor.
  - . Costo de transporte (ubicación del nuevo proveedor).
  - . Impuestos de importación.
  - . Otros.
- **Requerimiento de capital**  
La necesidad de invertir importantes capitales para entrar en el mercado del sector, es una barrera. Identificar los costos que tienen las infraestructuras de producción, la investigación y desarrollo, la comercialización, el inventario, la publicidad, etc.
- **Acceso a los canales de distribución.**  
Un nuevo competidor con su producto desplazará un producto análogo ya existente en el mercado. Para lograrlo deberá ofrecer a los canales de distribución algo a cambio (precio, promociones, etc). Tanto más alta es la barrera tanto mayor será el esfuerzo del nuevo competidor. Analizar esta situación en el mercado del sector.
- **Acceso a los insumos.**  
Definir, en los límites de lo posible, si el mercado dispone de la cantidad de insumos suficientes para abastecer una nueva producción
  - . Identificar los probables insumos.
- **Política gubernamental.**  
El gobierno con algunas leyes puede a la fecha, todavía restringir la entrada de nuevos competidores al mercado a través de licencias, impuestos a los insumos, normas sobre contaminación, etc. De toda manera, la tendencia de la globalización indica que tales restricciones tienden a desaparecer en un límite de tiempo no muy largo (en el año 2,005 todos los países latinoamericanos se integrarán en la Organización Mundial de Comercio).

**c) Productos sustitutos:**

Los productos sustitutos son aquellos que cumplen con las mismas características del producto en estudio y que, prácticamente, logran estimular la misma satisfacción en los consumidores. Hay que identificar la presencia y las características de estos productos porque pueden ser una real amenaza para la organización y el sector.

- Identificar la presencia de bienes sustitutos.
  - . Determinar la cantidad, las características del sustituto.
  - . Averiguar el precio, la promoción y las condiciones de ventas de los productores.
  - . Tipo de publicidad y medios utilizados.
  - . Canales de distribución.
  - . Otros.
- Tendencia de los compradores a sustituir.  
Determinar y analizar la propensión que podría existir entre los compradores a cambiar el producto en análisis por el bien sustituto.
  - . Determinar el por qué los compradores estarían dispuestos a cambiar por un producto sustituto.
- Costo del cambio.  
Determinar, hasta donde sea posible, cual podría ser el costo en el cual incurrirían los compradores al cambiarse del bien en estudio por un bien sustituto.

Se quiere recordar que la cantidad y tipo de variables pueden ser modificadas según el producto, la empresa y el sector.

**d) Compradores:**

Los consumidores son compradores que determinan la cadena de la distribución adquiriendo el producto y consumiéndolo o aquellos que lo comparan para volverlo a vender o, en fin, aquellos que lo compran para transformarlo. La competencia está determinada en gran parte, por la capacidad negociadora de los compradores para adquirir el producto de una determinada organización. Partiendo de este punto, sería difícil determinar el poder de negociación del comprador sin especificar de cual se trata. Se utilizará entonces una forma general cuyas variables se adaptarán a cada caso en particular.

Michael Porter, 1986 Op. Cit., divide en su estudio las determinantes del poder del comprador en dos partes, así que el análisis deberá hacerse en dos dimensiones a saber:

**Apalancamiento de la negociación**

- **Concentración de los compradores**
  - . Identificar cuáles y cuántos son los compradores del producto en análisis.
- **Integración horizontal inversa**
  - . Determinar si algunos compradores quieren y/o estarían en capacidad de producir el producto en estudio. Esto sería muy poco favorable para las empresas del sector.

- Información manejada por los compradores
  - . Descubrir si los compradores conocen realmente las empresas que componen el sector a las cuales les compra el producto en cuestión. Qué tipo de informaciones tienen.
- Determinar y estudiar el volumen de adquisición de los compradores del sector en análisis.
- Sustitución de producto.
  - . Identificar aquellos productos que por sus características pueden sustituir el producto estudiado dando una ventaja de negociación a los compradores.

#### **Sensibilidad al precio**

- Diferencia en el o en los productos
  - . Identificación de la o las marcas
  - . Atributos (composición, dimensiones, confección, uso y aplicaciones, calidad, servicio post-venta, atención al público, etc.)
  - . Identificación del país de origen.
  - . Determinar si el producto de los posibles competidores tiene innovaciones o no.
- Identificación de la marca
- Establecer la importancia que tiene el producto en estudio para el comprador. Se trata de calcular la relación existente entre lo gastado o invertido por el comprador en el producto en estudio y sus compras totales:

$$\text{Valor: } \frac{\text{Compras al sector}}{\text{Compras totales}}$$

- Utilidades de los compradores
  - . Se debería poder determinar el grado de utilidad que el producto en análisis procura al comprador.

**e) Proveedores:**

Otra fuerza importante en el mercado, es el poder de negociación de los proveedores. Estos pueden ejercer su poder en los actores del sector con el aumento de los precios o con la disminución de la calidad de los insumos por ellos vendidos. Es evidente, por lo tanto, que los proveedores poderosos pueden "minar" la estabilidad de la organización restándole utilidad. Por esta razón la organización debe evaluar aquellas variables que más pueden poner en peligro su funcionamiento y rentabilidad.

- Concentración de proveedores.
  - . Determinar la cantidad de proveedores de insumos existentes en el mercado, y a cuantos de ellos la organización les compra.
- Diferencia en los productos de los proveedores.
  - . Determinar si existe semejanza o no entre los productos adquiridos a diferentes proveedores y, si no existen, analizar la consecuencia de su uso en los productos de la organización.

- Calidad de los insumos.
  - . Determinar la calidad de los insumos presentes en el mercado y cómo esta puede influir en los bienes y servicios producidos por la organización.
- Participación de los proveedores en las compras del sector.
 

Para obtener este dato, se deben determinar las compras del sector y compararlas con el total de las compras del mismo sector:

Compras a los proveedores

---

total de compras del sector

- Participación del sector en las ventas de los proveedores.
 

Para obtener este dato, se deben determinar las ventas al sector y compararlas con el total de las ventas de los proveedores.

Ventas al sector

---

Total de ventas de los proveedores

- Costos del cambio
  - . Determinar cual podría ser el costo en el cual incurriría la organización al cambiarse de proveedor.
- Disponibilidad de insumos sustitutos.
  - . Identificar la existencia y disponibilidad de insumos que puedan sustituir aquellos que la organización está utilizando normalmente.
- Integración hacia adelante.
  - . Investigar si algún proveedor está o tiene la intención de fabricar el o los productos iguales a los del sector.

Aunque en su trabajo Michael Porter no los mencione, se quiere añadir a esta parte del estudio y como parte del mercado del sector, la necesidad de analizar una variable que también puede influir en el mejor desarrollo de la organización:

- Bienes complementarios
  - . Identificar aquellos bienes que podrían complementarse con el o con los productos de la organización influyendo en sus ventas.

## C. ANALISIS DE LA SITUACION INTERNA DE LA ORGANIZACION

Para realizar una planificación estratégica de una organización es importante tener una "instantánea" de la misma. No sólo de su fase histórica y sus aspectos generales, si no también de su infraestructura, capacidad de producción, diseño de nuevos productos, de nuevos procesos, control del proceso comercial y otros factores de la misma importancia.

Se trata, entonces de determinar los recursos y las capacidades de la organización, las fortalezas y las debilidades. Las fortalezas son aquellas características propias de la institución que aumentan su efectividad y se estudian porque ofrecen un inventario de capacidades de la organización, que sirve para estructurar programas que las capitalicen para el logro de los objetivos. Las debilidades, por contra, son aquellas características de la institución, que limitan la efectividad de sus acciones; su estudio ofrece un inventario de áreas para las cuales se puedan diseñar programas que mejoren el desempeño y contribuyan a lograr los objetivos.

La identificación y análisis de las fortalezas y debilidades permiten tomar acciones para que la organización pueda desenvolverse con seguridad en el medio. ¿Cuáles son las "tareas"

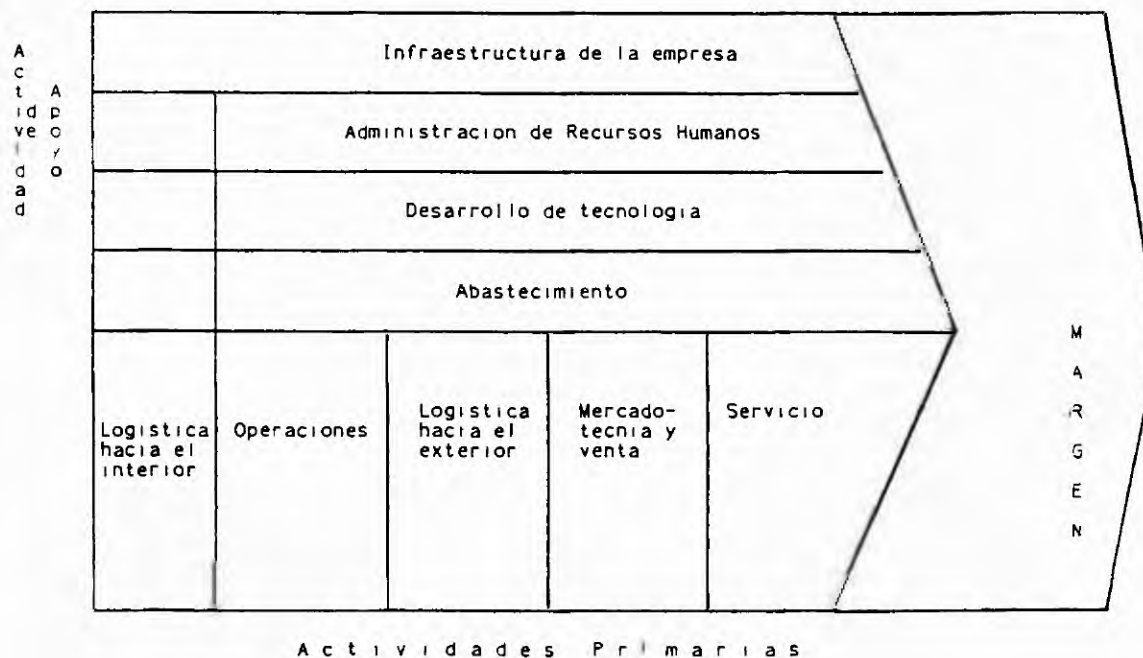
que la organización hace bien? ¿Cuáles hace mal? ¿Cuáles son sus fuerzas impulsoras? ¿Cuáles son los valores que condicionan el "modus operandis" de la organización?

Para lograr un diagnóstico eficaz y recoger datos de los puntos estratégicos de la organización, se evaluarán variables como la organización, la dirección, la gestión contable y financiera, la gestión comercial, la gestión de tecnología, y se utilizará como guía, el concepto de Michael Porter: La cadena genérica de valor (fig. NO 4).

En su teoría, Porter identifica las actividades de la organización que contribuyen a generar valor al producto y las divide en dos partes:

- Las actividades primarias (aquellas que están directamente unidas a la producción).
  - . La logística hacia el interior.
  - . Las operaciones
  - . La logística hacia el exterior
  - . La mercadotecnia y ventas.
  - . El servicio post-venta
- Las actividades de apoyo (aquellas que facilitan la producción)
  - . La infraestructura de la empresa
  - . La administración de recursos humanos
  - . El desarrollo de tecnología
  - . Las compras

**Figura No. 4**  
**CADENA GENERICA DE VALOR**  
**DE MICHAEL PORTER**



Fuente: El proceso Estratégico, Pg. 84

Se iniciará advirtiéndole que la mayor parte de los costos del "inventario invisible" (costos que existen cuando se hacen actividades sin agregar valor a los productos) se encuentran a lo interno de la organización, por lo tanto hay que prestar atención. Se

seguirá con el análisis de las actividades primarias y precisamente con la logística interna.

