



Construyendo Conocimiento



CENTRO MEXICANO

DE ESTRATEGAS

PLANES

METODOLOGÍA DE  
PLANEACION ESTRATEGICA

SECTOR PUBLICO

Manual del Estratega

Elaboro:  
Elías Manuel Sánchez Castañeda.  
1999



**DE ESTRATEGAS**

**CENTRO MEXICANO**

**ESTRATEGA** ES AQUEL QUE PUEDE  
DISOSIARSE DE SU SER, Y SIN JUICIOS DE VALOR,  
VER EL MUNDO DESDE DIFERENTES  
PERSPECTIVAS. CREANDO ALTERNATIVAS QUE  
GENEREN UN MUNDO AL CUAL TODOS  
QUERAMOS PERTENECER CON ORGULLO Y  
COMPROMISO.



## **Construyendo Conocimiento**

**Nuestra MISIÓN es provocar en las organizaciones, la creación de las competencias y productos que requieran para lograr por sí mismas, su propia misión y ser altamente competitivas en el entorno en el que se desempeñan, a través de una inversión rentable.**

## Créditos

La metodología de PlanEs que se presenta en este documento tiene varios insumos o marcos de referencia:

- 1) El enfoque del Diseño Idealizado (Ackoff, Russell L. “Planificación de la empresa del futuro”. Editorial Limusa, 1996).
- 2) Modelo de Administración Estratégica con enfoque en resultados (Rosillo, Daniel. Integrante de Centro Mexicano de Estrategas CME, 1999. El CME fue una empresa de consultoría que opero a nivel piloto, nunca se dio de alta ante la SHCP, o por lo menos no con Elías Manuel Sánchez Castañeda como integrante).
- 3) El Enfoque del Proceso Ampliado PEPSC –Proveedores, Entradas, Procesos, Salidas y Clientes- (Edward Deming).
- 4) Metodología de planeación estratégica de The Coca –Cola Export Corporation, Sucursal México (Reyes Lagunés, José Octavio, 1982).
- 5) Entre otros insumos o fuentes de información.
- 6) Metodología de PlanEs: La integración/adaptación al sector público de los insumos antes mencionados la realizo Elías Manuel Sánchez Castañeda en 1999 cuando era integrante de CME, Elías Manuel es actualmente Socio-Consultor de BKC-Building Knowledge Company S. C., empresa de consultoría creada en el 2009. El propósito de compartir este documento es el de contribuir al fortalecimiento de la “Cultura de prevención” en las organizaciones públicas y privadas.

## **CONTENIDO:**

**1.- REFLEXION DEL ASESOR/CONSULTOR DEL CME.**

**2.- INTRODUCCION AL SECTOR PUBLICO**

**3.- LA ADMINISTRACION ESTRATEGICA.**

**3.1.- LA PLANEACION ESTRATEGICA**

**3.1.1.- LA SEGMENTACION DE MERCADO (“IDENTIFICACION” DE NUESTROS CLIENTES).**

**3.1.2.- DEFINICION O REVISION DE LA MISION, LA VISION Y LOS VALORES.**

**3.1.3.- EL SISTEMA IDEALIZADO “SI”.**

## **CONTENIDO:**

### **3.1.4.- ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL “ASA”.**

**3.1.4.1.- BENEFICIARIOS (ESPECIFICAR MAS LA SEGMENTACION).**

**3.1.4.2.- COMPETIDORES.**

**3.1.4.3.- CARACTERISTICAS DEL MERCADO:**

**+ TENDENCIAS DEL MEDIO AMBIENTE.**

**+ CARACTERISTICAS DE LA OFERTA Y  
LA DEMANDA.**

**+ CICLO DE VIDA DEL SERVICIO O DE LA  
ORGANIZACIÓN.**

## **CONTENIDO:**

3.1.4.- ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL “ASA”.

3.1.4.4.- ANALISIS DEL SECTOR.

+ FUERZAS Y DEBILIDADES.

+ FACTORES CLAVE,

3.1.4.5.- ANALISIS DE LAS CAPACIDADES INTERNAS.

+ FUERZAS Y DEBILIDADES.

3.1.4.6.- DEBILIDADES CRITICAS.

3.1.4.7.- ANALISIS DE FACTORES EXTERNOS (OPOR-  
TUNIDADES Y AMENAZAS).

+ VULNERABILIDADES CRITICAS.

## **CONTENIDO:**

### 3.1.5.- TAMIZADO ESTRATEGICO.

+ PERSPECTIVAS DEL SECTOR.

+ POSICION DE LA ORGANIZACIÓN.

+ DIRECCION ESTRATEGICA.

### 3.1.6.- REENCUADRE DE LA DIRECCION ESTRATEGICA.

+ DIRECCION ESTRATEGICA VS SISTEMA IDEALIZADO.

### 3.1.7.- CUESTIONES ESTRATEGICAS.

+ DEBILIDADES Y VULNERABILIDADES CRITICAS.

+ GENERACION DE ALTERNATIVAS..... ACCIONES MAYORES (ESTRATEGIAS).

## **CONTENIDO:**

**3.- LA ADMINISTRACION ESTRATEGICA.**

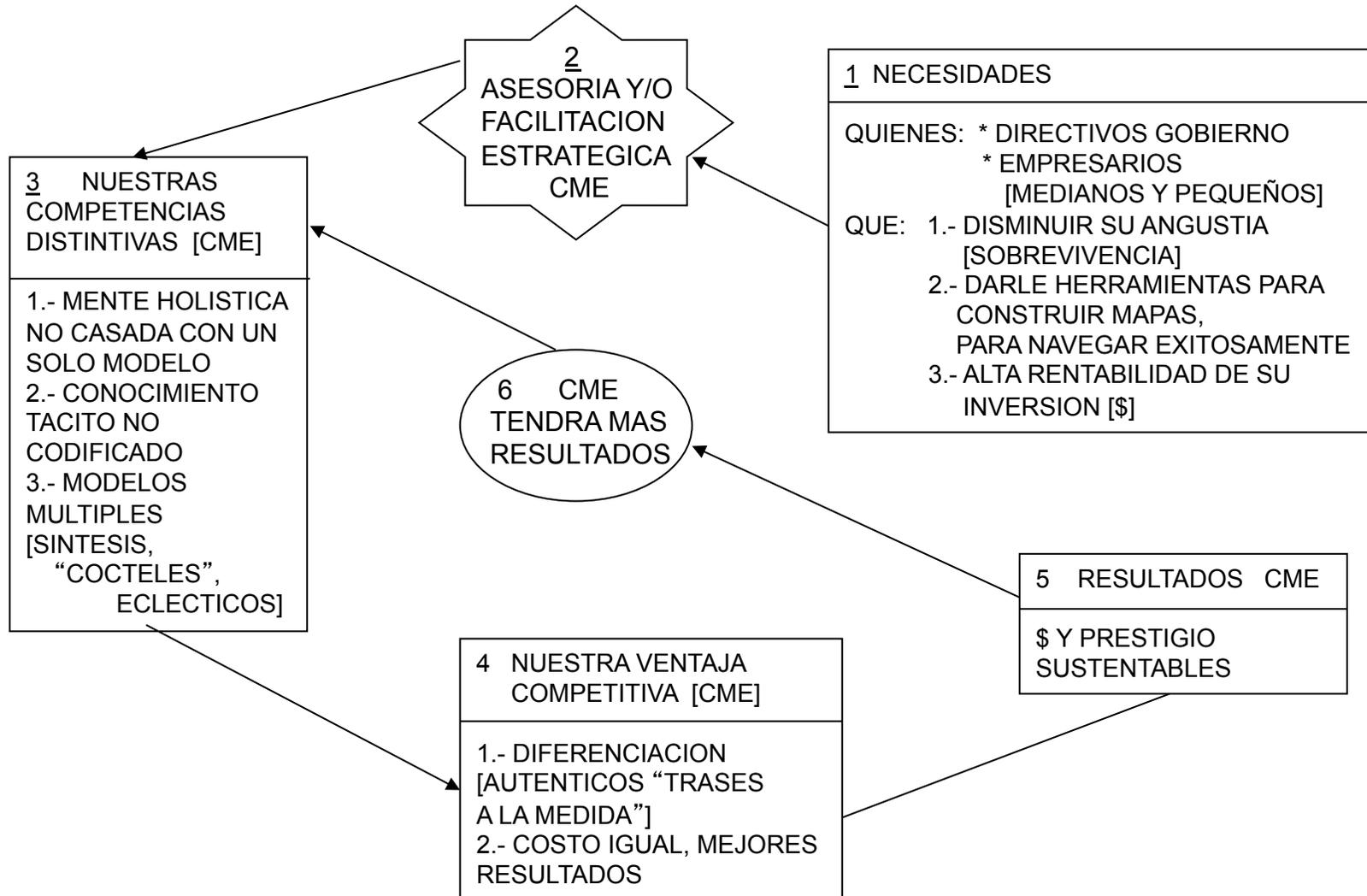
**3.2.- LA PLANEACION OPERATIVA.**

**CONTACTO.**

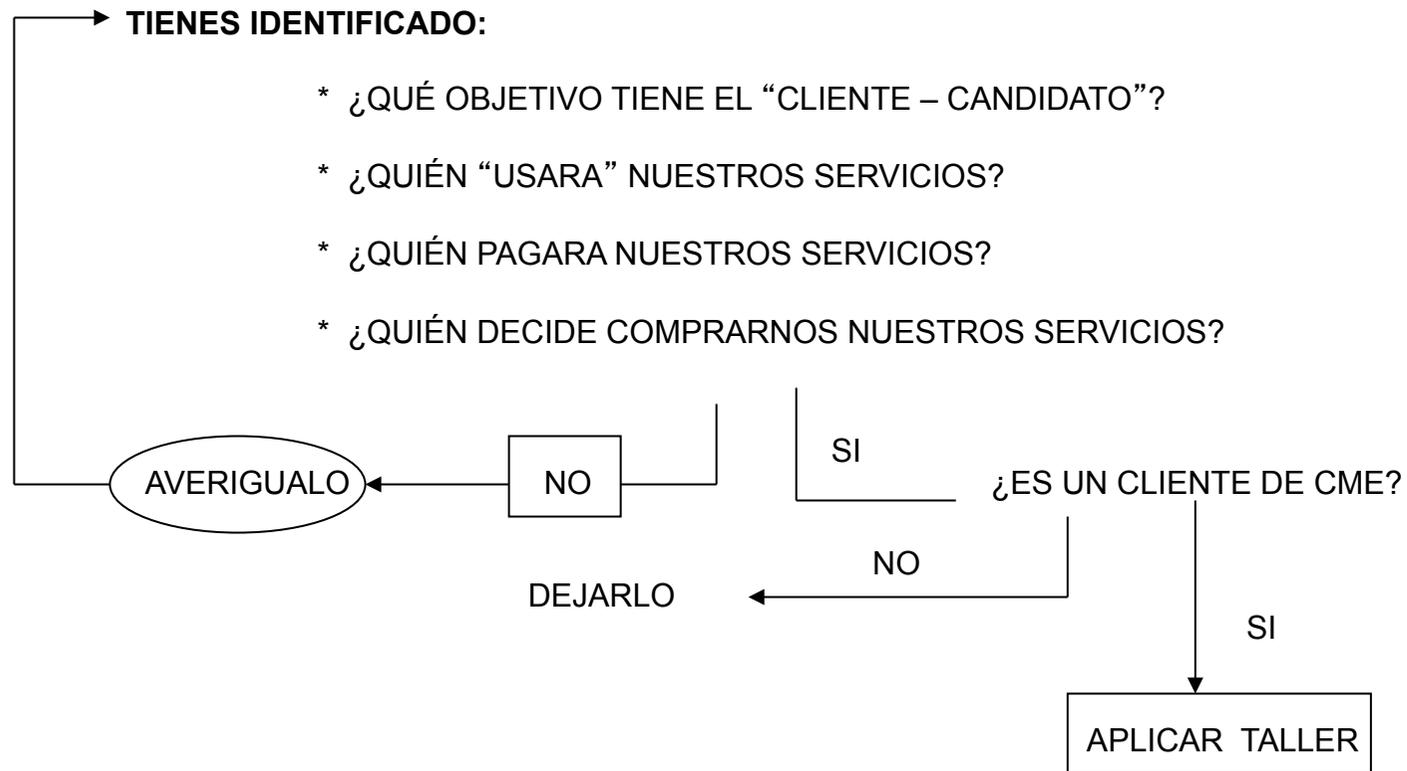
**CME**

**1.- REFLEXION DEL  
ASESOR/CONSULTOR  
DEL CME.**

# CME Nuestra Idea Empresarial



# CME Segmentacion de Mercado



# CME La Idea Unica de Venta

AL INTERACTUAR CON UN “CLIENTE - CANDIDATO”, TEN PRESENTE LA SIGUIENTE GUIA:

GUIA		VERSION DEL CONSULTOR	
CONCEPTO	TIEMPO A APLICAR	CONCEPTO	TIEMPO A APLICAR <small>Mi=mínimo Ma=máximo</small>
<p><u>1.- EL TEMA CANDENTE:</u> YO SE QUE NECESITAS AYUDA, PERO. . .</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* ESTAS ANGUSTIADO POR TUS INGRESOS [SUELDO], POR TU TRABAJO</li> <li>* EN EL “MERCADO” HAY DEMASIADOS “PRODUCTOS” QUE DICEN SER LA UNICA MEDICINA PARA TU MAL</li> <li>* NO QUIERES GASTAR \$ EN “MEDICINAS” QUE NO TE GARANTICEN “ALIVIARTE”</li> </ul>	30 SEG		<p>Mi=30 seg Ma=60 seg</p>
<p><u>2.- MI OPINION SE SUSTENTA EN:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* YO SOY “LA PUERTA” [PARA SALIR DEL LABERINTO], TE AYUDO PORQUE AL AYUDARTE ME AYUDO A MI MISMO</li> <li>* YO TAMBIEN ESTOY ANGUSTIADO POR</li> </ul>	60 SEG		<p>Mi=60 seg Ma=120 seg</p>

# CME

## La Idea Unica de Venta

GUIA		VERSION DEL CONSULTOR	
CONCEPTO	TIEMPO A APLICAR	CONCEPTO	TIEMPO A APLICAR <small>Mi=mínimo Ma=máximo</small>
<p><u>2.- MIS INGRESOS [\$] Y EL PATRIMONIO DE MI FAMILIA:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* LA CLAVE ESTA EN COMPRAR LA COMBINACION EXACTA DE “MEDICINAS”, PARA TENER EL ÉXITO, QUE TU Y YO QUEREMOS</li> <li>* AL AYUDARTE A HACER LA COMBINACION DE MEDICINAS, YO ADQUIERO [AUN MAS] MAESTRIA PARA HACER “RECETAS”</li> <li>* NADIE SOLO, TODO EL TIEMPO, TIENE LA SOLUCION A TODOS SUS MALES. LA CLAVE ES HACERSE LLEGAR <u>CONSEJOS SABIOS</u> [YO SOY SABIO PORQUE SE QUE SÉ MUY POCO, Y QUE SOLO UNIENDOME A OTROS PODRE TRIUNFAR]</li> </ul>			

# CME La Idea Unica de Venta

GUIA		VERSION DEL CONSULTOR	
CONCEPTO	TIEMPO A APLICAR	CONCEPTO	TIEMPO A APLICAR <small>Mi=mínimo Ma=máximo</small>
<p><u>3.- LA IDEA ES:</u></p> <p>* ALIEMONOS:</p> <p>* YO PONGO LA <u>METODOLOGIA</u> Y EL <u>“ENFOQUE [PARADIGMA] EXTERNO”</u></p> <p>** YO SOY EL OBSERVADOR DEL PARTIDO, QUE ESTA <u>ESTRATEGICAMENTE</u> COLOCADO EN LAS GRADAS. NO SOLO OBSERVO A TU EQUIPO, TAMBIEN A TU CONTRARIO. Y TE RETROALIMENTO PARA QUE LO VENZAS</p> <p>** SOLO ESTARE ALGUNOS PARTIDOS, MIENTRAS RECUERDAS [PORQUE TU YA HAS CONOCIDO EL CAMINO DEL ÉXITO, SOLO QUE EN ESTA VORAGINE TE HAS DEJADO DE ESCUCHAR A TI MISMO] EL “MAPA DEL TESORO”</p>	120 SEG		<p>Mi=120 seg Ma=240 seg</p>

