



UNAP



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE NEGOCIOS

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

EXAMEN DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO II

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**

PRESENTADO POR:

KATTERINE PEÑA GÁTICA

IQUITOS, PERÚ

2019



UNAP

Universidad Nacional de la Amazonía Peruana

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE NEGOCIOS
FACEN

"OFICINA DE ASUNTOS ACADÉMICOS"

ACTA DE EXAMEN ORAL DE SUFICIENCIA PROFESIONAL ACTUALIZACIÓN ACADÉMICA

En la ciudad de Iquitos, a los 25 días del mes de julio del 2019, a horas 9:00 am se ha constituido en el Auditorio de esta Facultad, el jurado designado mediante Resolución Decanal N°1119-2019-FACEN-UNAP, integrado por el LIC.ADM. BENY PASQUEL FLORES, Dr. (Presidente), LIC.CC.SS. JAVIER ROBERTO NALVARTE GAMERO, Mr. (Miembro) y el LIC.ADM. HUGO ORBE BARDALES, Mgr. (Miembro), para proceder al acto del Examen Oral de Suficiencia Profesional - Actualización Académica de la Bachiller en Ciencias Administrativas KATTERINE PEÑA GATICA, tendiente a optar el Título Profesional de LICENCIADA 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 a la examinada 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 la examinada ha sido: **APROBADA POR MAYORIA**

El Jurado dio a conocer el resultado del examen en **ACTO PÚBLICO**, siendo las 10:30 am, se dio por terminado el acto académico.

LIC.ADM. BENY PASQUEL FLORES, Dr.
Presidente

LIC.CC.SS. JAVIER ROBERTO NALVARTE GAMERO, Mr.
Miembro

LIC.ADM. HUGO ORBE BARDALES, Mgr.
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.unaniquitos.edu.pe> - e-mail: facenunap@yahoo.es
Teléfonos: #065-234364 /065-243644 - Decanatura: #065-224342 / 944670204



MIEMBROS DEL JURADO



LIC. ADM. BENY PASQUEL FLORES, Dr.

Presidente
CLAD - 01958



LIC. CC.SS. JAVIER ROBERTO NALVARTE GAMERO, Mr.

Miembro
Reg. CPP N° - 12-0137
Región Loreto



LIC. ADM. HUGO ORBE BARDALES, Mgr.

Miembro
CLAD - 23774

ÍNDICE

	Pág.
PORTADA.....	01
ACTA DE SUSTENTACIÓN	02
MIEMBRO DEL JURADO	03
ÍNDICE	04
ÍNDICE DE TABLAS	06
ÍNDICE DE FIGURAS.....	07
RESUMEN	08
INTRODUCCIÓN	09
CAPÍTULO I.....	10
TÉCNICAS DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	10
1.1. Lluvia de ideas.....	10
1.2. Ábaco de Regnier.....	12
1.3. Análisis	17
1.3.1. Visión.....	17
1.3.2. Misión.....	17
1.4. Escenarios.....	18
1.4.1. Concepto	18
1.4.2. Metodología.....	18
1.5. Talleres de creatividad e innovación	20
CAPÍTULO II.....	23
ANÁLISIS DEL ENTORNO	23
2.1. El nuevo escenario competitivo	23
2.2. La evaluación externa.....	24
2.3. Análisis PESTEC.....	25
2.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)	26
2.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)	26
2.3.3. Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S).....	28
2.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	28
2.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)	29
2.3.6. Fuerzas competitivas (C)	30
2.4. La matriz de evaluación de factores externos (MEFE)	31

2.4. Modelo de ambiente industrial o de la industria.....	35
2.5. La matriz del perfil competitivo (MPC).....	38
CAPÍTULO III.....	42
ANÁLISIS INTERNO	42
3.1. Análisis interno AMOFHIT.....	42
3.1.1. Administración y gerencia (A).....	42
3.1.2. Marketing y ventas (M).....	42
3.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O).....	43
3.1.4. Finanzas y contabilidad (F).....	43
3.1.5. Recursos humanos (H)	43
3.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)	43
3.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	44
3.2. Matriz evaluación de factores internos (MEFI).....	44
CAPÍTULO IV	48
ANÁLISIS ESTRATÉGICO	48
4.1. Matriz de fortalezas oportunidades debilidades amenazas (MFODA) ..	48
CONCLUSIONES	55
BIBLIOGRAFÍA	56

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Variables Políticas, Gubernamentales y Legales	26
Tabla 2 Variables Económicas y Financieras	27
Tabla 3 Variables Sociales, Culturales y Demográficas.....	28
Tabla 4 Variables Tecnológicas y Científicas	29
Tabla 5 Variables Ecológicas y Ambientales	30
Tabla 6 Formato de la Matriz de Evaluación de los Factores Externos	33
Tabla 7 Matriz EFE de una Empresa de Telefonía Móvil	34
Tabla 8 Formato de la Matriz de Perfil Competitivo (MPC).....	39
Tabla 9 Ejemplo Formato de la Matriz de Perfil Competitivo (MPC).....	40
Tabla 10 Formato de la Matriz de Evaluación de los Factores Internos	46
Tabla 11 Matriz de Evaluación de los Factores Internos para una Empresa de Telefonía (MEFI)	47
Tabla 12 Matriz FODA de una Empresa de Telefonía Móvil.....	52

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Fases Método Ábaco de Regnier	13
Figura 2 Encuesta de Ábaco de Regnier	14
Figura 3 Resultado de Ábaco de Regnier	15
Figura 4 Alfombra de Colores	16
Figura 5 Análisis del Entorno	24
Figura 6 La evaluación externa.....	25
Figura 7 Las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter.....	38
Figura 8 Matriz FODA	49

RESUMEN

El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguido por el establecimiento de la visión y la misión; estos dos componentes guían el accionar de la organización.

Se analiza la industria global a través del entorno de las fuerzas PESTE (Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). Del análisis PESTE deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno por medio de las oportunidades y las amenazas que deben evitarse. Tanto del análisis PESTE como de los competidores se deriva la evaluación de la organización con relación a estos, de la cual se desprenden la Matriz del Perfil Competitivo (MPC).

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades. Para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (administración y gerencia, marketing y ventas, operaciones productivas y de servicios e infraestructura, finanzas y contabilidad, recursos humanos y cultura, informática y comunicaciones, y tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de una organización. Para ello se utiliza la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA).

INTRODUCCIÓN

El planeamiento estratégico es el proceso a través del cual se declara la visión y la misión de la empresa, se analiza la situación interna y externa de ésta, se establecen los objetivos generales, y se formulan las estrategias y planes estratégicos necesarios para alcanzar dichos objetivos.

El planeamiento estratégico se realiza a nivel de la organización, es decir, considera un enfoque global de la empresa, por lo que se basa en objetivos y estrategias generales, así como en planes estratégicos, que afectan una gran variedad de actividades, pero que parecen simples y genéricos. El presente trabajo está organizado en cuatro capítulos:

El primer capítulo abarca las técnicas del planeamiento estratégico, todas las herramientas necesarias que orientan la investigación para efectuar un análisis correcto.

En el segundo capítulo se configura el Análisis del Entorno, define la metodología utilizada la obtención de las distintas matrices.

El tercer capítulo se refiere al Análisis Interno de la empresa, a todas las áreas que ésta abarca. Por último, el cuarto capítulo y quizá el de mayor significación y relevancia para la gerencia del día a día de la empresa lo constituye la propuesta de la matriz FODA.

CAPÍTULO I.

TÉCNICAS DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

1.1. Lluvia de ideas

También conocida como **brainstorming** o tormenta de ideas, es una herramienta aplicada al trabajo en equipo, cuyo objetivo es facilitar la obtención de ideas originales en función de un tema determinado, mediante la exposición libre de los conceptos o propuestas de cada uno de los integrantes.

¿Cuándo y cómo se utiliza?

Una lluvia de ideas se utiliza cuando existe la necesidad de dar rienda suelta a la creatividad de un equipo de trabajo, producir una gran cantidad de ideas, lograr una mayor integración de los miembros del equipo en el proceso de trabajo, y captar posibles oportunidades de mejora.

En cuanto a cómo se utiliza, existen diversas técnicas para dar pie a una lluvia de ideas, pero por lo general, el resultado debe apuntar a la cantidad más que a la calidad, es decir, se busca obtener todas las ideas posibles sin mayores expectativas en cuanto a la eficacia de las mismas. Para ello, se debe plantear el tema a desarrollar y brindar un espacio de tiempo limitado para que cada miembro del equipo pueda escribir sus ideas en torno a dicho tema.

Cada persona debe brindar al menos una propuesta por sesión, y su evaluación posterior será lo que determine la validez de dichas ideas en términos de calidad.

Beneficios.

Algunas de las ventajas que ofrece la aplicación de esta herramienta son:

- La obtención de una amplia gama de ideas en un menor tiempo.
- El estímulo de la creatividad de los miembros del equipo de trabajo.
- La eliminación de bloqueos por parte del equipo frente a un contenido determinado.

- La obtención de diversas soluciones posibles sobre un mismo problema.

Cómo hacer la lluvia de ideas.