### **1. Logística interna (pre-proceso productivo):**

La logística interna se refiere a la materia prima y a los factores que le competen como: el transporte interno para localizar la materia prima, el manejo de la materia prima, el almacenaje, etc. Se requiere recordar que el punto de partida en el proceso de fabricación es tan importante como una buena venta; "quién bien comienza ya está a la mitad de la obra".

- La materia prima utilizada por la organización en análisis, ¿Cumple con las normas establecidas? ¿Se está aplicando un control estadístico de la calidad? ¿Cumple con las normas de protección del medio ambiente?
- ¿Se está almacenando en un lugar específico?
- ¿Cómo se está almacenando en un lugar específico?
- ¿Si es un material deperible, se está conservando adecuadamente?
- ¿Se está aplicando un eficaz control de inventario para la materia prima? ¿Hay acceso o escasez?
- ¿Cómo se maneja?
- La forma en la cual se transporta a la organización, ¿Es efectiva? ¿No existen rutas o métodos mejores?
- Si la materia prima es importada, para reordenar ¿se está considerando, además de los tiempos de entrega normales

de los productos nacionales, los mayores tiempos para el transporte y los imprevistos?

- En la entrada y movimiento interno de los insumos, ¿Existe un eficiente sistema de comunicación entre los trabajadores?
- ¿La organización cuenta con un buen sistema de información sobre las características de los insumos utilizados?

## 2. Operaciones:

Cualquiera organización, al trabajar, produce un bien o un servicio: un proceso manufacturero terminará con la producción de un bien, mientras que un proceso operativo producirá un servicio. Las actividades productivas están basadas, para los dos, en una serie de operaciones.

¿Qué debe hacerse? ¿En qué consiste el trabajo? ¿Cuál es la secuencia de producción?, etc.

- ¿Cuál es el proceso básico?
- ¿Cuáles son los demás procesos?
- En cada proceso se debe identificar:
  - . Maquinarias y equipos y sus techos tecnológicos
  - . Materiales utilizados
  - . Cantidad y distribución de Recurso Humano
  - . Aplicación de la gestión total de la calidad

- . ¿Existe una satisfacción en el trabajo por parte de los trabajadores? ¿Participan?
- . Verificar si existen programas de producción y procedimientos para controlar su ejecución
- . Manejo de materiales y tecnología alcanzada
- . Tipo de empaque y grado de confiabilidad para el transporte
- . Análisis estadístico de la calidad
- . Sistema de información sobre avances tecnológicos internos y externos en cada uno de los procesos.
- . Sistema de comunicación entre los diferentes procesos y las otras actividades primarias y de apoyo.
- . Productividad del Recurso Humano en un período de tiempo razonable (últimos tres años)
 
$$\frac{\text{volumen de producción}}{\text{mano de obra utilizada}}$$
- . Productividad de los otros factores y confrontarla con la de la competencia.
- . ¿Qué tipo de inversiones se hicieron últimamente en la producción para incrementar la productividad? ¿Existe un programa de mantenimiento preventivo para las maquinarias, utensilios y equipos? ¿Se cumple?
- . Cantidad de residuos y de desechos
- . Control de los aspectos de la ecología
- . Otros, según las necesidades de la organización

### **3. Logísticas interna (post-proceso productivo):**

Al final de las fases de producción, el producto (bien o servicio) es una realidad. A este punto hay que identificar los siguientes pasos y analizarlos.

- ¿Qué tipo de empaque se usa? ¿es el más indicado?
- ¿Cómo se maneja el producto? ¿Cómo de da el movimiento del producto terminado?
- ¿Cómo se almacena?
- Si es un producto deperible, ¿Cómo se conserva?
- ¿Existe un sistema de comunicación para mantener al día a los interesados sobre la disponibilidad del o de los productos?
- ¿Cuáles mecanismo se utilizan para administrar el inventario?
- Otros, según el tipo de organización en análisis.

### **4. Mercadotecnia y ventas:**

La mayoría de las empresas cuentan, todavía, con una organización que tiene como objetivo la producción (la organización produce lo que le gusta a su presidente o gerentes) o a la venta (no importa el como, la organización debe vender volúmenes de producto) sacrificando normalmente el margen de utilidad. Pocas empresas, han cambiado estos enfoques por el de "servir al cliente" lo mejor que se

pueda y producir lo que el cliente quiere. Esta nueva tendencia es realmente indispensable para cualquier actividad productiva y es por esto que se debe tomar en serio y aplicarla.

**a) Generalidades:**

- ¿Cuáles son los principales mercados de la organización?
- ¿Cómo se escogieron?
- ¿Cuáles son los principales segmentos del o de los mercados?
  - . Determinar el valor de la demanda por segmento
  - . Tipo de consumidores
  - . Determinar las posibles motivaciones que inducen al consumidor a preferir el o los productos en análisis
  - . Descripción de la estratificación.
- Determinar la participación que por producto tiene la organización en el o en los mercados.
- Determinar y analizar cuántos y cuáles son los clientes más importantes y cuál es su participación en el total de venta de la organización, en un período dado.
- Estudiar la imagen de la organización en el mercado:
  - . Empresa seria, responsable, puntual, etc
  - . Empresa irresponsable, inconstante, etc.
- La organización ¿Cuenta con una estrategia para enfrentar el mercado? ¿Cuál es? ¿Se han definido estrategias por segmento? ¿Cuáles son?
- Determinar la opinión sobre la imagen por cada producto que tienen los consumidores.

- Determinar si existen programas de venta por producto y el nivel de venta por cada uno de los productos.
- Identificar aquellos productos que son más rentables y aquellos que son menos rentables.

**b) Mezcla de mercado:**

Aunque se llame "Planificación Estratégica de Mercadotecnia" y tenga un tratamiento suyo particular, en esta parte del manual, se sugiere analizar los componentes de la "mezcla de mercado" (Marketing mix) con el fin de tener una panorámica más completa. Si fuera necesario, se sugiere profundizar los datos y preparar también una planificación dentro de las metas de la organización.

**Producto:**

El producto es el resultado de la transformación de los insumos al final del proceso de producción.

- . ¿Cuántas y cuáles son las líneas de productos?
- . ¿La forma del producto es la que se había planeado?
- . ¿Sus componentes químicos, respetan las normas?
- . ¿Las dimensiones?
- . ¿La marca?
- ¿Color, sabor, olor...?

- ¿Confección?
- ¿Etiquetas?
- ¿Se hacen pruebas de mercado?
- ¿El o los productos satisfacen las necesidades del consumidor?
- ¿Cómo son los productos de la competencia?
- Determinar por cada producto en análisis, su posición en la curva del ciclo de vida.
  - Etapa de introducción, etapa de crecimiento, etapa de madurez y etapa de declino.
- Determinar si se cuenta con un buen servicio de comunicación y de información.
- Otros, según las necesidades del estudio.

### **Fijación de precio**

**El precio es el valor monetario del producto**

- ¿Se han estimado convenientemente los costos?
- ¿Se han analizado los productos y los relativos precios de la competencia?
- ¿Qué método de fijación de precio utiliza la organización para efectuar el análisis?
  - . Costos más utilidades.
  - . Análisis del punto de equilibrio y fijación de precio a partir de las utilidades meta.
  - . Otros.

- ¿Cuál es la política de precios que se utiliza?
- Determinar si se cuenta con un buen servicio de comunicación y de información.
- Otras, dependiendo del objetivo del análisis.

### **Posicionamiento en el mercado**

El posicionamiento en el mercado está dado de su posición con respecto a la competencia.

- . Caracterizar el mercado meta (usar los datos anteriores)
- . Diseñar el perfil del consumidor (usar los datos anteriores)
- . Identificar los canales de distribución
- . Indicar cómo está estructurada la fuerza de venta
  - . Por sector geográfico
  - . Por producto
  - . Por mercado
- Explicar como se administran los canales de distribución
  - . Vendedores propios, agentes, representantes, agentes con depósito, camiones propios para la entrega, etc.
- Explicar como se evalúan los canales de distribución e indicar cada cuanto tiempo se hace.
- Determinar si se cuenta con un buen servicio de comunicación y de información
- Otras, según lo pida el estudio.

## **Publicidad**

La publicidad es la acción que, a través de los canales de información, hace conocer a los consumidores meta la existencia de un producto y donde encontrarlo.

- ¿Existe un programa publicitario?
- ¿La organización en análisis, ha previsto un presupuesto para publicizar el o los productos?
- ¿Si publicidad, está prevista su evaluación?
- Identificar el o los canales de comunicación a través de los cuales la organización se da a conocer?
- ¿El personal de venta está capacitado?
- ¿Existe una supervisión formal de los representantes de venta?
- Aclarar si existe una forma de evaluación para las acciones de los representantes de venta.
- Determinar si se cuenta con un buen servicio de comunicación y de información.
- Otras, según las necesidades del estudio.

### **5. Servicio post-venta:**

En este caso el servicio se refiere al seguimiento que se le da al producto (bien o servicio) en la fase siguiente a la venta.

- ¿La organización cuenta con un sistema de información para averiguar el grado de satisfacción que el producto brinda a sus consumidores?
- Existe un servicio de asistencia post-venta?
- ¿Se atienden bien los clientes momentáneamente insatisfechos por sus compras?
- ¿Se atienden rápidamente y en forma satisfactoria las llamadas de garantía? ¿Las que no son de garantía?
- ¿Tiene una suficiente gama de repuestos?
- ¿Cuanto tiempo transcurre desde el momento de la llamada hasta la intervención técnica? ¿Está bien?
- Determinar si se cuenta con un buen servicio de comunicación y de información.
- Otros, según el análisis.

Como anticipado, además de contar con las actividades primarias, para Michael Porter la organización cuenta con las actividades de apoyo.

## **6. Infraestructura de la empresa:**

Parte importante de la empresa es la organización que determina y regula sus actividades.

**a) Cultura organizacional:**

La cultura organizacional es uno de los elementos que influyen en la elaboración de la visión y de la misión de la empresa y refleja los valores y los intereses de los accionistas además del clima de trabajo y una sólida base para la administración.

- Determinar los patrones de comportamiento, valores, creencias y tradiciones que se encuentran, caracterizan y dominan en la empresa.
- Verificar como los valores influyen en el comportamiento de los integrantes de la organización (estimulan, deprimen, condicionan, etc).
- Determinar el clima del trabajo y por qué es así.
- Identificar las expectativas de los accionistas y de los dirigentes de la organización y determinar sus influencias en el desarrollo de las actividades de la empresa.

**b) Planificación:**

- Determinar si la organización cuenta con una planificación formal. Si tiene claramente establecidas la misión y las metas que se propone.
- Determinar si la organización cuenta con los diseños de estrategias para las diferentes áreas.
  - . Si no los tiene, determinar si por lo menos cuenta con una serie de intenciones manifiestas sobre el uso de sus recursos no financieros, y sobre la inversión a corto, mediano y largo plazo.

- . En el caso que los tenga, averiguar si han sido suficientemente difundidos entre el personal de la organización para su conocimiento y, si es el caso, si han sido comentados.
- Averiguar a qué plazo se planifica y como se elaboran los planes.
- Verificar quién o qué unidad esta encargada del proceso de elaboración de los planes.
- Averiguar quién y a qué nivel se toman las decisiones relacionadas con la formulación de los planes.

**c) Organización:**

- Determinar si la empresa cuenta con un organigrama funcional y/o, de toda manera, averiguar como está organizada para lograr resultados en las diferentes actividades que realiza.
- Verificar cuáles funciones están claramente definidas y cuales de ellas aparecen en el organigrama de responsabilidades.
- Determinar si cada una de las unidades que componen la empresa, cuenta con objetivos y funciones básicas, o si se desenvuelve sin rumbo y sin responsabilidades específicas.
- Averiguar si los objetivos y las funciones están elaboradas considerando la meta y cuánto planeado por los directivos de la misma empresa.
- Determinar cual es el proceso de las contribuciones de cada una de las unidades, en la consecución de los objetivos de la empresa.
- Definir si la estructura de las unidades está proporcionada a la responsabilidad y a los logros obtenidos.