# CME La Idea Unica de Venta

GUIA		VERSION DEL CONSULTOR	
CONCEPTO	TIEMPO A APLICAR	CONCEPTO	TIEMPO A APLICAR <small>Mi=mínimo Ma=máximo</small>
<p><u>4.- LA INVERSION [MI PAGO] ES:</u></p> <p>* EL COSTO RELEVANTE ES: ¿CUÁNTOS DESVELOS E INFELICIDAD TE ESTA COSTANDO EL HABER OLVIDADO EL “MAPA DEL TESORO”?</p> <p>* EL COSTO RELEVANTE ES: ¿CUÁNTOS CORAJES CON “MEDICINAS” INOCUAS?</p> <p>* LA INVERSION ES: ** ¿CUÁNTO CREES QUE SEGUIRAS PERDIENDO [DE TU ENERGIA] SI NO ENCUENTRAS EL CAMINO? ¿CUÁNTO \$ VALE TU VIDA = ENERGIA?</p> <p>** DIVIDELO ENTRE 10 Y ESO INVIERTE EN MIS SERVICIOS. ES DECIR <u>INVIERTE \$1 Y GANA \$9</u></p>	120 SEG		<p>Mi=120 seg Ma=240 seg</p>

# CME La Idea Unica de Venta

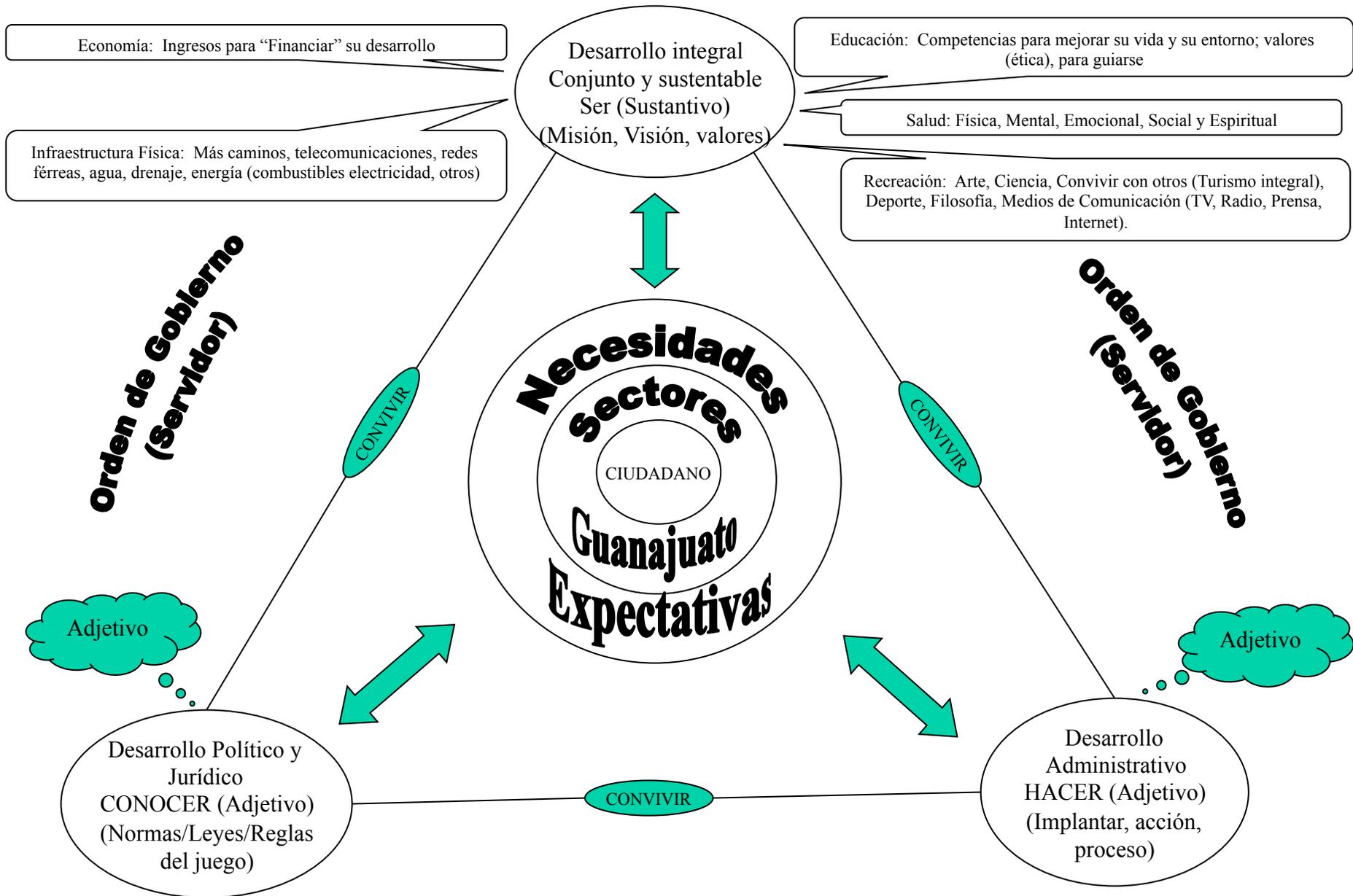
GUIA		VERSION DEL CONSULTOR	
CONCEPTO	TIEMPO A APLICAR	CONCEPTO	TIEMPO A APLICAR <small>Mi=mínimo Ma=máximo</small>
<p><u>5.- LO QUE VAS A HACER AHORA ES:</u></p> <p>* SI TU <u>SABIO INTERNO [TU MISMO] DICE SI</u>, NO ESPEREMOS, <u>EMPECEMOS HOY MISMO [FIRMEMOS CONTRATO]</u></p> <p>* SI TU <u>SABIO INTERNO DICE NO</u>, TU DECISIÓN <u>ESTA BIEN</u>, NO HABRA SOLUCION [ALIVIO] EN TU TRABAJO, SI TU INTUICION "TE DICE NO".  <u>¿PRONTO DECIDE SI O NO?</u>            YO TE AGRADEZCO Y ME VOY A BUSCAR A OTRO CLIENTE AL QUE SI PUEDA AYUDAR</p>	30 SEG		Mi=30 seg Ma=60 seg

T= 6 min

Mi=6 min  
Ma=12 min

**CME**

## **2.- INTRODUCCION AL SECTOR PUBLICO**



ESQUEMA1: VISIÓN SISTÉMICA SECTOR PUBLICO

ESQUEMA 2: VISION SISTEMICA DEL ESTADO Y SUS COMPONENTES



**Ordenes de Gobierno**  
CADENA DE VALOR

Federal → Estatal → Municipal → Comunidades

<p><b>Poder Legislativo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Camara de diputados</li> <li>• Camara de senadores</li> </ul> <p><b>Poder Ejecutivo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presidente de la republica</li> <li>• Dependencias y organismos</li> </ul> <p><b>Poder Judicial:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Suprema corte de justicia</li> </ul>	<p><b>Poder Legislativo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Camara de diputados</li> <li>• Camara de senadores</li> </ul> <p><b>Poder Ejecutivo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gobernador del Estado.</li> <li>• Dependencias y organismos</li> </ul> <p><b>Poder Judicial:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tribunal de Justicia.</li> </ul>	<p><b>Sindico(s):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> </ul> <p><b>Presidente Municipal:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> </ul> <p><b>Regidores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>	<p><b>Asociaciones de Colonos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> </ul> <p><b>Presidentes Asociaciones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>
<p><b>“Roles Clave”</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Servir (En alto grado a través de otros ordenes de gobierno)</li> <li>• Asegurar la integridad de la federación</li> <li>• Represetarnos y vincularnos con el mundo</li> </ul>	<p><b>“Roles Clave”</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Servir (En alto grado a través de los ayuntamientos municipales)</li> <li>• Asegurar la integridad del estado</li> <li>• Represetarnos y vincularse con la federación</li> </ul>	<p><b>“Roles Clave”</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Servir (En alto grado de manera directa y a través de los delegados municipales)</li> <li>• Asegurar la integridad del Municipio.</li> <li>• Represetarnos y vincularse con el estado</li> </ul>	<p><b>“Roles Clave”</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Servir organizando a la Comunidad.</li> <li>• Asegurar la integridad de la comunidad.</li> <li>• Represetarnos y vincularse con el municipio</li> </ul>

ESQUEMA 3: VISION SISTEMICA DEL ESTADO Y SUS COMPONENTES

**CME**

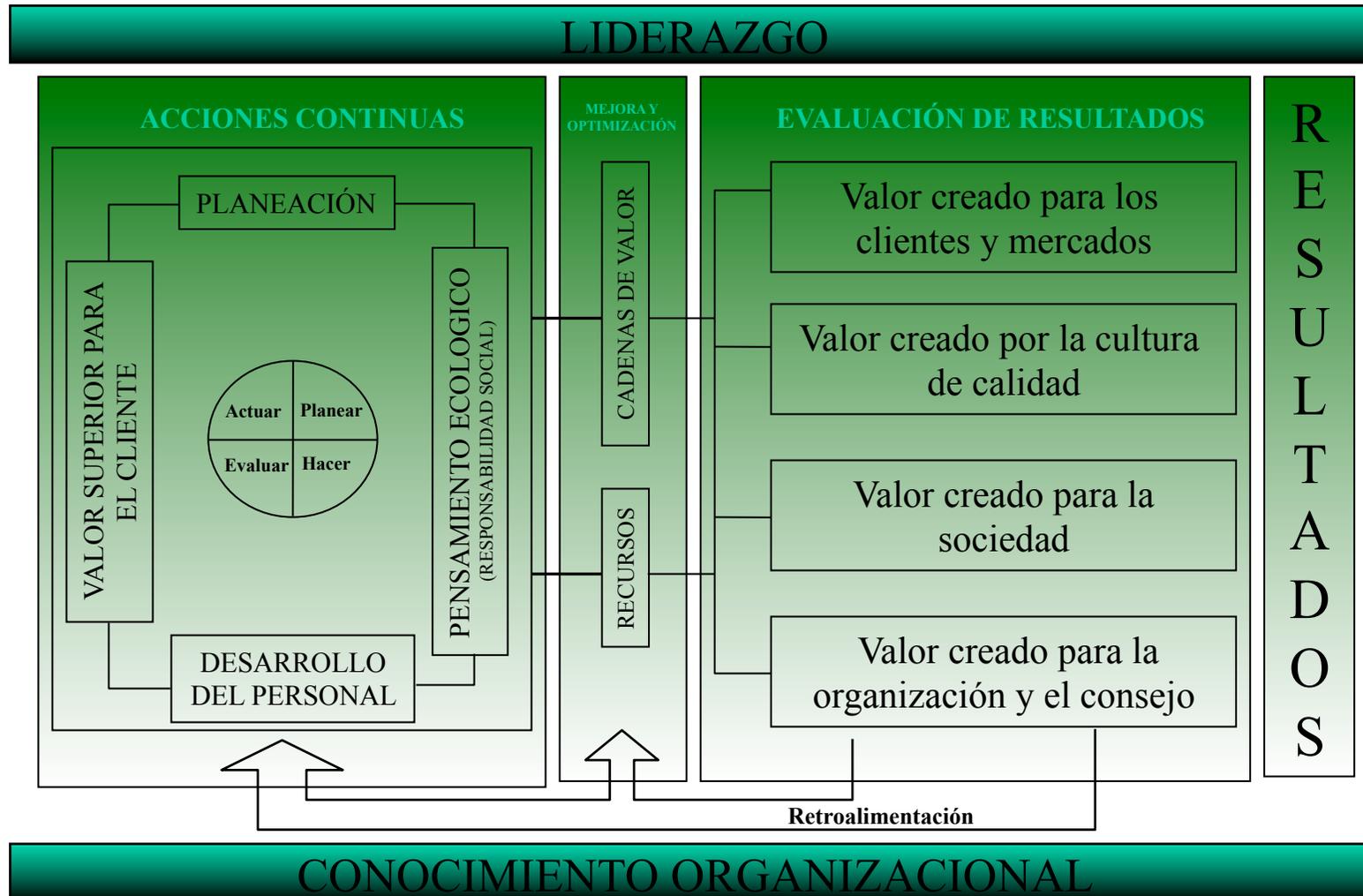
**3.- LA**

**ADMINISTRACION**

**ESTRATEGICA**

# MODELO SISTÉMICO GLOBAL

Modelo de ADMINISTRACION ESTRATEGICA con Enfoque en Resultados

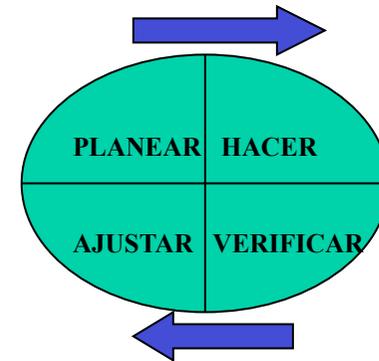
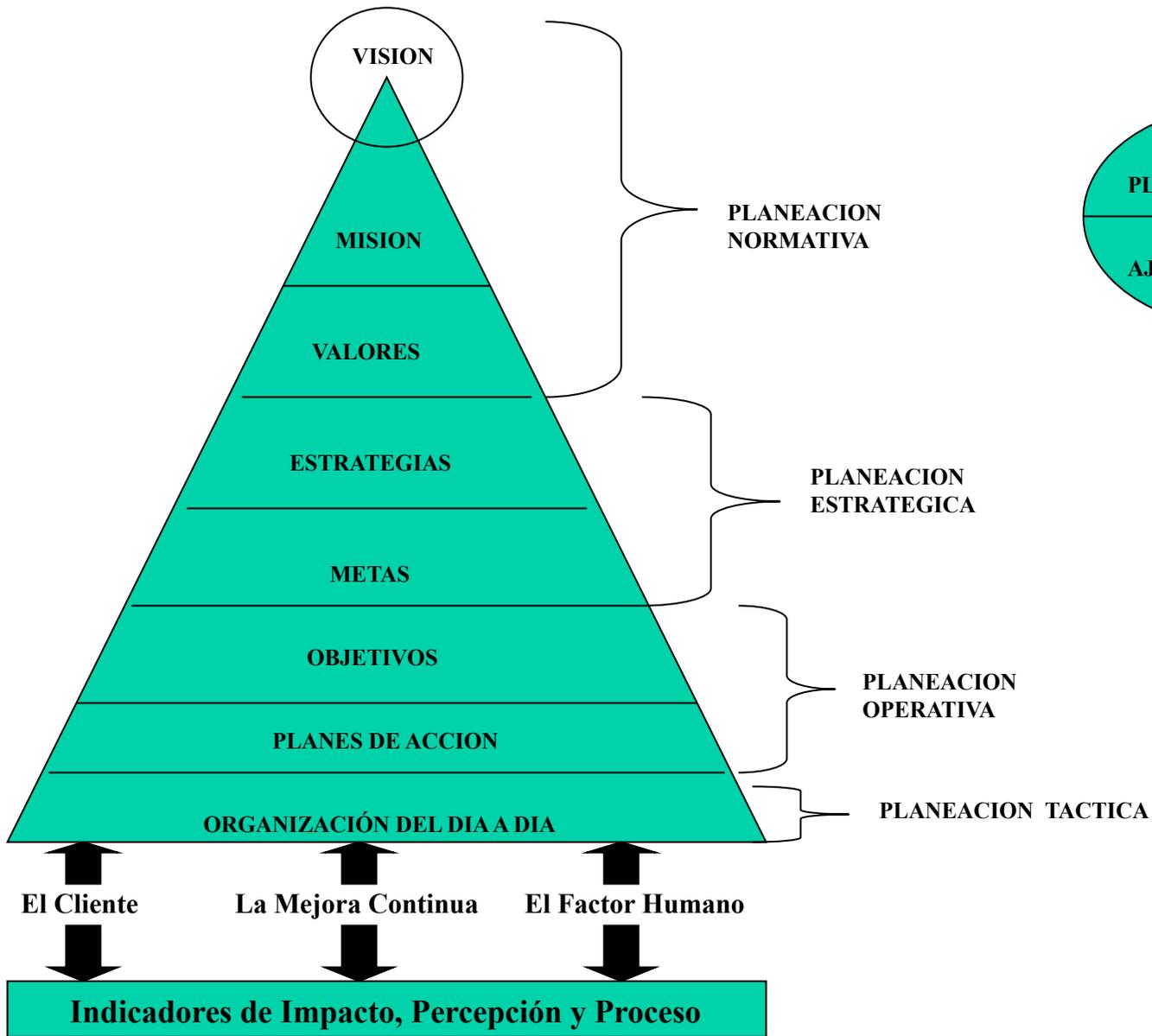


**CME**

# **3.- LA ADMINISTRACION ESTRATEGICA**

**3.1.- La planeación Estratégica.**

# PLANEACION



PLANEACION NORMATIVA  
PLANEACION ESTRATEGICA  
PLANEACION OPERATIVA  
PLANEACION TACTICA

# CME

## Conceptos de Planeación Estratégica



¿QUÉ ES?