- El primer paso es hallar un espacio de tiempo para que el equipo pueda reunirse y exponer sus ideas cómodamente y sin interrupciones.
- El grupo de trabajo podrá disponerse en un salón de conferencias o en el sitio de su preferencia, donde deberá haber un ambiente relajado que facilite el flujo de ideas.
- El facilitador presenta el tema central de la sesión y estipula un tiempo límite para el desarrollo de las ideas. Puedes utilizar un mapa mental para organizar tu *brainstorming* o lluvia de ideas.
- Pasado el tiempo, cada integrante expone sus propuestas y el facilitador toma nota de cada una de ellas.
- Se establecen los criterios que ayudarán a elegir las mejores ideas y se procede a evaluarlas conforme a los mismos.
- Se presenta una lista con las ideas aprobadas y en consenso se procede a elegir la más favorable.
- Luego se establece el procedimiento a seguir para ejecutar la propuesta elegida.

Reglas para la lluvia de ideas.

Para lograr un proceso de lluvia de ideas efectivo, se debe tomar en cuenta lo siguiente:

- Evitar hacer críticas o emitir juicios negativos sobre las ideas de los demás, esto puede desanimar a los integrantes y bloquear su capacidad creativa y de expresión.

- Expresar todas y cada una de las ideas que se crucen por nuestra mente, no importa si no tienen mucho sentido, pueden servir de inspiración para el desarrollo de nuevas propuestas.
- Apuntar siempre a la cantidad, mientras más ideas se presenten, mayor será el número de soluciones a elegir para un determinado problema. Para ello es importante alentar la generación de nuevas propuestas a medida que avanza la sesión.
- Apoyar las propuestas y buscar la manera de mejorarlas. Es importante contribuir al perfeccionamiento de las ideas del grupo mediante la interacción y la emisión de sugerencias.

1.2. Ábaco de Regnier

Es una Herramienta alternativa para generar escenarios a través de la conformación de consensos alrededor de los actores y expertos del territorio. Fue creada por Regnier en la década de los 70 y ha tenido múltiples usos en la industria farmacéutica. (Godet, 2007a).

Esta metodología permite generar acuerdos con respecto a lo que una organización debería hacer a futuro. Se basa en un formato, que se realiza a un grupo heterogéneo de actores y expertos, representativos de un territorio (30,50,100, o más), llegando incluso a pedir a la ciudadanía, en general, que se pronuncie al respecto.

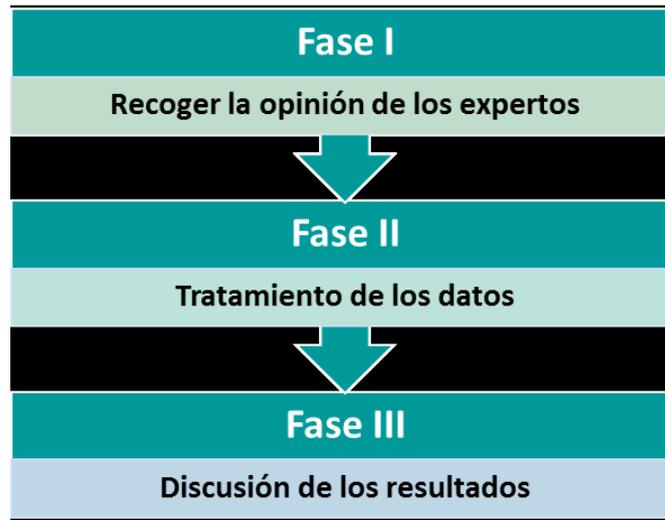
Gandara (2014) señala que el proceso inicia con la preparación de las preguntas o afirmaciones. Posteriormente, se diseña el cuestionario para que sea llenado por los actores o expertos considerados.

Una vez diseñado el cuestionario, los actores y expertos que forman parte del equipo de trabajo deben emitir su opinión, en función de si están de acuerdo o no con la afirmación presentada. Si la persona está de acuerdo con la afirmación escogerá el color verde (oscuro o claro), si está en contra elegirá el rojo (oscuro o claro) y si no está segura se irá por un anaranjado¹.

¹ En caso de que la persona no pueda votar por diferentes razones podrá elegir el color blanco, mientras que si no desea podrá elegir el color negro.

Una vez completada la encuesta por todos los actores y expertos se presentan los resultados para su debate y argumentación. El ábaco es ante todo una herramienta de comunicación, que permite generar una serie de consensos alrededor de lo que debería ser hecho a futuro.

Figura 1. Fases Método Ábaco de Regnier. Tomado de Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento, 2017



A continuación, se descomponen las tres fases del método ábaco de Regnier para facilitar su comprensión:

Fase 1. Recoger la opinión de los expertos:

Definición de problemática.

Se define la problemática del proceso prospectivo.

Construcción de afirmaciones.

A partir de la descomposición de la problemática en ítems, se elaboran afirmaciones de futuro estableciendo una fecha concreta de realización.

Determinación de encuesta.

Se construye encuesta con las afirmaciones de futuro la cual se aplicará a un grupo heterogéneo y representativo de actores y expertos.

La encuesta debe estar organizada por temas, abordando un solo aspecto y utilizando formulaciones en positivo (en ciertos casos se puede poner una fecha de aparición)

En la encuesta se colocan una serie de afirmaciones con relación al futuro y se pide a los encuestados que emitan su opinión en función de si están de acuerdo o no con la afirmación presentada.

El ábaco de Regnier utiliza una escala cualitativa de colores: rojo intenso, rojo claro, verde claro, verde intenso, anaranjado, negro y blanco. Opinión individual de expertos.

Cada experto se pronuncia individualmente (para evitar sesgos en las respuestas) en cada afirmación utilizando la escala coloreada puesta a su disposición. Si la persona está de acuerdo con la afirmación escogerá el color verde, si está en contra elegirá el rojo, si no está segura se irá por un anaranjado y si no puede o no quiere opinar escogerá el blanco o negro.

Ejemplo de Encuesta de Ábaco de Regnier.

Figura 2. Encuesta de Ábaco de Regnier. Pinto, 2012

Cual es su opinión con relación a las siguientes afirmaciones? Lea detenidamente cada una de ellas y colorea o ponga una "X" en la celda que más se acerque a su opinión

Que tan de acuerdo esta usted con la siguientes afirmaciones?	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Opinión dividida	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No quiere responder	No puede responder
Los alimentos deberían venderse únicamente bajo prescripción medica							
Las leyes que controlan el proceso productivo de los alimentos deberían ser reforzadas en el futuro							
Todos los alimentos de consumo masivo deberían ser enriquecidos con calcio, magnesio y omega 3							
Los alimentos deberían sustituir a los medicamentos							
Se debería crear un certificado de calidad que garantice los beneficios de los alimentos sobre la salud							
Los alimentos debería ser un 40% mas caros con relaciona los alimentos tradicionales							
Se debería controlar la veracidad de los mensajes comunicados por las productoras de alimentos							
Los alimentos deberían ser considerados como productos que sanan y previenen enfermedades							
Los alimentos deberían ser comercializados en farmacias							
Las personas de la tercera edad deberían ser las únicas consumidoras de alimentos en el futuro							

Fase 2. Tratamiento de los datos:

Generación de matriz que relaciona afirmaciones y actores que participan en el estudio.

Tratar las respuestas coloreadas en forma de matriz. Se representa en filas los ítems que definen el problema (afirmaciones) y en columnas los actores o expertos que participan en el estudio. (ver matriz de colores)

La imagen de mosaico constituye un panorama de información cualitativa, siendo visible simultáneamente la posición de cada uno de los expertos sobre el problema.

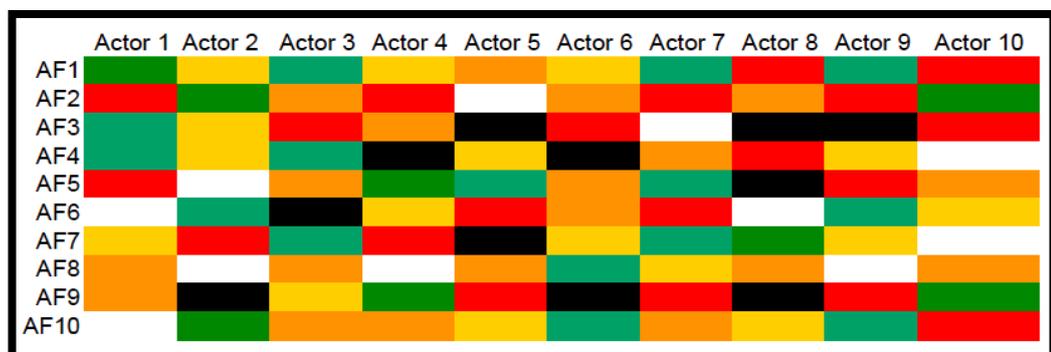
Obtención de zonas de consenso y conflicto

El objetivo del mosaico de colores es obtener zonas de consenso y de conflicto, por tanto, las afirmaciones deben organizarse, de izquierda a derecha, desde la afirmación que tenga más verdes hasta aquellas que tengan más rojos, colocando en la mitad a aquellas afirmaciones contrapuestas, reflejadas en un equilibrio de colores verdes y rojos o en una predominancia de anaranjados.

