



UNAP



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE NEGOCIOS

ESCUELA DE FORMACIÓN PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

EXAMEN ORAL DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

“PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO II”

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN

PRESENTADO POR:

JHONNY ROBERTO FAJARDO CORAL

IQUITOS, PERÚ
2019



UNAP

Universidad Nacional de la Amazonía Peruana

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE NEGOCIOS
FACEN

"OFICINA DE ASUNTOS ACADEMICOS"



ACTA DE EXAMEN ORAL DE SUFICIENCIA PROFESIONAL ACTUALIZACIÓN ACADÉMICA

En la ciudad de Iquitos, a los 25 días del mes de SEPTIEMBRE del 2019, a horas 5:00 p.m. se ha constituido en el Auditorio de esta Facultad, el jurado designado mediante Resolución Decanal N° 1415-2019-FACEN-UNAP, integrado por el LIC.ADM. JAIME RENGIFO PEÑA, Mgr. (Presidente), LIC.ADM. WALTER SORIA DEL AGUILA (Miembro) y LIC.ADM. OMAR ALAIN SALDAÑA ACOSTA (Miembro), para proceder al acto del Examen Oral de Suficiencia Profesional - Actualización Académica del Bachiller en Ciencias Administrativas JHONNY ROBERTO FAJARDO CORAL, tendiente a optar el Título Profesional de LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN.

De acuerdo a lo establecido en el Reglamento de Grados y Títulos y sustentado en la Ley N°30220, el jurado procedió examen oral sobre la Balota N°02: "PLANEAMIENTO ESTRATEGICO II".

El acto público fue aperturado por el Presidente del Jurado, dándose lectura a la resolución que fija la realización del examen oral.

De inmediato procedió a invitar al examinado a realizar una breve exposición sobre el tema del examen y posteriormente a los señores del jurado a formular las preguntas que crean convenientes relacionadas al acto. Luego de un amplio debate y a criterio del Presidente del Jurado, se dio por concluido el examen oral pasando el jurado a la evaluación y deliberación correspondiente en privado; concluyendo que el examinado ha sido: APROBADO POR UNANIMIDAD

El Jurado dio a conocer el resultado del examen en ACTO PÚBLICO, siendo las 6:30 p.m. se dio por terminado el acto académico.

LIC.ADM. WALTER SORIA DEL AGUILA
Miembro

LIC.ADM. JAIME RENGIFO PEÑA, Mgr.
Presidente

LIC.ADM. OMAR ALAIN SALDAÑA ACOSTA
Miembro

Somos la Universidad licenciada más importante de la Amazonía del Perú, rumbo a la acreditación

Calle Nanay N°352-356- Distrito de Iquitos - Maynas - Loreto
<http://www.unapikitos.edu.pe> - e-mail: facenunap@yahoo.es
Teléfonos: #065-234364 /065-243644 - Decanatura: #065-224342 / 944670264



MIEMBROS DEL JURADO



LIC.ADM. JAIME RENGIFO PEÑA, Mgr.
Presidente
CLAD-18911



LIC.ADM. WALTER SORIA DEL AGUILA
Miembro
CLAD-02527



LIC.ADM. OMAR ALAIN SALDAÑA ACOSTA
Miembro
CLAD-04187

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
PORTADA	1
ACTA DE SUSTENTACIÓN	2
MIEMBROS DEL JURADO	3
ÍNDICE	4
RESUMEN	5
Capítulo 1.- PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO.....	6
1.1. Definición.....	6
1.2. Utilización del proceso.....	7
Capítulo 2.- TÉCNICAS.....	10
2.1. Lluvia de ideas.....	10
2.2. Abaco de Reginer.....	17
2.3. El método de escenarios.....	20
2.4. Talleres de Creatividad.....	21
Capítulo 3.- ANÁLISIS DEL ENTORNO (MACRO AMBIENTE Y SECTOR INDUSTRIAL).....	24
3.1. El entorno de la organización.....	24
3.2. Análisis del Macroambiente.....	25
3.3. Análisis del entorno (macro ambiente y sector industrial)....	30
Capítulo 4.- ANÁLISIS INTERNO (FORTALEZAS Y DEBILIDADES)....	35
Capítulo 5.- MATRIZ FORD O FODA.....	39
Conclusión.....	45
Bibliografía.....	46

RESUMEN

El planeamiento estratégico es una metodología gerencial que parte de una identificación de los factores del ambiente externo e interno que afectan a la organización, a fin de determinar las estrategias necesarias para alcanzar los objetivos estratégicos propuestos. Las estrategias son consecuencia de la relación existente entre el producto y el mercado.

Es un proceso que permite a los directivos de una organización establecer una dirección a largo plazo y tomar decisiones estratégicas, para la realización de los planes de acción correspondientes y la integración de todas las áreas de la organización.

Además del ambiente, presta atención a la definición de la visión, la misión y los valores institucionales, elementos fundamentales que articulan toda la metodología, y busca una adecuada distribución de todos los recursos disponibles entre las oportunidades que el mercado ofrece a la organización.

Los resultados del diagnóstico externo e interno llevan a la selección de una estrategia competitiva global, cuya definición constituye ya la solución de un aspecto crítico para la solución de los problemas de la organización.

Cuando se identifica dónde se encuentra la organización, es posible determinar de manera objetiva y realista a dónde se quiere ir y por lo tanto definir objetivos a largo plazo que, relacionados con la calidad de las estrategias, señalan la factibilidad de alcanzar la visión.

El planeamiento estratégico permite anticipar los cambios y responder a ellos, a la vez que reconoce las nuevas oportunidades y riesgos externos, incentiva el logro de los objetivos, debido a que los vincula con la visión y los hace explícitos en toda la organización, unifica criterios sobre las acciones a realizar para el cumplimiento del plan.

También ofrece a la organización una mayor probabilidad de éxito y ayuda a sistematizar la toma de decisiones; educa a la dirección para examinar los problemas y tomar mejores decisiones; y facilita la comunicación corporativa, la coordinación de los proyectos específicos y la asignación de recursos, entre otras.

Contribuye a evitar que las funciones sean más importantes que la organización, que se establezcan feudos, que se trabaje individualmente y no en equipo, además de otros estilos superados que hoy llevan a la organización a la crisis y al fracaso. Combate la resistencia al cambio y promueve la imaginación y las conductas proactivas, así como una mayor agresividad, elementos que resultan necesarios en la organización moderna.

CAPITULO 1: PLANEAMIENTO ESTRATEGICO

1.1 DEFINICIÓN

Para introducirnos en el concepto de planeamiento estratégico, recogemos las definiciones y pensamientos:

"La planeación es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción, la planeación se anticipa a la toma de decisiones" (Ackoff, 1981, citado en Goodstein, Nolan y Pfeiffer, 1998).

"La planeación estratégica no trata de tomar decisiones futuras, ya que solo estas pueden tomarse en el momento. La planeación del futuro exige que se haga la elección entre posibles sucesos futuros, pero las decisiones en si, las cuales se toman con base en estos sucesos, solo pueden hacerse en el momento. Por supuesto una vez tomadas, pueden tener consecuencias irrevocables a largo plazo" (Steiner, 1983, p. 22).

La planificación Estratégica es una herramienta por excelencia de la Gerencia Estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la Misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles

Sallenave (1991), afirma que "La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa". La Planificación Estratégica tiene por finalidad producir cambios profundos en los mercados de la organización y en la cultura interna.

Aporta una metodología al proceso de diseño estratégico, guían a la dirección en la tarea de diseñar la estrategia.

En la planeación estratégica, la empresa selecciona, entre varios caminos alternativos, el que considera más adecuado para alcanzar los objetivos propuestos. Generalmente, es una planeación global a largo plazo.

La planeación estratégica exige cuatro fases bien definidas: formulación de objetivos organizacionales; análisis de las fortalezas y limitaciones de la empresa; análisis del entorno; formulación de alternativas estratégicas.

1.2 UTILIZACIÓN DEL PROCESO.

La planeación estratégica: es el proceso administrativo de desarrollar y mantener una relación viable entre los objetivos recursos de la organización y las cambiantes oportunidades del mercado. El objetivo de la planeación estratégica es modelar y remodelar los negocios y productos de la empresa, de manera que se combinen para producir un desarrollo y utilidades satisfactorios.

Muchas veces los administradores hemos de jugar la ruleta de la fortuna y convertirnos, por momentos, en adivinos. El objetivo de tal juego no es otro que el de anticipar el futuro, visionarlo, palparlo y tratar de plasmarlo en un papel. Qué curioso nuestro trabajo si pensamos que, ante todo, se compone de grandes dosis de coherencia y lógica. Pero así es.

El futuro, nuestro futuro, lo creamos con las decisiones que tomamos en el presente. Las decisiones que tomamos hoy marcarán el rumbo que tengamos mañana.

Pero volviendo a la esencia de nuestro planeamiento el objetivo es responder ¿Qué debería ser nuestra empresa? Para responder hemos de entender que productos, servicios, tecnología y mercados serán nuevos y diferentes para evitar recursos y energía en defensa de lo pasado y para convertir en trabajo toda nuestra prospección.

Es necesario integrar el planeamiento de lo que es la empresa, de lo que será y de lo que debería ser. Pero el trabajo se deducirá de las preguntas:

- ¿A que nos dedicamos?
- ¿Que actividades debemos abandonar?
- ¿Cuáles debemos impulsar?