- Averiguar si existe un flujo de comunicaciones entre las unidades o, si las mismas, ejecutan sus tareas en forma aislada; de todas maneras, determinar las actividades correspondientes para obtener eficacia en el desempeño.
- Determinar si existe un diseño para cada cargo con la descripción del o de los objetivos, funciones, responsabilidades, etc.
- Averiguar si los trabajadores conocen la descripción del cargo de cada uno y las relaciones que deben existir entre ellos.
- Determinar la existencia de grupos formales o informales, quienes los integran y por qué o con qué fin se reúnen.
- Determinar si se cuenta con un buen servicio de comunicación y de información.
- Averiguar si existen asesores externos, en qué área están trabajando y desde cuánto tiempo. ¿Han habido algunos resultados?
- En fin, corroborar si la estructura de la organización es adecuada para desarrollar los planes de la empresa, cumpliendo con su meta y objetivos.

#### **d) Dirección:**

La dirección es parte medular para el buen funcionamiento de la organización en cuanto les corresponde, en la mayoría de los casos, la tomo de decisiones, establecer rumbos, estrategias, etc.

- Determinar el tipo de filosofía administrativa utilizada por la organización para desarrollas sus actividades (administración científica de Taylor, administración por objetivo, mejoramiento continuo, etc.).

- Identificar el estilo de dirección de la organización.
  - . ¿Se propicia un buen ambiente de trabajo?
  - . ¿Existe motivación para producir cada vez con más responsabilidad?
  - . ¿Los directores son acentradores o delegan?
  - . ¿Podría ser una gerencia que involucra a todos los trabajadores haciéndola participativa?
- Aclarar si la organización es de tipo familiar y verificar las relaciones existentes entre los propietarios y los demás directivos.
- Determinar como se dan las relaciones de poder en la organización.
- Determinar si las características de los dirigentes cumplen con las exigencias que los puestos asignados contemplan.
- Identificar obstáculos para el buen desenvolvimiento de los directivos en su relaciones de poder.
- Averiguar qué actitud toman los directivos frente a la toma de decisiones improvisas y bajo presión.
- Averiguar si existe algún comité u otro mecanismo de consulta a nivel directivo para la toma de decisiones.
- Determinar si las informaciones y las comunicaciones tienen canales para llegar de forma rápida y fácil en los diferentes niveles horizontales y verticales de la gerencia de la organización.

**e) Control y evaluación:**

En el desarrollo de cualquier actividad se deben identificar las áreas críticas para establecer puntos de control

y de evaluación con el fin de evitar sorpresas y garantizar una rápida intervención en caso de desviaciones en los procesos. Esto asegura el logro de la meta y los objetivos de la organización.

- Determinar si existe un sistema de control para las actividades de la organización.
- Individualizar si las áreas controladas son realmente "puntos críticos" en el desarrollo de las actividades.
- Aclarar si estas áreas claves, corresponden a la meta y a los objetivos establecidos por la organización.
- Determinar la existencia o no de los indicadores que permitan la evaluación del desempeño de los recursos.
- Si no existen los indicadores, averiguar de qué manera se lleva a cabo el control.
- Averiguar, una vez obtenidas las informaciones de los indicadores, si se analizan los mismos y si realmente se le da seguimiento para mantener o modificar el rumbo de la organización con respecto a su meta y a sus objetivos y/o para utilizarlas como base para la formulación de nuevos planes.
- Determinar quién o quiénes son los responsables de las actividades de control del desempeño de la organización.
- Averiguar el tipo de informe utilizado y analizarlo para asegurarse que el mismo pueda cubrir, lo más posible, el marco de referencia deseado.
- Determinar si las informaciones y las comunicaciones tienen canales para llegar de forma rápida y fácil a los diferentes puntos horizontales y niveles verticales de la gerencia y del resto de la organización.

**f) Contabilidad y finanza:**

Para una eficaz evaluación del estado financiero actual de la organización, se aconseja hacer uso de los principales indicadores aplicándolos a los datos reales de, por lo menos, tres años anteriores de actividad (siempre que la empresa tenga más tiempo de funcionamiento).

Los datos resultantes del análisis, no podrán darnos muchas informaciones si no se tiene un punto de referencia con el cual compararlos. Una referencia podría ser dada por las proyecciones de utilidad de la organización por los períodos en análisis; la otra, probablemente más difícil de conseguir, se basaría en el desempeño promedio de las empresas del sector (preferiblemente competidoras) por período.

El análisis que se hará con los datos finales, deberá determinar si la organización cumplió y está cumpliendo con los objetivos propuestos. Para ayudar en la recolección y obtención de los datos necesarios y a forma de "recordaris", seguidamente se hará un elenco con los indicadores más comúnmente utilizados.

Se empezará con las **Razones de Rentabilidad**, que miden la eficacia global de la gerencia, demostrada por los rendimientos generados sobre las ventas y la inversión.

- Determinar si la rentabilidad de las ventas de la organización es aceptable, satisfactoria, buena, etc.

Utilidad Bruta =

Ventas Netas - Costos

---

Ventas Netas

Utilidad Neta (UN) =

Utilidad Neta después de Impuestos

---

Ventas netas

Rentabilidad de la inversión =

Utilidad Neta

---

Total Activo

- Determinar si la rentabilidad del capital es aceptable, satisfactoria, buena, etc.

- . Rentabilidad del Capital Total =  
UN+Intereses+Patrimonio

- . Rentabilidad Patrimonial=

Utilidad neta

---

Patrimonio Neto

- . Valor Agregado (V.A.)= Unidades Monetarias (B/. \$, etc.)

- . Valor Agregado Ventas Netas=

Valor Agregado

---

Ventas Netas

$$\begin{aligned} & \cdot \quad \text{Valor Agregado Total Activo=} \\ & \qquad \qquad \qquad \frac{\text{Valor Agregado}}{\text{Total Activo}} \end{aligned}$$

- Determinar si los accionistas de la organización pueden estar satisfechos con las utilidades provenientes de la inversión en acciones.

$$\begin{aligned} & \cdot \quad \text{Utilidad por Acción=} \\ & \qquad \qquad \qquad \frac{\text{Dividendo por Acción}}{\text{Precio por Acción}} \end{aligned}$$

Las Razones de Liquidez, que miden la capacidad de la organización de hacer frente a sus obligaciones de vencimiento a corto plazo.

- Determinar si la organización cuenta con una liquidez aceptable, satisfactoria, buena, etc. para cumplir con sus compromisos a corto plazo:

$$\begin{aligned} & \cdot \quad \text{Razón Corriente=} \\ & \qquad \qquad \qquad \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} & \cdot \quad \text{Prueba Acida=} \\ & \qquad \qquad \qquad \frac{\text{Activo Corriente-Inventario}}{\text{Pasivo Corriente}} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} & \cdot \quad \text{Capital Trabajo Neto=} \\ & \qquad \qquad \qquad \text{Activo Corriente-Pasivo Corriente} \end{aligned}$$

Las Razones de Actividades, que miden la eficacia con que la organización usa sus recursos.

- Determinar si la organización cuenta con el uso de sus recursos aceptable, satisfactorio, bueno, etc.

- . Rotación de Cartera

- ..  $\text{Nº de veces} = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Cuentas por Cobrar}}$

- ..  $\text{Nº de días} = \frac{360 \text{ días}}{\text{Nº de veces}}$

- . Rotación de Inventario

- ..  $\text{Nº de veces} = \frac{\text{Costo de Venta}}{\text{Inventario}}$

- ..  $\text{Nº de días} = \frac{360 \text{ días}}{\text{Nº de veces}}$

- . Rotación de la Inversión=

$$\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Total Activos}}$$

- . Rotación de Activos Fijos=

$$\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activos Fijos Netos}}$$

- Determinar por cuanto tiempo la empresa subvenciona sus ventas.

- . Período de Cobranza Promedio=

## Cuentas por Cobrar

---

Ventas Diarias

Las **Razones de Endeudamiento**, que miden el grado de endeudamiento que la organización puede soportar.

- Determinar si la capacidad de endeudamiento de la organización es aceptable, satisfactoria, buena, etc.

- . Nivel de Endeudamiento=

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


---

- . Cobertura de Intereses=

$$\frac{\text{Utilidad Neta ante de Im. e int.}}{\text{Intereses}}$$


---

- . Relación Pasivo a Largo Plazo a Patrimonio=

$$\frac{\text{Pasivo a Largo Plazo}}{\text{Patrimonio}}$$


---

Las **Razones de Apalancamiento**, que miden el grado en que la empresa ha sido financiada mediante endeudamiento para hacer frente a sus compromisos.

- Determinar el grado de endeudamiento financiero que tiene la organización (alto, medio, bajo).

- . Apalancamiento Financiero=

$$\frac{\text{Utilidades Totales antes de Intereses e Impuestos}}{\text{Utilidades Totales antes de Intereses e Impuestos} - \text{Intereses}}$$


---

**CUADRO: III**

**INDICADORES FINANCIEROS**

RAZONES	INDICES	I AÑO			II AÑO			III AÑO		
		ESTUDIO	PLANIF.	SECTOR	ESTUDIO	PLANIF.	SECTOR	ESTUDIO	PLANIF.	SECTOR
RENTA- BILIDAD	Margen Bruto									
	Margen Neto									
	Rentabilidad de la inversión									
	Rentabilidad del Capital Total									
	Rentabilidad Patrimonial									
	Valor Agregado									
	Valor Agregado Ventas Netas									
	Valor agregado Total Activo									
	Utilidad por Acción									
	Rentabilidad de la Acción									
LIQUIDEZ	Razón Corriente (Circulante)									
	Prueba Acida									
	Capital del Trabajo Neto									
	Rotación de la Cartera Veces / Días									
	Rotación de Inventario Veces / Días									
	Rotación de la Inversión									
	Rotación del Activo Fijo									
	Período de Cobranza Promedio									
ENDEUDA- MIENTO	Cobertura de la deuda									
	Cobertura de Intereses									
	Relación P. a L. P. a Patrimonio									
APALANCA- MIENTO	Apalancamiento Financiero									

FUENTE: Elaborado por el autor.

El cuadro III, de los Indicadores Financieros, puede servir de instrumento de resumen de los índices señalados anteriormente. Este cuadro da la posibilidad de indicar y de analizar los datos de tres años y compararlos con los respectivos datos planificados por la organización en examen y por los obtenidos por el sector en el mismo período de tiempo.

La empresa para funcionar, debe contar con un aspecto contable-financiero que logre entregar a los directores responsables, las informaciones (Sistema de Información Gerencial) necesaria para la toma de decisiones.

- Determinar si la Gerencia tiene suficiente interés en la administración financiera.
  - . ¿Existe una planificación para el manejo financiero?
  - . ¿Se cuenta con planes de financiamiento?
  - . ¿Existen presupuestos de ingresos y de egresos? ¿Quién los maneja? ¿Quién los controla?
  - . Determinar si la organización cuenta regularmente con un control financiero para conocer la situación financiera.
  - . Averiguar si la organización aprovecha el máximo crédito de los proveedores.
  - . Determinar cuáles son las relaciones que la organización tiene con los institutos financieros (bancos).
  - . Averiguar si, en caso de necesidad, los accionistas estarían dispuestos a invertir más capitales en la organización en análisis.

- . ¿Cómo se está llevando a cabo el proceso contable?  
¿Es confiable? ¿Con qué equipos cuenta el departamento?
- Determinar si las informaciones y las comunicaciones del sector financiero, tienen canales para llegar de forma rápida y fácil en los diferentes puntos horizontales y niveles verticales de la gerencia y del resto de la organización.

## 7. Administración del Recurso Humano

Evidentemente Michael Porter, 1986, *op. cit.*, da una gran importancia al recurso humano porque es, sin duda alguna, el factor más complejo de manejar. Esta importancia se debe a que es el ser humano que tiene la capacidad de descubrir nuevas formas de satisfacer sus necesidades, gracias a sus características de creatividad, es decir, gracias a su capacidad de ser el promotor incansable de las innovaciones. Pero, no se debe dar importancia sólo al hecho de que el hombre es innovador, sino que el hombre ...es hombre y su bienestar debe ser la máxima aspiración de todas las organizaciones privadas y públicas.