Se genera una alfombra de colores con una nueva distribución.

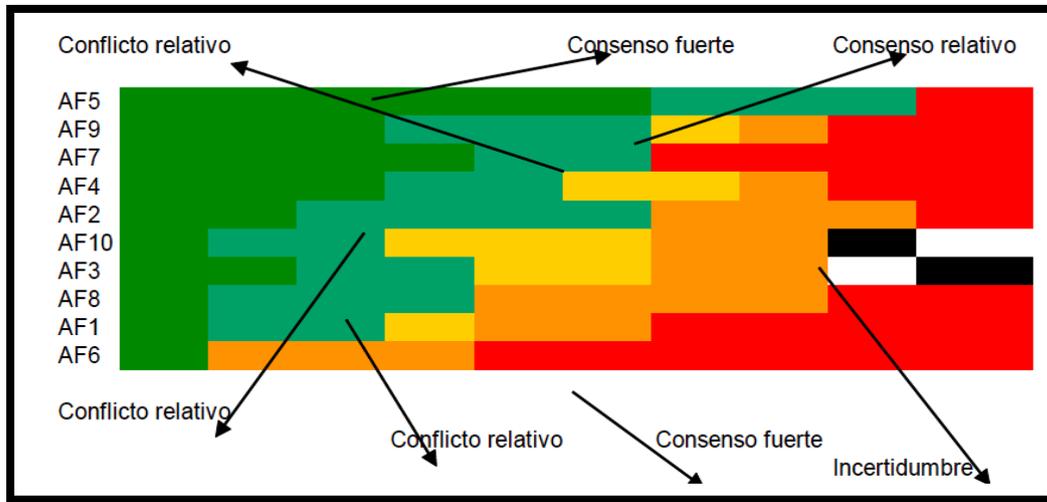
Ejemplo de Resultado de Ábaco de Regnier.

Figura 3. Resultado de Ábaco de Regnier. Pinto, 2012



Ejemplo de Alfombra de Colores.

Figura 4. Alfombra de Colores. Pinto, 2012



Fase 3. Discusión de los resultados:

Debate y/o explicación del voto sobre la zona coloreada (resultado fase anterior)

Es sobre la base de la imagen coloreada donde comienza el debate y/o explicación del voto: el procedimiento es abierto y cada uno puede, en todo momento, cambiar el color y justificar su cambio de opinión, de ser necesario se realizará una segunda ronda para confirmar los resultados o modificarlos. Lo más interesante es el debate y la argumentación con la cual cada encuestado defiende su punto de vista. Las opiniones minoristas representan posibles escenarios alternos que podrían representar nichos u oportunidades a ser explotadas a futuro.

Se generan tres tipos de resultados

Tendencias de fondo, incertidumbres mayores y posibles oportunidades de futuro.

Cuatro zonas de análisis

Consenso fuerte, consenso relativo, discrepancias moderadas y discrepancia fuerte.

Determinación de escenarios: deseado, tendencial, de ruptura y alterno.

1.3. Análisis

Consiste en recoger y estudiar datos relativos al estado y evolución de los factores externos e internos que afectan a la empresa, es decir, del entorno y de los recursos y capacidades de la organización. Este análisis sirve para que la organización conozca en cada momento su posición ante su reto estratégico. El análisis debe partir de la esencia de la propia empresa, plasmada en su misión y su visión sobre su posición en el mercado.

1.3.1. Visión

La visión de una organización es la definición deseada de su futuro, responde a la pregunta ¿Qué queremos llegar a ser? Implica un enfoque de largo plazo basado en una precisa evaluación de la situación actual y futura de la industria, así como del estado actual y futuro de la organización bajo análisis. Representa la proyección en el presente de las expectativas de la empresa sobre lo que quiere ser y hacer la organización. Consiste en definir hoy el proyecto empresarial que se irá concretando en el tiempo.

1.3.2. Misión

La misión es el impulsor de la organización hacia la situación futura deseada. Es el catalizador que permite que esta trayectoria de cambio sea alcanzada por la organización. La misión responde a la interrogante: ¿Cuál es nuestro negocio? y es lo que debe hacer bien la organización para tener éxito. Una buena declaración de la misión debe hacer concordar las áreas de interés, servir de límite entre lo que se debe y no debe hacer, servir de faro conductor en las decisiones que pueda tomar la gerencia.

Respecto al análisis externo e interno, estos se detallarán más adelante en los capítulos dos y tres respectivamente.

1.4. Escenarios

1.4.1. Concepto

Se trata de una técnica de prospectiva que sirve para crear posibles escenarios futuros en los que se puede mover la empresa y, a partir de ellos, tomar decisiones.

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, elemento clave de este método, es una descripción de las circunstancias, condiciones o acontecimientos que pueden representar la situación del entorno en un momento futuro del tiempo. Definido así, un escenario no es una previsión del futuro sino un análisis cualitativo de cómo puede ser dicho futuro. 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 importancia de la elaboración de un escenario está en que obliga a la dirección a pensar sobre las variables relevantes que definen la evolución del entorno, cómo se interrelacionan entre ellas y cuáles pueden ser, por tanto, las consecuencias de las decisiones estratégicas actuales.

1.4.2. Metodología

El Método de los Escenarios utiliza, para su realización, otros dos métodos o técnicas de prospectiva:

1. El Método Delphi, para identificar las variables clave objeto de estudio y la asignación de valores y de probabilidades de ocurrencia a cada una de ellas.

2. El Método de los Impactos Cruzados, en la fase de elaboración de los escenarios, para analizar las relaciones que se producen entre las diferentes variables.

El proceso incluye tres fases o etapas diferentes:

1. Identificación de las variables clave, incluyendo el horizonte temporal objeto de estudio. El número de variables seleccionado será clave en el grado de complejidad del mismo y en la exactitud de los resultados obtenidos.
2. Asignación de valores y de probabilidades a cada una de las variables seleccionadas: intervalo de valores posibles y probabilidad de ocurrencia.
3. Elaboración de los diferentes escenarios posibles.

En la elaboración de los escenarios, se ha de tener en cuenta que no es conveniente trabajar con más de tres escenarios, dada la complejidad que ello implica. Por otra parte, también es conveniente considerar la existencia de diferentes probabilidades de ocurrencia para cada uno de los escenarios identificados, de manera que existirán varios tipos de escenarios: escenario más probable (el que tiene mayor probabilidad de ocurrencia), escenario optimista (el más favorable para la empresa y escenario pesimista (el más desfavorable para la empresa).

Para que la construcción de un escenario sea útil en el análisis del entorno futuro, es preciso que reúna una serie de características:

1. Debe de ser suficientemente exhaustivo, es decir, debe de identificar y recoger las principales variables que definen el entorno a analizar.
2. Debe de ser tan probable como cualquier otro escenario exhaustivo basado en la misma serie de circunstancias.

3. Es importante asignar probabilidades a priori a las variables clave elegidas, intentando reflejar dichas probabilidades la posible distribución de frecuencias en la ocurrencia o no de las mismas.
4. Debe de ser consistente en sí mismo, es decir, no debe de incurrir en contradicciones.

La elaboración, análisis y comprensión de los escenarios debe de permitir a la dirección de la empresa analizar mejor la posible evolución del entorno. Ello debiera de conducir a una mejor definición de las estrategias empresariales, pudiendo elegir, incluso, diferentes estrategias para cada uno de los posibles escenarios que puedan presentarse. De esta forma, la empresa se prepara para dar una respuesta rápida y flexible a los posibles cambios del entorno.

1.5. Talleres de creatividad e innovación

Un taller de creatividad es un mecanismo que logra promover el pensamiento creativo, para generar ideas nuevas que puedan resolver situaciones de la vida cotidiana que necesitan un cambio o mejoría.

Fases:

Antes de iniciar el taller

Lo más recomendable es que la logística y transición de un taller de pensamiento creativo se centre en dos personas:

El dinamizador que será quien facilita, coordina y promueve todas las actividades. Debe ser una persona extrovertida, con dominio del público y por supuesto con experiencia en la aplicación de técnicas y métodos de creatividad e innovación.

El anotador que será el encargado de anotar todos los hitos e ideas de la reunión. Debe ser atento y consciente de los momentos que atravesará el taller. Esto permitirá hacer retroalimentación para lograr mejores talleres a futuro.

Cuando se realizan este tipo de talleres que involucran actividades de creatividad, el número de personas debería estar entre 6 y 10. Si es más, se torna difícil controlar un grupo, y cuando es menos, el resultado no suele ser significativo.

El resultado de la dinámica creativa suele ser mejor cuando se tiene un objetivo definido. El objetivo puede ser enfocado a la resolución de un problema específico como disminuir el número de desperdicios en el área de corte.

La mejor ubicación de los invitados al taller es en forma circular. Esta formación provoca la participación de todos y su integración a la dinámica.

Cada fase debería tener un tiempo definido. Mejor si duración total es menor a una hora y media, pues un tiempo excesivo distorsiona la atención e integración de los participantes, haciendo que el resultado no sea el mejor, cosa que no queremos.