ESTRUCTURA DE UN PLAN ESTRATÉGICO

MISIÓN

La misión de una empresa es una declaración o manifestación duradera del objeto, propósito o razón de ser de una empresa.

Establecer la misión de una empresa nos permite orientar las decisiones y acciones de todos los miembros de la empresa en función de ésta; es decir, nos permite lograr que se establezcan objetivos, formulen estrategias y ejecuten tareas bajo su luz, logrando así coherencia y organización.

La misión describe la naturaleza y el campo al cual se dedica la organización, en otros términos es la respuesta a la pregunta: ¿Para que existe la organización?

Pero además de ello, establecer la misión de una empresa también nos permite:

- motivar a los miembros de la empresa al hacer que se sientan identificados y comprometidos con ella.
- darle identidad y personalidad a la empresa.
- cimentar las bases para su cultura organizacional.
- mostrar a agentes externos tales como clientes y proveedores el ámbito en el cual se desarrolla.
- distinguirla de otras empresas similares.

Los componentes principales que deben considerarse en la estructuración de la misión, son los siguientes:

- Clientes - ¿quiénes son los clientes de la institución?
- Productos o servicios - ¿cuáles son los productos o servicios más importantes de la institución y en qué forma deben ser entregados?
- Mercados - ¿compite la institución geográficamente?
- Preocupación por supervivencia y mejoramiento.
- Preocupación por imagen pública - ¿cuál es la imagen pública a la que aspira la institución?

VISIÓN

Es la definición de la razón de ser de la organización, la declaración amplia y suficiente de donde quiere que su organización este en el largo plazo. Es un conjunto de ideas generales que proveen el marco de referencia de lo que una organización es y quiere ser en el futuro.

La visión de futuro señala rumbo, da dirección, es la cadena o el lazo que une en la organización el presente y el futuro. Esta describe el carácter y el concepto de las actividades futuras de la organización

La respuesta a la pregunta, ¿qué queremos que sea la organización en los próximos años?, Es la visión de futuro, establece aquello que la organización piensa hacer, y para quién lo hará, así como las premisas filosóficas centrales

Para la redacción de la visión de futuro se deben considerar los siguientes elementos:

- Debe ser formulada por líderes
- Dimensión de tiempo
- Integradora: compartida entre el grupo gerencial y los colaboradores
- Amplia y detallada
- Positiva y alentadora
- Debe ser realista en lo posible
- Comunica entusiasmo
- Proyecta sueños y esperanzas
- Incorpora valores e intereses comunes
- Usa un lenguaje ennobecedor, gráfico y metafórico
- Logra sinergismo
- Debe ser difundida interna y externamente

CAPITULO 2: TÉCNICAS

2.1. LLUVIA DE IDEAS

La "Lluvia de ideas" es una técnica para generar muchas ideas en un grupo. Requiere la participación espontánea de todos.

Con la utilización de la "Lluvia de ideas" se alcanzan nuevas ideas y soluciones creativas e innovadoras, rompiendo paradigmas establecidos.

La lluvia de ideas en el planeamiento estratégico facilita identificar las fortalezas y las debilidades en la organización.

El clima de participación y motivación generado por la "Lluvia de ideas" asegura mayor calidad en las decisiones tomadas por el grupo, más compromiso con la actividad y un sentimiento de responsabilidad compartido por todos.

2.1.1 LA CREATIVIDAD COMO HABILIDAD COGNITIVA PARA EMPRENDER

El término emprendedor, lo merecen aquellas personas que crean nuevas empresas gracias a su iniciativa, decisión y constancia para establecerse como empresarios y efectuar negocios.

Entre los atributos de los emprendedores encontramos: iniciativa, flexibilidad, creatividad, imaginación.

La personalidad creadora supone:

- Fluidez de ideas.
- Originalidad.
- Capacidad de nuevas definiciones.

2.1. 2 EMPRENDEDOR E INNOVACIÓN

Estudios realizados en distintos países sobre la evolución de los «rankings» de las principales empresas a lo largo del tiempo ponen de relieve que, de forma bastante exacta, cada 20 años desaparecen un 60 por ciento dentro de la lista de las 100 primeras, tendiendo a aumentar cada vez más este porcentaje de salida.

¿Qué causas inciden en ellas para su desaparición? O, si quiere hacerse la pregunta a la inversa, ¿qué características son las que inciden para que algunas empresas permanezcan siempre en este «ranking»?

Una respuesta es que las empresas que permanecen a lo largo del tiempo sólo tienen en común la razón social. Por ejemplo, la actividad desarrollada en los años cuarenta ha evolucionado de tal forma que, comparativamente, no tiene el más ligero parecido con la que se desarrolla en nuestros días.

Por lo tanto, el emprendedor no innova por innovar o cambia por cambiar: sus actividades no tienen significación por sí mismas, sino que su valor está relacionado con su progreso. El sentimiento de avance se manifiesta, de manera aún más intensa, cuando el individuo se encuentra en una situación donde tenga que centrarse en el desarrollo de su empresa.

Una de las ventajas de los emprendedores de las PYMES es que poseen una gran flexibilidad y una rápida capacidad de reacción. Están más preparados para incorporar a sus productos descubrimientos de última hora, aunque éstos tengan un futuro incierto y supongan un riesgo más elevado.

2.1. 3 LA IDEA

¿Cómo surge la idea?

Bermejo, Rubio y Vega (1996) presentan los principios básicos que sintetizan la metodología que permiten acceder a la idea innovadora. Estos principios señalan que la innovación debe:

Ser fruto de una búsqueda organizada, sistemática y regular: nadie puede pretender que, sin ningún esfuerzo, nuestro cerebro se vea repentinamente iluminado y comience a generar esas ideas innovadoras. Esto será posible si nos dedicamos a mirar nuestro alrededor; a observar qué ocurre en países o regiones diferentes a las de nuestro entorno inmediato; a estar atentos a los medios de información nacionales y extranjeros; a hablar con gente creativa; a examinar nuestras necesidades y las de quienes nos rodean pero tienen distinta edad, formación o hábitos; a repasar nuestras aficiones; etc. Se deben poner la mente a disposición de captar todo aquello que pueda constituir una buena oportunidad de negocio.

Ser conceptual y perceptiva: se debe convertir la idea genérica en una oportunidad determinada, que se concretará en un determinado concepto de negocio.

Ser simple y centrada: la innovación que más éxito tiene en el mundo de los negocios es aquella que responde a la siguiente pregunta ¿por qué no se me ocurrió a mí?

Iniciarse a pequeña escala: para crear una empresa será recomendable partir de una determinada idea innovadora muy concreta, pues no hay que olvidar que la innovación no se acaba en el momento en que se nos ocurra nuestra gran idea, sino que deberá estar presente a lo largo de la gestión cotidiana de la empresa.

Apuntar al liderazgo rápido: cuando se tenga un producto nuevo, se debe asegurar el lanzamiento adecuado para que éste atraiga la suficiente atención sobre los consumidores, pero a la vez se deben tomar medidas legales, a través de patentes o contratos en exclusiva, para evitar ser imitados por la competencia.

Ideas innovadoras y factibles son un paso esencial en el camino de la creación de una empresa. Ésta surge de conocimientos personales o del hallazgo de un producto o servicio. También se identifican nuevas ideas al estudiar la situación del entorno, detectar las carencias de mercado y analizar las limitaciones en calidad, rapidez, precio, accesibilidad eficacia de productos o servicios existentes.

La idea es el punto de partida pero hay que trabajar para convertirla en un proyecto, para ello tendremos que:

- Contrastar la idea con otras experiencias similares y con entidades públicas y privadas que trabajen sobre esos temas.
- Ordenar la información reunida en torno a dos cuestiones: ¿qué quiero producir? y ¿a quién voy a vendérselo?
- Establecer la estrategia de producción y venta a seguir, el trabajo a realizar, el personal necesario y los recursos financieros.

2.1. 4 FUENTES DE IDEAS

La innovación se sustenta en un proceso de ideación y, por tanto, su soporte es la generación de ideas que debidamente analizadas en cuanto a su oportunidad se implementan en la forma y momento adecuados para mantener viva la empresa.

De hecho, las fuentes de donde pueden obtenerse buenas ideas sobre oportunidades de negocio son muy diversas y suelen hallarse más cerca de nosotros de lo que podría pensarse.

Así tenemos los siguientes criterios:

- a) Criterio de Oportunidad: Kuriloff et Hemphill (1984) afirman que las ocasiones se hallan a menudo cerca del propio emprendedor y señalan como las principales fuentes del proceso de ideación, aquellas que están basadas en la oportunidad.

En esta misma línea, Stevenson y Jarillo (1990) y Mitton (1997) definen la relación empresarial como el proceso por el cual los individuos siguen oportunidades sin tener en cuenta los recursos que controlan actualmente.

Krueger (1998) concluye que el descubrimiento de una oportunidad y el deseo de independencia son los mejores predictores para que un emprendedor comience un negocio.

CRITERIO DE OPORTUNIDAD	
CAUSAS	FUENTES DE LA INNOVACIÓN
Causas internas:	Invención Hobbies Deserción del empleo actual
Causas externas:	Tendencias sociales Deficiencias de los demás Una ausencia Descubrimientos de nuevos usos para cosas ordinarias

- b) Criterio de la propia experiencia: Otro criterio de clasificación es el propuesto por Drucker (1986), quien hace hincapié en la importancia de partir de la propia experiencia de la empresa o del sector de que se trate a la hora de pensar en fuentes de nuevas ideas.