La aplicación de la **Calidad Total** en el marco de la nueva filosofía administrativa del "Mejoramiento Continuo", eleva la importancia del ser humano a una nueva y más digna posición.

En el momento de preparación de este manual, se está hablando de "Reingeniería", una filosofía administrativa aplicada por ciertas empresas en varios países del mundo con un relativo éxito: sólo el 30% de las organizaciones que la han utilizado gozan de salud, las demás fracasaron. Se recomienda por lo tanto de aplicar con mucha cautela esta forma de administrar, a menos que, la organización y sus gerentes no estén trabajando en un ambiente de Calidad Total en el cual, la flexibilidad de la empresa, debida a la capacitación continua de los trabajadores, permite el traslado del personal en su interno, sin perjudicarlo.

El análisis de los diferentes aspectos que involucran el recurso humano es, por lo tanto delicado y sumamente importante. Se empezará el estudio desde la administración del personal.

**a) Administración del personal:**

Esta función tiene la responsabilidad de reclutar, seleccionar, nombrar, capacitar, promover, etc., a los trabajadores de la organización.

- Averiguar si la organización cuenta con un "diseño de cargos" para cada puesto de trabajo.
- Determinar si la empresa cuenta con un buen sistema de información y de comunicación sobre las necesidades,

características y disponibilidad de personal al interno como al externo de su medio.

- ¿La organización cuenta con un departamento de Personal?
- Averiguar como se da el reclutamiento de personal.
- Averiguar si el sistema de reclutamiento es empírico o si tiene base científica.
- Determinar cuáles son los conceptos utilizados para la selección del personal, y si son los más adecuados por cada puesto.
- Constatar si los nuevos trabajadores reciben o no un entrenamiento previo sobre la empresa, sus metas, el departamento en el cual se desenvolverá, sus responsabilidades, etc., y si se cuenta con un período de prueba (de cuanto tiempo, y como se evalúa el desempeño de la prueba).
- Determinar si existe y si se usa una escala salarial.
- Determinar si se hacen promociones y con qué criterios.
- Averiguar si existe o no un plan de capacitación "ad hoc" para el personal.
- ¿La gerencia apoya con tiempo o con otros recursos la capacitación?
- Determinar si la gerencia de la organización en estudio, tiene una política de rotación interna de personal (¿por qué?).

#### **b) Ambiente Laboral:**

Está comprobado que los mismos trabajadores en ambientes diferentes producen con resultados diferentes. Es por lo tanto,

indispensable conocer cuál es el ambiente existente en la organización en estudio.

- Determinar la calidad de las relaciones entre los trabajadores del mismo departamento y con lo demás.
- Determinar la calidad de las relaciones de los trabajadores con los supervisores (si existen) y con los jefes de departamento.
- Determinar la calidad de las relaciones entre los gerentes.
- ¿Está clara la función de cada uno de los gerentes? ¿Y de los trabajadores?
- Determinar si las relaciones humanas son fundamentadas en el respeto por el otro.
- ¿Las políticas de gestión del recurso humano, están de acuerdo con la ley?
- Determinar si hay ausentismo por parte del personal y por qué.
- Controlar si las condiciones físicas de trabajo son satisfactorias:
  - . Iluminación suficiente o no.
  - . Ventilación suficiente o no.
  - . Temperatura soportable o no.
  - . Ruido soportable o no.
  - . Espacio físico de trabajo suficiente o no.
  - . Otros, dependiendo del tipo de organización de que se trate.
- Determinar si las condiciones de trabajo propician accidentes o enfermedades laborales.

- Determinar la presencia o no de planes para la prevención de infortunios del trabajo.
- Determinar si la organización cuenta con planes de desalojo rápido en caso de desastres.
- ¿Cómo se da la comunicación interna? ¿Es efectiva?

### **c) Gestión de la información:**

Cada día se refuerza la tendencia a considerar la información como un factor decisivo en el proceso gerencial para la toma de decisiones. En efecto una información seleccionada, y que sea considerada al momento justo, contribuye a que se tome una buena decisión.

- Determinar si la organización ha definido claramente el tipo de información que se necesita a su interno y a sus diferentes niveles de decisión.
- Si la cantidad de datos es grande, ¿Se ha previsto un sistema de selección de los mismos para contar con una información pertinente, precisa y concisa para no perder tiempo?
- Determinar si la empresa cuenta con un sistema automático para la gestión de la información, si es suficiente y si está utilizado en forma productiva.
- Si no tiene, ¿Debería tenerlo? ¿Cuál sería el costo para su instalación?
- Determinar por cada puesto de trabajo si para la información se considera:
  - . El contenido y su calidad
  - . El formato y la presentación

- . La confiabilidad
  - . El origen
  - . El destino
  - . El control
- Determinar si se organizan reuniones, a qué nivel y con qué frecuencia.
- . ¿Se preparan con una adecuada y anticipada agenda de trabajo?
  - . ¿Cada invitado conoce a los demás? ¿Sus funciones al interno de la organización?
- Averiguar si después de cada reunión existe una retroinformación a través de la distribución de un acta en la cual se reporte lo trabajado en la reunión misma.

#### **8. Desarrollo de tecnología:**

Como visto anteriormente, la tecnología se puede definir como "el conjunto de conocimientos necesarios para la fabricación de bienes y servicios". Esta definición ayuda a comprender por qué las computadoras no son tecnología pura, pero si "contenedores" de tecnología, o sea, se ha utilizado tecnología (conocimiento) para obtenerlas, en otras palabras son **tecnología aplicada**.

Para cualquier organización es indispensable contar con una tecnología adecuada para lograr los objetivos institucionales y

garantizar su sobrevivencia; una tecnología superada no garantiza el éxito.

La adquisición de tecnología y de tecnología aplicada avanzada nacional e internacionalmente, es una de las formas para asegurar una innovación tecnológica de la organización. Pero ella mismo puede desarrollar su propia tecnología a través de sus necesidades, disponibilidad de tecnología aplicada, creatividad y conocimiento adquirido.

- Verificar si la empresa tiene o no actitudes innovadoras
- ¿Cuándo fue la última vez que la organización adquirió maquinarias y equipos? ¿De qué se trata?
- Verificar si en los planes de desarrollo se contemplan adquisiciones de tecnología aplicada, si la respuesta es afirmativa, ¿Para qué o para cuáles departamentos?
- Determinar si la organización cuenta con un eficiente sistema de información que la mantenga al día sobre los cambios y adelantos tecnológicos de su interés (gestión tecnológica).
- Verificar que parte del presupuesto de la organización se destina a la investigación y desarrollo.
- Averiguar si la empresa cuenta con un centro de investigación y desarrollo para:
  - . Elaborar nuevos productos
    - .. Empaques
    - .. Fórmulas químicas
    - .. Aspecto físico

- . Diseñar nuevos procesos de fabricación
- . Modificar maquinarias y equipos para obtener más y mejor producción.
- . Diseñar o adaptar nuevos sistemas administrativos
- Otros, según la necesidad y profundidad del estudio.

### **9. Abastecimiento (compra):**

"El primer negocio en las actividades de una empresa, está en una buena compra".

Dependiendo del tipo y tamaño de la organización, el trabajo de la oficina de aprovisionamiento es complejo y está dirigido a licitar, comprar y distribuir todas aquellos insumos que la empresa necesita para poder producir.

También al abastecimiento, **Michael Porter, 1986 op. cit.**, da una significativa importancia debido al carácter estratégico que tiene el aprovisionamiento de los insumos para la producción.

- Determinar si existe un buen canal de comunicación entre los departamentos en los cuales surgen las necesidades y el encargado o el departamento de compra.
- Determinar si los pedidos son arbitrarios o si se hacen en función a los niveles mínimos de inventario para reordenes de almacén.
- Averiguar si los insumos son nacionales o importados; si son importados ¿Se toma en consideración los tiempos de

fabricación, de despacho y embarque, de transporte, de aduana, etc.?

- Averiguar si la función de compra es centralizada o si cada departamento puede pedir directamente lo que necesita.
- ¿Quién controla y decide los pedidos de las necesidades de la organización?
- Determinar si el departamento de compra cuenta con la lista de los potenciales proveedores.
- Determinar si se cuenta con catálogos con las especificaciones, con las listas de precios y las condiciones de venta de los productos que la organización utiliza habitualmente.
- ¿La oficina de compra cuenta con un funcionario con capacidad de negociación?
- Averiguar si cada pedido viene negociado con los proveedores.
- Averiguar si la organización contabiliza los costos de almacenamiento.
- Determinar si al momento de recibir la mercancía, la organización prevé un control con lo pedido.
- ¿La organización cuenta con la suficiente información sobre los avances de la investigación sobre nuevos insumos?
- Averiguar si la organización tiene suscripciones a revistas del sector con los productos que el mismo consume.
- Averiguar si la organización cuenta con el servicio de informaciones en red (Internet u otro).

## **D. ANALISIS DE F.O.D.A.**

La exigencia de concentrar los datos recolectados durante la fase del diagnóstico para facilitar su interpretación y elaborar conclusiones, obliga a recurrir a una herramienta de la planificación estratégica que consiste en el análisis de las Fortalezas, de las Oportunidades, de las Debilidades y de las Amenazas (F.O.D.A.), que representan las fuerzas que inciden desde lo externo y desde lo interno e las actividades de la organización. Para simplificar su aplicación se considera el significado de F.O.D.A.

**1. Fortalezas:** "Características internas que, adecuadamente combinadas con otros factores, aumentan la efectividad operativa de la organización".

- . **Importancia en la planificación:** Este análisis, provee un inventario de las capacidades de la empresa, que sirve para estructurar programas que las capitalicen para el logro de las metas.

**2. Oportunidades:** "Factores externos como mercados, productos, servicios, informaciones o áreas de actividades que, a través de un

desarrollo, extensión o mejoramiento de las presentes acciones, ofrecen una significativa posibilidad de un crecimiento adecuado".

- . **Importancia en la planificación:** Su estudio permite identificar las áreas que, aparentemente, ofrecen el mayor potencial para el crecimiento de la organización.

**3. Debilidades:** "Características internas que limitan la efectividad operativa de la organización".

- . **Importancia en la planificación:** Este análisis, provee un inventario de las áreas menos vigorosas de la empresa, que sirve para estructurar programas que las fortalezcan para el logro de las metas.

**4. Amenazas:** "Áreas que, desde el externo, representan serios obstáculos en las operaciones de la organización, influyendo negativamente en su crecimiento armónico".

- . **Importancia en la planificación:** Su estudio permite definir y enfocar la atención sobre aquellas áreas que podrían limitar, más severamente que otras, el crecimiento de la organización, para que reciban mayor atención en el diseño de los planes de acción.

**CUADRO: IV****ANALISIS F.O.D.A.**

<b>N°</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>N°</b>	<b>DEBILIDADES</b>
1		1	
2		2	
3		3	
4		4	
5		5	
6		6	
7		7	
8		8	
	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>N°</b>	<b>AMENAZAS</b>
1		1	
2		2	
3		3	
4		4	
5		5	
6		6	
7		7	
8		8	

FUENTE: Elaborado por el autor de la investigación.