Durante el taller

El dinamizador se presenta y menciona su nombre, sus hobbies y el objetivo del taller para que todos lo tengan claro. Luego indicará las normas que será las que él o el organizador consideren, pero como norma general debe estar la aceptación de todas las ideas por locas que parezcan. Debe estar prohibido criticar cualquier idea o cualquier gesto que las desaprobe. Esto es un taller de creatividad e innovación, las ideas son espontaneas y cada participante deber respetar las ideas de los demás, así como las de él mismo.

Brainstorming

El brainstorming o tormenta de ideas hecha antes que cualquier otra técnica permite que se **verbalicen todas las ideas obvias** resultado de lo pensado por el participante antes de la reunión o de la mención del objetivo del taller. Para el desarrollo de la lluvia de ideas, se debe de establecer el número de ideas a obtener, mencionar una vez más el objetivo y comenzar con la producción de ideas. El tiempo de esta fase esté entre 20 y 25 minutos.

Tomarse un descanso

Se toma un break para que los participantes salgan por un momento de su entorno. La premisa aquí es que el inconsciente trabaje mientras se toma un respiro. Lo mejor es que los participantes se retiren por un momento del salón y vayan a otro sitio y que puedan conversar entre ellos. El tiempo del break debería tener entre 10 y 15 minutos.

Técnicas y métodos de innovación

Hemos llegado a la fase donde por medio de técnicas y métodos de innovación, promovemos la creación de ideas. Técnicas: Ideas por analogías, Design Thinking, Método Scamper. El tiempo de esta fase debería estar entre 40 y 60 minutos, dependiendo lo qué recurso usemos.

Filtrando ideas

Finalizamos la técnica y ya tenemos las ideas. Debemos seleccionar las mejores a criterio del grupo. El dinamizador comenzará a leer las ideas que surgieron de la técnica empleada y el grupo votará por ellas. El resultado de esta fase serán las ideas a implementar.

CAPÍTULO II.

ANÁLISIS DEL ENTORNO

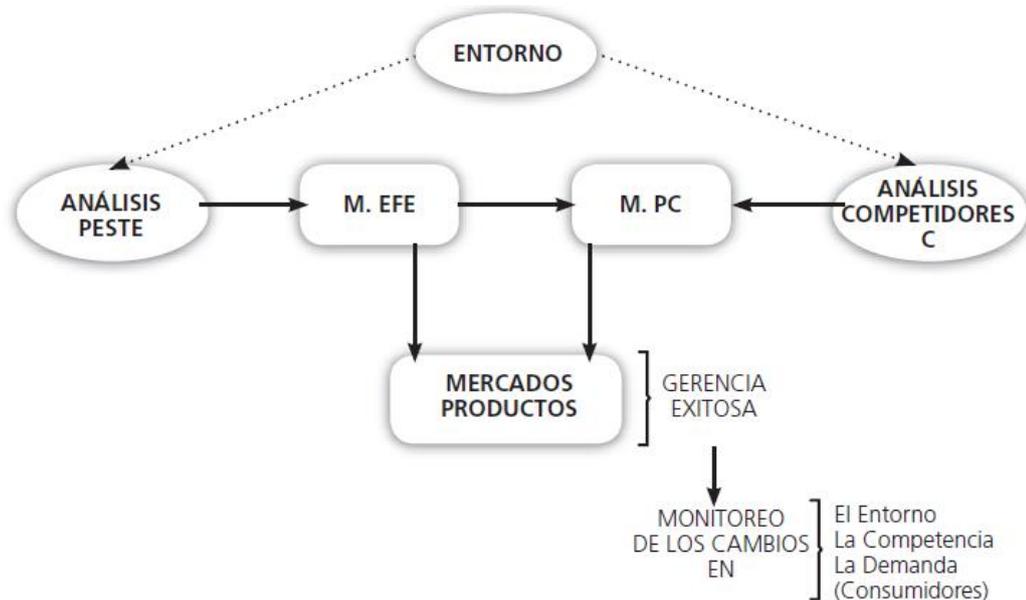
2.1. El nuevo escenario competitivo

Las organizaciones modernas se encuentran inmersas en un nuevo orden geopolítico marcado por operar en un mundo multipolar, cambiante, asimétrico, y en una economía globalizada, que ha generado la caída de las fronteras económicas que dividían el entorno nacional del entorno internacional. Ahora, la competencia es en la arena global sin límites ni restricciones.

En el contexto actual, la frontera que divide lo nacional de lo extranjero sólo existe físicamente, pero ya no comercialmente. Ya no se habla de proveedores nacionales y foráneos, sólo se habla de proveedores; no existen clientes locales y extranjeros, sólo se definen como clientes; no se hace alusión a una competencia nacional e internacional, sólo existe el concepto de competencia; no se observa una coexistencia del entorno nacional e internacional, se hace referencia a un entorno único, y este es el que tiene influencia en la organización, el cual puede ser evaluado usando el análisis político, económico, social, tecnológico y ecológico (PESTE).

El impacto del entorno será establecido y cuantificado en la matriz de evaluación de los factores externos EFE y complementado por la evaluación de la competencia, a través del modelo de Porter y la matriz Perfil de los Competidores (MPC)

Figura 5. Análisis del Entorno. Tomado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia” D’Alessio, Fernando, 2008



2.2. La evaluación externa

La evaluación externa denominada también auditoría externa de la gestión estratégica está enfocada hacia la exploración del entorno y el análisis de la industria. Este procedimiento busca identificar y evaluar las tendencias y eventos que están más allá del control inmediato de la firma.

Como se observa en la Figura 6, la evaluación externa revela las oportunidades y amenazas clave, así como la situación de los competidores en el sector industrial. El propósito de esta auditoría es ofrecer información relevante a los gerentes para iniciar el proceso conducente a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave para tener éxito en el sector industrial y así vencer a la competencia.

Figura 6. La evaluación externa. Tomado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia” D’Alessio, Fernando, 2008



La auditoría externa considera siete categorías de factores externos clave que afectan directamente a los productos, los mercados, y las organizaciones que compiten en el sector bajo análisis:

- Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P).
- Fuerzas económicas y financieras (E).
- Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S).
- Fuerzas tecnológicas y científicas (T).
- Fuerzas ecológicas y ambientales (E).
- Fuerzas competitivas (C).
- Factores clave de éxito para el sector industrial (FCE).

2.3. Análisis PESTEC

Los factores externos clave se evalúan con un enfoque integral y sistémico, realizando

un análisis de las fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas, y competitivas, conocido como análisis PESTEC = PESTE + C.

2.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)

Son las fuerzas que determinan las reglas, tanto formales como informales, bajo las cuales debe operar la organización. En muchos casos constituyen las variables más importantes de la evaluación externa, en función al grado de influencia que tienen sobre las actividades del negocio, de sus proveedores, y de sus compradores.

Las variables de la Tabla 1 deben ser evaluadas para descubrir si generan oportunidades y/o amenazas en la organización.

Tabla 1. Variables Políticas, Gubernamentales y Legales

VARIABLES POLÍTICAS, GUBERNAMENTALES Y LEGALES	
Principales	Secundarias
<ul style="list-style-type: none">• Estabilidad política• Política monetaria• Política fiscal• Regulaciones gubernamentales• Legislación laboral• Legislación medioambiental• Seguridad jurídica	<ul style="list-style-type: none">• Partidos políticos en el poder• Sistema de gobierno• Política de subsidios• Defensa de la libre competencia• Amenazas de expropiación• Presupuestos gubernamentales• Seguridad y orden interno

Nota. Tomado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia” D’Alessio, Fernando, 2008.

A partir de lo indicado anteriormente, se identifican las oportunidades (O) y amenazas (A) de la siguiente manera:

- O1: xxxxx.
- A1: yyyyy.

Este procedimiento se hará para cada una las Fuerzas identificadas.

2.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)

Son aquellas que determinan las tendencias macroeconómicas, las condiciones de financiamiento, y las decisiones de inversión. Tienen una

incidencia directa en el poder adquisitivo de los clientes de la organización y son de especial importancia para las actividades relacionadas al comercio internacional (exportación/importación).

En la Tabla 2 se mencionan algunas de estas variables. Estas variables deben ser evaluadas para descubrir si generan oportunidades y/o amenazas en la organización.

Tabla 2. Variables Económicas y Financieras

VARIABLES ECONÓMICAS Y FINANCIERAS	
Principales	Secundarias
<ul style="list-style-type: none"> • Evolución del pbi nacional y pbi per cápita • Evolución del poder adquisitivo del consumidor • Tasas de interés • Tasas de inflación y devaluación • Costo de capital y de deuda • Costo de mano de obra • Costo de materias primas • Nivel de informalidad de la economía • Nivel de aranceles • Riesgo país • Acuerdos de integración y cooperación económica (TLC) 	<ul style="list-style-type: none"> • Comportamiento de la demanda de bienes y servicios • Fluctuación de precios • Sistema económico • Acceso al crédito del sistema financiero • Volumen de inversión extranjera • Prácticas monopólicas • Déficit fiscal • Actividad de los mercados bursátiles • Situación de la economía mundial • Situación de la balanza comercial • Relación con organismos internacionales (BM, FMI, BID)

Nota. Tomado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia" D'Alessio, Fernando, 2008.