¿QUÉ ES PLANIFICAR?

¿POR QUÉ PLANIFICAR?

¿LA PLANIFICACIÓN ES UN FIN?

¿CUÁNDO TERMINA LA PLANIFICACION?

¿QUÉ RESULTADOS DEBEMOS ESPERAR?

¿QUÉ HACE LA PLANIFICACION?

# CME

## Conceptos de Planeación Estratégica



### ¿QUÉ ES?

- PLANEAR SIGNIFICA CAMBIAR LAS MENTES, NO HACER PLANES.
- ES LA HABILIDAD PARA CAMBIAR DE VIVIR EN ARMONIA CON EL AMBIENTE NEGOCIOS: A UN MODO DE SOBREVIVENCIA CUANDO LOS TIEMPOS SON TURBULENTOS, AUN MODO DE AUTODESARROLLO CUANDO EL CAMBIO ES MAS LENTO.
- EL INSTINTO DE SUPERVIVENCIA, HABILIDAD PARA ABSORBER LO QUE ESTA PASANDO EN EL AMBIENTE DE NEGOCIOS Y ACTUAR [CON ESA INFORMACION] CON MOVIMIENTOS APROPIADOS DE NEGOCIOS, ELLO DEPENDE DEL APRENDIZAJE INSTITUCIONAL
- ¿CÓMO PUEDE UNA COMPAÑÍA APRENDER Y ADAPTARSE?
- ¿CUÁL ES EL ROL DE LA PLANEACION EN EL APRENDIZAJE CORPORATIVO?
- EL DOLOR ES EL QUE HACE QUE LAS PERSONAS Y LOS ORGANISMOS VIVOS CAMBIEN: CUANDO HAY CRISIS TODO EL MUNDO EN LA ORGANIZACIÓN SIENTE EL DOLOR.  
EL DESAFIO ES RECONOCER Y REACCIONAR A LOS CAMBIOS, ANTES DEL DOLOR DE LA CRISIS.
- CAPACIDAD DE INSTITUCIONALIZAR EL CAMBIO
- COMPAÑIAS QUE SE RECONOCEN A SI MISMAS Y A SU MEDIO AMBIENTE
- PROCESO DE APRENDIZAJE. DESAFORTUNADAMENTE ES UN PROCESO MUY MUY LENTO [EN LA MAYORIA DE LAS EMPRESAS] SE OYE PERO NO SE ESCUCHA.
- LA HABILIDAD DE APRENDER MAS RAPIDO QUE TU COMPETIDOR, PUEDE QUE SEA LA UNICA VENTAJA COMPETITIVA SUSTANCIAL

# CME

## Conceptos de Planeación Estratégica



- EN SHELL APRENDEMOS A TRAVES DE ESCENARIOS
- PROCESO DE APRENDIZAJE
  - FASE 1: ABSORCION [3 MESES]
  - FASE 2: INCORPORAR EN SUS MODELOS MENTALES DE NEGOCIOS. DIGESTION
  - FASE 3: CONFIRMACION
  - FASE 4: ACCION [ACUM. 12 A 18 MESES]
- EL ROL DE LOS PLANEADORES

EL UNICO APRENDIZAJE RELEVANTE EN UNA COMPAÑÍA, ES EL APRENDIZAJE DE AQUELLOS QUE TIENEN EL PODER DE ACTUAR [EN SHELL, EL EQUIPO DE GERENTES OPERATIVOS]. ASI QUE EL PROPOSITO REAL DE UNA PLANEACION EFECTIVA NO ES HACER PLANES, SINO CAMBIAR EL MICROCOSMOS, LOS MODELOS MENTALES QUE LOS QUE TOMAN DECISIONES CARGAN EN SUS MENTES.

EN ESTE ROL COMO FACILITADOR, CATALIZADOR Y ACELERADOR DEL PROCESO DE APRENDIZAJE CORPORATIVO, LOS PLANEADORES PUEDEN CAER EN VARIAS TRAMPAS.

- 1.- USAR MODELOS MENTALES QUE NO ESTEN RECONOCIDOS POR NUESTRA AUDIENCIA
  - 2.- HACER DEMASIADOS PASOS EN UNO
  - 3.- COMUNICAR NUESTRA INFORMACION [ENSEÑANDO]-POCO EFICIENTE PARA CONDUCIR AL CONOCIMIENTO –SOLO UN MAXIMO 40% DE LO QUE ES ESCUCHADO ES RECIBIDO
- PARA ACELERAR EL PROCESO DE APRENDIZAJE
    - 1.- CAMBIAR LAS REGLAS [EL SISTEMA DE PLANEACION ES UNA DE LAS REGLAS DE LA ORGANIZACIÓN]

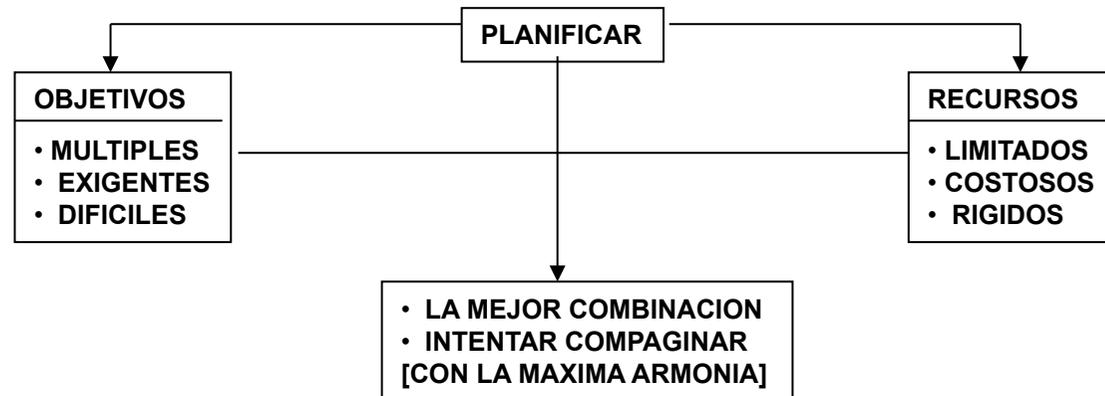
# CME

## Conceptos de Planeación Estratégica

- 2.- SUSPENDER LAS REGLAS [NOSOTROS NO CONOCEMOS EL FUTURO, PERO TU TAMPOCO]. EJ.: PRECIO \$28 / BARRIL , SI CAE A \$15 ¿QUÉ HARIA EL GOB., LA COMPETENCIA, TU COMPAÑÍA? LOS “JUEGOS” PUEDEN ACELERAR EL APRENDIZAJE
- 3.- TRANSITIONAL OBJECTS [JUEGO] .ITERACIONES  
CONSTRUIR MODELOS QUE SEAN LA SUMA DE LAS PERSONAS
- EL PROCESO DE APRENDIZAJE INSTITUCIONAL ES UN PROCESO DE DESARROLLO DEL LENGUAJE

### ¿QUÉ ES PLANIFICAR?

- PLANIFICAR ES BUSCAR LA MEJOR COMBINACION POSIBLE Y COMPAGINAR CON LA MAXIMA ARMONIA, LOS OBJETIVOS Y LOS RECURSOS DE LOS QUE SE DISPONE O A LOS QUE SE PUEDEN RECURRIR CON SUS CORRESPONDIENTES LIMITACIONES, COSTOS Y RIGIDECES



# CME

## Conceptos de Planeación Estratégica



### ¿CUÁNDO TERMINA LA PLANIFICACION?

- TIENE CIERTO GRADO DE OBSOLESCENCIA CASI EN EL MISMO MOMENTO DE SU APROBACION, POR LO QUE DEBE SER AGIL Y DINAMICA, Y NO DEFINITIVA E INMUTABLE
- DEBE SER RESPETADA EN EL MEDIDA DE LO POSIBLE, PERO NUEVOS HECHOS ACONSEJARAN MODIFICARLA. LA REALIDAD NO COINCIDIRA EXACTAMENTE CON LO PREVISTO, POR LO QUE SERA NECESARIO HACER AJUSTES A LA PLANEACION.
- NO ES SU FIN DISEÑAR UN BONITO CUADRO PARA COLGARLO DE LA PARED, SINO UN INSTRUMENTO DE TRABAJO QUE HEMOS DE USAR EN EL DIA A DIA. INTRODUCIENDO AJUSTES, MODIFICACIONES, NUEVOS HECHOS, HIPOTESIS DE TRABAJO DIFERENTES, ETC.
- ES UNA HERRAMIENTA PARA LA GESTION Y TOMA DE DECISIONES

### ¿QUÉ RESULTADOS DEBEMOS ESPERAR?

- LO ESENCIAL ES REALIZAR UNA REFLEXION PREVIA QUE NOS PROPORCIONE UNA GUIA PARA LA GESTION [ADMINISTRACION]

• ACTIVIDADES A REALIZAR  
• RELACIONES / ACTIVIDADES  
• RECURSOS A EMPLEAR  
SITUACIONES EN EL TIEMPO  
DE LAS ACTIVIDADES



GRAFICO  
A) ACTIVIDADES  
B) RECURSOS

# CME

## Conceptos de Planeación Estratégica

### ¿QUÉ HACE LA PLANEACION?



#### ANALOGIAS:

EL LASER ES LUZ FOCALIZADA, UN CHORRO DE AGUA FOCALIZADA CORTA LA CARNE

VISION: CONSTRUIR ENTRE TODOS UNA "SENSACION" DE HACIA DONDE VAN. OOBLIGA A TODOS A SABER, NO SOLO A LOS LIDERES. PERMITE APROVECHAR OPORTUNIDADES Y CRISIS INESPERADAS SIN TENER QUE ESPERAR INSTRUCCIONES