La innovación o el descubrimiento de nuevas oportunidades de negocio es un término más económico y social que técnico. De ahí, la prioridad de partir del análisis de los cambios que se operan tanto en la oferta como en la demanda de lo que el emprendedor puede conocer mejor, como fruto de su previa experiencia empresarial o económica.

Drucker (1986) señala siete áreas de cambio (internas-externas) para señalar las fuentes de ideas y añade una atípica.

Las cuatro primeras son internas, es decir, están relacionadas con la empresa y son visibles. Sobre todo, para aquel que se halla dentro de ese sector industrial o de servicios específico. Las dos primeras áreas se centran en la oportunidad y corresponden a lo inesperado y a lo incongruente; la tercera corresponde a la necesidad de un proceso y la cuarta depende del análisis de los cambios en la estructura de los sectores industriales.

Las tres restantes son fuentes de ideas externas, que se hallan fuera de la empresa y están, por tanto, al alcance de cualquier observador. Estos cambios se centran en las áreas de modificación de los estilos de vida; los errores de marketing que deben cambiar la percepción, modalidad y significado de sus mensajes y; por último, la discontinuidad. Es decir, expresar los nuevos conocimientos, ya sean científicos o no.

Finalmente, el área de la idea brillante suele ser la oportunidad menos fructífera.

Además de los aspectos señalados existen cuatro indicadores en los cambios de la industria que sirven de señal de aviso, respecto a cambios inminentes en una estructura. Estos indicadores son:

- ✓ Rápido crecimiento de la industria, a través de una tasa de crecimiento más alta que la del resto de la economía.
- ✓ Cuando una industria ha duplicado su volumen lo más probable es que empiece a percibir y atender a su mercado de forma inapropiada.
- ✓ Convergencia de tecnologías que hasta ahora se consideraban separadas, por ejemplo computación y comunicaciones ha originado a los conmutadores digitales privados.
- ✓ Rápido cambio en la forma en que una industria realiza sus negocios.

c) Criterio según las causas: Mundet (1991) analiza las fuentes de innovación a través del proceso de ideación basándose en los estudios de Kuriloff y Hemphill, aunque con algunas novedades.

CRITERIO DE PROCESO DE IDEACIÓN	
CAUSAS	FUENTES DE INNOVACIÓN
Causas internas	La propia incongruencia. Desarrollo de hobbies.
Causas sociales externas	Percepción de una necesidad Deficiencias de los demás Aspectos lúdicos Miedos Tendencias sociales y demográficas
Causas empresariales externas	Nuevas aplicaciones de materiales resistentes o incluso subproductos

d) Criterio de los cambios sociales o culturales: Ludevid y Ollé (1993) proponen que las oportunidades pueden surgir a partir de la observación sistemática de los cambios económicos, sociales o culturales.

Si se realiza el ejercicio de observar los factores de cambio social en las tres últimas décadas, se obtendría con bastante rapidez una lista de posibles oportunidades de negocio, basándose en las nuevas necesidades que tales cambios están generando.

CRITERIO DE CAMBIOS	
CAMBIOS	FUENTES DE INNOVACIÓN
Económicos	Ingresos personales
Sociales	Nivel educativo Tiempo libre Esperanza de vida Forma de vida Miedo de la población
Laboral	Actividad laboral Mercado de trabajo Entorno energético Entorno económico de las empresas

e) Criterio de cambios empresariales: Bermejo, Rubio y Vega (1996) proponen la búsqueda de oportunidades para los cambios empresariales.

Señalan cambios empresariales en:

Nuevos usos: en este apartado se incluyen nuevas formas de explotación de negocios convencionales o las diversificaciones surgidas a raíz de actividades existentes. Por ejemplo, tratar de aprovechar la riqueza natural de alguna región geográfica para fomentar los usos alternativos de los materiales.

Nuevas estrategias empresariales: de manera genérica se pretenderá incrementar las ventas, reducir los costes, producir más y más barato, tener un personal motivado, maximizar el valor de la empresa, etc. Todo esto es facilitado por el uso de nuevas técnicas de gestión. Las ideas donde pueden descubrirse las oportunidades pueden proceder de diversas fuentes, destacando: Los medios de comunicación tales como prensa, radio, televisión, internet, que permiten al empresario conocer las tendencias sociales, tecnológicas o aquellas que afectan al público en general.

Es probable que si somos sistemáticos a la hora de pensar, obtengamos mejores resultados y un mayor número de ideas empresariales. Ello se hace centrándonos en los recursos de que disponemos a nuestro alrededor y en las necesidades e intereses de los potenciales clientes.

Datos demográficos y poblacionales: existe, por ejemplo, un incremento de la población de nuestros mayores. También podemos observar las tendencias de ocupación, y comprobar que cada vez la población activa trabaja menos y dispone de menos poder adquisitivo: el tiempo dedicado al ocio es mayor pero la inversión posible es menor, por lo que deben cambiar las formas y actividades de ocio.

Cambian las formas de trabajar y la cultura del trabajo: contratos a tiempo parcial, a domicilio (en EEUU más de 20 millones de personas trabajan fuera de una empresa, aunque no siempre es una decisión voluntaria), desolación del campo y recursos rurales infrautilizados.

Relaciones entre empresas: las grandes empresas tienden a subcontratar a otras empresas más pequeñas o a subdividirse en filiales para hacerse más flexibles y adaptarse al mercado. Por ello, también aquí hay oportunidades de negocio.

2.2. ABACO DE REGNIER

Ahora más que nunca la gerencia necesita herramientas que ayuden a tomar decisiones en un clima de complejidad, conflicto e incertidumbre. En estas condiciones se hace necesario explorar el futuro para poder anticiparse a los problemas.

La representación del futuro ofrece dos opciones:

- Adaptarse o influir en el futuro, Esperar a que lleguen los problemas o las situaciones irreversibles para plantearse qué se debe hacer corresponde a la primera opción: es una actitud reactiva.
- La segunda opción, que es la actitud la proactiva, consiste en anticiparse a los problemas que puedan aparecer, reflexionando sobre el futuro, construyéndolo e influyendo sobre él, reduciendo los riesgos de la complejidad e incertidumbre que implica lo desconocido. De esta manera se estará en la capacidad de responder adecuadamente y de actuar ante las variaciones del entorno.

Dicha herramienta es la prospectiva, que se define como un conjunto de intentos sistemáticos e interdisciplinarios para observar a largo plazo el futuro de la sociedad, la economía, la tecnología y la ciencia.

La prospectiva también puede ser definida como la ciencia que estudia el futuro para comprenderlo y poder influir sobre él.

Para el estudio de la prospectiva se deben aplicar métodos, técnicas y procedimientos que permitan proyectar y orientar, en la acción escenarios deseables, los cuales se diseñan con información del pasado y presente.

Para efectos de esta investigación se tratará el Método del ÁBACO DE RÉGNIER.

El Ábaco de Régnier, es un método original de consulta a expertos, concebido por el Doctor François Régnier, con el fin de interrogar a los expertos y tratar sus respuestas en tiempo real o por vía postal a partir de una escala de colores. Esta técnica utiliza una codificación calorimétrica para expresar esas actitudes.

Las principales aplicaciones, de esta técnica, son las de:

- Reducir el margen de incertidumbre perseguido por todos los métodos usados en la planificación prospectiva.
- Estimar el comportamiento de un grupo de factores.
- Determinar la intensidad de un problema en el presente.

Esta técnica se basa en los tres colores del semáforo: Verde, amarillo y rojo, aunque para efectos de matizar las decisiones, incorpora el verde claro, el rojo claro ó rosado, el blanco y el negro, por lo que se puede entender que este método se sustenta en una escala estimativa de acuerdos y desacuerdos.

Cada uno de estos colores indica la importancia que representan las variables estudiadas, en una situación dada, que son:

Verde oscuro (V), muy favorable
Verde claro (v), favorable
Amarillo (A), neutro
Rosado (r), desfavorable
Rojo (R), muy desfavorable

Adicionalmente se presentan, los colores Blanco y Negro, las cuales representan: que desea responderla y no tiene opinión alguna sobre la pregunta; y que no desea responder la pregunta; respectivamente.

La aplicación de este método consta de 3 fases:

1. **Recoger opinión de los expertos**
2. **Tratamiento de los datos**
3. **Discusión de los resultados**

Ventajas del Método:

1. Permite hacer un análisis rápido y didáctico de un problema.
2. Facilita la intercomunicación entre los integrantes del grupo de trabajo.

Desventajas:

La desventaja primordial que presenta es que le resta protagonismo al líder.

El Ábaco de Regnier es un método útil para obtener información en torno a conceptos, planteamientos o soluciones de problemas. Su propósito es reducir el margen de incertidumbre perseguido por todos los métodos usados en la planificación prospectiva. En un grupo de trabajo e incluso en un equipo, este método facilita la confrontación de los puntos de vista de los actores.