2.3.3. Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)

Involucra creencias, valores, actitudes, opiniones, y estilos de vida desarrollados a partir de las condiciones sociales, culturales, demográficas, étnicas, y religiosas que existen en el entorno de la organización. Estas fuerzas definen el perfil del consumidor, determinan el tamaño de los mercados, orientan los hábitos de compra, afectan el comportamiento organizacional y crean paradigmas que influyen en las decisiones de los clientes (Tabla 3).

Tabla 3. Variables Sociales, Culturales y Demográficas

VARIABLES SOCIALES, CULTURALES Y DEMOGRÁFICAS	
Principales	Secundarias
<ul style="list-style-type: none">• Tasa de crecimiento poblacional• Tasa de desempleo y subempleo• Incidencia de la pobreza y pobreza extrema• Distribución del ingreso en la población• Tasa de analfabetismo• Nivel promedio de educación• Cultura e idiosincrasia• Estilos de vida de la población	<ul style="list-style-type: none">• Esperanza de vida• Tasa de mortalidad• Tasas de inmigración y emigración• Roles sociales según edad y género• Valores y ética• Responsabilidad social• Uso del tiempo libre• Conflictos religiosos y étnicos• Calidad de vida de la población• Actitud hacia la globalización

Nota. Tomado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia" D'Alessio, Fernando, 2008.

2.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Están caracterizadas por la velocidad del cambio, la innovación científica permanente, la aceleración del progreso tecnológico, y la amplia difusión del conocimiento, que originan una imperiosa necesidad de adaptación y evolución.

Algunas de estas variables se indican en la Tabla 4. Estas variables deben ser evaluadas, buscando si generan oportunidades y/o amenazas en la organización.

Tabla 4 Variables Tecnológicas y Científicas

VARIABLES TECNOLÓGICAS Y CIENTÍFICAS	
Principales	Secundarias
<ul style="list-style-type: none"> • Estado del arte • Velocidad de transferencia de tecnología • Inversión en I+D • Desarrollo de las comunicaciones • Uso de tecnologías de información • Evolución del número de patentes • Uso de Internet 	<ul style="list-style-type: none"> • Estudios en biotecnología • Avances en la ciencia de los materiales • Desarrollo e integración de soluciones informáticas • Mejoras e innovaciones tecnológicas • Aplicaciones multimedia • Automatismos

Nota. Tomado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia” D’Alessio, Fernando, 2008.

2.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

Es innegable la importancia que ha adquirido, en los últimos tiempos, la conciencia ecológica y la conservación del medio ambiente como una preocupación de primer orden para la humanidad, así como una responsabilidad para con las futuras generaciones.

Estas variables deben ser evaluadas buscando si generan oportunidades y/o amenazas en la organización.

Tabla 5 Variables Ecológicas y Ambientales

VARIABLES ECOLÓGICAS Y AMBIENTALES	
Principales	Secundarias
<ul style="list-style-type: none">• Protección del medio ambiente• Preservación de recursos naturales no renovables• Amenaza de desastres naturales• Cultura de reciclaje• Manejo de desperdicios y desechos• Conservación de energía	<ul style="list-style-type: none">• Presencia de movimientos ambientalistas (Greenpeace)• Contaminación del aire, del agua y de las tierras• Protección de la biodiversidad en flora y fauna• Deterioro de la capa de ozono

Nota. Tomado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia” D’Alessio, Fernando, 2008.

2.3.6. Fuerzas competitivas (C)

La estructura del sector industrial, compuesta por las cinco fuerzas de Porter, debe ser cuidadosamente analizada en cuanto a: poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los compradores, intensidad de la rivalidad de los actuales competidores, amenaza de los sustitutos, y amenaza de los entrantes.

La inteligencia competitiva es un proceso sistemático para recabar y reunir información sobre las actividades y tendencias generales de la competencia, mientras mayor sea la información y el conocimiento que obtenga una organización sobre sus competidores, más probable será que se formulen estrategias adecuadas.

Toda industria tiene factores clave (críticos) de éxito (FCE), los cuales se deben determinar cuidadosamente basándose en la experiencia de las estrategias y evaluarse en contraste con los competidores actuales, sustitutos, y entrantes.

La recolección de información más eficiente utiliza todos los canales de los que dispone la organización: empleados, gerentes, proveedores, distribuidores, clientes, y consultores, (siempre y cuando no dispongan de información interna de los competidores por el ejercicio propio de sus funciones).

2.4. La matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

El propósito de la auditoría externa es crear una lista definida de las oportunidades que podrían beneficiar a una organización y de las amenazas que deben evitarse. El objetivo de la auditoría externa no es elaborar una lista exhaustiva de cada factor posible que pudiera influir en la organización; el objetivo principal es identificar las principales variables, para lo cual se utiliza la matriz EFE.

La matriz EFE permite, a los estrategas, resumir y evaluar la información: política, gubernamental, y legal (P); económica y financiera (E); social, cultural, y demográfica (S); tecnológica (T); y, ecológica y ambiental (E) como resultado del análisis PESTE; para luego cuantificar los resultados en las oportunidades y amenazas identificadas que ofrece el entorno. Las organizaciones deben responder a estos factores de manera tanto ofensiva como defensiva.

Los pasos para desarrollar la matriz EFE son los siguientes:

1. Listar los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la evaluación externa. Incluir un total de 10 a 20 factores, las oportunidades y amenazas que afectan la organización y su industria. Primero, anotar las oportunidades y luego, las amenazas. Ser tan específico como sea posible, usando porcentajes, tasas, y cifras comparativas.
2. Asignar un peso relativo a cada factor de 0.0 (no importante) hasta 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa de ese factor para el éxito de la organización en la industria. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas; sin

embargo, las amenazas también pueden recibir pesos altos, si son especialmente severas o amenazadoras. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe ser igual a 1.0.

3. Para indicar si efectivamente la actual estrategia de la organización responde a un factor, asignar una calificación de 1 a 4 a cada factor clave externo, considerando la siguiente escala:

4 = la respuesta es superior

3 = la respuesta está por encima del promedio

2 = la respuesta es promedio

1 = la respuesta es pobre

Las calificaciones se basan en la efectividad de las estrategias que está siguiendo una organización. Esta calificación está orientada hacia la organización, mientras que los pesos del paso 2 están orientados a la industria. Es importante notar que tanto las amenazas como las oportunidades pueden recibir una calificación de 1, 2, 3, o 4.

4. Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para determinar el peso ponderado.
5. Sumar los pesos ponderados de cada variable para determinar el peso ponderado total de la organización.

Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la matriz EFE, el peso ponderado total más alto que puede obtener una organización es 4.0, y el más bajo posible es 1.0.

El valor promedio es 2.5. Un peso ponderado total de 4.0 indica que la organización está respondiendo excelentemente a las oportunidades y amenazas del entorno existentes en esa industria. En otras palabras, las estrategias de la organización permiten aprovechar con eficacia las oportunidades existentes y minimizan el efecto potencial adverso de las amenazas externas. Un peso ponderado total de 1.0 indica que las estrategias

de la organización no están capitalizando, para nada, las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

El formato de la matriz EFE se muestra en la Tabla 6.

Tabla 6 Formato de la Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)

FORMATO DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (MEFE)			
FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PES O	VAL OR	PONDER ACIÓN
Oportunidades			
O1			
O2			
O3			
O4			
O5			
O6			
O7			
Amenazas			
A1			
A2			
A3			
A4			
A5			
A6			
A7			
Total	1.00		

Nota. Tomado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia” D’Alessio, Fernando, 2008.

Valor: 4. Responde muy bien 2. Responde promedio
3. Responde bien 1. Responde mal

A continuación, en la Tabla 7 se presenta un ejemplo de matriz EFE para una empresa de telefonía. Es el resultado de evaluar el entorno usando el análisis PESTE. El identificar adecuadamente los factores, oportunidades y amenazas es más importante que asignar los pesos que se pueden cambiar cuando se haga un análisis de sensibilidad.

Tabla 7 Matriz EFE de una Empresa de Telefonía Móvil

MATRIZ EFE DE UNA EMPRESA DE TELEFONÍA MÓVIL			
Factores Determinantes De Éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
O1. Mercado global de las comunicaciones inalámbricas es creciente (en el primer trimestre 2004)	0.08	3	0.24
O2. Tecnología alineada al desarrollo de comunicaciones inalámbricas	0.06	3	0.18
O3. Globalización en el mercado laboral	0.04	3	0.12
O4. Nuevas tendencias de alianzas con fabricantes y operadores	0.05	2	0.11
O5. Baja penetración del mercado en móviles Perú, 8.72% diferencias entre departamentos	0.13	2	0.26
O6. Existencia de un elevado mercado informal en el Perú	0.06	3	0.17
O7. Tendencia a la disminución de los costos de equipos	0.08	2	0.15
	0.50		1.23
Amenazas			
A1. Antenas con probables perjuicios por radiación, no probadas	0.03	1	0.03

A2. Bajo ingreso económico de la región	0.10	1	0.10
A3. Inestabilidad legal	0.02	1	0.02
A4. La sociedad tiene inadecuada percepción de la imagen de la empresa	0.07	1	0.07
A5. Desarrollo en nuevas tecnologías en telefonía fija-competencia-voz-datos, eléctricas, Internet, IP.	0.05	2	0.10
A6. Nuevas tendencias de protección medioambiental y ecológica, aparatos, antenas, baterías	0.07	1	0.07
A7. Percepción de posibilidad de fraude en los equipos móviles	0.06	1	0.06
A8. Incremento de competidores	0.10	3	0.30
	0.50		0.75
Total	1.00		1.98

La matriz para la empresa de telefonía móvil cuenta con 15 factores determinantes de éxito, 7 oportunidades y 8 amenazas, el cual es un número adecuado de factores. El valor 1.98 está debajo del promedio indicando que la empresa no aprovecha adecuadamente las oportunidades que el entorno le presenta. Más preocupante es que no hace mucho por neutralizar las amenazas presentes. El peso de oportunidades y amenazas está balanceado, lo cual no tiene ningún significado, siendo casual el que sean 0.50 ambos.