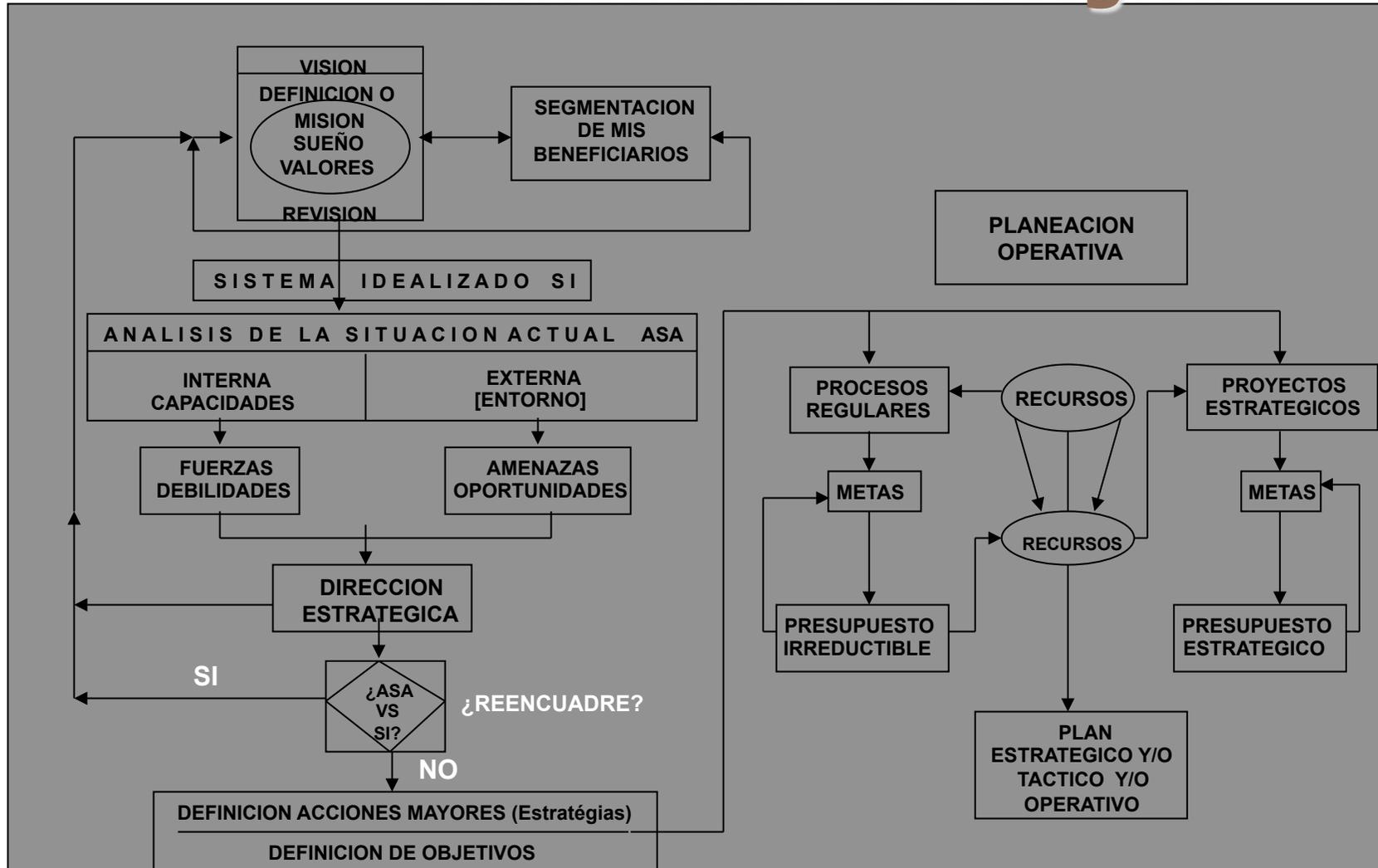
## **IMPLANTACION DE LA PLANEACIÓN ESTRATEGICA:**

### **PASOS BASICOS**

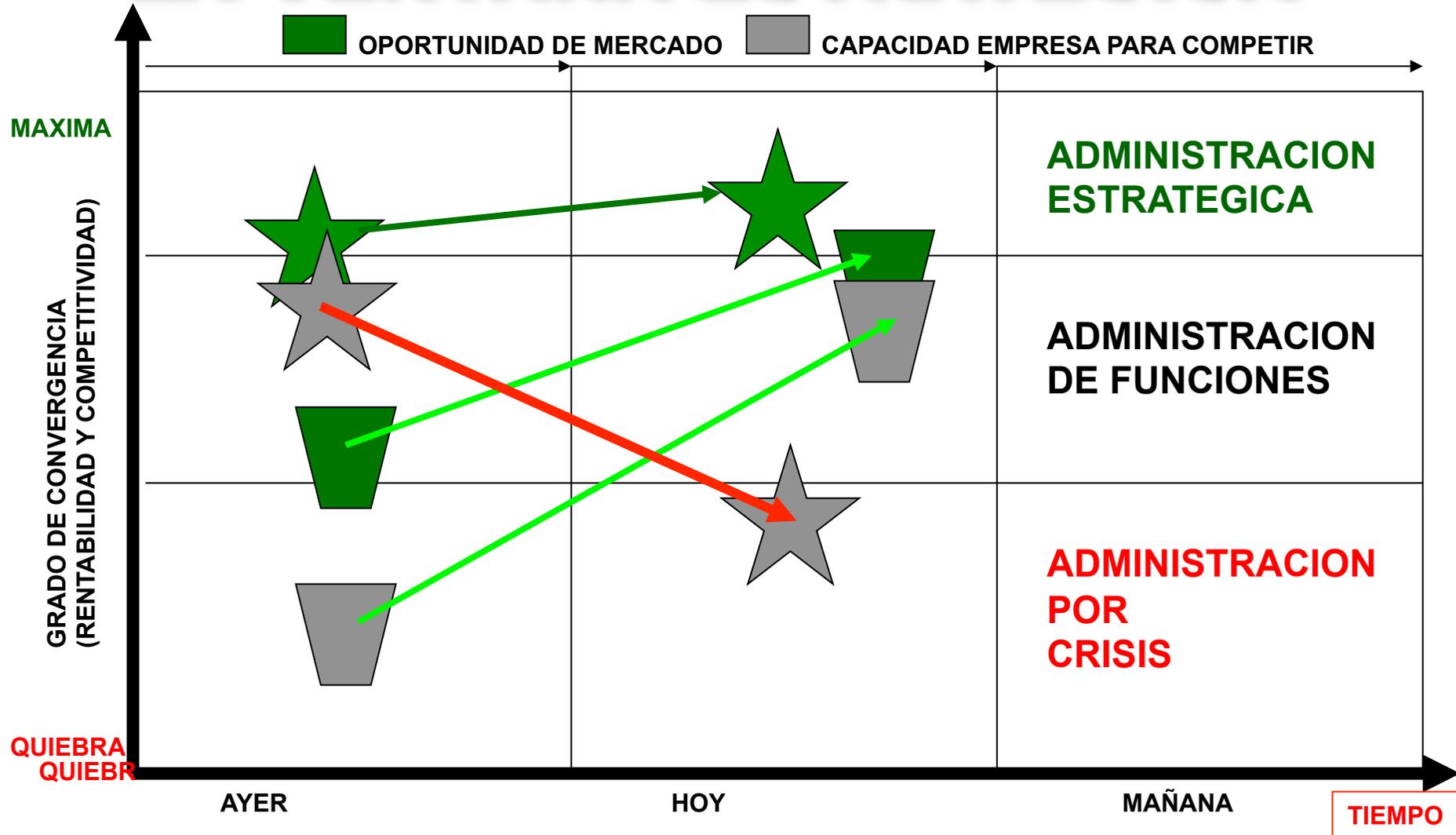
- 1.- ESTABLECER EL PROPOSITO BASICO DE LA ORGANIZACIÓN**
  - + LEMA DE LA ORGANIZACIÓN, VISION, MISION, VALORES Y FACTORES CRITICOS DE ÉXITO**
- 2.- ANALISIS DEL ENTORNO:**
  - + ANALISIS DE AMENAZAS Y OPORTUNIDADES.**
- 3.- ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL (FODA):**
  - + ANALISIS DE FUERZAS Y DEBILIDADES.**
  - + ANALISIS DE LA CAPACIDAD DE RESPUESTA.**
- 4.- RECOPLILAR Y ANALIZAR LA INFORMACION.**
  - + ANALISIS DEL AÑO ANTERIOR.**
- 5.- DESARROLLAR LA ESTRATEGIA DE ADMINISTRACION A LARGO Y MEDIANO PLAZO.**
  - + DEFINICION DE LA VISION.**
  - + DEFINICION DE LINEAS DE ACCION PRIORITARIAS.**
- 6.- DESPLEGAR LAS POLITICAS, OBJETIVOS, METAS Y ESTRATEGIAS.**
- 7.- DETERMINAR LOS “PUNTOS DE CONTROL” Y PREPARAR UNA LISTA DE PUNTOS A CONTROLAR.**
  - + INDICADORES DE DESEMPEÑO.**
- 8.- DESPLEGAR LOS PUNTOS DE CONTROL.**
  - + INSTRUMENTACIÓN DE CONTROLES DIARIOS.**

# CME

# Proceso de Planeación Estratégica



# LA VENTANA ESTRATEGICA

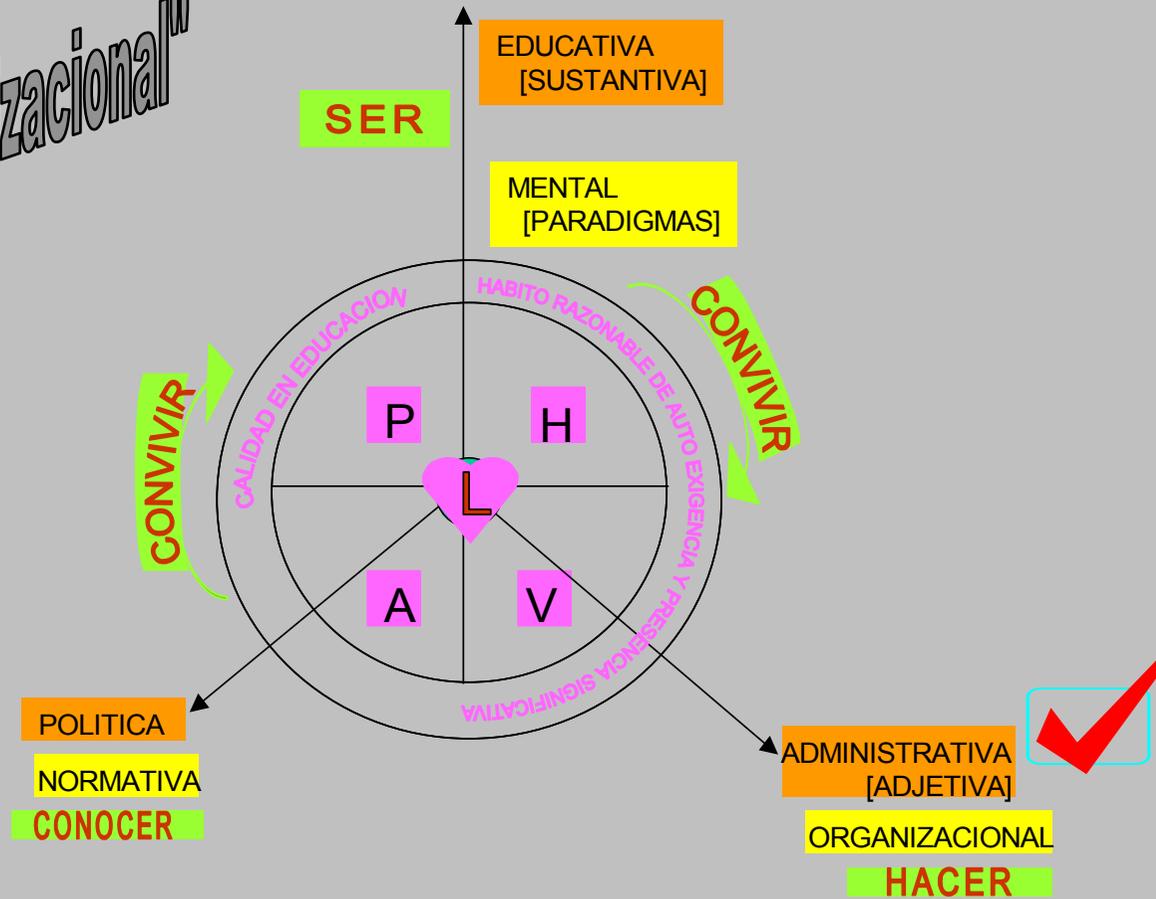


ES EL HECHO DE QUE SOLO HAY LIMITADOS PERIODOS CUANDO HAY UN AJUSTE OPTIMO (CONVERGENCIA) ENTRE AMBOS CONCEPTOS. QUE EL ADMINISTRAR ESTRATEGICAMENTE NO ES UNA GARANTIA ABSOLUTA DE CONVERGENCIA, PERO QUE ADMINISTRAR POR CRISIS CASI GARANTIZA AL 100% LA EXTINCION DE LAS EMPRESAS.

# CME

Cultura "Organizacional"

## VISION SISTEMICA



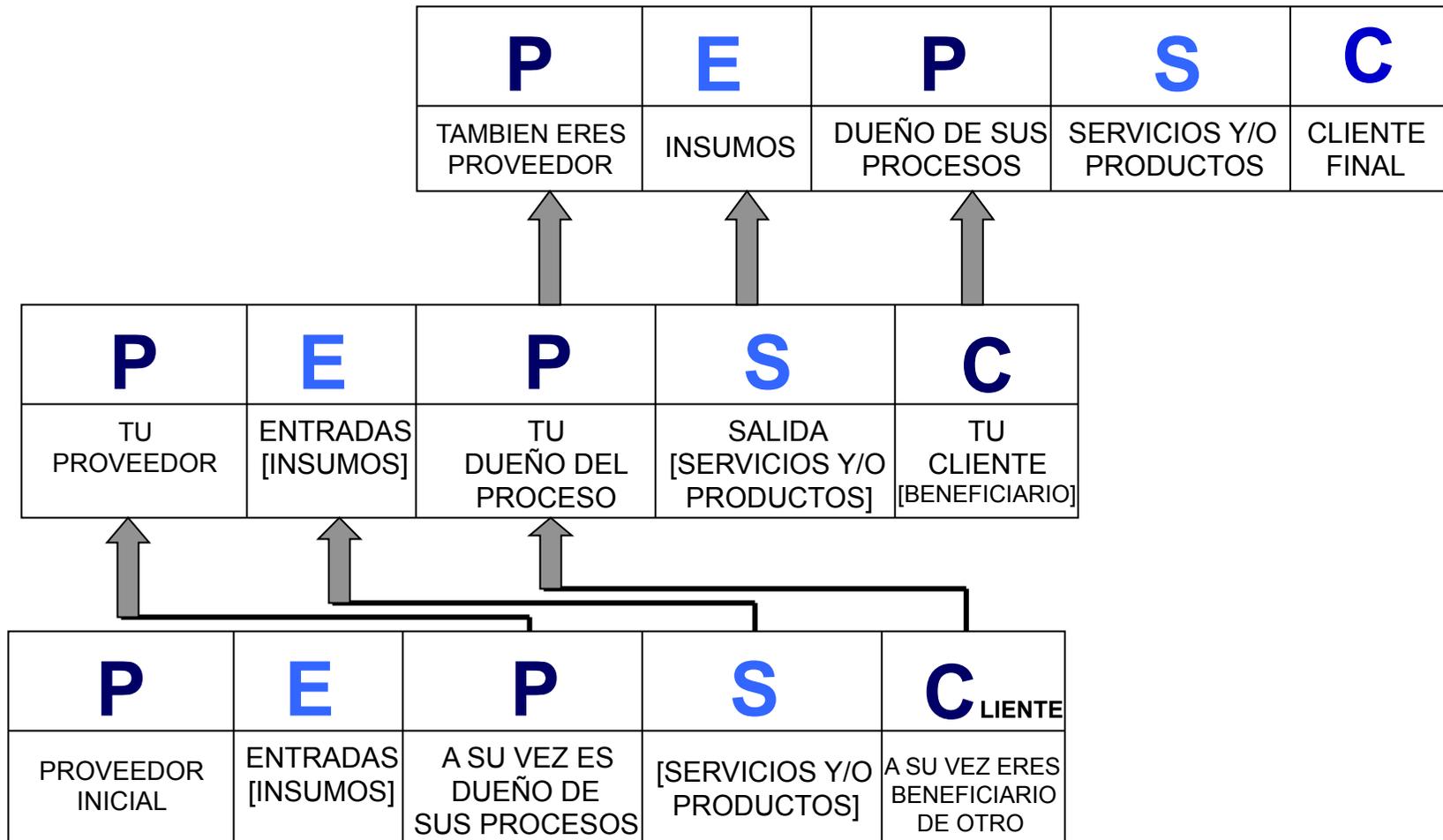
Modelo de Desarrollo  
Dimensiones a considerar  
Estructuras donde tenemos que actuar

**ESTRATEGIAS:**  
I.- ORIENTACION A LOS BENEFICIARIOS. ALINEACION CON LO SUSTANTIVO.  
II.- "ROL" CENTRAL: DIRIGIR NO "REMAR"  
III.- DE CONTROL (FACULTAR Y SERVIR)  
IV.- DE CONSECUENCIAS (INCENTIVOS POR DESEMPEÑO).  
V.- DE CULTURA (Habito razonable de autoexigencia y presencia significativa).

# CME

## Visión Sistémica

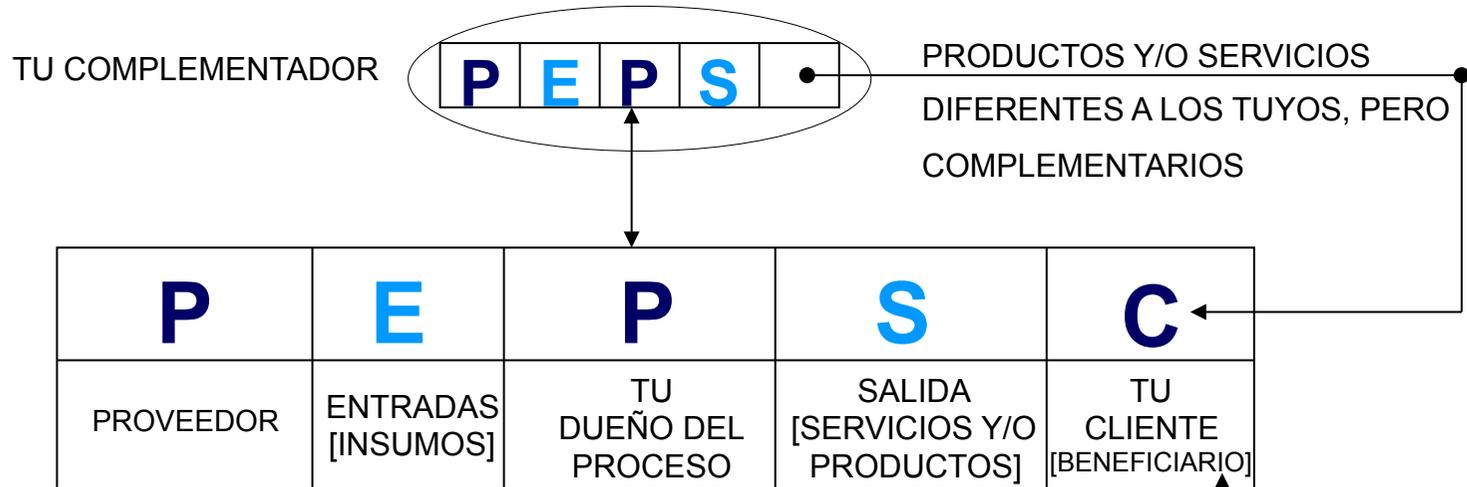
### EL ENSAMBLADO DE LAS CADENAS DE VALOR