Con el cuadro IV, se pretende facilitar el trabajo de sistematización de los datos escogidos como "los más importantes" para seguir el análisis. Para llenarlo se deberá contestar preguntas como:

#### Ambiente del entorno (macroambiente y sector)

- . ¿Existen oportunidades actuales o futuras, en el macroambiente para el crecimiento de la organización?
- . ¿Cuáles pueden ser consideradas más apropiadas o propicias para la empresa?
- . ¿Existen actualmente amenazas?, ¿Se vislumbran más, en un futuro próximo?
- . ¿Cuáles de ellas pueden ser consideradas para este análisis?
- . En el ambiente del sector, ¿Cuáles podrían ser las oportunidades actuales o futuras, que pueden facilitar el crecimiento de la organización en estudio?
- . En el ambiente del sector, ¿Cuáles podrían ser las amenazas actuales o previstas, con capacidad de influir negativamente en el crecimiento de la organización?
- . ¿Se pueden tomar acciones para que no se limite el crecimiento de la empresa en estudio?
- . ¿Cuáles acciones tomar para aprovechar las oportunidades y cuales para limitar los posibles daños de las amenazas, siempre visualizando las metas de la organización?

#### Ambiente interno

- . ¿La empresa cuenta con alguna fuerza impulsora? ¿Cuáles son?
- . ¿Cuáles son las cosas que la empresa hace realmente bien en conformidad con sus metas?

- . **¿Cuáles son las principales debilidades, acciones, procesos o posturas que limitan el crecimiento de la empresa?**
- . **¿Son fácilmente administrables para corregirlas?**
- . **¿Cómo está trabajando la organización con respecto a los competidores? ¿Cuáles son las principales ventajas?**
- . **¿Cuáles son las principales desventajas?**

**Y, finalmente, preguntas menos específicas pero aclaratorias sobre la pre-formulación del Plan estratégico:**

- . **¿Cuál será la Visión de la organización?**
- . **¿Cuál será la Misión de la organización?**
- . **¿Cuáles serán las metas de la organización?**
- . **¿Qué debe hacer la empresa para cumplir con sus metas?**
- . **¿Qué debe hacer la empresa para cumplir con los accionistas?**
- . **¿Qué debe hacer la empresa para cumplir con los trabajadores, con los clientes, con las leyes, con la sociedad y con el País?**
- . **Si las actuales no responden a la situación externa e interna, ¿Cuál o cuáles deberían ser las actividades productoras de la empresa.**
- . **¿El producto, el precio, el posicionamiento en el mercado y la publicidad son adecuados al momento? ¿Para el futuro debe preverse un cambio en uno o más de los factores de la mezcla de mercado?**
- . **Si la capacidad de negociación con proveedores y clientes es escasa, ¿Qué se puede hacer para potenciarla?**

- **¿Qué estrategias se pueden implantar para que la organización crezca armónicamente?**
- **¿Cuáles acciones se pueden diseñar con las fortalezas y con el soporte de las oportunidades, para vencer las debilidades y contrarrestar las amenazas?**
- **¿Se cuenta con el recurso humano suficiente y suficientemente capacitado para lograrlo?**
- **¿Existe la disponibilidad de otros recursos?**

## **E. VERIFICACION**

La verificación en un proceso corto, pero indispensable para poder proseguir con la planificación estratégica. Se trata de revisar punto por punto todos los datos recolectados en el diagnóstico del análisis externo, del sector e interno comparándolos con lo que se quería conocer. Este ejercicio, además de dar la oportunidad de corregir los probables errores, amplía el conocimiento y el panorama de la situación al consultor o analista.

- Determinar si cada punto de interés ha obtenido una respuesta que se pueda analizar.
- ¿Todos los datos se obtuvieron de fuentes fidedignas?
- Determinar si los datos son suficientes para poder continuar con el trabajo de planificación estratégica.
- Otros, según la necesidad del análisis y del tipo de organización.

Se quiere recordar que los puntos analizados en el diagnóstico, objeto de esta parte del trabajo, pueden ser ampliados o recortados según las necesidades y los objetivos de los accionistas, del gerente y de las exigencias del consultor.

## **CAPITULO TERCERO**

### **FORMULACION DEL PLAN ESTRATEGICO Y OPERATIVO**

## A. PLAN ESTRATÉGICO

Después de recoger las informaciones necesarias para elaborar el diagnóstico, se deberá pensar que hacer con él. Para la **Formulación del Plan Estratégico**, es indispensable, ente todo, conocer las intenciones de los accionistas, de los directores, de los gerentes de los empleados y de los trabajadores en general, sobre el futuro de la empresa: ¿Qué tipo de empresa se quiere?, ¿Qué servicio debe ofrecer a la comunidad?, dicho de otra forma, ¿Para qué existe?

Es indispensable, además, determinar los valores y las intenciones de los accionistas y de los directores para entender "quienes son", hacia donde quieren ir y con que confianza, agresividad y convicción creen en la organización en estudio.

Los datos arriba mencionados servirán para determinar los compromisos ideales de la organización, los **Valores**, la **Misión** y la **Visión**, las cuales, junto al diagnóstico, servirán de guía para elaborar las metas de la organización. Es por esta razón, que los primeros pasos para la **Formulación de un Plan Estratégico** están dirigidos a determinar lo que los accionistas y trabajadores en general, quieren para la empresa para la cual trabajan.

## **1. Los Valores Corporativos:**

En este caso, los Valores Corporativos no se refieren a los títulos y bienes de propiedad de la empresa, sino como indicado en el **Diccionario Oceano**, en aquel conjunto de cualidades positivas en campo moral, intelectual y profesional que caracterizan el ambiente de trabajo de una organización.

Se trata de obtener con la participación sobretodo de los gerentes, una lista de los principales valores: **Honestidad, compromiso, desprendimiento** y otros con el fin de difundirlos para que sean adoptados por todos los empleados de la organización como guía fundamental de comportamiento en el que hacer diario en la empresa y fuera de ella.

## **2. La Misión (propósito):**

La Misión es una brevísima descripción del para qué existe la organización. Según el autor, "Es una premisa filosófica en donde se incluyen los valores, los preceptos, las obligaciones de la organización; es un conjunto de deberes que los componentes de la organización se comprometen a cumplir".

¿Cuál es la razón de ser? ¿Cuáles son los propósitos? ¿Cómo contribuirá al desarrollo del País?

En efecto, mientras que la Visión tiende a determinar qué y cómo será y qué hará la empresa en el futuro, la Misión indica que puede o podrá hacer la organización para con los clientes.

La misión debería formularse teniendo presente los siguiente aspectos:

- ¿Quién y qué se beneficiarán con el producto o con el servicio y dónde?
- Negocio o negocios de la empresa y la mezcla de productos.
- Valores e intereses de los accionistas, directivos y personal de la empresa.
- Relaciones de la empresa con sus proveedores, con sus clientes, con el Estado y con la comunidad en general.

### 3. La visión:

Según el autor de la presente investigación "La Visión es el cuadro de un estado futuro para la organización, una descripción de lo que podría ser dentro de algunos años. Es un cuadro dinámico de la organización en el futuro, tal como la ven los directivos. Es más que un sueño o un conjunto de esperanzas, porque la alta administración está evidentemente comprometida a realizarla: es un compromiso".

El primer paso, entonces, es describir el tipo de empresa que se quiere en el futuro. Trabajar con la Visión, aunque ya exista,

significa elaborarla y establecerla, comunicarla y comprometerse con ella. Todos los integrantes de la organización deben conocer La Visión que, de todas maneras, debe ser elaborada por el grupo de la alta administración.

- Determinar el o los tipos de negocios a los cuales se dedicará la organización.
- Determinar cuáles serán los productos que se elaborarán.
- Determinar los mercados metas que estarán en la cartera de proyectos de la empresa y sus conexos.
- Determinar cuál será el tamaño de la organización.
- Determinar cómo serán sus relaciones y el nivel que estas tomarán con los competidores, con los clientes, con los accionistas y con sus empleados.

#### **4. Formulación de las Metas:**

**La meta es una descripción general de lo que la organización quiere alcanzar y tiene que corresponder a cuanto indicado en la Misión. En la formulación de la meta, debe señalarse, entre otros, que espera obtener la organización durante el período considerado.**

**Para la formulación de las metas específicas, debe considerarse cuanto indicado en la meta general; además, las mismas deben ser alcanzables con el tiempo y con los medios a disposición, deben ser reales, deben ser claras, en términos de tiempo y de los resultados**

esperados. Deben ser claramente, medibles para poder aplicar un control sobre el desarrollo de las actividades de la organización.

Múltiples son las actividades que pueden conducir a la consecución de los resultados de la actividad de la organización:

- Capacitación del recurso humano
- Desarrollo de capacidades
- Actividades de Investigación y Desarrollo
- Productividad de la empresa o de algún departamento específico de ella
- Desarrollo de otro producto
- Nueva campaña publicitaria
- Cambio en la participación en el mercado
- Nuevos mercados
- Nuevos canales de distribución – posicionamiento
- Nuevos mercados de exportación
- Cambios en la calidad de los productos o de los servicios ofrecidos
- Innovación de proceso
- Cambios en la materia prima – cambios en la calidad
- Conveniencia de una "joint Venture" con otra empresa
- Conveniencia en las ventas de acciones de la organización
- Conveniencia en la emisión de nuevas acciones
- Conveniencia en fundar sucursales, depósitos, etc.

- Conveniencia en el crecer horizontalmente, etc.
- Responsabilidades con la comunidad, con el Gobierno, etc.

De todas maneras se debe recordar que para la consecución de las metas, la organización cuenta con sus fortalezas y con sus oportunidades que son el resultado del diagnóstico obtenido con anterioridad.

#### **5. Diseño de las Estrategias:**

El último paso de la elaboración del plan estratégico, se refiere a las estrategias que deben diseñarse en función de la Visión, de la Misión y de las Metas propuestas, considerando las Amenazas, las Debilidades, las Oportunidades y las Fortalezas. Como definido en el punto No.4 de la parte C del primer capítulo, la estrategia es un esquema básico y práctico de la organización para adaptarse a los eventos del entorno o para anticiparlos, generando una ventaja competitiva que le permita permanecer exitosamente en el mercado. Las estrategias indicarán el cómo la organización logrará sus metas.

La estrategia se considera como "el posicionamiento de las fuerzas antes de la batalla". La conformación, el despliegue y la ubicación de aquello con lo que se cuenta, ante de entrar en conflicto con la competencia.

Mientras la Visión, la Misión y la Meta, normalmente, cubren un período de largo plazo (cinco o más años), las estrategias deberían tener un alcance no superior a un período de corto o mediano plazo (hasta tres años), debido a la velocidad con la cual se dan los cambios económico-industriales a nivel mundial, permitiendo a la organización una indispensable flexibilidad.

Cada cierto tiempo (se aconseja cada tres meses), deben revisarse las estrategias y modificarlas según las necesidades.

A este nivel, las estrategias deben formularse en forma general de manera que correspondan a la meta planteada. Estrategias más puntuales se elaboran durante el Plan Operativo para conseguir las metas específicas.

A continuación se indicarán las estrategias que deberán considerarse para la formulación del Plan Estratégico.

- **Estrategia General** que deberá referirse al cómo se logrará cumplir con la Visión y la Meta planificada de la organización.
- **Estrategia de administración del Recurso Humano** que indicará cómo lograr las metas que traten del mejoramiento continuo del personal.
- **Estrategia de proceso** que deberá señalar cómo se logrará cumplir con las metas que incluyan la logística interna y la producción.
- **Estrategia por funciones** que deberá indicar cómo se logran las metas que comprometan a la administración general.

- **Estrategia de Pos-Venta** cuyo diseño deberá cumplir con las metas que planteé la búsqueda de la satisfacción de los clientes que consuman el o los productos de la organización.
- **Estrategia de Exportación**, para aquellas organizaciones que contemplen las ventas a otros países, se deberá indicar el cómo se lograrán las metas para la expansión en mercados externos.
- **Estrategia de Información** para lograr aquellas metas tendientes a mejorar el sistema informativo desde lo externo y/o interno de la organización.

Para la formulación de las estrategias, se recomienda formar un grupo "ad hoc" de personas de la organización cuyos integrantes tengan un amplio conocimiento de la misma, de su Visión, de su Misión y su Meta y la suficiente creatividad para asegurar fórmulas innovadoras.