2.4. Modelo de ambiente industrial o de la industria

Una industria es un conjunto de empresas que producen productos sustitutos cercanos; es decir, fabrican bienes o prestan servicios que compiten entre sí (Hitt, 1999).

A diferencia del modelo anteriormente explicado, el industrial tiene efecto más directo sobre la competitividad estratégica y los rendimientos superiores al promedio. La intensidad de la competencia industrial y el potencial de utilidades de una industria están en función de cinco fuerzas competitivas: La amenaza de los competidores potenciales, los proveedores, los compradores, los sustitutos de productos y la intensidad de la rivalidad entre los competidores.

El modelo diseñado por Michael Porter, permite analizar cualquier industria en términos de rentabilidad, amplía el campo de análisis competitivo, pues las empresas solían compararse y estudiar su competencia más directa y en realidad, la competencia es un conjunto de formas alternativas en la que los clientes obtienen el valor que desean. La rivalidad con los competidores viene dada por cuatro elementos o fuerzas que, combinadas, crean una quinta fuerza: la rivalidad entre los competidores.

Fuerza número uno: Poder de negociación de los Compradores o Clientes.

- Concentración de compradores respecto a la concentración de compañías
- Grado de dependencia de los canales de distribución.
- Posibilidad de negociación, especialmente en industrias con muchos costes fijos.

Fuerza número dos: Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores.

El poder de negociación se refiere a una amenaza impuesta sobre la industria por parte de los proveedores, a causa del poder de que éstos disponen ya sea por su grado de concentración, por la especificidad de los insumos que proveen, por el impacto de estos insumos en el costo de la industria, etc.

Algunos factores asociados a la segunda fuerza son:

- Facilidades o costes para el cambio de proveedor.
- Grado de diferenciación de los productos del proveedor.

- Presencia de productos sustitutivos.
- Concentración de los proveedores.

Fuerza número tres: Amenaza de nuevos entrantes.

Algunos factores que definen esta fuerza son:

- Existencia de barreras de entrada.
- Economías de escala.
- Diferencias de producto en propiedad.

Fuerza número cuatro: Amenaza de productos sustitutivos.

Podemos citar entre otros, los siguientes factores:

- Calidad
- Propensión del comprador a sustituir.
- Precios relativos de los productos sustitutos.

Fuerza número cinco: Rivalidad entre los competidores.

Más que una fuerza, la rivalidad entre los competidores viene a ser el resultado de las cuatro anteriores. La rivalidad entre los competidores define la rentabilidad de un sector: cuanto menos competido se encuentre un sector, normalmente será más rentable y viceversa.

El modelo de las Cinco Fuerzas de Porter propone un modelo de reflexión estratégica sistemática para determinar la rentabilidad de un sector, normalmente con el fin de evaluar el valor y la proyección futura de empresas o unidades de negocio que operan en dicho sector.

Figura 7 Las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter. Tomado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia” D’Alessio, Fernando, 2008



A partir de las fuerzas competitivas se puede identificar el perfil de las empresas rivales, reconociendo sus: Fortalezas, Debilidades, Capacidades, Oportunidades, Amenazas, Objetivos, Estrategias, Políticas, Recursos.

2.5. La matriz del perfil competitivo (MPC)

La matriz de perfil competitivo MPC identifica a los principales competidores de la organización, sus fortalezas y debilidades con relación a la posición estratégica de una organización modelo, y a una organización determinada como muestra. El propósito de esta matriz es señalar cómo está una organización respecto del resto de competidores asociados al mismo sector, para que a partir de esa información la organización pueda inferir sus posibles estrategias basadas en el posicionamiento de los competidores en el sector industrial.

Se basa en los factores clave de éxito (key success factors) que afectan a todos los competidores, y son críticos para tener éxito en el sector industrial. Su determinación es crucial para el éxito del análisis y evaluación. Los factores clave de éxito se definen como las variables sobre las cuales la gerencia puede influir con sus decisiones y que pueden afectar significativamente la posición competitiva de las organizaciones en la industria. Dentro de una particular industria, se derivan de la interacción de las variables económicas y tecnológicas características de esta, para que las

organizaciones desarrollen sus estrategias competitivas. Existen diferencias importantes entre las matrices EFE y PC. Por ejemplo, los factores de éxito críticos de una MPC son más amplios; no incluyen datos específicos o concretos, e incluso se pueden enfocar en temas internos. Los factores de éxito críticos en la MPC no son agrupados en oportunidades y amenazas como en la EFE. Es un listado de factores clave para que una organización compita exitosamente en el sector industrial donde participa. En una MPC, las calificaciones y los pesos ponderados totales para los rivales pueden ser comparados con la organización de la referencia. Los resultados obtenidos son, igualmente, la representación del perfil competitivo en el sector, y presentan la situación actual. Estos resultados sirven para visualizar estrategias antes de desarrollar el proceso estratégico. Las marcas de referencia (benchmarkings) que presentan las organizaciones que manejan buenas prácticas en el sector son útiles para la evaluación estratégica de lo que ocurre en el sector industrial.

Tabla 8. Formato de la Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

FORMATO DE LA MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC)									
Factores claves de éxito	Peso	La organización		Competidor A		Competidor B		Competidor C	
		valor	Ponderación	valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1.									
2.									
3.									
4.									
5.									
6.									
7.									
8.									
9.									
10.									
Total	1.0								

Nota. Tomado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia” D’Alessio, Fernando, 2008.

Valor: 4. Fortaleza mayor 2. Debilidad menor
 3. Fortaleza menor 1. Debilidad mayor

Se debe incluir a todos los competidores actuales, sustitutos y entrantes, si hubiera.

Tabla 9 Ejemplo Formato de la Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

MATRIZ PC DE UNA EMPRESA DE TELEFONÍA MOVIL									
		La empresa		Competidor 1		Competidor 2		Competidor 3	
Factores claves de éxito	Peso	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1. Participación en el mercado.									
2. Publicidad.									
3. Clientes de valor.									
4. Competitividad de precios planes.									
5. Competitividad de precios equipos.									
6. Posición financiera.									

7. Calidad del producto.									
8. Lealtad del cliente.									
9. Cobertura.									
Total	1.0								

Nota. Tomado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia" D'Alessio, Fernando, 2008.

CAPÍTULO III: ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno, basado en las herramientas de análisis interno AMOFHIT y la Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI). En el análisis interno, se evalúa cada área funcional de la empresa, con el fin de identificar las fortalezas y debilidades de esta.

3.1. Análisis interno AMOFHIT

3.1.1. Administración y gerencia (A)

La gerencia es la encargada de manejar los aspectos operacionales y estratégicos, así como definir el rumbo y las estrategias de la organización. Debe manejar los cambios dentro de esta, superando las crisis y asegurando la viabilidad mediante la asignación inteligente de recursos hacia las demás áreas funcionales, dirigidos al cumplimiento de la misión de la organización.

El permanente objetivo de la administración es aumentar la productividad como vehículo para incrementar las posibilidades de competir con éxito en el sector o subsector industrial y en los diferentes mercados globales.

A partir de lo ya expuesto, se distinguen las siguientes fortalezas (F) y debilidades (D):

- F1: xxxxx.
- D1: yyyyy.

3.1.2. Marketing y ventas (M)

De acuerdo con D'Alessio (2013), el *marketing* se entiende como la orientación empresarial centrada en satisfacer las necesidades de los consumidores a través de la adecuación de los bienes y servicios de la empresa. Para ello, se emplea el enfoque de las cuatro P: (a) producto, (b) precio, (c) plaza y (d) promoción.

3.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)

De acuerdo con D'Alessio (2013), el Área de Operaciones es la encargada de ejecutar los procesos para la producción, tanto de bienes como de servicios. Para realizar el análisis interno de las operaciones, se evalúa el uso de los recursos a partir de las siete M. Dicha letra encabeza los siguientes aspectos: (a) materiales, (b) mano de obra, (c) maquinarias, (d) métodos, (e) medio ambiente, (f) mentalidad y (g) moneda.

3.1.4. Finanzas y contabilidad (F)

El área de finanzas es la responsable de obtener los recursos económicos necesarios en el momento oportuno, así como los otros recursos en la cantidad, la calidad, y el costo requeridos para que la organización pueda operar de manera sostenida. Se evalúa la habilidad del negocio para financiar sus estrategias a través de fuentes existentes (retención de utilidades, sobregiros y préstamos bancarios, créditos de proveedores, incrementos de capital de accionistas), generadas (aporte de capital proveniente de inversionistas, emisión de acciones), o terceros (deuda de corto y largo plazo).