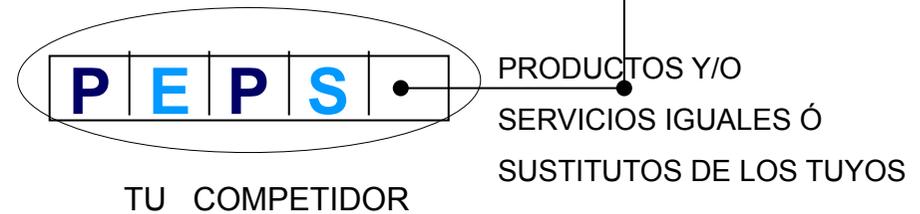
# CME

## Visión Sistémica

### TEORIA DE JUEGOS



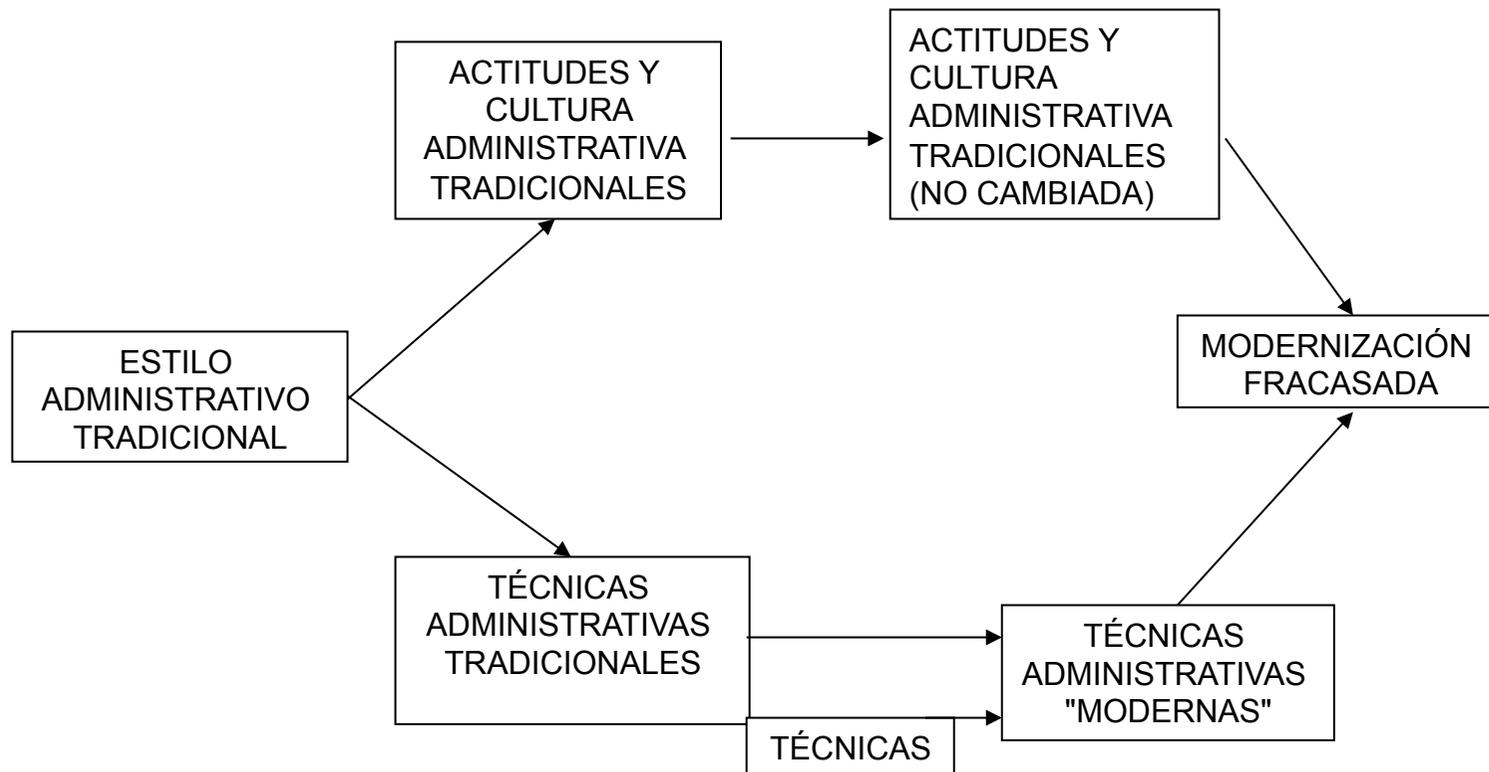
<b>P</b>	LOS JUGADORES
<b>A</b>	¿QUÉ VALOR AGREGAN?
<b>R</b>	¿LAS REGLAS
<b>T</b>	¿LAS TACTICAS?
<b>S</b>	¿CON QUE AMPLITUD VERAS EL JUEGO? PELIGRO= EXCESIVO [“EL UNIVERSO”] Ó INSUFICIENTE [“SOLO TU”]



# CME

## Visión Sistémica

CUANDO NO TOMAMOS EN CUENTA LA CULTURA

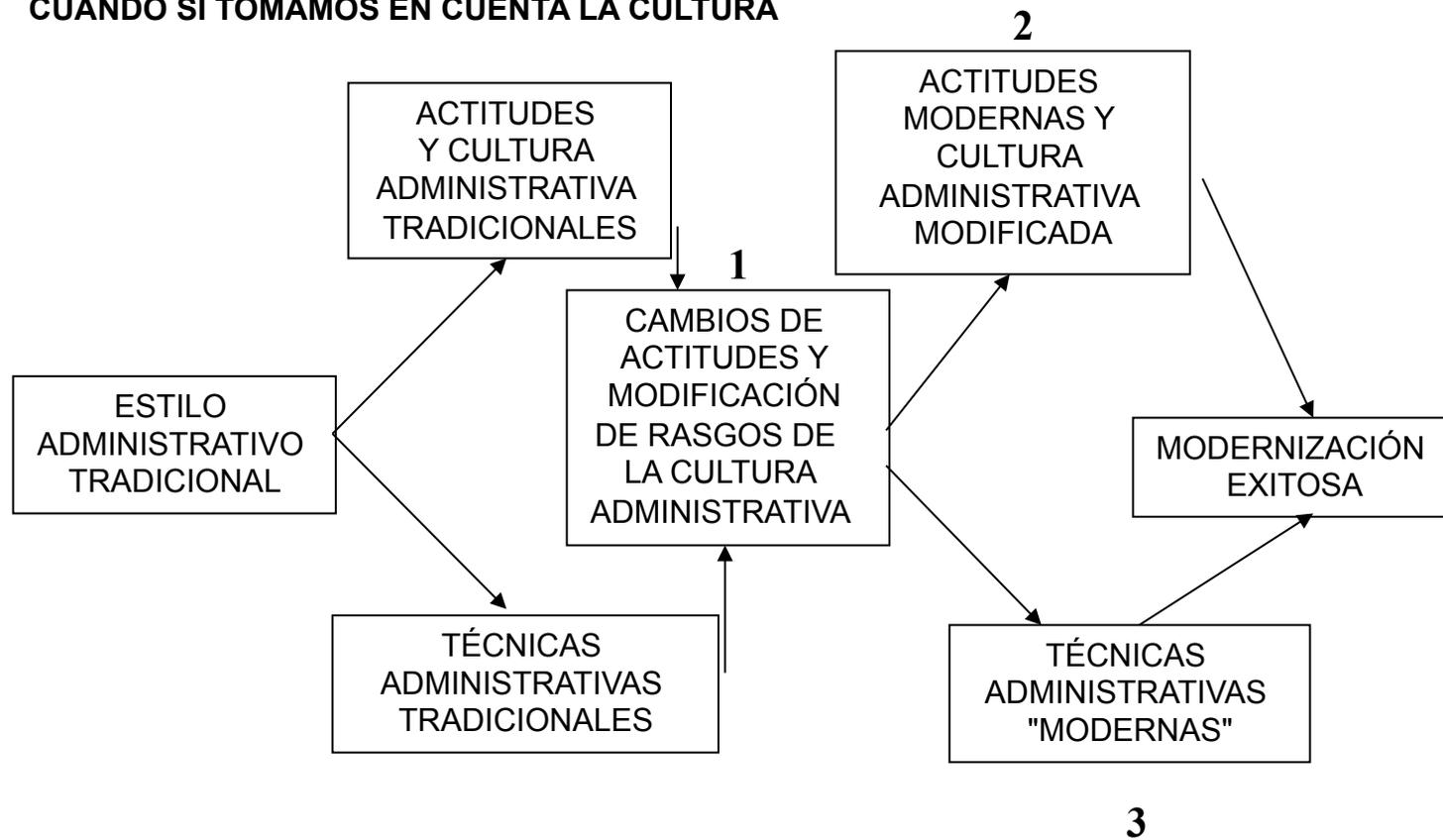


MODELO DE EVA KRÁS

# CME

## Visión Sistémica

CUANDO SI TOMAMOS EN CUENTA LA CULTURA



MODELO DE EVA KRÁS

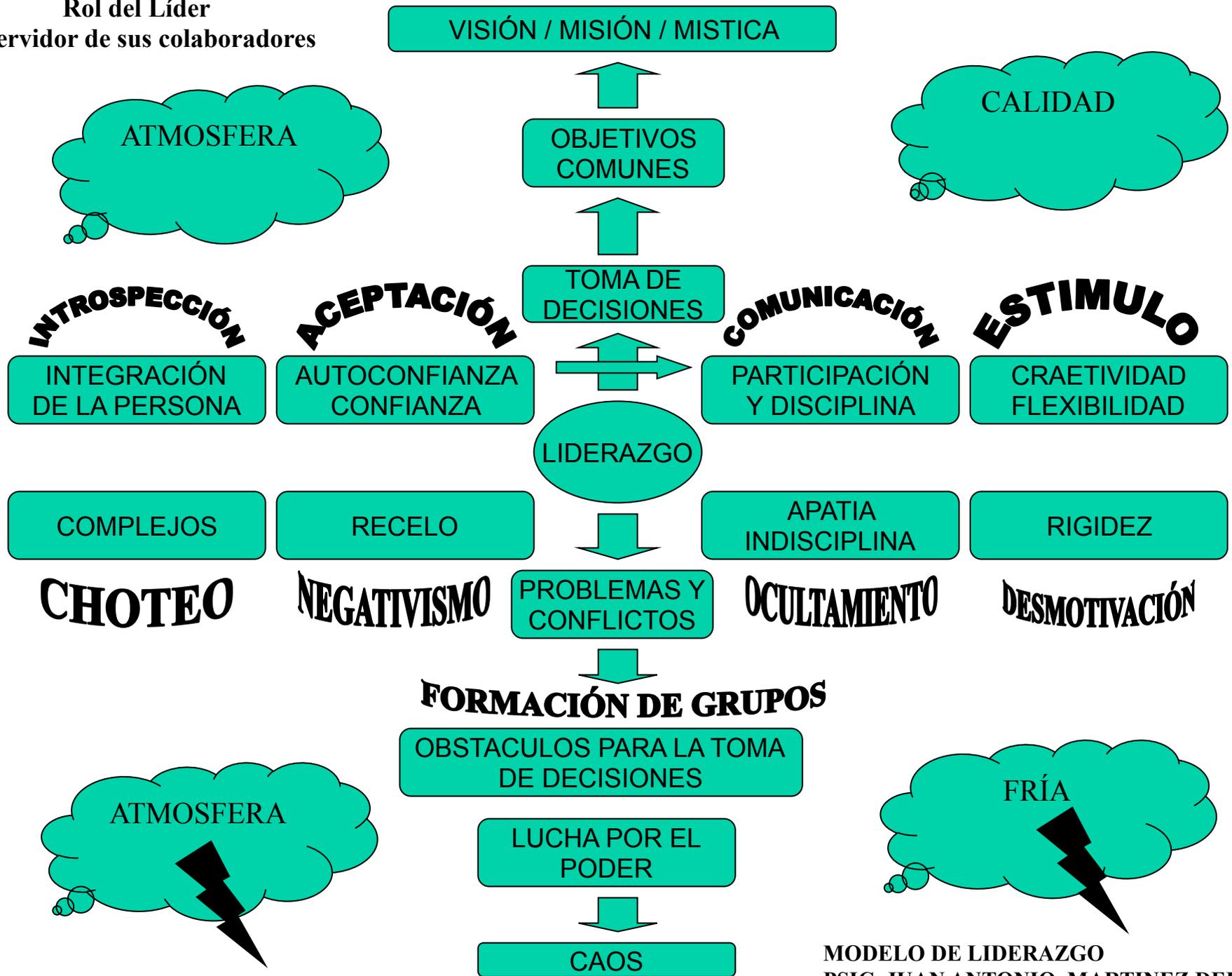
# CME

# Visión Sistémica

## CULTURA ORGANIZACIONAL [EJEMPLO]

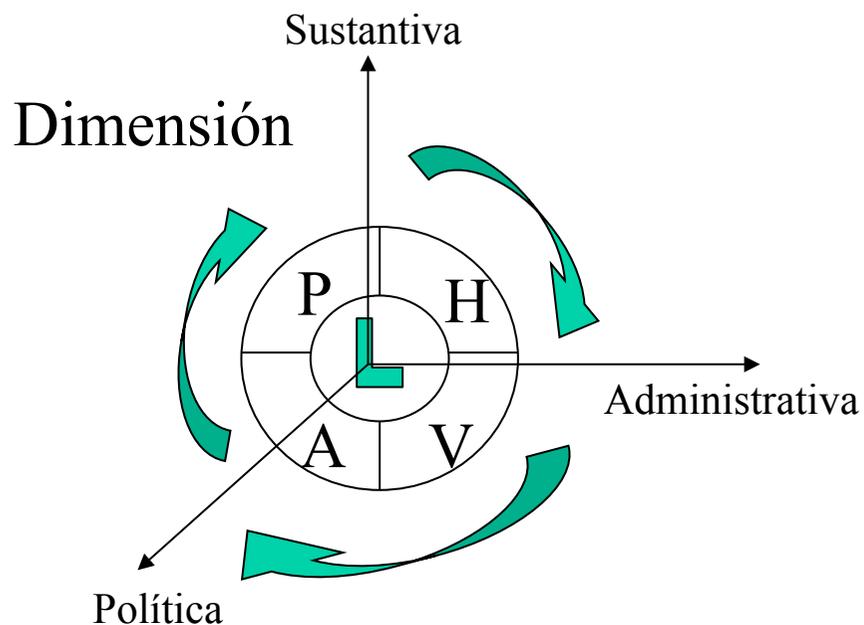
Rasgos en SEG Oficinas centrales	Artefactos visibles	Valores adoptados	Lo que despierta en mi.	Supuestos
Culto al Jefe	Silencio por aportación - No delega-	Sumisión. Desconfiar del "inferior". Premio a la incondicionalidad.	Son dependientes.	No tengo derecho a opinar ni quiero (O cacique o indio ladino).
Polarización	Descalificación a compañeros. "Buenos y malos"	"Pureza" y fatalismo. Ser o no ser. "Ser auténtico".	Polaridades en conflicto -Dogmáticos-	No hay medias tintas.
Individualismo	El trabajo no es en equipo.	No ser ingenuo al confiar en el otro. Manipular.	Rompen la cadena de valor.	Peligro. Nos menosprecian.
Fragmentación	No acepta a otros. Ni a clientes ni a proveedores. -Servicio, lento, deficiente-	Cumple tu tarea. Cuidate de los diferentes.	Rompen la cadena de valor.	No sabe quién es, ni cuál es su misión. Los cambios son su moda.
Lealtad "familiar"	Antigüedad, Paisano vs Extranjeros, por Profesión.	Desconfiar.	Boicoteadores.	Prejuicios.
Derrotismo, baja autoestima, fatalismo	Críticos. Sin propuesta.	Astucia, estoico, vengar.	Compasión, irritación.	Es falso, es injusto, no se puede.
Uso de la ley para fines particulares.	Primero "yo", luego el trabajo.		No enfocado a lo sustantivo.	Ante lo impuesto, 1ero. Lo propio.
Aparentar logro de resultados.	Compromiso simulado -No se raja-	Machismo, ocultar lo que sientes, reirse del dolor.	Mediocre, estoico, martir.	No muestres debilidad - Ya lo esperaba-
Rechazo a la tecnología informática.	No uso de P.C.s, redes, correo. Incapacidad para negociar y para realmente estar hablando de lo mismo. Vicio de sustituir el liderazgo por órdenes en papel y formalismos retóricos o de pura apariencia	Controlar la información. Seguridad es el papel y la pluma y el teléfono. "Realismo" no le pidas peras al olmo ( Por querer que supla a la comunicación tradicional o sistemas de registro viejos, que no resuelven los vicios).	No quieren aprender la tecnología.	El juego es conseguir información y no difundirla. No puedo con la P.C. ¿Para que sirve? Si el diálogo cara a cara o por teléfono, no funciona. menos efectivos será por otros medios.
Carencia de diálogo.	Acuerdos que no se cumplen.	No escuchar. No perder. Manipular sin dejarse. Uso de "radiopasillo" para golpear o llenar huecos.	Son herméticos. Trafican con la información y la ostentan como trofeo.	La palabra solo la conciben como arma para controlar al otro.