Expertos Involucrados:

- 1) Presidente
- 2) Vicepresidente
- 1) Proveedor 1
- 2) Proveedor 2
- 1) Proveedor 3
- 2) Proveedor 4

POSICIÓN	NOMBRE DE LA VARIABLE	ASPECTRO [Opinión de expertos]					
		1	2	3	4	5	6
1	Disponibilidad de inventario = Administrativa	Red	Red	Red	Red	Yellow	Pink
2	Importación = Político/Administrativa	Pink	Red	Pink	Pink	Pink	Pink
3	Adquisición de Divisas = Política/Legal/Economica	Pink	Pink	Green	Red	Green	Pink
4	Recursos Financieros = Economica	Green	Green	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow
5	Permanencia en el mercado = Social/Tecnologica	Green	Yellow	Yellow	Pink	Yellow	Pink

Legenda

Green	Muy favorable
Light Green	Favorable
Yellow	Neutro
Red	Muy Desfavorable
Pink	Desfavorable
White	Desea participar pero no tien opinión
Black	No desea Participar

2.3 EL MÉTODO DE ESCENARIOS

Este método fomenta la creatividad de los integrantes del equipo. Ser parte de una tarea común: representar el futuro de un sistema o de un proceso. Así, el escenario es una descripción de una situación futura pero, al mismo tiempo, exige el diseño de procedimientos para su factibilidad.

Se pueden plantear dos tipos de escenarios: los exploratorios y los normativos. Los primeros, los exploratorios, se plantean a partir de las tendencias del pasado y del presente; los segundos, se construyen a partir de diferentes imágenes del futuro; pueden ser deseables o indeseables. Y las hipótesis con las cuales se elaboran los escenarios, tanto anticipatorios como de exploración, deben contener tres características criterios: pertinencia, coherencia y verosimilitud.

Es un método para el análisis del entorno que permite analizar y comparar diferentes factores estratégicos, situándolos en un contexto futuro determinado y estudiar su posible impacto sobre la empresa.

Un escenario es, más bien, un instrumento de enseñanza y aprendizaje que ayuda a comprender mejor la posible evolución del futuro y en el que el esfuerzo que realice la dirección de la empresa para la definición del mismo tiene tanta importancia o más que el resultado final que se pueda conseguir.

La base informativa del escenario

El escenario se elabora con base en información coherente, pertinente y verosímil. Es decir, no todas las expresiones de la información serán consideradas como básicas. No se trata de inventar imágenes del futuro por medio de la simple ocurrencia sino diseñar un futuro inventado a partir de la creatividad y vivacidad de los sujetos participantes.

2.4 TALLERES DE CREATIVIDAD

Un Taller Creativo es una oportunidad de acercarse y colaborar con una gran variedad de personas involucradas o afectadas por tu trabajo. Pueden incluir aquellos a los que buscas dirigirte, los socios con los que trabajas, expertos provenientes de disciplinas similares, o una combinación de estos (y otros) grupos que se beneficiarán al hablar entre ellos. Es una buena forma tanto de recabar como de compartir diferentes experiencias, así como para co-crear posibles soluciones.

Los talleres creativos pueden proveer una visión perspicaz invaluable de perspectivas ajenas respecto a temas particulares. Además ofrecen un entorno donde este conocimiento se comparte mientras se va adquiriendo. Estructurar sesiones que involucran a varias personas con distintas formaciones es algo que requiere una planeación cuidadosa. Esta herramienta provee una lista de comprobación para planear tus sesiones de forma efectiva, ayudándote a sacar el máximo provecho de las dinámicas de grupo.

Los talleres creativos pueden tener distintos propósitos:

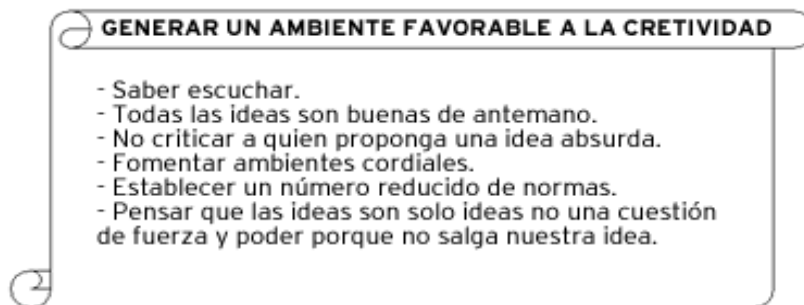
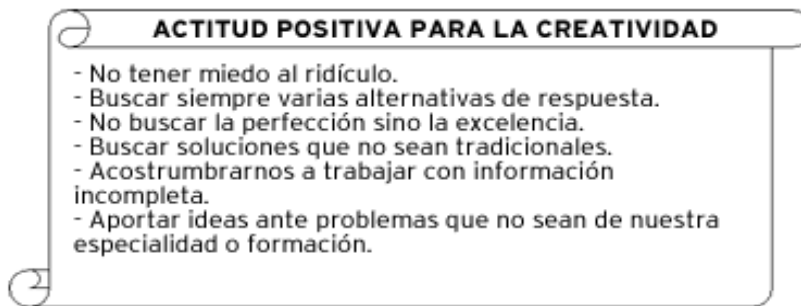
- Generar y explorar una gama de ideas
- Seleccionar y construir a partir de las mejores ideas
- Generar una clara visión de cómo las ideas pueden volverse reales en una etapa posterior

Una planeación ordenada de actividades paso a paso, y horarios para cada una de ellas, ayudará a que el taller sea todo un éxito. Obviamente, es importante también planear bien el taller.



Estos son algunos de los puntos a considerar mientras se planea uno:

- ¿Cuál será la duración del taller, y dónde tomará lugar?
- ¿Quiénes participarán en el taller, y qué tan variadas serán los conocimientos y habilidades?
- ¿Cuál será el temario del día?
- ¿Se trabajará en grupos pequeños? ¿De qué forma van a compartir sus ideas?
- ¿Qué materiales y herramientas planeas que utilicen?
- ¿Cómo serán documentados los resultados?



2.4.1 COACHING CREATIVO

El coaching creativo ha sido diseñado para aquellas personas (empresarios, Gerentes, Artistas, Profesionales) que deseen aumentar sus capacidades creativas para mejorar su performance; se realiza “Face to face”.

El coaching creativo está especialmente indicado para personas y organizaciones que deseen adoptar ante la vida personal y profesional un enfoque creativo e innovador superando la rutina, los bloqueos y la resignación y aumentando la confianza, la productividad y la satisfacción. Así, es perfecto para directivos, creativos, arquitectos, escritores, en definitiva para todos aquellos profesionales que necesiten sacar su lado más creativo en el desempeño de su trabajo.

¿Para qué sirve el coaching creativo?

Con las técnicas del coaching creativo conseguirás integrar e interiorizar el pensamiento creativo en tu día a día y aportar valor a tu negocio. También te permitirá ampliar la visión de todo lo que puedes realizar gracias a una serie de estímulos que te ayudarán a acabar con patrones de pensamiento negativos.

Además, el coaching creativo te permite:

- Detectar nuevas posibilidades de mercado
- Optimizar los recursos que ya dispone
- Generar nuevos productos o servicios
- Comunicar de forma eficaz y creativa
- Atraer nuevos clientes y fidelizar los actuales

Si te preguntas por qué debes realizar un proceso de coaching creativo, las respuestas son bien claras:

- Porque la gente no se resiste al cambio, se resiste a ser cambiada y con el coaching creativo los cambios surgen desde dentro.
- Porque nadie sabe más de tu negocio que tú, y el coaching creativo aprovecha el conocimiento interno de la empresa.
- Porque además de encontrar una idea que encaje con tus necesidades y elaborar un plan para hacerla tangible, aprenderás las claves del pensamiento creativo que podrás aplicar tanto a tu vida profesional como personal.

LA CREATIVIDAD COMO HERRAMIENTA PARA EL DISEÑO DE FUTURO

Para conjeturar a cerca del futuro, hay que pensar. Nunca tenemos suficiente información sobre el futuro y sin embargo es allí donde se desarrollarán y tendrán consecuencias todos nuestros actos. Por eso se necesita imaginación creativa, para prever las consecuencias de la acción y para generar nuevas alternativas a tener en cuenta.

Las estrategias, las contingencias son parte de un diseño creativo, un diseño de futuro, en donde usted se moverá. Si no podemos predecir el futuro, es mejor ser flexibles y estar preparados para enfrentar a los diversos futuros posibles.

El diseño de futuro es un tema que requiere de mucha imaginación y creatividad. Creo que lo más importante para el diseño de futuro es el objetivo. Tenerlo en claro. Que sea claro. Saber cuales son las expectativas, que se pretende alcanzar, nos da el norte para comenzar a buscar nuevas ideas que nos lleven hacia ese objetivo.

CAPÍTULO 3: ANÁLISIS DEL ENTORNO (MACRO AMBIENTE Y SECTOR INDUSTRIAL)

3.1 EL ENTORNO DE LA ORGANIZACIÓN

El análisis del entorno o medio ambiente ocupa un papel fundamental en la concepción de la Planeación Estratégica y es por ello que en esta metodología se le da un tratamiento especial. El propósito fundamental de este sistema de planeación contempla la respuesta de la empresa a su medio ambiente presente y futuro, con el fin de permitir que el negocio opere con un máximo de congruencia y un mínimo de fricciones en las condiciones cambiantes de un mundo incierto.

El análisis del entorno es el marco contextual de la planeación estratégica y plantea actualmente una visión mucho más amplia que la que se tenía hace unas décadas. Ya no solamente interesa estudiar los cambios en los gustos y los hábitos del consumidor o usuario, o de la tecnología; no, la empresa debe responder también a los cambios en los valores sociales y culturales, a su ambiente político y a las tendencias de crecimiento de la economía.

Se considera el análisis ambiental de esta manera en el espacio y simultáneamente en el tiempo. Se trata de enfocar cuál es la situación actual del medio ambiente y como podría llegar a presentarse en el futuro, identificando las implicaciones que en el comportamiento de la empresa se pueden deducir de dicha evaluación.