Una vez formuladas las ventajas, debe procederse a un control del trabajo ejecutado, o sea, deberá contestarse a las siguientes preguntas:

- ¿Cada estrategia cumple perfectamente con la meta correspondiente?
- En la formulación de las estrategias, ¿Se consideraron la disponibilidad de recursos?
  - . ¿Se ha podido lograr una justificada distribución según prioridades.
  - . ¿Se consideró el aprovechamiento de las Oportunidades?
  - . ¿De las Fortalezas?

- ¿Son realmente las mejores estrategias?
  - . ¿Las metas se podrán alcanzar según lo planificado?
  - . ¿Se podrán mejorar las estrategias?

En el Plan Operativo podrán tomarse en consideración estrategias más específicas.

## **6. Organización:**

Hasta algunos años atrás, los gerentes estaban convencidos de que, en una empresa, primero se debía armar la estructura organizativa y seguidamente se diseñarían estrategias que, naturalmente, debían estar en función a la organización.

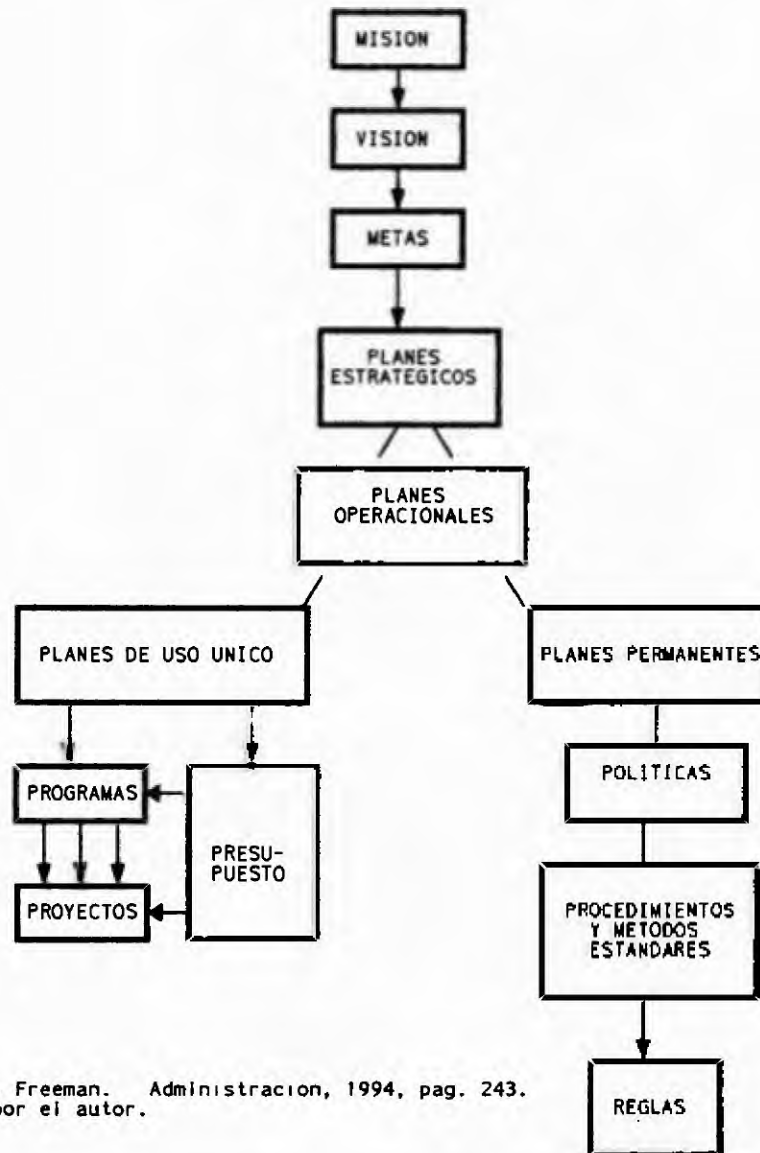
En el campo militar ninguna otra idea fue más rechazada. Las estrategias se diseñan en función del aspecto físico del campo de batalla, de las fuerzas enemigas y de las fuerzas propias. Lógicamente la estructura organizacional se construirá para administrar en forma efectiva las acciones previstas con las estrategias y ejecutadas con las tácticas, para conseguir las metas. Por lo tanto, es aconsejable formular primero las estrategias y, si fuera necesario, diseñar la estructura organizativa para facilitar la consecución de la Misión, Visión y de las metas.

Los eventuales cambios tienen que darse en función a las necesidades.

- La apertura de nuevos mercados nacionales
- La provisión de apertura de nuevos mercados internacionales
- El fortalecimiento de un área o de un producto
- El cambio drástico en uno o más procesos de producción
- La administración de nuevos negocios
- La ampliación del número de sucursales
- Necesidad de cambio en la estructura por la creación de dividendos
- Creación de grupos internos a la empresa
- La estructuración del trabajo administrativo
- La prevención de las etapas de la evolución de la estructura misma a lo largo del período planificado.

Figura No 5

## JERARQUÍA DE LOS PLANES ORGANIZACIONALES



Fuente: J.A.F., R.E. Freeman. Administración, 1994, pag. 243.  
Modificado por el autor.

## 7. Presentación del Plan Estratégico:

Con el fin de facilitar la lectura y el seguimiento del Plan Estratégico, se han elaborado unas herramientas sencillas cuyo uso está indicado como ejemplo en el anexo.

En efecto no es suficiente señalar lo que se quiere hacer, sino escribirlo con orden, utilizando Estrategias sub dividida en Líneas de Acción que a su vez se dividen en Acciones y plasmarlas en un cronograma diseñado a propósito.

Dependiendo del tiempo previsto para la planificación, las estrategias pueden tener una duración de un año, las líneas de acción de tres a seis meses y las acciones de uno a tres meses.

El cuadro V es un cronograma en el cual se indican las estrategias, las líneas de acción y las acciones de la siguiente forma:

Estrategia	Línea de acción	Acción	Fecha de ejecución
1	1	1	_____
		2	_____
2	2	1	_____
	1	1	_____
		2	1
	3	1	_____

Las actividades que deberán ejecutar y cuando se ejecutarán, para cumplir con las estrategias. La misma debe ser acompañada por unas hojas en las cuales se indicará por cada acción a ejecutarse:

- Quiénes ejecutarán la acción
- Cómo se ejecutará la acción
- Dónde de se ejecutará la acción
- Cuáles serán las necesidades (con qué se deberá contar)





## **B. PLAN OPERATIVO**

**El Plan Operativo se considera como la "materialización" del Plan Estratégico. Para obtenerlo se deben considerar las fortalezas, la oportunidades y los recursos con los cuales cuenta la organización.**

**El Plan Operativo debe contestar a las preguntas ¿Cómo? y ¿Con qué? se logrará cumplir con el Plan Estratégico.**

### **1. Programas y proyectos:**

**Con el fin de aclarar aún más los tópicos tratados, se ampliarán los conceptos de la figura N<sup>o</sup> 1, donde el plan operativo se concretiza a través de programas, presupuesto y procedimientos, con la figura N<sup>o</sup> , modificada por el autor, en el la cual J.AF. Stoner y R.E. Freeman identifican dos tipos de planes operacionales: los de uso único y los permanentes y así lo describen:**

**Los planes de uso único son "procedimientos detallados de acciones que se siguen una sola vez sólo eventualmente con el fin de resolver un problemas que no se presenta con frecuencia".**

Mientras que los planes permanentes son "un conjunto de decisiones establecidas que los administradores emplean para abordar actividades organizacionales frecuentes".

El programa es un plan que abarca un grupo relativamente amplio de actividades operativas y específicas etapas de importancia, su orden y cronología y la unidad que será responsable de cada etapa". Mientras que el proyecto "es una porción pequeña y distinguible del programa".

El programa es un plan a más largo plazo que el proyecto. Los dos deben contar con metas específicas, con las acciones y tareas que lleven a cumplir con la meta de la organización. Generalmente deben contener:

- Título para identificar rápidamente su área de acción
- Justificación
- Metas específicas, logros o beneficios esperados al implantar los resultados obtenidos
- Estrategias específicas que deben contestar al cómo se logrará alcanzar las metas.
  - . Acciones . Tareas
- Asignación de tiempo para cada acción y tarea
- Asignación de recursos humanos y de otros recursos físicos necesarios.

Para una eficiente aplicación de programas, hay que identificar el tipo de empresa con referencia a su organización: Funcional, Divisional, Matricial o de Sistemas.

## **2. Presupuesto:**

Los presupuestos son planteamientos formales y cuantitativos de los recursos necesarios para ser utilizados en un programa o en un proyecto en un período de tiempo determinado.

Existen diferentes tipos de presupuesto que deben tomarse en consideración para lograr un buen plan organizacional.

- De ingreso, indispensable para saber con que se cuenta en un determinado período de tiempo.
- De inversiones, de compras, de funcionamiento y de otros gastos, para tener clara la asignación de dinero para garantizar las diferentes actividades de la organización.

Para el propósito de las tomas de decisiones, se requiere una información continua y precisa sobre el presupuesto y su uso. Esta continuidad de flujo garantiza también un continuo control para la ejecución de los proyectos y de los programas organizacionales.

### 3. Políticas:

En los planes permanentes, o sea, los que no son de más largo plazo, se determinan y consideran las políticas de la organización. La política es un plan permanente que determina los parámetros generales sobre los cuales los gerentes deben tomar las decisiones. Establece los límites entre los cuales se tomarán las decisiones.

Dependiendo del caso, la organización establece, a través de la planificación estratégica las siguientes políticas:

- Seguridad en el trabajo para los trabajadores
- Ecológica
- Motivacional para el personal
- Potenciación del personal a través de capacitación
- Mercado
- Venta
- Exportaciones
- Calidad
- Otras políticas, según el caso.

Generalmente los altos funcionarios de la organización fijan políticas para: mejorar la eficacia de la organización; reflejar algunos de sus valores; resolver conflictos o confusiones que se dan a niveles inferiores.

#### **4. Procedimientos:**

Los procedimientos son planes permanentes que contienen las indicaciones específicas para las acciones repetitivas que se dan dentro y fuera de la organización. Son conjuntos de instrucciones que facilitan la ejecución de tareas evitando confusión y caos en el normal desarrollo de las actividades organizacionales sin por ello, eliminar la creatividad de los trabajadores en buscar oportunidades de mejoras en cada proceso. Los siguientes procedimientos se enuncian a forma de ejemplo:

- Evaluación del puesto de trabajo
- Reclutamiento de personal
- Compra
- Cobro
- Archivos de correspondencia en salida y en entrada, de facturas, etc.
- Administración de la información interna y externa (canales y medio de comunicación).
- Despacho de materiales desde el almacén
- Venta, de facturación y de registro
- Control
- Otros procedimientos.

También los procedimientos, como los señalado en la figura Nº 1, pueden ser modificados según lo propone la planificación estratégica para obtener las mejoras previstas.

#### **5. Reglas:**

Las reglas son también planes permanentes que indican, en detalle, las acciones que deben tomarse en casos específicos. Pueden modificarse momentáneamente para asegurar el bienestar de los trabajadores.

Todas las organizaciones trabajan con reglas que, normalmente, facilitan la ejecución de las tareas.

## C. CONTROL, EVALUACION Y RETROALIMENTACION

La etapa del análisis del proceso de planificación estratégica, inherente al presente trabajo (la planificación estratégica es un proceso continuo, nunca termina, se repiten al infinito todas las partes), es el control (control previo) y evaluación.

La planificación estratégica y el control existen uno por el otro; en efecto si no se planifica, ¿Qué se controla? y, si se planifica y no se controla, ¿Cómo se sabe que la organización tiene el rumbo fijado?

La evaluación y el control es un proceso que monitorea constantemente las actividades de la organización comprobando la eficiencia y eficacia de los planes estratégicos y operativos, además de verificar continuamente la actualidad de la Visión, de la Misión y de la Meta.