Rol del Líder  
El servidor de sus colaboradores



MODELO DE LIDERAZGO  
PSIC. JUAN ANTONIO MARTINEZ DEL C.

# Rol(Papel) del Líder



**L** = Liderazgo Sistémico

**P H**  
**A V** = Transformación Permanente

Tipo de Puesto	"Role"		
	Sustantiva	Administrativa	Política
Titular de Dependencia	20	20	60
⋮			⋮
Nivel Operativo	60	20	20

**Sustantiva:** El ser en tu unidad (Visión/Misión y sus Valores)

**Estructura:** Modelos mentales/Paradigmas/Creencias/Cultura Organizacional.

**Administrativa:**

Orientación: ¿A satisfacer necesidades de tus beneficiarios (e incluso superar sus expectativas) ó a quedar bien con la jerarquía?.

Estructura: Organizacional (Organigrama y funciones), procesos, perfil (competencias) de los puestos.

**Política:**

Orientación: ¿El poder al servicio de los sustantivo ó al servicio de los grupos?

Estructura: Juridico/Normativa ¿La ley a favor de los sustantivo, la "ley" como un fin?

Estructura: Grupo de interes

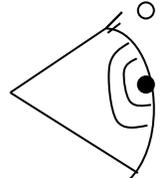
**Resumen:** Dependiendo el nivel en que te encuentres, hay una dimensión que más ponderación tiene en tu rol, no se trata de que si es lo que más te gusta, sino de lo que requiere el puesto y la circunstancia.



"VER" SOLO LOS HECHOS



"VER" LOS HECHOS, LOS P.C. Y LAS "ES"



PERSPECTIVA SISTEMICA

HECHOS



PATRONES DE CONDUCTA P.C.

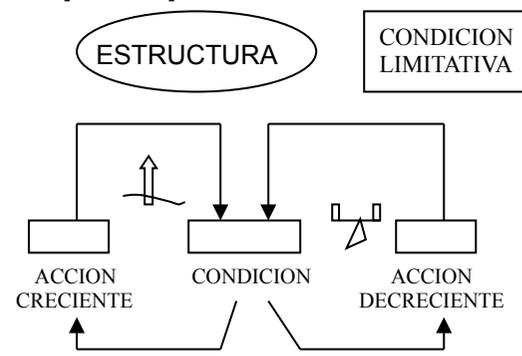


ESTRUCTURA SISTEMICA ES

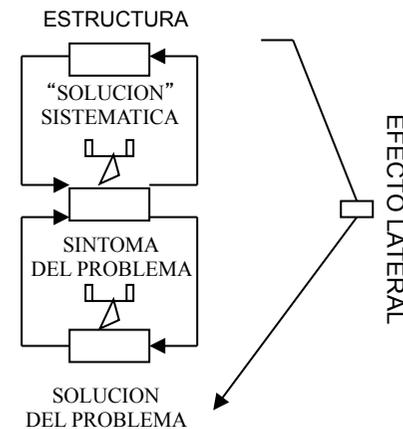


ARQUETIPOS SISTEMICOS  
Ó "ESTRUCTURAS GENERICAS"

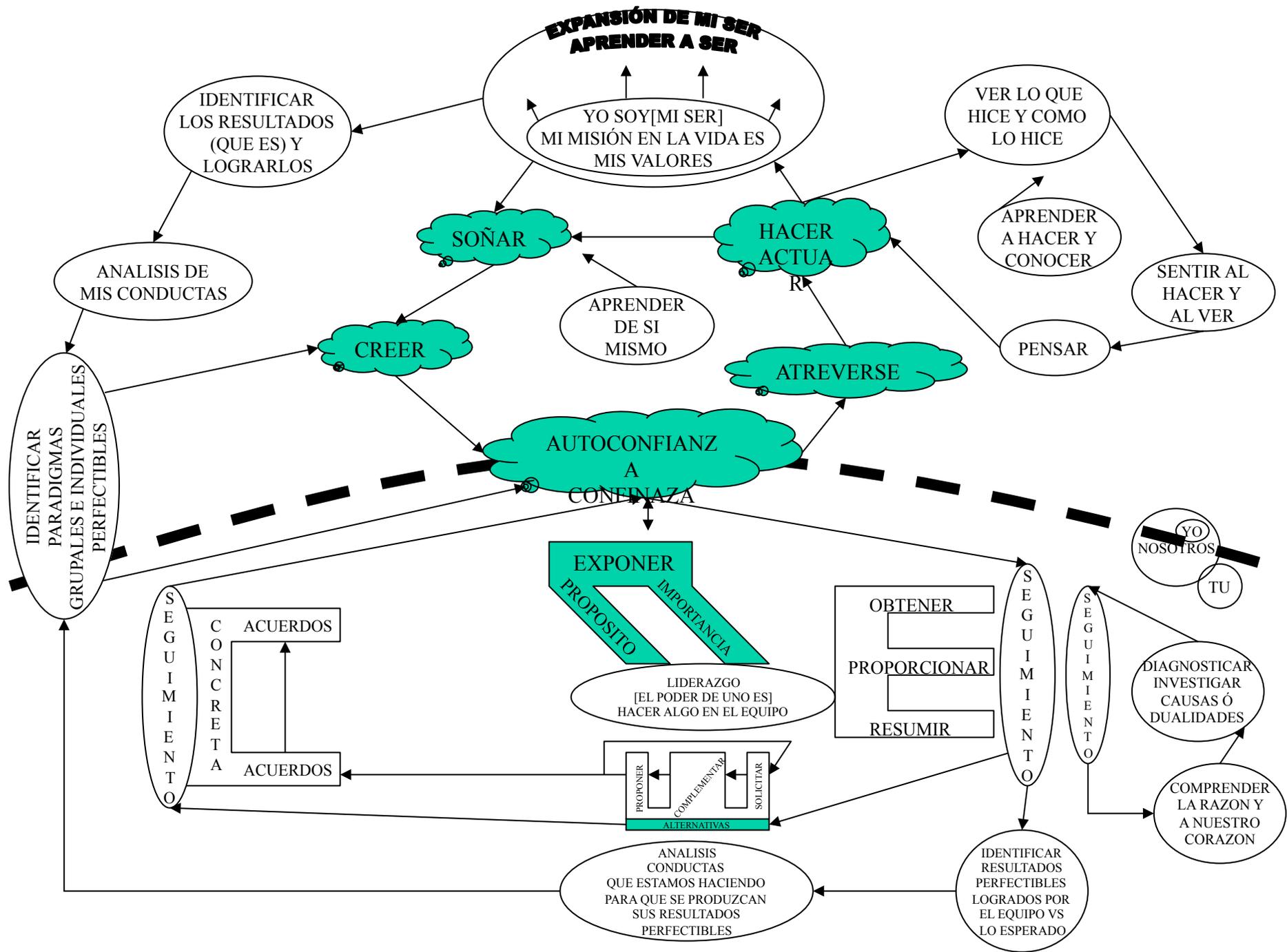
1.- LIMITES DEL CRECIMIENTO [PAG. 12]



2.- DESPLAZAMIENTO DE LA CARGA



"EL ARTE DE VER LOS ARBOLES SIN DEJAR DE VER EL BOSQUE"



**EXPANSIÓN DE MI SER  
APRENDER A SER**

YO SOY[MI SER]  
MI MISIÓN EN LA VIDA ES  
MIS VALORES

IDENTIFICAR LOS RESULTADOS (QUE ES) Y LOGRARLOS

VER LO QUE HICE Y COMO LO HICE

ANÁLISIS DE MIS CONDUCTAS

APRENDER A HACER Y CONOCER

SENTIR AL HACER Y AL VER

SOÑAR

HACER ACTUAR

APRENDER DE SI MISMO

CREER

ATREVERSE

PENSAR

IDENTIFICAR PARADIGMAS GRUPALES E INDIVIDUALES PERFECTIBLES

AUTOCONFIANZA

CONFIANZA

EXPONER

PROPOSITO

IMPORTANCIA

LIDERAZGO [EL PODER DE UNO ES] HACER ALGO EN EL EQUIPO

OBTENER

PROPORCIONAR

RESUMIR

SEGUIMIENTO

SEGUIMIENTO

YO NOSOTROS TU

DIAGNOSTICAR INVESTIGAR CAUSAS O DUALIDADES

COMPRENDER LA RAZON Y A NUESTRO CORAZON

SEGUIMIENTO

CONCRETA

ACUERDOS

ACUERDOS

PROPONER

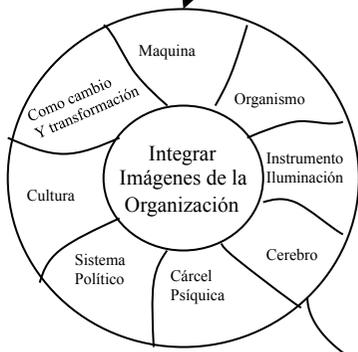
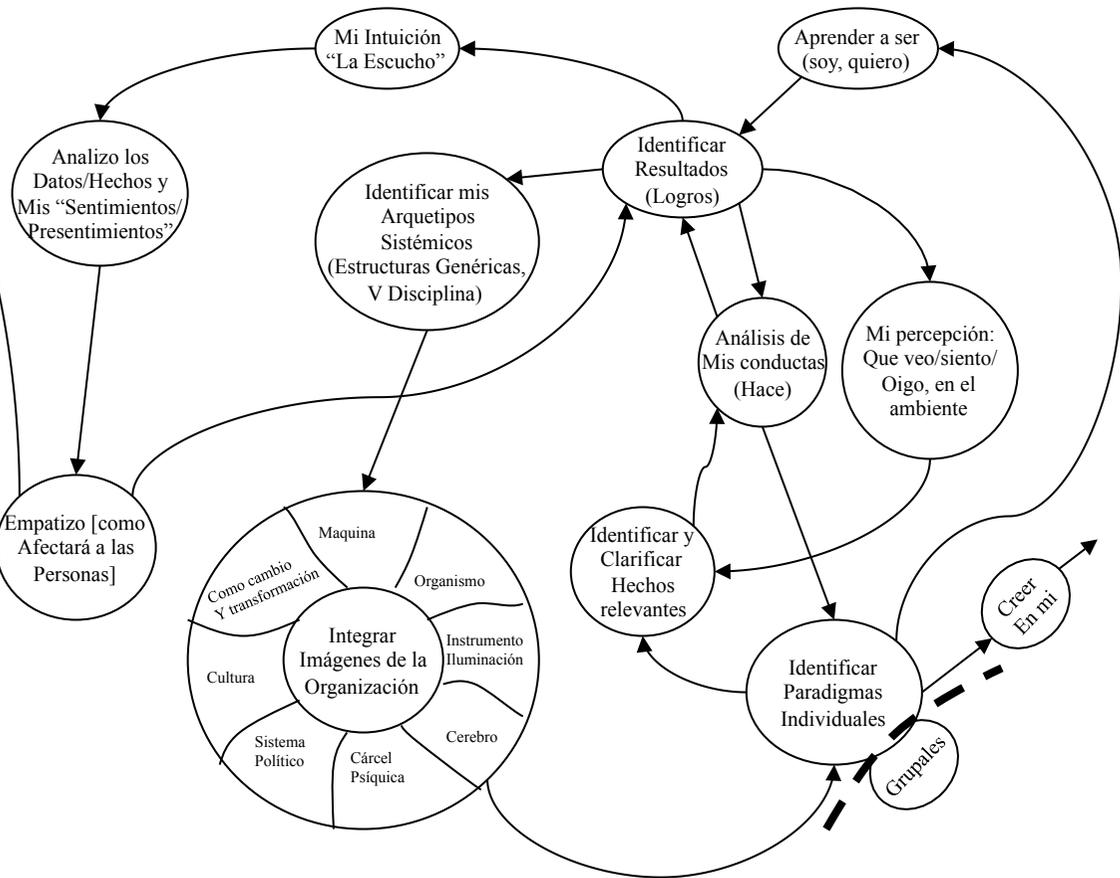
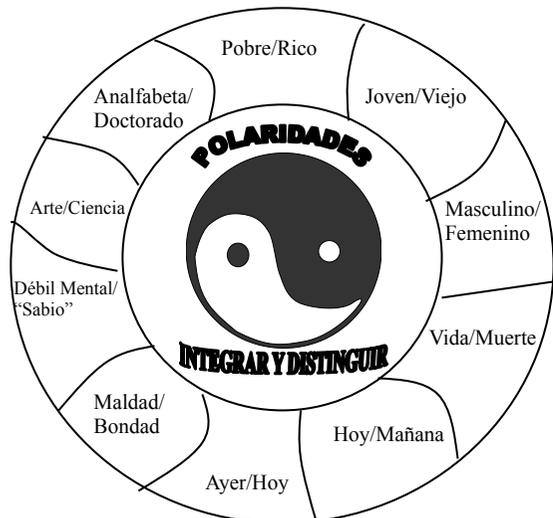
COMPLEMENTAR

SOLICITAR

ALTERNATIVAS

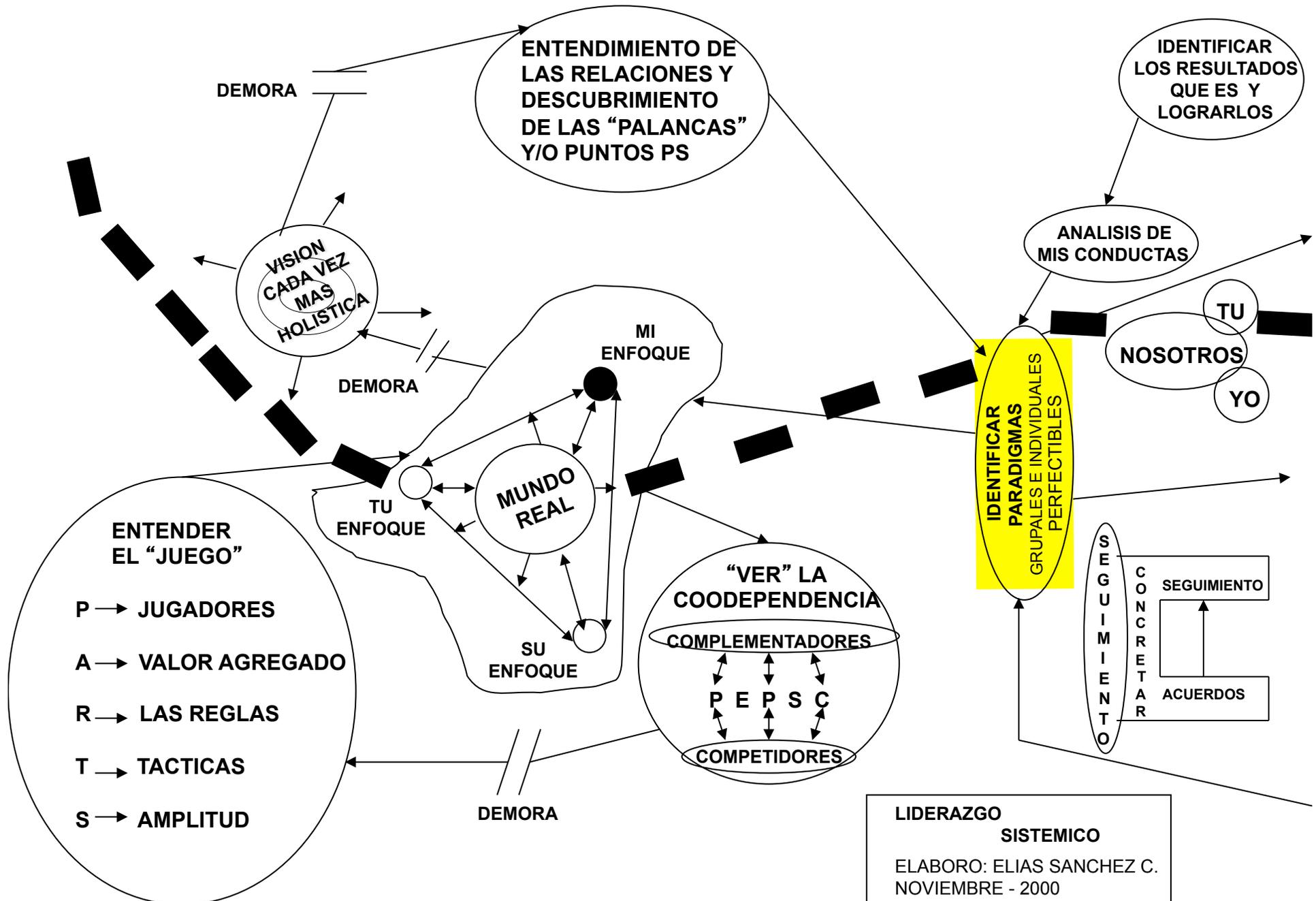
ANÁLISIS CONDUCTAS QUE ESTAMOS HACIENDO PARA QUE SE PRODUZCAN SUS RESULTADOS PERFECTIBLES