La influencia que tiene y puede tener el medio ambiente en la empresa, la forma en que afecta su comportamiento y en general las implicaciones que se pueden pronosticar como conclusiones de su análisis, hacen posible identificar posibles oportunidades y amenazas para el desarrollo de la organización.

La Planeación estratégica propone que se considere el medio ambiente 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 integrada y así mismo plantea que los planes de desarrollo de la empresa deben contener directrices que orienten y comprometen su desempeño en su conjunto, como un sistema total.

Como segunda parte del entorno de las organizaciones, en esta metodología se propone el estudio del ambiente que está más cercano a la organización, cual es el comportamiento estructural y las tendencias en el sector en que se inscribe la actividad de la empresa.

3.2. ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE

Acorde con los principios enunciados en la introducción de este capítulo, se trata de:

- a) Identificar cuáles son las fuerzas del medio ambiente que a nivel macro influyen o afectan el comportamiento de la empresa e incluso en el sector,
- b) Analizar el grado y la naturaleza de la influencia y,
- c) Hacer pronósticos sobre las implicaciones posibles en el desarrollo de la empresa.

Se considera como macro ambiente al conjunto de fuerzas de carácter económico, político, social, cultural, demográfico, jurídico, ecológico y tecnológico y de esta manera la metodología propone descomponer el análisis del macro ambiente en estas categorías, para efectos de lograr un buen nivel de profundidad y concreción, pero sin perder de vista que existe interdependencia entre ellas, lo económico está totalmente interconectado con lo social, lo político con lo económico y lo social, etc.

Lo importante es tener claridad en que las conclusiones del estudio del macro ambiente deben ser el resultado de la integración del análisis realizado en todas y cada una de las categorías consideradas.

Las diversas categorías que constituyen la visión del macroambiente se descomponen en variables, situaciones y condiciones para su estudio y al respecto interesa que el análisis de cada uno de estos elementos nos permita:

- a. Tener un conocimiento del comportamiento de la variable, factores que lo determinan y la manera como opera, entendiendo cabalmente su definición.
- b. Explicar con profundidad y precisión la manera como incide la variable sobre la organización: es decir, medición cualitativa y cuantitativa de sus efectos, de tal forma que sea factible aprovecharlas, si son oportunidades que ofrece el entorno o contrarrestarlas, si son amenazas.
- c. Identificar los centros de poder y/o decisión en los cuales se genera y origina el comportamiento de la variable o fenómeno, señalando el grado de incidencia que pueda tener sobre la organización, para orientar el plan de acción que intensifique, atenúe o elimine sus efectos según sea el caso.

ENTORNO DEMOGRÁFICO

Las variables por considerar en el estudio del Entorno Demográfico son las siguientes:

Características de la población y en particular de la población atendida por la empresa: 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, sexo, educación, ubicación geográfica y ocupación.

ENTORNO ECONÓMICO

Su estudio es muy importante ya que las condiciones presentan cambios permanentes. Las variables que se deben considerar a nivel de diagnóstico, de políticas y de tendencias deben ser revisadas a nivel internacional y nacional y en particular para la región atendida por la empresa; son las siguientes:

- Análisis de las tasas de crecimiento del PBI a nivel general y per cápita.
- Análisis del crecimiento y perspectivas de desarrollo de la actividad económica de la empresa y las que están relacionadas, ubicándolas a nivel de sector económico, grupo, rama y renglones.
- Análisis del nivel de distribución de los ingresos de la población.
- Tendencia del nivel general de precios o índice de inflación, desagregado por componentes, Análisis del índice de precios al por mayor, del comercio en general, correspondiente a cada una de las líneas de productos de la empresa.
- Nivel de ahorro de inversión de la población.
- Análisis del sector externo de la economía peruana

ENTORNO SOCIAL

Se propone analizar las siguientes variables en su situación actual y las tendencias en su comportamiento

- Composición social de la población y en particular de la atendida por la empresa. Análisis de la situación actual y tendencias en el empleo, desempleo y subempleo. Análisis de la ocupación de la población.
- Tendencias del comportamiento del salario mínimo legal. Análisis de la situación social y perspectivas de desarrollo social, de la población y en particular de la que interesa a la empresa según su ámbito de acción, teniendo en cuenta la problemática de las condiciones de vida bienestar básicas : salud, vivienda, educación e infraestructura.

- Análisis de los procesos sociales de movilización, participación y organización de la población.

ENTORNO POLÍTICO

El estudio del Entorno Político comprende los siguientes aspectos:

- Un análisis de la situación política a nivel nacional y regional y su incidencia en el desarrollo de la empresa. Una caracterización de la estabilidad política del sistema y de la tendencia ideológica del Gobierno.
- Una descripción y análisis de las políticas institucionales del Estado y sus Instituciones, que de una u otra manera tienen que ver con las actividades de la empresa.
- Un análisis de las relaciones de poder establecidas por el juego político de grupos, partidas y movimientos políticos a nivel nacional, regional y local, ubicando el posicionamiento de la empresa en este contexto.
- Un análisis de los gremios y grupos de presión, que influyen o intervienen activamente en las actividades de la empresa.

ENTORNO CULTURAL

La cultura es otra dimensión importante del macroambiente de las organizaciones. El estudio de las variables que conforman este entorno implica un análisis descriptivo y una caracterización de su comportamiento.

Su importancia es tal en la época actual que muchos proyectos considerados inicialmente como exitosos fracasan si no se comprenden, aprecian o analizan los valores y el comportamiento de la población que circunda a la organización, bien sea como cliente o usuario, proveedor, trabajador o simplemente vecino.

Los principales aspectos de la cultura que hay que considerar son:

- Definición y contratación de los conceptos de cultura y civilización
- Caracterización de las culturas y subcultura que conforman la población, teniendo presente aspectos relacionados con: valores, creencias, factores de comportamiento, tradiciones y expresiones culturales (música, teatro, poesía, danza, literatura, pintura, etc).
- Valores, normas, preferencias y gustos que adoptan y tienen los individuos frente al consumo o uso de bienes y servicios que ofrece la empresa en sus diferentes segmentos de mercado. n Valores y patrones de comportamiento

del empresariado colombiano y en particular del de la región que atiende la empresa.

ENTORNO TECNOLÓGICO

El estudio del Entorno Tecnológico debe ofrecer una visión del mercado de tecnología referido a la actividad de la empresa en el ámbito nacional e internacional. La comparación entre la tecnología utilizada por la empresa, la disponible a nivel nacional e internacional y la utilizada por otras empresas que están en el mercado de bienes o servicios que ofrece la misma, debe llevar a reconocer el posicionamiento de la empresa en el aspecto tecnológico y aporta criterios para la formulación de los planes de la empresa. Se entiende en esta metodológica que la tecnología comprende:

- Las características generales de los procesos productivos y administrativos asociados a la actividad de la empresa.
- La maquinaria y equipo que sirve para realizar dichos procesos
- La calificación del personal requerido para ejecutar las tareas propias de dichos procesos.
- La organización del trabajo asociado a tales procesos.

En concordancia con lo anterior el análisis del Entorno Tecnológico debe cubrir:

- Un análisis comparativo de las diferentes tecnologías disponibles en el mercado, en cada uno de los procesos productivos y administrativos, relacionados con la actividad de la empresa, señalando sus principales características, ventajas y/o desventajas, origen e identificación de sus productores o proveedores y precios estimados.
- Una identificación de las tendencias de desarrollo tecnológico en los procesos mencionados, obteniendo el máximo de información posible, señalada en el punto anterior.
- El análisis debe llevar a contrastar por procesos lo siguiente: La tecnología más avanzada a nivel del mercado internacional, La tecnología más avanzada utilizada por los competidores, El nivel de desarrollo tecnológico alcanzado en el ámbito en que opera la empresa relacionado con su actividad, y El nivel de desarrollo tecnológico de la empresa.

Para ello se debe tener una visión clara de aspectos tales como: la productividad, el ahorro de insumos, la calidad, el espacio utilizado, los costos de producción, distribución y administración, la cobertura si se trata de un servicio, etc.

ENTORNO ECOLÓGICO

Los objetivos fundamentales del análisis del Entorno Ecológico son los siguientes:

- Conocer el impacto ambiental que generan las labores que realiza la empresa e identificar criterios, aspectos y situaciones que deben tenerse presente en la formulación de planes de desarrollo.
- Conocer las posibilidades, incentivos y restricciones para el desarrollo de las actividades de la empresa, derivadas de las reglamentaciones que regulan la conservación del medio ambiente.

El estudio del entorno ecológico comprende lo siguiente:

- Descripción general de las características propias de la actividad de la empresa relacionadas con su comportamiento desde el punto de vista ecológico : · Insumos · Procesos de trabajo · Productos finales y elementos residuales · Retroalimentación · Ámbito geográfico de operación
- Caracterización de la región donde se ubica la empresa y sus instalaciones y de las regiones donde se ubican los compradores o usuarios de los bienes o servicios que produce, considerando aspectos relacionados con la topografía, el clima, la disponibilidad y acceso a recursos naturales y la geografía en general.
- Determinación de los efectos ambientales que produce la operación de la empresa. · Efectos en el agua, en el área de influencia · En el cambio de uso del suelo, en el área de influencia · Efectos por gases provocados por la empresa · Efectos sobre el agro-ecosistema : pastos y bosques · Efectos por el ruido provocados por la empresa
- Determinación de las fuentes contaminantes de la empresa y de las clases de contaminantes de la actividad.