Cuatro puntos son fundamentales en el control, según Paul Mali; 1979, en su libro **Administración por Objetivos**:

- Las cantidades producidas (¿Cuánto?)
- La Calidad alcanzada (¿Qué grado de perfección?)
- El Tiempo (¿Cuándo debe terminarse?)
- El Costo ¿Cuánto costará?

El sistema de evaluación y control se diseña normalmente, considerando:

- El o los responsables de efectuar la evaluación y el control
  - . De las actividades globales de la organización
  - . De áreas específicas de la organización
- El o los responsables de transmitir las informaciones (retroalimentación)
  - . Una persona o más e ubicación en la empresa
  - . Canales de comunicación
- El o los responsables de recibir las informaciones de los resultados obtenidos durante el proceso de producción y de poner en práctica los cambios, cuando sean necesarios.
  - . La o las personas responsables de recibir informaciones
  - . La o las personas responsables para el análisis de los datos y la toma de decisiones en función a las informaciones recibidas.
- Las metas del sistema mismo de evaluación y control
  - . Capacidad del sistema en cubrir la gestión
  - . Congruencia en los planes elaborados
  - . Alcance medible para cada actividad
- Las áreas críticas en las actividades productoras de la organización
  - . Productividad de los recursos
  - . Rentabilidad de las actividades de la organización
  - . Mejoramiento continuo del personal
  - . Actitud y motivación del personal
  - . Posición en el mercado

- . **Producto o servicio**
- . **Responsabilidad con la sociedad**
- . **Otros.**
- **Los indicadores escogidos para medir los resultados de las actividades**
  - . **De utilidad**
  - . **De productividad y de programación**
  - . **De eficiencia**
  - . **De administración del personal**
  - . **Otros**
- **La forma de comparar los resultados obtenidos con los resultados esperados.**
- **Los mecanismos para retroalimentar sobre los resultados y modificar, cuando necesario, se aplican en los puntos específicos como expuesto en la figura N<sup>o</sup> 2.**

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## **CONCLUSIONES**

## **CONCLUSIONES**

- 1. La apertura de mercado es una grande oportunidad para las empresas panameñas preparadas para enfrentarla, pero un riesgo mortal para aquellas que no lo están.**
- 2. Las empresas extranjeras cuyo productos están presente en nuestro País, son extremadamente fuertes agresivas, dinámicas, flexibles y se mantienen al días con los últimos modelos de administración.**
- 3. La falta de aplicación de una administración moderna es la principal causa del eventual fracaso empresarial sobretodo en estos momentos e los cuales empera el Neo Liberalismo Económico que impone una excelente productividad.**
- 4. La Balanza comercial de nuestro País demuestra un creciente y preocupante déficit.**
- 5. Varios de los empresario panameños carecen de la suficiente creatividad e interés para lograr una verdadera innovación tanto en el producto, como en los procesos y poco interés en el desarrollo y exportación de productos no tradicionales para nuestro País.**

6. De la encuesta propuesta para sustentar el presente trabajo, surge la necesidad de divulgar la Planificación Estratégica Participativa a las empresas productoras de bienes y de servicios con un manual sencillo que pueda ser aplicado con facilidad por los mismos empresarios y colaboradores.

## **RECOMENDACIONES**

## RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a la Universidad de Panamá divulgar lo más urgentemente posible y a la mayor cantidad de empresas productoras panameñas los efectos de la globalización: Oportunidades para aquellas empresas preparadas para el cambio, y Riesgos para las que no lo están.
2. Se recomienda a los Gerentes de Capacitarse en Planificación Estratégica Participativa para que ayuden a las empresas a aceptar el cambio y a adecuarse a las nuevas formas administrativas.
3. Capacitar al personal de las empresas comerciales, industriales, de servicios y mixtas panameñas sobre el uso de la Planificación Estratégica Participativa para lograr la flexibilidad, la capacidad innovadora, la productividad de una administración moderna.
4. Se recomienda a las Universidades establecidas en el territorio nacional dar mayor énfasis en la Planificación Estratégica Participativa, con teoría y prácticas, en las Carreras y en los Cursos de Administración tanto a nivel de pre grado como de post grado.

## BIBLIOGRAFIA

## BIBLIOGRAFIA

- BECHARD, Richard y PRITCHARD, Wendy.** 1993. **LO QUE LAS EMPRESAS DEBEN HACER PARA LOGRAR UNA TRANSFORMACIÓN TOTAL.** Editorial Norma, S.A., Colombia.
- DRUCKER, Peter.** **Gerencia Para el Futuro.** 1993. Editorial Norma, S.A., Colombia.
- HODGETTS, Richard M. y ALTMAN, Steven.** 1993. **COMPORTAMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES.** McGraw-Hill, México.
- KENNET, J. Alber.** **MANUAL DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA.** 1986. McGraw-Hill, México.
- KOTLER, Philip.** **FUNDAMENTOS DE MERCADOTECNIA.** Prentice. 1989. Hall Hispanoamericana, S.A., México.
- MALI, Paul.** **LA ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS.** 1979. Segunda impresión, Editorial Diana, S.A., México
- MINTZBERG, Henry y QUIN, James Brian** **EL PROCESO ESTRATÉGICO.** 1993. Segunda edición, Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., México.
- OFICINA INTERNACIONAL DEL TRABAJO. LA CONSULTORÍA DE EMPRESA.** 1993. Tercera reimpresión, Editorial Limusa S.A., México.
- PORTER, Michael.** **ESTRATEGIA COMPETITIVA.** 1994. Editorial CECSA, México.
- STATON, William J. y FULTREL, Charles.** **FUNDAMENTO DE MERCADOTECNIA.** 1996. Novena edición, McGraw-Hill, México.
- STONER, James A.F. y FREEMAN, Edward R.** **ADMINISTRACIÓN.** Quinta edición, Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., México, 1994.
- STEINER, George A.** **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.** 1986. Quinta impresión, Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V., México.
- TAMAYO Y TAMAYO, Mario.** **EL PROCESO DE LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA.** 1992. 2ª edición, Editorial Limusa S.A., México.
- OCEANO UNO.** **Diccionario Enciclopedico Ilustrado.** 1993. Editorial Océano. Colombia.

**ANEXOS**

**ANEXO N° 1**

**PLAN ESTRATÉGICO  
(PRUEBA PILOTO)**

**LÍNEAS DE ACCIÓN  
Y ACCIONES**

**ABRIL A JUNIO DE 1996**

## CALENDARIO DE EJECUCIÓN DE PROYECTOS

### AREA RESPONSABLE: FINANCIERA

		C R O N O G R A M A												
ESTRATEGIAS	LINEAS DE ACCION	ACCIONES	ABRIL SEMANAS				MAYO SEMANAS				JUNIO SEMANAS			
			(4)				(4)				(4)			
1	1.1	1						15						
		2								30				
		3								30				
2	2.1	1				30								
		2					15							
		3								30				
	2.2	1								30		15		30
		2								30		15		30
		3								30		15		30
		4								30		15		30

Nota: Cada Línea de Acción es un Proyecto Anual  
 Al terminar de completar este cuadro indicar en una página aparte:

	Quién(es) van a ejecutar la acción.
	Cómo va a ser ejecutada.
	Dónde será la acción.
	Qué necesidades tiene.

Fuente: Cuadro elaborado por la empresa en base a la aplicación de la Planificación Estratégica Participativa propuesta por el autor.

## CALENDARIO DE EJECUCION DE PROYECTOS

**AREA RESPONSABLE: FINANCIERA**

			C R O N O G R A M A											
ESTRATEGIAS	LINEAS DE ACCION	ACCIONES	ABRIL SEMANAS				MAYO SEMANAS				JUNIO SEMANAS			
			(4)				(4)				(4)			
3	3.1	1				30				30				30
4	4.1	1				30								
		2												30

Nota: Cada Línea de Acción es un Proyecto Anual  
 Al terminar de completar este cuadro indicar en una página aparte: Quién(es) van a ejecutar la acción.  
 Cómo va a ser ejecutada.  
 Dónde será la acción.  
 Qué necesidades tiene.

Fuente: Cuadro elaborado por la empresa en base a la aplicación de la Planificación Estratégica Participativa propuesta por el autor.

## **1. AREA FINANCIERA**

### **1. PROGRAMA PERMANENTE DE CAPTACION DE RECURSOS** **1.1 CAPTACION DEL PERSONAL**

#### **1.1.1. CONTRATAR PERSONAL TECNICO DE ACUERDO AL PERFIL DISEÑADO.**

Fecha: 15 de mayo de 1996.

- 1.1.1.1 Quién: Gerencia General
- 1.1.1.2. Cómo: Presupuesto de Gastos
- 1.1.1.3. Dónde: COACECSS
- 1.1.1.4. Con qué: Recursos Propios

#### **1.1.2. ORGANIZAR SEMINARIOS Y TALLERES.**

Fecha: 30 de mayo de 1996.

- 1.1.2.1. Quién: Departamento de Educación y Capacitación
- 1.1.2.2. Cómo: Presupuesto de Educación
- 1.1.2.3. Dónde: COACECSS
- 1.1.2.4. Con qué: Recursos Propios

#### **1.1.3. DAR SEGUIMIENTO Y EVALUACION**

Fecha: 30 de mayo de 1996

- 1.1.3.1. Quién: Jefe de Operaciones y Jefa de Crédito
- 1.1.3.2. Cómo: Mediante formularios
- 1.1.3.3. Dónde: COACECSS
- 1.1.3.4. Con qué: Recursos Propios

## **2. REVISION Y ACTUALIZACION DE LAS POLITICAS DE CREDITO**

### **2.1. ESTUDIOS DE LAS POLITICAS DE AHORRO Y CREDITO**

#### **2.1.1. ADOPCION DE LAS RECOMENDACIONES**

Fecha: 30 de abril de 1996

- 2.1.1.1. Quién: Consejo de Administración
- 2.1.1.2. Cómo: Mediante Acuerdo
- 2.1.1.3. Dónde: COACECSS
- 2.1.1.4. Con qué: Recurso Propio

**2.1.2. DIVULGACION**

Fecha: 15 de mayo de 1996

2.1.2.1. Quién: Comité de Educación

2.1.2.2. Cómo: Hojas volantes

2.1.2.3. Dónde: COACECSS

2.1.2.4. Con qué: Recursos Propios

**2.1.3. APLICACION**

Fecha: 30 de mayo de 1996

2.1.3.1. Quién: Gerencia General

2.1.3.2. Cómo: Mediante Memorando/nota

2.1.3.3. Dónde: COACECSS

2.1.3.4. Con qué: Recursos Propios

**2.1.4. ESTUDIO INTEGRAL DE LAS POLITICAS DE CREDITO**

Fecha: 30 de mayo de 1996

2.1.4.1. Quién: Comisión de Políticas de Créditos

2.1.4.2. Cómo: Estudio de Reglamentos

2.1.4.3. Dónde: COACECSS

2.1.4.4. Con qué: Recursos Propios

**2.1.5. ADOPCION DE LAS RECOMENDACIONES DE LA COMISION DE POLITICAS DE CREDITO**

Fecha: 15 de junio de 1996

2.1.5.1. Quién: Consejo de Administración

2.1.5.2. Cómo: Revisión de modificaciones

2.1.5.3. Dónde: COACECSS

2.1.5.4. Con qué: Recursos Propios

**2.1.6. DIVULGACION**

Fecha: 30 de junio de 1996

**2.1.7. APLICACION**

Fecha: 30 de junio de 1996

**3. REVISION Y ACTUALIZACION DE LOS INDICADORES FINANCIEROS**

**3.1. ADOPTAR CORRECTIVOS CONSIDERANDO LOS INDICADORES FINANCIEROS**

**3.1.1. ADOPTAR CORRECTIVOS EN PRESENCIA DE DESVIACIONES**

Fecha: 30 de abril de 1996, 31 de mayo de 1996 y 30 de junio de 1996.