IDENTIFICAR RESULTADOS PERFECTIBLES LOGRADOS POR EL EQUIPO VS LO ESPERADO



LIDERAZGO SISTÉMICO
¿Cómo Cuestionar Mis Paradigmas?
ELIAS SANCHEZ, Agosto 2000

# PENSAMIENTO SISTEMICO



# ¿Preguntas Esenciales?

## Antes de iniciar

I.- ¿Que esperas de un proceso de PLANEACION ESTRATEGICA?:

---

---

---

II.- ¿Quien crees que debe liderar (El 100% responsalbe del éxito o fracaso)?:

---

---

---

III.- ¿Quien de los integrantes de la organización deberá sufrir las mayores transformaciones?:

---

---

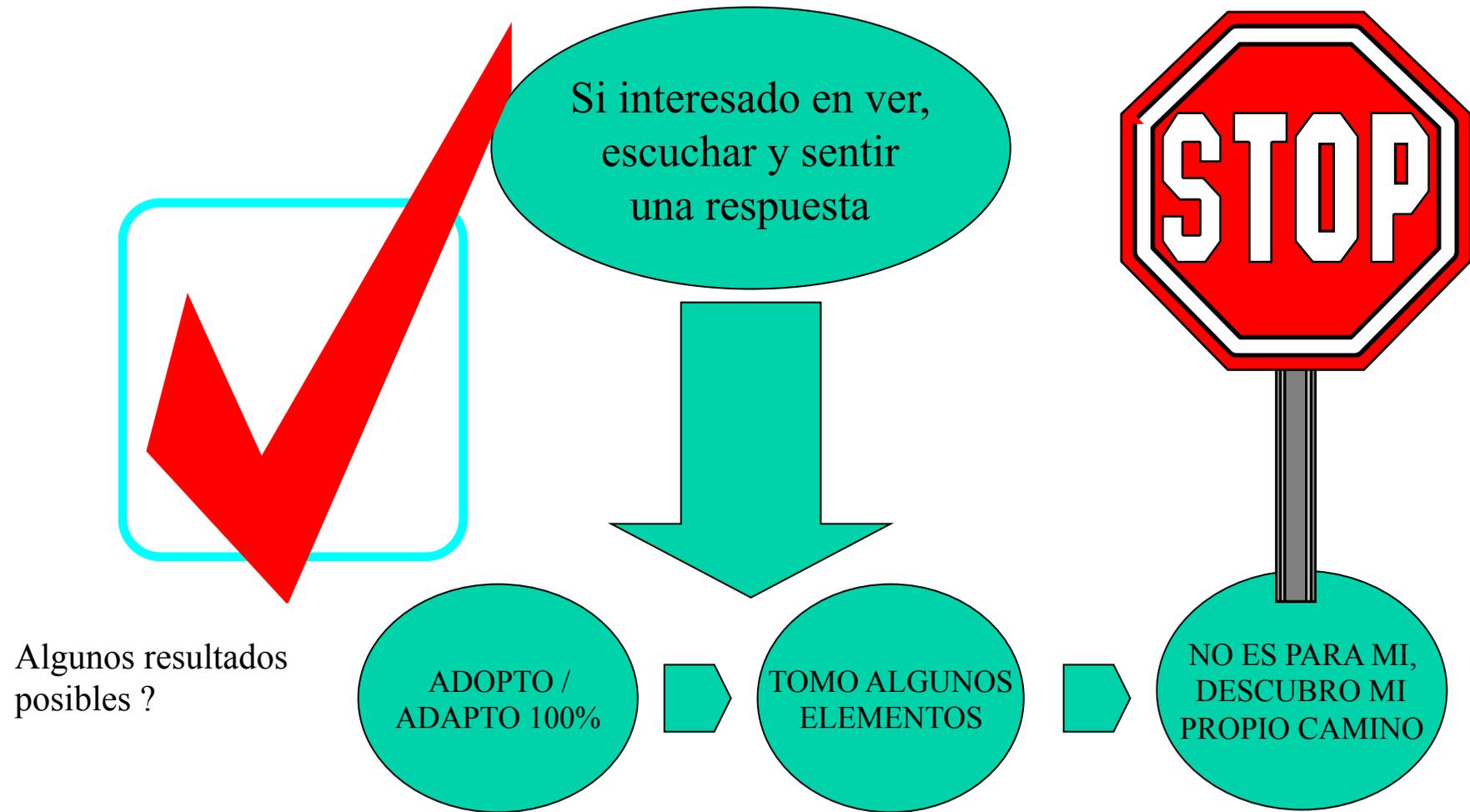
---

IV.- ¿Que te hace pensar que sea el enfoque de PLANEACION ESTRATEGICA, lo que tu necesitas, para hacer los cambios que requiere tu organización?:

---

---

---



**SI SUS RESPUESTAS NO TIENEN LA MAYORIA DE LOS ELEMENTOS CLAVE, NO LE RECOMENDAMOS APLICAR EN SU ORGANIZACIÓN “PLANEACION ESTRATEGICA”**

# Elementos clave, que deben contener tus respuestas

## **Pregunta I.-**

- Esperar cambios profundos y radicales (que lleguen a la raíz de los problemas), en la forma de visualizar la organización y administrarla
- Buscar un nuevo paradigma (Una “nueva” forma de ver la realidad)
- Buscar la excelencia al servir a la ciudadanía y a los servidores públicos

## **Pregunta II.-**

- El que tenga la máxima autoridad
- Tu “rol” (papel) es como el entrenador de un equipo de fútbol; debes conocer la esencia de ese deporte, haberlo practicado en alguno de sus puestos y aquello que desconozcas, convertirte en un experto de complementarte con los expertos en el tema

## **Pregunta III.-**

- El líder educa con el ejemplo

## **Pregunta IV.-**

- Tener claras las necesidades de tu organización (Por así decirlo las “causas” de tu enfermedad) y explicar porque la “medicina Calidad Total” me aliviará
- Estar consciente del “costo” (cambios, dificultades, etc.) y estar dispuesto a pagarlo

# CME

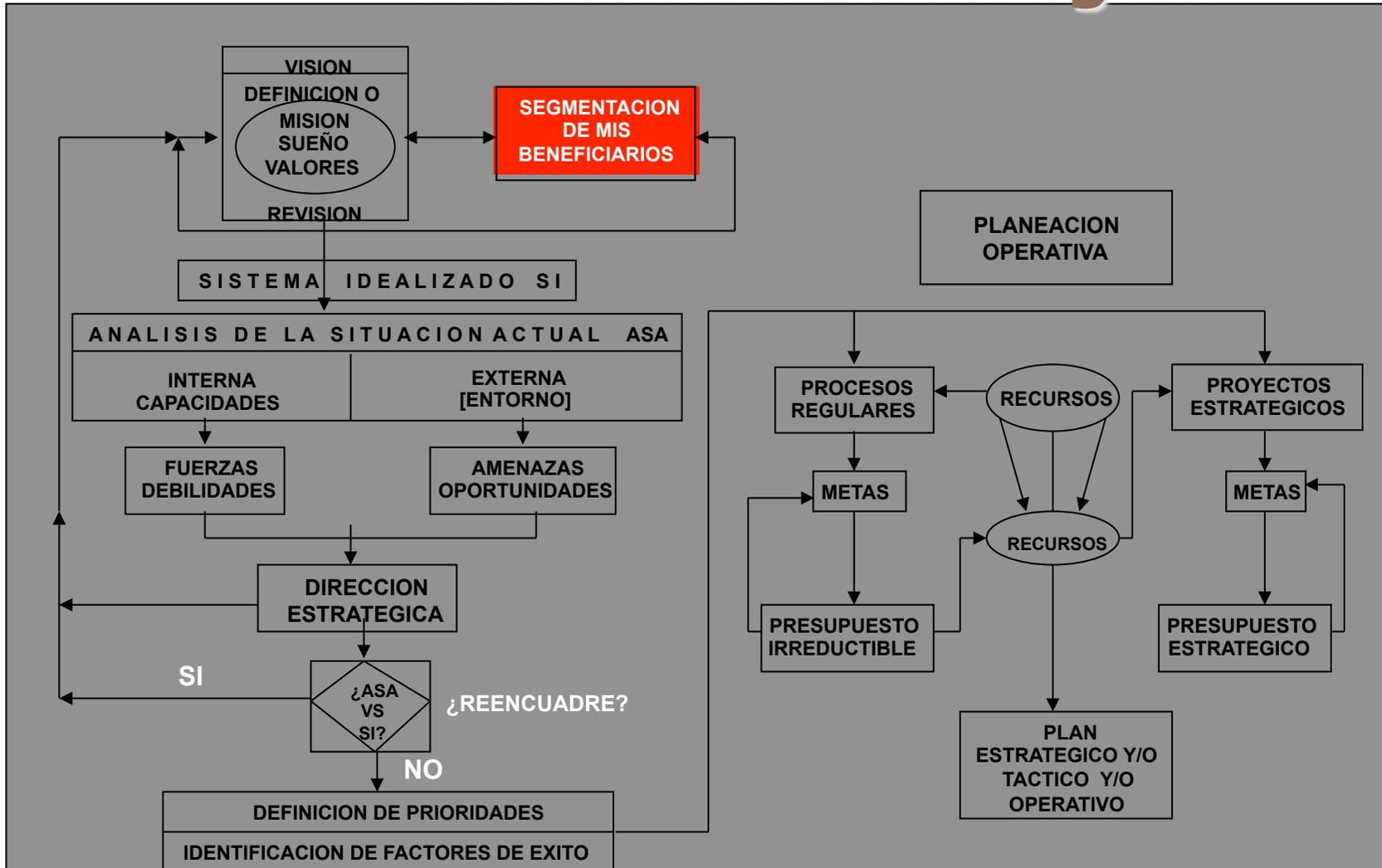
## 3.- LA ADMINISTRACION ESTRATEGICA

### 3.1.- La planeación Estratégica.

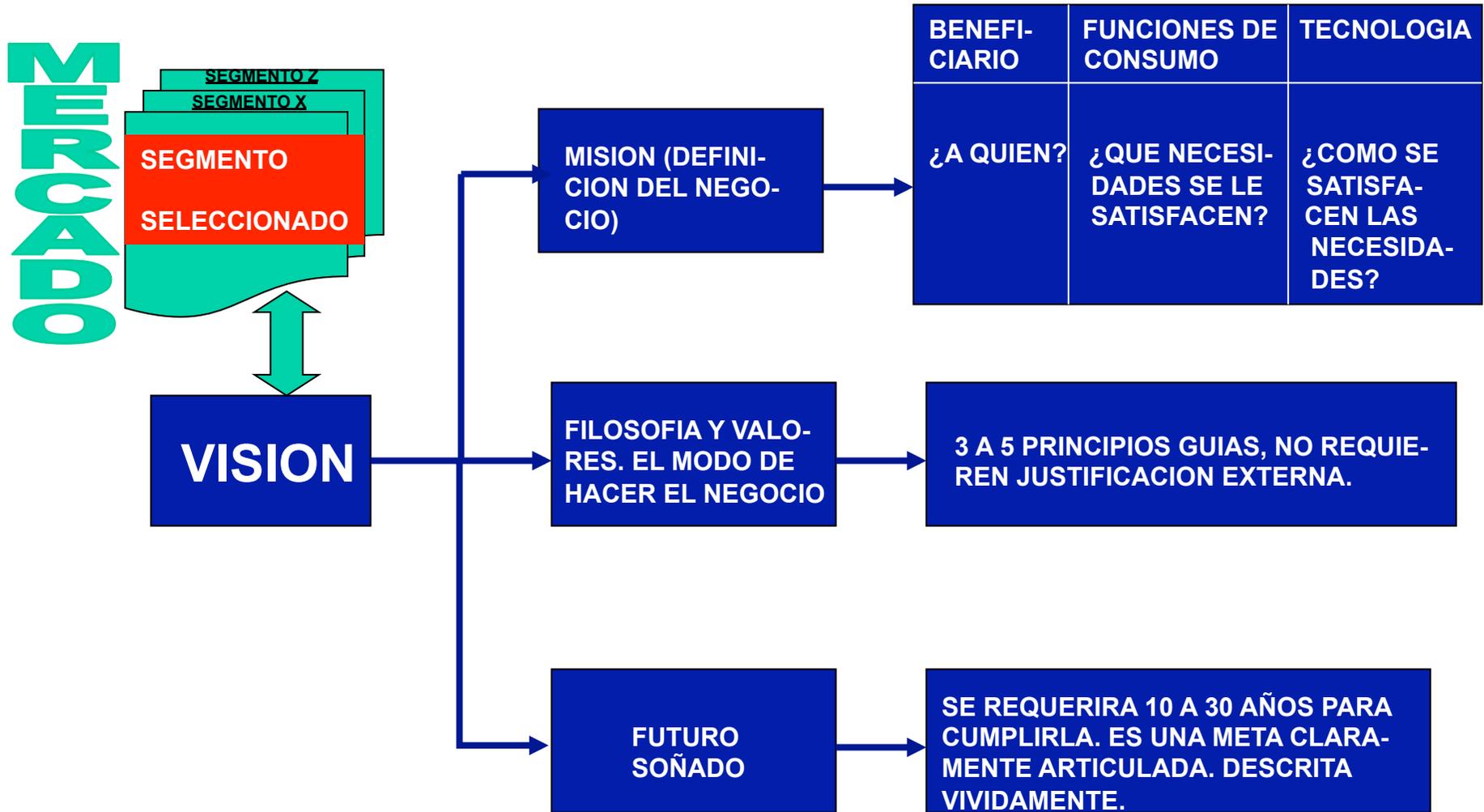
#### 3.1.1.- La Segmentación de Mercado (identificando nuestros Clientes)

# CME

# Proceso de Planeación Estratégica



# CONSTRUCCION O RECONSTRUCCION DE LA VISION:



## ANALISIS DE FACTORES EXTERNOS.

BUSCANDO OPORTUNIDADES PARA MEJORAR NUESTROS SERVICIOS.

+ ANALISIS (IDENTIFICACION) DE LOS BENEFICIARIOS: NECESITAMOS SEGMENTAR EL MERCADO (GRUPOS DE BENEFICIARIOS QUE TIENEN NECESIDADES SIMILARES). LA SEGMENTACION ES EL ASPECTO MAS IMPORTANTE DE LA PLANEACION ESTRATEGICA, Y UNO DE LOS MAS DIFICILES.