3.3 EL ENTORNO DE LA ORGANIZACIÓN (ESTRUCTURA DEL SECTOR INDUSTRIAL)

El sector industrial, se constituye en el ambiente más cercano a la empresa cuando nos referimos al entorno. En el comportamiento de cada uno de los negocios o segmentos de mercado que atiende la firma o la entidad existen particularidades relacionadas con las fuerzas que determinan estructuralmente su desempeño, según el tipo de bien o servicio que ofrece y el mercado al cual va dirigido. Por ello se hace necesario estudiar esas fuerzas que explican como se da la competitividad en un sector (conjunto de empresas que producen el mismo bien o servicio).

- Competidores potenciales, cuya posible amenaza se analiza a través del estudio de las barreras de entrada a la industria o actividad en cuestión.
- Competidores existentes.
- Sustitutos del bien o servicio.
- Compradores del bien o servicio.
- Proveedores de materias primas y materiales para la producción del bien o servicio.

COMPETIDORES POTENCIALES

El ingreso de nuevos competidores al mercado en estudio, depende del tipo y nivel de barreras para la entrada. Las condiciones del mercado, la forma en que se produce el bien o servicio analizado, el comportamiento de las empresas existentes en el mercado, y el propio gobierno establecen débiles o fuertes barreras a la entrada, según su naturaleza y grado pueden ser no amenazantes para la empresa o el negocio de su interés.

COMPETIDORES EXISTENTES

Analice las variables que están determinando la rivalidad de la competencia entre las empresas que actualmente compiten por el mismo mercado.

A continuación se enuncian criterios y elementos que deben ser estudiados para lograr conclusiones sobre el comportamiento de esta fuerza:

Crecimiento de la Industria: se refiere al crecimiento de la demanda y de la oferta del producto o productos estudiados. Debe analizarse históricamente y sobre las tendencias.

Concentración de competidores: se trata de identificar se son pocas empresas las que dominan el mercado o si por el contrario se da un fenómeno de atomización.

Balance de competidores: diferencias en las estrategias adoptadas por las empresas competidoras.

Intereses corporativos: se refiere a la importancia e interés que tiene el negocio en estudio para la firma o entidad corporativa.

Costos fijos elevados: se debe conocer y comparar la relación entre costos fijos y valor agregado. Incrementos importantes de capacidad: se trata de identificar si el sector enfrenta períodos recurrentes de excesos de capacidad.

SUSTITUTOS DEL BIEN O SERVICIO

Se entiende por sustitutos aquellos bienes que cumplen la misma función del producto en estudio. Por tanto en el contexto del análisis estructural del sector es importante identificar si existen sustitutos y si éstos constituyen una amenaza para el sector industrial y para la empresa en particular.

Podríamos considerar como variables que nos permitan lograr conclusiones al respecto las siguientes:

Relación Valor / Precio producto sustituto: relación entre el precio del producto estudiado y el del sustituto.

Costos de cambio: en este contexto se relaciona con los costos en que incurre el comprador del producto por cambiar del uso o consumo del producto estudiado por un sustituto.

Propensión de compradores a sustituir: tendencia o propensión que existe en los compradores del producto en estudio a reemplazarlo por un sustituto.

COMPRADORES

La competencia en un sector industrial está determinada en parte por el poder de negociación que tienen los compradores con las empresas que producen el bien o servicio.

El análisis de esta fuerza debe hacerse en dos dimensiones: **sensibilidad al precio y palanca de negociación.**

SENSIBILIDAD AL PRECIO

Es la relación entre el valor que gasta o invierte el comprador en el producto que se estudia y lo que gasta o invierte en el total de compras requeridas para su operación. Establece la importancia que tienen las compras del producto en estudio en relación con el total de egresos del comprador por concepto de compras. Impacto de la calidad del producto: Sobre el desempeño o calidad del producto o servicio que ofrece el comprador (variable ligada al análisis de bienes intermedios que afectan la calidad del producto final).

Utilidades de los compradores: es la contribución que hace el producto en estudio a los beneficios o utilidades de sus compradores.

PALANCA DE NEGOCIACIÓN.

Concentración de compradores: Se trata de identificar si son pocos compradores los que capturan la mayor parte de las ventas del producto o si por el contrario son muchos. Importancia del volumen de compras:

Costos de cambio: Se trata de identificar si las empresas incurren en costos al cambiar de comprador.

Integración hacia atrás: posibilidad de que los compradores pretendan producir el producto en estudio, lo cual sería amenazante para las empresas del sector.

Información de los compradores: se trata de analizar si los compradores tienen información sobre las empresas que producen lo que él compra. Productos sustitutos: la existencia y disponibilidad de sustitutos del producto en estudio le da mayor poder en la negociación a nuestros compradores.

PROVEEDORES

Los proveedores constituyen una fuerza fundamental en el análisis estructural del comportamiento de un sector industrial. En efecto, ellos definen en parte el posicionamiento de una empresa en un mercado, de acuerdo a su poder de negociación con quienes les suministran los insumos para la producción de sus bienes.

En otras palabras, los proveedores pueden tener frente a las empresas compradoras que nos interesan un determinado poder de negociación suficiente para amenazar el desarrollo de las mismas; por tanto el análisis de esta fuerza debe contribuir a la formulación de estrategias que mejoren el posicionamiento de la empresa

OPORTUNIDADES Y RIESGOS O AMENAZAS

En general una unidad de negocios tiene que vigilar las fuerzas clave del macroentorno (demográfico-económico, tecnológicas, político-legales y socio-culturales) y los actores importantes del microentorno (clientes, competidores, distribuidores, proveedores) que afectan su capacidad de obtener utilidades. La unidad de negocios debe establecer un sistema de información estratégica de marketing para seguir la pista a las tendencias y los sucesos importantes. Para cada tendencia o acontecimiento, la gerencia necesita identificar las oportunidades y riesgos correspondientes.

❖ OPORTUNIDADES

Las oportunidades de una empresa aparecen en su entorno (tendencias, eventos, modas, economía). Las oportunidades de una empresa son una serie de factores positivos que se generan en el exterior y que, una vez son reconocidos, han de ser aprovechados mediante una estrategia empresarial para conseguir beneficios.

Algunas de las oportunidades con las que se puede encontrar tu empresa son:

- Crecimiento del mercado
- Entrar en nuevos mercados
- Implementación de la tecnología
- Nuevos productos que abarquen nuevos clientes

Las oportunidades se pueden clasificar según su atractivo y su probabilidad del éxito. La probabilidad del éxito de la empresa depende de si sus puntos fuertes en el negocio no sólo coinciden con los requisitos clave para el éxito en el mercado, sino también excedente los de sus competidores. Ser meramente competente no constituye una ventaja competitiva. La empresa con el mejor desempeño será la que pueda generar el valor más alto para los clientes y pueda mantenerlo durante más tiempo.

❖ RIESGO O AMENAZA DEL ENTORNO

Es un reto que presenta una tendencia o suceso desfavorable y que, de no tomarse medidas de marketing defensivo, causará un deterioro en las ventas o las utilidades.

Es la probabilidad latente de que ocurra un hecho que produzca ciertos efectos, la combinación de la probabilidad de la ocurrencia de un evento y la magnitud del impacto que puede causar, así mismo es la incertidumbre frente a la ocurrencia de eventos y situaciones que afecten los beneficios de una actividad.

Factores Generadores De Riesgo

Son aquellas situaciones que contribuyen a crear, mantener e incrementar el ambiente de violencia como: La impunidad, Situación carcelaria, La corrupción, Disminución de la moral ciudadana y del civismo, El desempleo, y desplazamiento.

Agentes Generadores De Riesgo

Son aquellos individuos, grupos u organizaciones que con su actuar materializan la violencia. Como: Delincuentes comunes y bandas organizadas, Narcotraficantes y grupos subversivos.

CAPÍTULO 4: ANÁLISIS INTERNO (FORTALEZAS Y DEBILIDADES)

Un análisis interno consiste en el estudio o análisis de los diferentes factores o elementos que puedan existir dentro de un proyecto o empresa, con el fin de:

- Evaluar los recursos con que cuenta una empresa para, de ese modo, conocer su situación y capacidades.
- Detectar fortalezas y debilidades, y, de ese modo, diseñar estrategias que permitan potenciar o aprovechar las fortalezas, y estrategias que posibiliten neutralizar o eliminar las debilidades.

Esta fase del análisis tiene una repercusión especial en el caso de las empresas que ya están en funcionamiento y que se plantean realizar una reflexión estratégica. Pero también es de utilidad para proyectos de nueva creación ya que permite a los emprendedores reflexionar sobre sus verdaderos elementos diferenciales.

Un análisis interno para empresas en activo se puede realizar de distintas maneras, una forma de hacerlo es a través del siguiente proceso:

- **Determinar la información que se quiere recabar sobre la empresa**

Normalmente, los factores sobre los que se suele recabar información son los siguientes:

Factores comerciales: productos o servicios (gama y características), nuevos lanzamientos previstos, estructura de las ventas (por productos, por clientes, por mercados), clientes (segmentos, concentración, clientes cautivos), marcas y protección de las mismas, red comercial, fuerza de ventas, publicidad y promoción, imagen de la empresa, etc.

Factores técnico/productivos: nivel tecnológico, maquinaria e instalaciones, productividad, calidad obtenida, acuerdos y licencias, gestión de compras, control y gestión de stocks, planificación de la producción, control de costes. Seguridad e higiene, etc.