3.1.5. Recursos humanos (H)

El recurso humano constituye el activo más valioso de toda organización, movilizándolo los recursos tangibles e intangibles, haciendo funcionar el ciclo operativo, y estableciendo las relaciones que permiten a la organización lograr sus objetivos. Por otro lado, es el recurso menos predecible y de mayor volatilidad, impactando en la motivación y las relaciones de grupo al interior de la organización.

3.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)

Los sistemas de información y comunicación brindan el soporte TI/TC para la toma de decisiones gerenciales, la ejecución de los procesos productivos, el cumplimiento de las metas de marketing, la asignación de recursos financieros, y la integración con clientes y proveedores, entre otros.

Un sistema de información gerencial efectivo es capaz de realimentar, con apoyo de las tecnologías de información y comunicaciones, la estrategia empresarial. Además, crea las condiciones necesarias para mejorar las comunicaciones internas, proveer de información oportuna acerca de los problemas, e incentivar la participación de todos en la organización.

3.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)

El séptimo elemento que debe ser revisado exhaustivamente es el relacionado con la tecnología, la investigación y el desarrollo que efectúa la organización con los fines de:

- Desarrollo de nuevos productos y procesos antes que la competencia.
- Mejorar la calidad de los productos y procesos.
- Mejorar los procesos de producción de bienes y/o servicios para optimizar la productividad.
- Conseguir automatizaciones y sistemas modernos de gestión.

3.2. Matriz evaluación de factores internos (MEFI)

La matriz de evaluación de factores internos permite, de un lado, resumir y evaluar las principales fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de un negocio, y por otro lado, ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre esas áreas.

Para la aplicación de la matriz EFI se requiere un juicio intuitivo en el desarrollo, puesto que el entendimiento cabal de los factores incluidos es más importante que los valores resultantes.

El procedimiento para la evaluación de factores internos es el siguiente:

1. Hacer una lista de los factores de éxito clave identificados en el proceso de evaluación interna. Use entre 10 y 20 factores internos en total, que incluyan tanto fortalezas como debilidades. Primero anote las fortalezas y a continuación las debilidades.

- Asignarle peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (muy importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para que la organización sea exitosa en la industria donde compite. Independientemente que el factor clave represente una fortaleza o una debilidad interna, los factores que se consideren que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos.
 - Suma de todos los pesos = 1.0
2. Asignar un valor de 1-4 a cada factor. Este valor asignado corresponde a la respuesta actual de la estrategia de la organización respecto al factor. Los valores son:
- 1. Fortaleza mayor
 - 2. Fortaleza menor
 - 3. Debilidad menor
 - 4. Debilidad mayor

Nótese que las fortalezas sólo reciben calificaciones de 4 o 3, y las debilidades sólo de 1 o 2. Las calificaciones están orientadas a la organización, mientras que los pesos del paso 1 están orientados al éxito de una organización en la industria.

3. Multiplicar el peso de cada factor por su valor. Este proceso produce un peso ponderado.
4. Sumar los pesos ponderados de cada factor.
5. Determinar el puntaje ponderado total para la organización.

El puntaje más alto posible para la organización es 4.0; el más bajo, 1.0; y el promedio, 2.5. Los puntajes ponderados totales muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son internamente débiles, mientras que los puntajes significativamente por encima de 2.5 indican una posición interna fuerte.

Las fortalezas y debilidades son factores controlables que pueden ser manejadas por la gerencia. Debe ponerse mayor atención a las debilidades, desarrollando estrategias internas para superarlas de ser posible.

El formato de la matriz EFI se muestra en la Tabla 10.

Tabla 10 Formato de la Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)

FORMATO DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (MEFI)			
FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	VALOR	PONDERACIÓN
Fortalezas			
F1			
F2			
F3			
F4			
F5			
F6			
F7			
Debilidades			
D1			
D2			
D3			
D4			
D5			
D6			
D7			
Total	1.00		

Nota. Tomado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia” D’Alessio, Fernando, 2008.

Valor: 4. Fortaleza mayor

2. Debilidad menor

1.00

3. Fortaleza menor

1. Debilidad mayor

Tabla 11 Matriz de Evaluación de los Factores Internos para una Empresa de Telefonía (MEFI)

MATRIZ MEFI DE UNA EMPRESA DE TELEFONÍA MÓVIL			
FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	VALOR	PONDERACIÓN
Fortalezas			
F1. Liderazgo en Perú 52.5 %	0.07	4	0.28
F2. Tiene capacidad instalada en 24 departamentos.	0.10	4	0.40
F3. Personal calificado.	0.06	3	0.18
F4. Pertenecer a una corporación global.	0.08	4	0.32
F5. Economía de Escala.	0.06	4	0.24
F6. Inversión en tecnología 500 millones.	0.08	4	0.32
F7. Diversificación de planes tarifarios.	0.06	4	0.24
F8. Utilidades elevadas EBITDA del 2003, 35.3%	0.04	3	0.12
	0.55		2.10
Debilidades			
D1. Baja calidad de servicio postventa.	0.10	1	0.10
D2. Falta de cultura de atención al cliente.	0.08	1	0.08
D3. Falta de programas de desarrollo del personal.	0.05	1	0.05
D4. Falta de alianzas estratégicas en servicios prepago.	0.03	2	0.06
D5. Escasa capacidad instalada para soporte postventa.	0.05	2	0.10
D6. Personal desmotivado.	0.07	1	0.07
D7. La participación de mercado en Perú decrece.	0.03	1	0.03
D8. No tiene página web actualizada constantemente.	0.03	1	0.03
D9. No se realiza investigación y desarrollo.	0.01	1	0.01
	0.45		0.53
Total	1.00		2.63

CAPÍTULO IV.

ANÁLISIS ESTRATÉGICO

4.1. Matriz de fortalezas oportunidades debilidades amenazas (MFODA)

Como parte de todo el análisis que abarca el proceso estratégico, primero se considera la MFODA, ya que determina la situación en la que se encuentra la empresa, y la manera como esta es capaz de responder frente a todas las necesidades tanto internas (MEFI), como externas (MEFE), que posibiliten su mantenimiento en un entorno competitivo.

Esta etapa también llamada del emparejamiento, se caracteriza por la generación de estrategias por medio del emparejamiento y la combinación de los recursos y habilidades internas con oportunidades y amenazas generadas por los factores externos.

El emparejamiento y la combinación de factores internos y externos son la clave para generar las estrategias. Este emparejamiento producirá estrategias ofensivas, cuando se usan fortalezas para capitalizar oportunidades, y estrategias defensivas, cuando se trata de superar debilidades evitando o neutralizando amenazas.

La matriz FODA es una de las más interesantes por las cualidades intuitivas que exige a los analistas, y es posiblemente la más importante y conocida. Se atribuye su creación a Wehrich (1982), como una herramienta de análisis situacional. Exige un concienzudo pensamiento para generar estrategias en los cuatro cuadrantes de la matriz, estos son los de: fortalezas y oportunidades (FO), debilidades y oportunidades (DO), fortalezas y amenazas (FA), y debilidades y amenazas (DA). (Figura 8). Desarrollar un serio y concienzudo análisis del entorno, de la competencia, y del entorno ayudará mucho a generar las estrategias de los cuatro cuadrantes.

Figura 8 Matriz FODA

VISIÓN – MISIÓN - VALORES		
<p>Análisis Interno</p> <p>Análisis Externo</p>	<p>FORTALEZAS – F</p> <p>Liste las fortalezas</p> <p>F1.</p> <p>F2.</p> <p>F3.</p> <p>F4.</p>	<p>DEBILIDADES – D</p> <p>Liste las debilidades</p> <p>D1.</p> <p>D2.</p> <p>D3.</p>
	<p>OPORTUNIDADES – O</p> <p>Liste las oportunidades</p> <p>O1.</p> <p>O2.</p> <p>O3.</p> <p>O4.</p>	<p>ESTRATEGIAS FO</p> <p>Use las fortalezas para sacar ventaja de las oportunidades</p> <p>Explote</p> <p>Maxi - Maxi</p>
<p>AMENAZAS – A</p> <p>Liste las amenazas</p> <p>A1.</p> <p>A2.</p> <p>A3.</p>	<p>ESTRATEGIAS FA</p> <p>Use fortalezas para neutralizar las amenazas.</p> <p>Confronte</p> <p>Maxi - Mini</p>	<p>ESTRATEGIAS DA</p> <p>Mejore las debilidades y evite las amenazas.</p> <p>Evite</p> <p>Mini - Mini</p>

Modificado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia” D’Alessio, Fernando, 2008.

Para construir la matriz FODA (WOTS o SWOT, en inglés) se copia directamente en esta las oportunidades y amenazas registradas en la matriz EFE, así como las fortalezas y debilidades registradas en la matriz EFI; con esto se crean las cuatro entradas para los cuatro cuadrantes mencionados (FO, DO, FA, DA) y se generan las estrategias externas principalmente, y eventualmente internas; explotando, buscando, confrontando, y evitando la combinación de los factores críticos de éxito, respectivamente.