3.1.1.1. Quién: Consejo de Administración

3.1.1.2. Cómo: Mediante acuerdo

3.1.1.3. Dónde: COACECSS

3.1.1.4. Con qué: Recursos Propios

**4. DIVERSIFICACIÓN DE LAS INVERSIONES Y MAXIMIZACIÓN DE LOS RENDIMIENTOS.**

**4.1. APROVECHAR LAS OPORTUNIDADES DE INVERSION QUE OFRECE EL ENTORNO.**

**4.1.1 IDENTIFICAR LOS SALDOS DISPONIBLES EN TESORERIA E INVERTIR DE ACUERDO A LAS TASAS DE INTERES EN OFERTA**

Fecha: 30 de mayo de 1996

4.1.1.1. Quién: Gerencia General

4.1.1.2. Cómo: Mediante estudio

4.1.1.3. Dónde: En el entorno

4.1.1.4. Con qué: Recursos Propios

**4.1.2. EVALUACION Y TOMA DE DECISIONES**

Fecha: 30 de junio de 1996

4.1.2.1. Quién: Solicitar al Consejo de Administración

4.1.2.2. Cómo: Selección de alternativa

4.1.2.3. Dónde: COACECSS

4.1.2.4. Con qué: Recursos Externos



## CALENDARIO DE EJECUCIÓN DE PROYECTOS

**AREA RESPONSABLE: MERCADEO**

		C R O N O G R A M A												
ESTRATEGIAS	LINEAS DE ACCION	ACCIONES	ABRIL SEMANAS				MAYO SEMANAS				JUNIO SEMANAS			
			(4)				(4)				(4)			
	3.2	1											15	
		2											15	
		3												30
		4												30

Nota: Cada Línea de Acción es un Proyecto Anual  
 Al terminar de completar este cuadro indicar en una página aparte: Quién(es) van a ejecutar la acción.  
 Cómo va a ser ejecutada.  
 Dónde será la acción.  
 Qué necesidades tiene.

Fuente: Cuadro elaborado por la empresa en base a la aplicación de la Planificación Estratégica participativa propuesta por el autor.

## **1. AREA DE MERCADO**

### **1 ELABORAR MANUALES Y PROGRAMAS ESTADISTICOS**

#### **1.1. ORGANIZAR LOS DATOS EXISTENTES**

##### **1.1.1. DISEÑOS DE PROGRAMAS COMPUTARIZADOS Y FORMULARIOS.**

Fecha: 31 de mayo de 1996

1.1.1.1. Quién: Departamento de Informática

1.1.1.2. Cómo: Mediante Memorando

1.1.1.3. Dónde: COACECSS

1.1.1.4. Con qué: Recursos Propios

##### **1.1.2. SOLICITAR LOS CURSOS DE CAPACITACION DEL PERSONAL**

Fecha: 30 de junio de 1996.

1.1.2.1. Quién: Departamento de Educación y Capacitación

1.1.2.2. Cómo: Mediante Memorando

1.1.2.3. Dónde: COACECSS

1.1.2.4. Con qué: Recursos Propios

##### **1.1.3. ELABORACION DE INFORMES CON INFORMACION ACCESIBLE AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO**

Fecha: 31 de mayo de 1996

1.1.3.1. Quién: Gerencia General

1.1.3.2. Cómo: Mediante Memorando

1.1.3.3. Dónde: COACECSS

1.1.3.4. Con qué: Recursos Propios

## **2. COORDINAR PARA LA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL**

### **2.1. DIAGNOSTICO DE NECESIDADES Y ACTUALIZACION**

#### **2.1.1. EVALUACION DEL PERSONAL PARA EJECUTAR EL PROGRAMA DE MERCADEO**

Fecha: 31 de mayo de 1996

2.1.1.1. Quién: Jefe de Operaciones

2.1.1.2. Cómo: Ver curriculum y entrevistas

2.1.1.3. Dónde: COACECSS

2.1.1.4. Con Qué: Recursos Propios

**2.1.2. SELECCION Y CONTRATACION DEL PERSONAL TECNICO DE ACUERDO AL PERFIL DISEÑADO**

Fecha: 31 de mayo de 1996

2.1.2.1. Quién: Gerencia General

2.1.2.2. Cómo: Presupuesto de gastos

2.1.2.3. Dónde: COACECSS

2.1.2.4. Con qué:

**2.1.3. SOLICITAR LA ORGANIZACION DE SEMINARIOS Y TALLERES**

Fecha: 15 de junio de 1996

2.1.3.1. Quién: Departamento de Educación y Capacitación

2.1.3.2. Cómo: Presupuesto de Educación

2.1.3.3. Dónde: Oficinas de COACECSS

2.1.3.4. Con qué: Recursos Propios

**3. PUBLICIDAD, DIVULGACION, PROMOCION Y VENTAS**

**3.1. ACTUALIZAR EL INVENTARIO DE MATERIAL PUBLICITARIO DISPONIBLE**

**3.1.1 EMISION DE NUEVOS AFICHES, BOLETINES, PANFLETOS Y AUDIOVISUALES**

Fecha: 15 de mayo de 1996

3.1.1.1 Quién: Departamento de Educación y Capacitación

3.1.1.2. Cómo: Presupuesto de Educación

3.1.1.3. Dónde: COACECSS

3.1.1.4. Con qué: Recursos Propios

**3.1.2. DISTRIBUCION EN LAS DIFERENTES INSTALACIONES**

Fecha: 30 de junio de 1996

3.1.2.1. Quién: Departamento de Educación y Capacitación

3.1.2.2. Cómo: Colaboradores

3.1.2.3. Dónde: COACECSS

3.1.2.4. Con qué: Recursos Propios

**3.2. ELABORAR PLAN DE TRABAJO PARA LA PROMOCION, VENTAS DE PRODUCTOS Y SERVICIOS**

**3.2.1. APLICACION DEL ANALISIS FODA (MEZCLA DE MERCADEO, PRODUCCION, PRECIOS, PUBLICIDAD Y PLAZA)**

Fecha: 15 de junio de 1996

3.2.1.1. Quién: Jefe de Operaciones

3.2.1.2. Cómo: Colaboradores

3.2.1.3. Dónde: COACECSS

3.2.1.4 Con qué: Recursos Propios

**3.2.2. ASIGNACION DE METAS**

Fecha: 15 de junio de 1996

3.2.2.1. Quién: Jefe de Operaciones

3.2.2.2. Cómo: Determinar parámetros

3.2.2.3. Dónde: COACECSS

3.2.2.4. Con qué: Recursos Propios

**3.2.3. ELABORACION DE LAS DIFERENTES ACCIONES**

Fecha: 30 de junio de 1996

2.1.3.1. Quién: Jefe de Operaciones

2.1.3.2. Cómo: De acuerdo

2.1.3.3. Dónde: COACECSS

2.1.3.4. Con qué: Recursos Propios

**3.2.4. EJECUCION Y REINFORMACION**

Fecha: 30 de junio de 1996

3.1.1.1. Quién: Jefe de Operaciones

3.1.1.2. Cómo: Supervisión y evaluación

3.1.1.3. Dónde: COACECSS

3.1.1.4. Con qué: Recursos Propios

## **AREA DE MERCADEO:**

### **ELABORACION DE PROGRAMAS Y MANUALES ESTADISTICOS**

#### **ORGANIZACION DE LOS DATOS EXISTENTES**

Diseño de programas computarizados y formularios.  
Solicitar los Cursos de Capacitación del personal.  
Elaboración de Informes con información accesible al cliente interno y externo.

#### **CAPACITACION DEL PERSONAL**

#### **IDENTIFICACION DE NECESIDADES Y ACTUALIZACION**

Evaluación del Personal para ejecutar el Programa de Mercadeo.  
Selección y contratación del personal técnico.  
Solicitar la organización de Seminario y Talleres.

#### **PUBLICIDAD, DIVULGACION, PROMOCIÓN Y VENTA**

#### **ACTUALIZACION DE MATERIALES PUBLICITARIOS DISPONIBLES**

Emisión de nuevos afiches, boletines, panfletos y audiovisuales.  
Distribución en las diferentes instalaciones.

#### **ELABORACION DEL PLAN DE TRABAJO PARA LA PROMOCION Y VENTA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS**

Aplicación del análisis FODA (mezcla de mercado, productos, precios, publicidad y plaza).  
Asignación de metas.  
Elaboración de las diferentes acciones.  
Ejecución y Retroalimentación.

## **PROGRAMA DE INCENTIVOS**

### **DISEÑO DE INCENTIVOS DE ACUERDO A LA PRODUCTIVIDAD**

Consignar los recursos necesarios en el presupuesto.  
Ejecución del programa.

## **ACCIONES**

### **AREA DE MERCADO:**

1. Identificación, nombramiento y capacitación del personal dedicado al mercado.
2. Realización de Cursos de Capacitación al Personal.
3. Estratificación de los productos a vender en función de las necesidades.
4. Implementación del Programa de Mercadeo en función de las prioridades establecidas.
5. Disponer de información accesible al cliente externo e interno.
6. Incremento de liquidez mediante la recuperación de la cartera morosa.

## CALENDARIO DE EJECUCION DE PROYECTOS

**AREA RESPONSABLE: ADMINISTRATIVA**

		C R O N O G R A M A														
ESTRATEGIAS	LINEAS DE ACCION	ACCIONES	ABRIL SEMANAS				MAYO SEMANAS				JUNIO SEMANAS					
			(4)				(4)				(4)					
1	1.2	1	1			30										
	1.2	2					1			31						
	1.2	3									1					30
2	2.1	1	1			30										
	2.2	2					2			31						
	2.3	3									17					30

**Nota:** Cada Línea de Acción es un Proyecto Anual

Al terminar de completar este cuadro indicar en una página aparte:

Quién(es) van a ejecutar la acción.  
 Cómo va a ser ejecutada.  
 Dónde será la acción.  
 Qué necesidades tiene.

1. **AREA ADMINISTRATIVA**
  1. **MODERNIZAR EQUIPO EN INFORMATICA**
  - 1.2. **ADQUIRIR PROGRAMAS NOVEDOSOS DE INFORMATICA**
    - 1.2.1. **DIAGNOSTICA NECESIDADES DE ACTUALIZACION DE PROGRAMAS EN LAS DIFERENTES AREAS Y DEPARTAMENTOS**

Fecha: 01 al 30 de abril de 1996

      - 1.2.1.1 Quién(es): Solicitar gestión a la Gerencia
      - 1.2.1.2. Dónde: COACECSS
      - 1.2.1.3. Con qué: Recursos Propios de Coacecss
    - 1.2.2 **EVALUACION DEL DIAGNOSTICO**

Fecha: 01 al 31 de mayo de 1996
    - 1.2.3. **SE EJECUTA**

Fecha: 01 al 31 de junio de 1996
2. **MODERNIZAR NORMAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS**
  - 2.1. **NOMBRAR AL PERSONAL IDONEO**
    - 2.1.1. **NOMBRAR LA JEFATURA DE INFORMATICA**

Fecha: 01 al 20 de abril de 1996

      - 2.1.1.1 Quién: Solicitar gestión a la Gerencia General
      - 2.1.1.2 Cómo: Mediante concurso
      - 2.1.1.3 Dónde: COACECSS
      - 2.1.1.4. Con qué: Recursos Existentes
  - 2.2. **SOLICITAR CAPACITACION PARA EL PERSONAL**
    - 2.2.1. **CAPACITACION**

Fecha: 02 al 31 de mayo de 1996

      - 2.2.1.1. Quién: Solicitud al Departamento de Educación y Capacitación
      - 2.2.1.2. Cómo: Mediante nota
      - 2.2.1.3. Dónde: COACECSS
      - 2.2.1.4. Con qué: Recursos Existentes

## **2.2.2. EVALUACION**

Fecha: 17 al 30 de junio de 1996

2.2.2.1. Quién: La Gerencia

2.2.2.2. Cómo: Formulario de Evaluación

2.2.2.3. Dónde: COACECSS

2.2.2.4. Con qué: Recursos Existentes

Fecha: 01 al 31 de mayo de 1996