Factores humanos y de gestión: estructura jurídica o accionarial, tipo de gestión, estilo de dirección, organización, reparto de responsabilidades, nivel de formación y experiencia de la plantilla, conocimientos de gestión, capacidad del equipo directivo, clima y motivación, etc.

Factores financieros: liquidez, rentabilidad, solvencia, capacidad financiera, margen comercial, periodo medio de cobro y pago, nivel de morosidad, etc.

- Determinar fuentes de información

En segundo lugar, se determinan las fuentes a través de las cuáles se puede obtener la información requerida, que pueden ser, por ejemplo, estados financieros, resultados de auditorías, publicaciones internas, informes, encuestas o entrevistas a los trabajadores, reuniones, etc.

- Recolección de información

Una vez determinada las fuentes de información a utilizar, se realiza la tarea de recolectar o reunir la información.

- Análisis de la información

Una vez recolectada la información, se analiza o evalúa con espíritu crítico teniendo muy presente la situación de las empresas competidoras (debe intentarse comparar la situación de la empresa respecto a la media del sector o bien respecto a las empresas líderes o referentes.). El resultado de este análisis se puede representar mediante una lista de elementos fundamentales que deben ser tenidos en cuenta para el desarrollo del proyecto.

En definitiva, de resultados de este análisis interno se podrán identificar los puntos fuertes (fortalezas) de la empresa o los puntos débiles o a mejorar (debilidades). Las fortalezas permiten a la empresa tener un alto nivel de competitividad, mientras que las debilidades perjudican el logro de los objetivos.

FORTALEZAS

“La fortaleza se describe como la virtud que da valor al alma para poder afrontar con coraje y vigor los riesgos, moderando el ímpetu de la audacia”

Las fortalezas se usan para determinar lo que tu negocio hace mejor. Si conoces las fortalezas de tu negocio puedes explotarlas para vencer a tu competencia.

Por ejemplo, puedes evaluar cuál es el desempeño de tu personal y el capital con el que cuentas para ampliar tu negocio; imagina que hay un gran crecimiento de la demanda de tu producto, por lo que podrías empezar a exportar. Ahora piensa que

tanto tu equipo de trabajo como tu capital son estables, por lo que si comparas la situación exterior (oportunidad de expansión de tu negocio) con la interior (buenos resultados en tu negocio), entonces puedes decir que tienes fortalezas en una empresa, a tal punto que generarías los resultados esperados.

En resumen, ¿cuáles son las fortalezas de una empresa?:

- Adecuada publicidad y promoción
- Efectivo servicio al cliente
- Rentabilidad evidente del negocio
- Posibilidad de inversión para expandirse
- Flujo constante de efectivo
- Posibilidad de premiar a sus empleados (vales, incentivos, bonos, etc.)
- Excelente comunicación laboral
- Motivación y empatía con el personal.
- Control de productos (inventarios)
- Logística (transporte de productos)
- Herramientas de trabajo eficientes (tecnología, instrumentaria, mobiliario, etc.)
- Excelente liderazgo

DEBILIDADES

Las debilidades empresariales que nos da una estrategia pesimista. Una de ellas podría ser cualquier cosa con la que tu negocio tenga dificultades y, si estás a punto de emprender un negocio, caer en esto sería lo peor que te puede pasar.

A veces los emprendedores, y hasta grandes empresarios, se aferran a una estrategia que es de su gusto, el problema es que dicha necedad puede no producir resultados, sino todo lo contrario: se pierde dinero, hay tiempo mal invertido, los clientes nos abandonan, etc.

Siempre hay que ser realista con las estrategias que tengamos, y si una nos perjudica, hay que desecharla por más que nos haya parecido buena idea en algún momento. Por ejemplo, si abres un restaurante y pones un platillo en tu menú que a ti te encanta pero a los clientes no, entonces debes reconsiderar si dejas o no esa opción en tu carta, ya que por mucho que a ti te guste comer ese platillo, no debes imponérselo a la gente.

Veamos resumidamente cuáles son las debilidades de una empresa:

- Falta de comunicación
- Mala administración de dinero
- Falta de comprobantes y facturas para controlar inventario (robos y mermas)
- Cargos mal asignados
- Falta de una investigación de mercado adecuada
- Capacitación ineficiente o nula de empleados
- Apatía con el personal
- Falta de un buen liderazgo
- Publicidad ineficiente tanto en lo físico como en lo digital (no tener un sitio web oficial)
- Uso de herramientas o equipo ineficientes (máquinas obsoletas, artefactos muy gastados, etc.)

CAPÍTULO 5: MATRIZ FORD O FODA

El análisis de los factores internos y externos claves permite determinar las estrategias específicas que se seguirán para luego alinearlas a la estrategia competitiva global. Este procedimiento se realiza mediante la metodología propuesta por Fred David.

A partir de los factores externos e internos, se procede a relacionar las fortalezas y debilidades internas con las oportunidades y riesgos externos, empleando para ello la Matriz FORD.

MATRIZ FORD

Cuya denominación responde a las siguientes iniciales:

F = Fortaleza. O = Oportunidad. R = Riesgo. D = Debilidad.

Al combinar los factores internos y externos, la matriz FORD funciona como un importante instrumento de ajuste que permite diseñar cuatro tipos de estrategias:

Estrategias FO: Estrategias de fortalezas y oportunidades

Mediante el uso de las fortalezas internas de la organización, las estrategias FO buscan aprovechar las oportunidades externas. Cuando una organización tiene debilidades apreciables, lucha para superarlas y no se detiene hasta transformarlas en fortalezas; cuando enfrenta riesgos importantes, trata de evitarlos para concentrarse en las oportunidades.

Estrategias DO: Estrategias de debilidades y oportunidades

Estas estrategias pretenden superar las debilidades internas para aprovechar las oportunidades externas. Al advertir una oportunidad externa, la organización ve la necesidad de superar aquellas deficiencias que le impiden aprovechar esa oportunidad y decide superar esa debilidad y fortalecer ese tema.

Estrategias FR: Estrategias de fortalezas y riesgos

Las estrategias FR permiten utilizar las fortalezas de la organización para evitar o reducir el impacto de los riesgos externos. Cuando una organización es muy fuerte en un aspecto, esa fortaleza la blindada frente a los riesgos externos. Las

organizaciones rivales que copian ideas, innovaciones y productos constituyen un riesgo importante para muchas organizaciones.

Estrategias DR: Estrategias de debilidades y riesgos

Son estrategias defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y a la vez evitar los riesgos externos.

De hecho, una organización que enfrenta muchas debilidades internas y riesgos externos podría estar en una situación muy precaria y entrar en crisis.

Para elaborar la matriz FORD se sigue un procedimiento que consta de los siguientes pasos:

- Establecer las fortalezas y debilidades internas.
- Establecer las oportunidades y riesgos externos.
- Relacionar fortalezas con oportunidades y formular estrategias FO.
- Relacionar debilidades con oportunidades y formular estrategias DO.
- Relacionar fortalezas con riesgos y formular estrategias FR.
- Relacionar debilidades con riesgos y formular estrategias DR.

Evaluación y control

Para saber si la organización avanza en la aplicación de su estrategia competitiva global, es necesario evaluar y controlar.

La evaluación tiene un enfoque de corto, mediano y largo plazo, y permite el desarrollo de un sistema permanente para controlar la ejecución de las estrategias específicas a fin de detectar dificultades que puedan presentarse y tomar medidas correctivas a tiempo, cuando sea necesario.

De esta manera, el plan estratégico también es abierto y dinámico, pues establece todas las posibilidades de hacer modificaciones cuando las circunstancias generen condiciones que lleven al cambio.

El control es un esfuerzo sistemático a partir de los sistemas de información para establecer normas de desempeño que permitan una comparación con los resultados y lograr que todos los recursos de la organización se aprovechen de manera efectiva y eficaz.

La evaluación de estrategias es importante porque las organizaciones están dentro de entornos dinámicos, donde los factores internos y externos clave suelen cambiar mucho y a gran velocidad. ¡El éxito de hoy no garantiza el éxito del mañana! Una organización exitosa jamás debe caer en la complacencia. Infinidad de empresas han prosperado un año y al siguiente se han encontrado luchando para sobrevivir.

La evaluación de la estrategia exige el análisis de muchos aspectos como, por ejemplo, determinar si han cambiado nuestras fortalezas y debilidades internas o saber qué cambios se han producido en las oportunidades y riesgos que se tienen en el ambiente externo, entre otros datos muy exactos que hay que manejar para determinar qué acciones correctivas se deben tomar para mejorar la posición competitiva de la organización.

Una manera de evaluar y controlar la puesta en marcha de la estrategia es a través del uso de indicadores de gestión que se traduzcan en un sistema de información permanente. Esto es, el desarrollo de una metodología que vincule la estrategia competitiva global con toda la organización de manera que responda permanentemente a la visión, misión y valores.

La evaluación permite medir el grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos. El control facilita la realización de los ajustes necesarios de acuerdo con la información contenida en los indicadores de gestión.

ANÁLISIS ESTRATÉGICO

ANÁLISIS FODA HERRAMIENTA ESTRATÉGICA DE LAS ORGANIZACIONES

El análisis estratégico es el proceso que se lleva a cabo para investigar sobre el entorno de negocios dentro del cual opera una organización y el estudio de la propia organización, con el fin de formular una estrategia para la toma de decisiones y el cumplimiento de los objetivos.