El proceso que se realiza en esos cuatro cuadrantes es el de emparejamiento (matching) para generar y registrar las estrategias en la matriz;

Para lo cual se requiere realizar los siguientes pasos:

a. Estrategias FO - Explotar

Empareje las fortalezas internas con las oportunidades externas. Genere las estrategias usando las fortalezas internas de la organización que puedan sacar ventaja de las oportunidades externas (Explotar). Registre las estrategias resultantes en el cuadrante FO con la notación que revela la lógica que las sustenta (Ej.: F1, F2 con O2, O3).

b. Estrategias DO - Buscar

Empareje las debilidades internas con las oportunidades externas. Genere las estrategias mejorando las debilidades internas para sacar ventaja de las oportunidades externas (Buscar). Registre las estrategias resultantes en el cuadrante DO con la notación que revela la lógica que las sustenta (Ej.: D1, D3 con O1, O4).

c. Estrategias FA - Confrontar

Empareje las fortalezas internas con las amenazas externas. Genere las estrategias usando las fortalezas de la organización para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas (Confrontar). Registre las estrategias resultantes en el cuadrante FA con la notación que revela la lógica que las sustenta (Ej.: F3, F4 con A1).

d. Estrategias DA - Evitar

Empareje las debilidades internas con las amenazas externas. Genere las estrategias considerando acciones defensivas con el fin de reducir las debilidades internas evitando las amenazas del entorno (Evitar). Registre las estrategias resultantes en el cuadrante DA con la notación que revela la lógica que las sustenta (Ej.: D2 con A3).

En el emparejamiento se debe procurar generar estrategias, principalmente externas, así como estrategias internas que apoyan la

implementación exitosa de las primeras. Muchas veces acciones operativas, tácticas, se confunden con estrategias y se presentan como estrategias resultantes del proceso de emparejamiento.

Una gran virtud de la matriz FODA es que genera estrategias específicas, lo que ayudará mucho para el trabajo con las otras matrices que generan estrategias alternativas.

En la matriz FODA también se pueden generar estrategias internas. El emparejamiento es una actividad crucial en el proceso estratégico, ya que el hacerlo bien permite visualizar las estrategias específicas, muchas veces, como resultado de la experiencia e intuición de los estrategas, quienes son conocedores del sector industrial, de los competidores, de la influencia del entorno, y de las capacidades y debilidades de la propia organización. No existe una fórmula para este emparejamiento, y hacerlo bien será un paso decisivo para conseguir un buen resultado final del proceso estratégico.

A continuación, se presenta un ejemplo de matriz FODA, en la Tabla 12, la cual resultará del uso de los análisis: externo, interno, y competitivo.

Tabla 12 Matriz FODA de una Empresa de Telefonía Móvil

	Fortalezas	Debilidades
	<p>F1. Liderazgo en Perú 52.5%.</p> <p>F2. Tiene capacidad instalada 224 localidades, 24 departamentos.</p> <p>F3. Personal calificado.</p> <p>F4. Pertenecer a una corporación global.</p> <p>F5. Economía de escala.</p> <p>F6. Inversión en tecnología 500 millones de dólares en inversión.</p> <p>F7. Diversificación de planes tarifarios.</p> <p>F8. Utilidades elevadas EBITDA del 2003, 35.3%.</p>	<p>D1. Baja calidad de servicio postventa.</p> <p>D2. Falta de cultura de atención al cliente.</p> <p>D3. Falta de programas de desarrollo del personal.</p> <p>D4. Falta de alianzas estratégicas en servicios conexos - prepago.</p> <p>D5. Escasa capacidad instalada para soporte postventa.</p> <p>D6. Personal desmotivado.</p> <p>D7. La participación de mercado en el Perú decrece.</p>
Oportunidades	FO. Explote	DO. Busque
<p>O1. Mercado global de las comunicaciones inalámbricas es creciente (en el primer trimestre 2004).</p>	<p>FO1. Desarrollo de mercados 900,000 nuevos clientes: O5, F1, F2.</p> <p>FO2. Transmisión de datos en móviles: O4, O7, F3, F6, F7.</p>	<p>DO1. Reposición automática de nuevos teléfonos: O4, O7, D1.</p> <p>DO2. Programas de fidelización, utilizando el slogan de comunicación global.</p>

<p>O2. Tecnología alineada al desarrollo de comunicaciones inalámbricas.</p> <p>O3. Globalización en el mercado laboral.</p> <p>O4. Nuevas tendencias de alianzas con fabricantes y operadores.</p> <p>O5. Baja penetración del mercado en móviles Perú, 8.72% diferencias entre departamentos.</p> <p>O6. Existencia de un elevado mercado informal en el Perú.</p> <p>O7. Tendencia a la disminución de los costos de equipos.</p>	<p>FO3. Penetración en el comercio informal: O6, F5, F7.</p> <p>FO4. Adquirir Celestar – Integración vertical: O1, O2, O4, F3, F4, F6.</p> <p>FO5. Desarrollo de nuevos segmentos en provincias (agricultura, pesca, ganadería, forestal, etc.): F8, O5.</p>	<p>DO3. Implementar alianzas con distribuidores para prepago: D4, O5.</p> <p>DO4. Alianza con las agencias autorizadas de venta: D1, O5.</p> <p>DO5. Prepago usando nuevas y económicas tarifas: D7, O7.</p> <p>DO6. Desarrollo de multimedia inalámbrica, tv, radio: D7, O4.</p> <p>DO7. Servicio de wireless WI-FI 811 FC: D7, O4.</p>
Amenazas	FA. Confronte	DA. Evite
<p>A1. Antenas con probables perjuicios por radiación, no probadas.</p> <p>A2. Bajo ingreso económico de la región.</p> <p>A3. Inestabilidad legal.</p>	<p>FA1. Desarrollar nuevos planes tarifarios económicos en segmentos C y D: A2, F7.</p> <p>FA2. Desarrollo de ADSL inalámbrico: A5, F8.</p>	<p>DA1. Tercerizar el servicio de postventa: D2, A8.</p> <p>DA2. Comprar a los distribuidores: D2, A4.</p> <p>DA3. Comprar empresas competidoras: D7, A8.</p>

<p>A4. La sociedad tiene inadecuada percepción de la imagen de la empresa de telefonía móvil.</p> <p>A5. Desarrollo en nuevas tecnologías en telefonía fija – competencia, voz–datos, eléctricas, Internet, IP.</p> <p>A6. Nuevas tendencias de protección medioambiental y ecológica, aparatos, antenas, baterías.</p> <p>A7. Percepción de posibilidad de fraude en los equipos móviles.</p> <p>A8. Incremento de competidores.</p>		<p>DA4. Reducción de personal en áreas de apoyo: D1, A8.</p> <p>DA5. Aventura conjunta con universidades, para introducir Internet wireless de tecnología GTRAN: A4, D7.</p>
--	--	--

CONCLUSIONES

Las técnicas de planeamiento estratégico son herramientas de análisis de ejercicios prospectivos, que nos ayudarán a la construcción y formulación de ciertos escenarios que se adapten mejor a nuestra organización.

El análisis del entorno es crítico para el planeamiento estratégico, debido a la influencia que ejercen el mundo, la región y el país sobre la organización. Es evaluado a través de la matriz de evaluación de factores externos MEFE, como resultado del análisis político, económico, social, tecnológico y ecológico conocido como análisis PESTEC.

El análisis de la competencia (actuales, sustitutos, y entrantes) en el sector industrial, es evaluado a través de la matriz de perfil competitivo MPC y complementado con el modelo de las cinco fuerzas del sector industrial.

El análisis interno sirve para determinar las fortalezas y debilidades de una organización, por ser parte del manejo de la organización. Se inicia con la auditoría de las áreas funcionales clásicas (AMHOFIT). Esto permite desarrollar la matriz de evaluación de factores internos (MEFI) para que se convierta en un insumo del proceso estratégico.

La matriz FODA es una de las herramientas que va permitir la elección de estrategias externas e internas, que son parte de la primera etapa del proceso estratégico, denominada formulación.

BIBLIOGRAFÍA

D'Alessio, F. A. (2013). El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia (2a ed.). México .

Kaplan, R. S. (2008). execution premium: Linking strategy to operations for competitive advantage . Boston: MA Harvard Business School.

PB WORKS. (s.f.). innovacionucb.pbworks.com. Obtenido de innovacionucb.pbworks.com:

http://innovacionucb.pbworks.com/w/file/fetch/39054841/SEPT_Manual%20Escenarios_%28ES%29.pdf

Porter, M. (1980). Competitive strategy. Techniques for analyzing industries and competitors. New York, USA: The Free Press.

SASTRE JAVIER - TALLERES DE CREATIVIDAD. (2017). www.sastre-asociados.com. Obtenido de www.sastre-asociados.com:

<https://www.sastre-asociados.com/como-hacer-buenos-talleres-de-creatividad-1a-parte/>

WOELEY PARSONS REPORT. (2012). www.worleyparsons.com. Obtenido de www.worleyparsons.com:

<http://www.worleyparsons.com/Pages/Default.aspx>