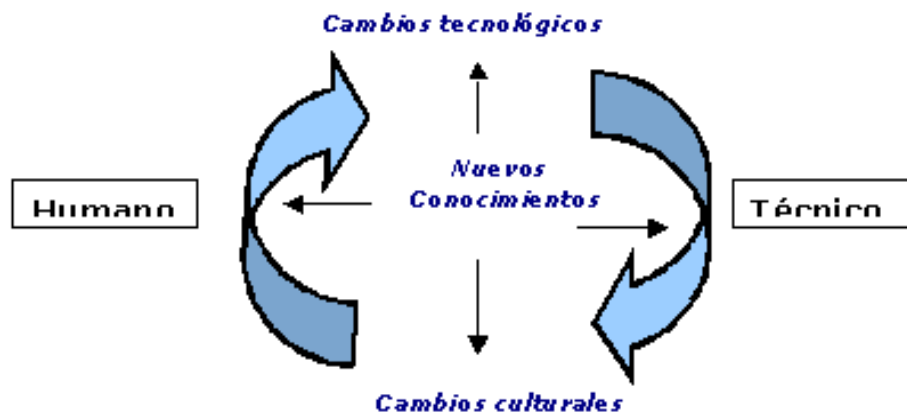
Para mejorar, las empresas deben de realizar periódicamente un análisis estratégico el cual servirá para determinar las cosas que se deben mejorar y aquellas que marchan de maravilla. Siempre pensando en incrementar la eficiencia de la organización y eficacia mediante el aumento de la capacidad de la organización para implementar y volver a implementar sus recursos de forma inteligente.

Esas profundas modificaciones se suceden sin solución de continuidad, razón por la cual vivimos en el cambio permanente.

Las exigencias consecuentes a la globalización de los mercados, que definen a esta era como de economía sin fronteras (dado que comercialmente las empresas pueden estar constituidas en diversos países), presenta como signo visible una impiadosa competencia.

Como consecuencia de ello el entorno en la cual las empresas se desenvolvían con comodidad cambió drásticamente y seguirá cambiando de manera continua, los cambios tecnológicos imponen cambios culturales y éstos a su vez nuevos cambios tecnológicos en un ciclo de permanente retroalimentación. Pero aún logrando transformaciones nada asegura la supervivencia empresaria por cuanto la competencia será cada vez mayor, confirmando que participar del mercado global no es un placer, sino tan solo una necesidad de supervivencia.

Esta época de cambio permanente promueve situaciones confusas, paradójicas. Por un lado es imperioso que las empresas logren la plena participación de todos sus integrantes, estableciendo sistemas participativos de gestión. Y, por otro, y en ocasiones de manera simultánea, realizar achicamiento de las estructuras que en oportunidades incluye a quienes son los partícipes de la transformación.



Es que los efectos de la globalización se manifiestan claramente en la volatilidad de los mercados y en el nacimiento de nuevas exigencias. Esto hace que, en ocasiones, las empresas no cuentan en su dotación con personas que posean las nuevas competencias, y tengan en su listado empleados que no se adapten a necesidades coyunturales.

LA ESTRATEGIA

La estrategia tiene el propósito de ajustar las actividades de la organización, social o empresarial, a su capacidad de recursos, en tanto que el análisis estratégico analiza la comprensión de la posición estratégica (competitividad) de dicha organización al preguntarse ¿Qué cambios ocurren en el entorno?, ¿Qué efectos tendrán en la organización y sus actividades?, ¿A qué aspiran directivos, accionistas, ejecutivos, entidades sindicales, políticas, sociales?

EL ANÁLISIS FODA

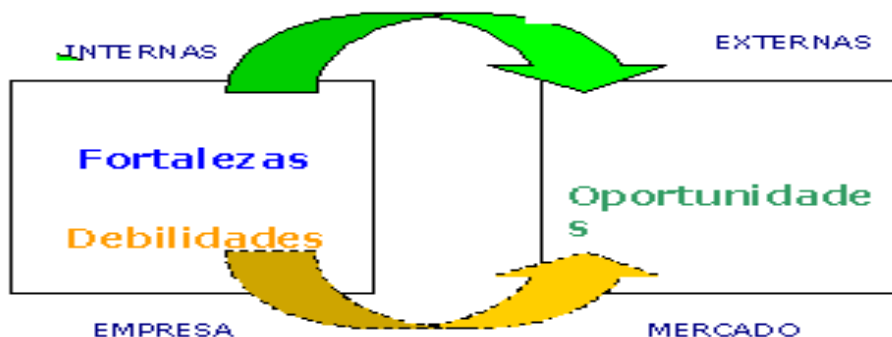
Se trata de una herramienta analítica que facilita sistematizar la información que posee la organización sobre el mercado y sus variables, con fin de definir su capacidad competitiva en un período determinado.

* Las Fortalezas son aquellas características de la empresa que la diferencian en forma positiva al compararse con otras y en consecuencia potencian las posibilidades de crecimiento y desarrollo.

* Las Debilidades son sus falencias, los aspectos en los cuales será necesario actuar rápidamente para no quedar en situación crítica. Una de sus consecuencias puede ser la pérdida de participación en el mercado. Debemos tener en cuenta que las debilidades son la puerta de entrada de las amenazas.

* Las Oportunidades son las posibilidades que presenta el mercado, que solo podrán ser aprovechadas si la empresa cuenta con las fortalezas para ello.

* En tanto que Las Amenazas están compuestas por severas condiciones que pueden afectar el desenvolvimiento de la empresa, llegando en caso extremo, a su desaparición.















Como podemos apreciar en el gráfico las Fortalezas hacen que puedan aprovecharse las Oportunidades, en tanto que las Debilidades se convierten rápidamente en Amenazas que pueden dejar a la empresa fuera de competencia.

CONCLUSIÓN

1. Un gerente debe tomar diariamente muchas decisiones para poder desarrollar su plan estratégico establecido ante cualquier percance que pueda pasar en cualquier momento del tiempo. Algunas de estas decisiones son rutinarias y sin consecuencias, mientras que otras influyen en forma drástica sobre las operaciones de la empresa en la que se desempeña.
2. La planificación estratégica es necesario para asegurarse la formulación de una estrategia sólida para la empresa, es inútil cuando la dirección no utiliza como un modo de incrementar el nivel de conciencia estratégica en la empresa, todo sistema de planificación estratégica por sencillo que sea, es útil, pues cumple con la misión de proporcionar un apoyo metodológico (poner fecha y orden a la tarea estratégica) a algo que la dirección general ya quería hacer.
3. El análisis del entorno está cifrado en identificar las oportunidades que se presentan para la empresa y las amenazas que se vislumbran en el futuro.
4. El análisis interno de la empresa figura en los puntos fuertes y débiles de la organización, por comparación implícita con las demás empresas del sector. Ello tiene que ver con su habilidad distintiva (la fortaleza principal), y se presume que una empresa desarrolla fortalezas en el campo que considera como área estratégica.

BIBLIOGRAFÍAS

-  http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v05_n10/perspectiva.htm
-  [//www.google.com.pe/search?hl=es&q=talleres+de+creativida+empresarial&meta=lr%3Dlang_es](http://www.google.com.pe/search?hl=es&q=talleres+de+creativida+empresarial&meta=lr%3Dlang_es)
-  Bermejo, M.; Rubio, I. y Vega, I. (1996). La creación de la empresa propia. Madrid. McGraw-Hill e Instituto de Empresa, 11-65.
-  Drucker, P.F. (1986). La gerencia en tiempos difíciles. Barcelona. Orbis.
-  Gibb, S. (1987). «Entreprise Culture: Its Meaning and Implications for Education and Training» in Journal of European Training. MCB. Publications, Spring.
-  Kuriloff, A. H.; Hemphill, J. M. (1984). Cómo hacer rentable un negocio desde el principio. Factores básicos de eficacia. Bilbao. Ediciones Deusto.
-  Ludevid, M. y Olle, M. (1993). Cómo crear su propia empresa. Factores clave de gestión. Barcelona. Marcombo, Boixareu Editores. 2ª ed.
-  Mundet, J. (1991). Creación de empresas. Factores de éxito. Barcelona P.P.U.; S.A. 23-29.
-  Schumpeter, J.A. (1934 [1978]). Teoría del Desarrollo Económico. México. Fondo Cultural de Economía. 9-10: 135-139. «The theory of economics development: and inquiry into profits, Capital, Interest and business cycle». En M.C. Entrepreneurship. 1990. Cambridge. Harvard University Press
-  DONNELLY GIBSON IVANCEVICH (1997) "Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas. Octava Edición.
-  GEORGE A. STEINER (1998). "Planificación Estratégica, Lo que Todo Director debe Saber". Vigésima Tercera Reimpresión. Editorial CECSA
-  JEAN PAUL Sallenave. "La Gerencia Integral ¡No le tema a la Competencia, Témale a la Incompetencia! Editorial Norma.
-  JOSÉ CARLOS JARAMILLO (1992) "Dirección Estratégica". Segunda Edición Mc Graw-Hill de Management.
-  PHILLIP KOTLER (1993) "Dirección de la Mercadotecnia (Análisis, Planeación, Implementación y control) 7a. . edición. Prentice Hall Hispanoamericana S.A.. Naucalpan de Juárez. Edo. México.



Prof. MARLENE RODRIGUEZ POTTELLA.(1997) "Manual de Planificación Estratégica para Instituciones Universitarias". Editorial FEDUPEL.

INTERNET.



Goodstein, Nolan, Pfeiffer (1998) Planeación Estratégica Aplicada (p 145) Mexico, DF: Compañía Editorial Continental, S.A.