BENEFICIARIO	FUNCIONES DE CONSUMO
¿A QUIEN?	¿QUE NECESIDADES SE LE SATISFACEN?

### ¿COMO IDENTIFICAR DIFERENCIAS ENTRE LOS BENEFICIARIOS?

#### PREGUNTARSE:

**¿QUE?**

- ¿QUE DIFERENCIAS VE EL BENEFICIARIO?
- ¿QUE FACTORES INFLUENCIAN LA DEMANDA?
- ¿QUE FUNCIONES DESEMPEÑA EL SERVICIO PARA EL BENEFICIARIO?
- ¿QUE CRITERIO ES EL QUE DETERMINA EL QUE PREFERIRA NUESTROS SERVICIOS?
- ¿QUE DETERMINA LA BASE DE COMPARACION CON OTROS SERVICIOS?
- ¿QUE RIESGOS PERCIBE EL BENEFICIARIO?
- ¿QUE SERVICIOS ESPERA EL BENEFICIARIO?
- ¿SI PUDIERAN HACERLO, CUANTO ESTARIAN DISPUESTOS A PAGAR POR EL SERVICIO?

**ANALISIS DE FACTORES EXTERNOS.**

**BUSCANDO OPORTUNIDADES DE MEJORAR NUESTROS SERVICIOS.**

**+ ANALISIS (IDENTIFICACION) DE LOS BENEFICIARIOS: SEGMENTAR EL "MERCADO".**

<b>BENEFICIARIO</b>	<b>FUNCIONES DE CONSUMO</b>
<b>¿A QUIEN?</b>	<b>¿QUE NECESIDADES SE LE SATISFACEN?</b>

¿COMO IDENTIFICAR DIFERENCIAS ENTRE LOS BENEFICIARIOS?

PREGUNTARSE:

**¿COMO?**

¿COMO RECIBEN EL SERVICIO LOS BENEFICIARIOS?

¿COMO INICIA, SE DESARROLLA Y TERMINA EL PROCESO DE DAR EL SERVICIO?

¿COMO UTILIZAN LOS BENEFICIARIOS EL SERVICIO?

¿COMO SE ADAPTA EL SERVICIO A SU ESTILO DE VIDA O DE OPERACIÓN?

¿COMO LES GUSTARIA RECIBIR EL SERVICIO?

## ANALISIS DE FACTORES EXTERNOS.

BUSCANDO OPORTUNIDADES DE MEJORAR NUESTROS SERVICIOS.

+ ANALISIS (IDENTIFICACION) DE LOS BENEFICIARIOS: SEGMENTAR EL "MERCADO".

BENEFICIARIO	FUNCIONES DE CONSUMO
¿A QUIEN?	¿QUE NECESIDADES SE LE SATISFACEN?

¿COMO IDENTIFICAR DIFERENCIAS ENTRE LOS BENEFICIARIOS?

PREGUNTARSE:

**¿DONDE?**

¿DONDE VEN LOS BENEFICIARIOS INFORMACION ACERCA DEL SERVICIO?

¿DONDE RECIBEN LOS BENEFICIARIOS EL SERVICIO?

¿DONDE LES GUSTARIA Y/O LES SERIA MAS UTIL RECIBIR EL SERVICIO?

**ANALISIS DE FACTORES EXTERNOS:  
BUSCANDO OPORTUNIDADES DE MEJORAR NUESTROS SERVICIOS.  
+ ANALISIS (IDENTIFICACION) DE LOS BENEFICIARIOS: SEGMENTAR EL "MERCADO".**

BENEFICIARIO	FUNCIONES DE CONSUMO
¿A QUIEN?	¿QUE NECESIDADES SE LE SATISFACEN?

¿COMO IDENTIFICAR DIFERENCIAS ENTRE LOS BENEFICIARIOS?

**¿CUANDO?**

PREGUNTARSE:

¿CUANDO ES LA PRIMER DECISION DE USAR EL SERVICIO?

¿CUANDO ES EL SERVICIO USADO?

**ANALISIS DE FACTORES EXTERNOS:  
BUSCANDO OPORTUNIDADES DE MEJORAR NUESTROS SERVICIOS.  
+ ANALISIS (IDENTIFICACION) DE LOS BENEFICIARIOS: SEGMENTAR EL "MERCADO".**

<b>BENEFICIARIO</b>	<b>FUNCIONES DE CONSUMO</b>
<b>¿A QUIEN?</b>	<b>¿QUE NECESIDADES SE LE SATISFACEN?</b>

¿COMO IDENTIFICAR DIFERENCIAS ENTRE LOS BENEFICIARIOS?

PREGUNTARSE:

¿PARA QUE USAN EL SERVICIO?

¿PARA QUE ELIJEN NUESTRO SERVICIO EN LUGAR DE OTRO?

**¿PARA QUE?**

## ANALISIS DE LOS FACTORES EXTERNOS.

BUSCANDO OPORTUNIDADES DE MEJORAR NUESTROS SERVICIOS.

+ ANALISIS (IDENTIFICACION) DE LOS BENEFICIARIOS: SEGMENTAR EL "MERCADO".

BENEFICIARIOS	FUNCIONES DE CONSUMO
¿A QUIEN?	¿QUE NECESIDADES SE LE SATISFACEN?

**¿QUIENES?**

¿COMO IDENTIFICAR DIFERENCIAS ENTRE LOS BENEFICIARIO?

PREGUNTARSE:

¿QUIENES SON LOS OCUPANTES DEL SEGMENTO IDENTIFICADO POR LAS ANTERIORES PREGUNTAS?

¿QUIEN ES EL QUE USA LOS SERVICIOS?

¿QUIEN ES EL QUE PAGA LOS SERVICIOS?

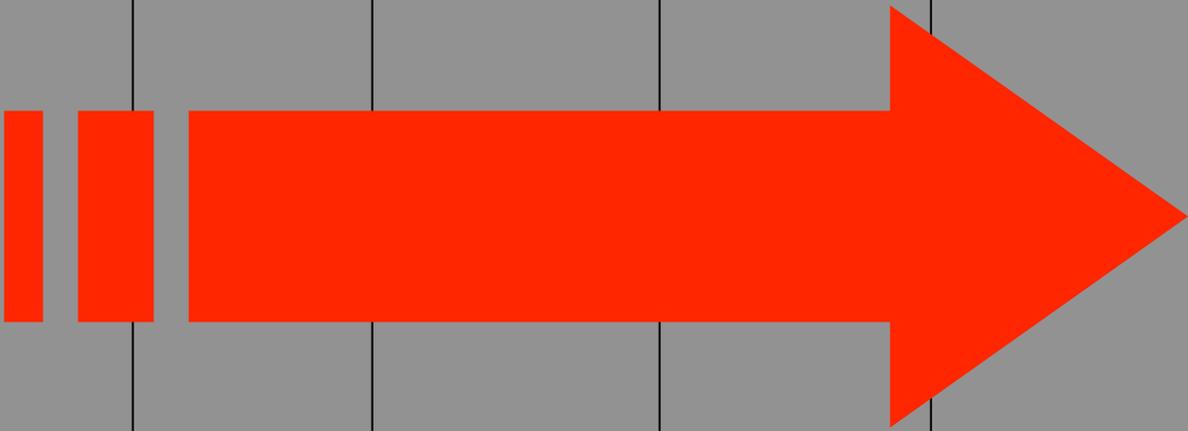
¿QUIEN ES EL QUE DECIDE QUE SERVICIO USAR?

¿QUIEN ES EL QUE USA LOS SERVICIOS DE OTRAS ORGANIZACIONES Y POR QUE?

# CME

## Segmentación de mis Beneficiarios

¿QUÉ?	¿CÓMO?	¿DÓNDE?	¿CUÁNDO?	¿PARA QUÉ?	QUIENES SON
					¿QUE NECESITAN?
					¿COMO LO NECESITAN?
					¿DONDE LO NECESITAN?
					¿CUANDO LO NECESITAN?
					¿PARA QUE LO NECESITAN?



# CME

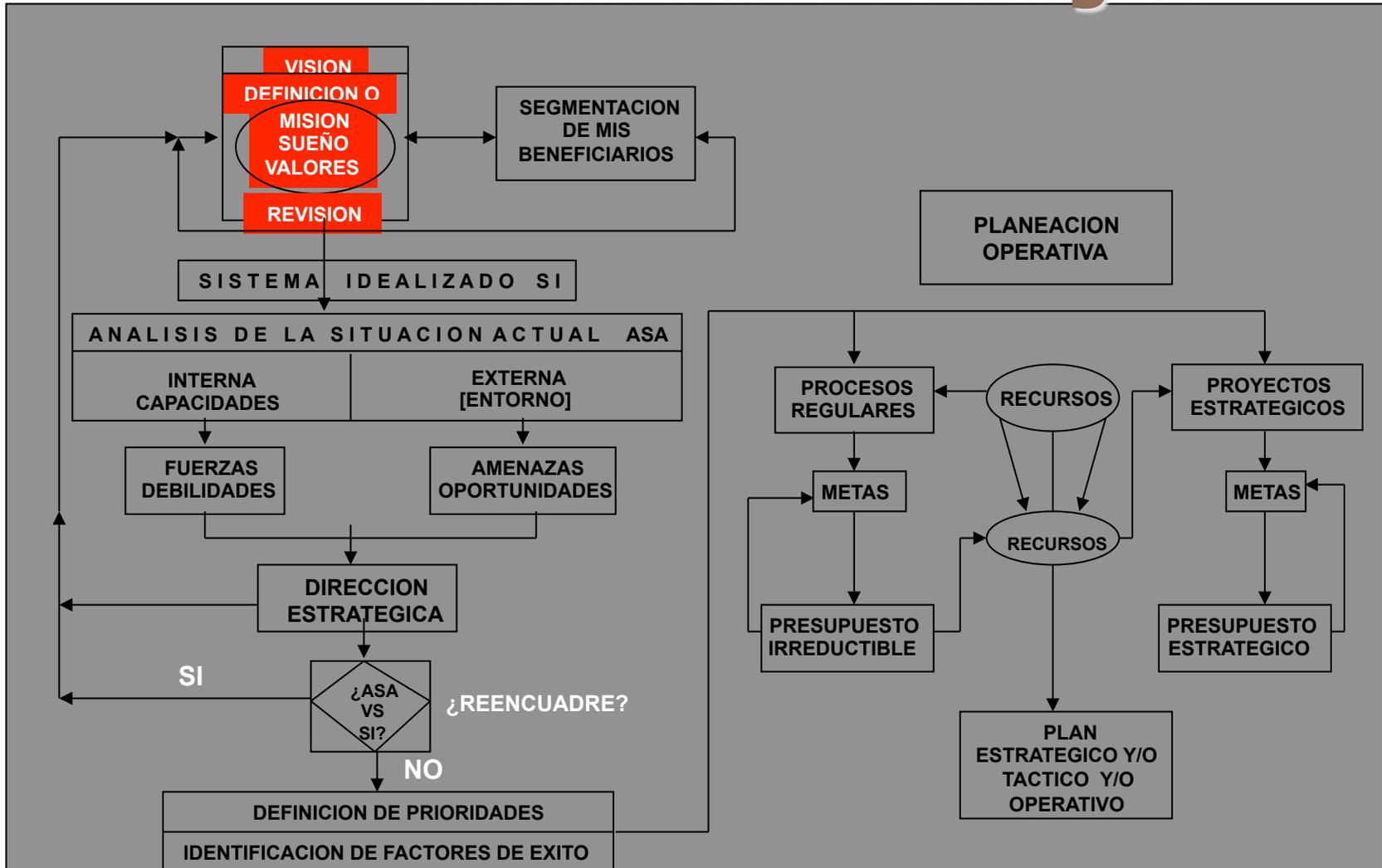
## 3.- LA ADMINISTRACION ESTRATEGICA

### 3.1.- La planeación Estratégica.

#### 3.1.2.- Definición o Revisión de la Misión, la Visión y los Valores

# CME

# Proceso de Planeación Estratégica



## 1.2.- ANALISIS DE LAS CAPACIDADES INTERNAS

### 1.2.1.1.- MISION (DEFINICION DEL NEGOCIO)

CLIENTE	FUNCIONES DE CONSUMO	TECNOLOGIA
¿A QUIEN?	¿QUE NECESIDADES SE LE SATISFACEN?	¿COMO SE SATISFACEN LAS NECESIDADES?

LA DEFINICION DE NEGOCIO LE PERMITE A LA EMPRESA:

- + IDENTIFICAR A SUS CLIENTES.
- + DEFINIR UNIDADES ESTRATEGICAS DE NEGOCIO CON UNA ESTRATEGIA HOMOGENEA:
  - BASADA EN EL PRODUCTO O SERVICIO.
  - BASADA EN LOS GRUPOS DE CLIENTES.
  - BASADA EN LAS NECESIDADES SATISFECHAS
- + SEÑALAR DIRECCIONES DE CRECIMIENTO Y DIVERSIFICACION A LA ORGANIZACIÓN
- + UBICAR FACTORES CRITICOS DE ÉXITO EN CADA SEGMENTO DE MERCADO.
- + AL COMPARARLA CON LOS MERCADOS CUBIERTOS POR LA COMPETENCIA AYUDA A UBICAR NICHOS NO CUBIERTOS O POBREMENTE ATENDIDOS.

LA MEJOR DEFINICION DE NEGOCIO ES LA QUE CONTRIBUYE A DESARROLLAR UNA ESTRATEGIA EFECTIVA.

# CME

## Visión Individual

- SE GUÍA AL GRUPO PARA QUE SE RELAJE: QUE PIENSE EN SU LUGAR PREFERIDO... QUE SE CONCENTRE EN SUS BENEFICIARIOS, EN EL Y EN EL SERVICIO QUE PROPORCIONA. QUE SE VEA ACTUANDO, SE LE PIDE QUE PONGA ATENCION EN LAS IMÁGENES, SONIDOS, SENSACIONES Y OLORES
- SE LES “TRAE” AL AQUÍ Y AHORA, Y SE LES PIDE QUE HAGAN UN DIBUJO [INDIVIDUAL], DONDE PLASMEN [SIN USAR PALABRAS] LO QUE VISUALIZARON

**MI VISION INDIVIDUAL**

# **CME** **Visión “Compartida”**

- EN EQUIPO CADA PARTICIPANTE MOSTRARÁ Y EXPLICARÁ SU DIBUJO
- SE LES PIDE QUE EN EQUIPO CONSTRUYAN UN SOLO DIBUJO [SIN USAR PALABRAS], QUE INCLUYA ELEMENTOS DE LOS DIBUJOS INDIVIDUALES

**NUESTRA VISION**

# CME

## Redacción de la Misión

[CUADRO CATOWE]

MISION

C	A	T	O	W	E
Beneficiario	Actores	Resultado	Dueño	Razon de Ser	Entorno



REDACCION [PRIMER APROXIMACION]

Four horizontal lines for writing the mission statement.



# Redacción de la Misión

## [LAS 5 PREGUNTAS]

NOSOTROS PROPORCIONAMOS EL SERVICIO DE \_\_\_\_\_

¿QUÉ NOS HACE PENSAR QUE ES TAN IMPORTANTE? \_\_\_\_\_

RESPUESTA 1:

¿QUÉ NOS HACE PENSAR QUE ES TAN IMPORTANTE? [RESPUESTA 1] \_\_\_\_\_

RESPUESTA 2:

¿QUÉ NOS HACE PENSAR QUE ES TAN IMPORTANTE? [RESPUESTA 2] \_\_\_\_\_

RESPUESTA 3:



# Redacción de la Misión

## [LAS 5 PREGUNTAS]

¿QUÉ NOS HACE PENSAR QUE ES TAN IMPORTANTE? [RESPUESTA 3] \_\_\_\_\_

RESPUESTA 4:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

¿QUÉ NOS HACE PENSAR QUE ES TAN IMPORTANTE? [RESPUESTA 4] \_\_\_\_\_

RESPUESTA 5:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## REDACCION [SEGUNDA APROXIMACIÓN]

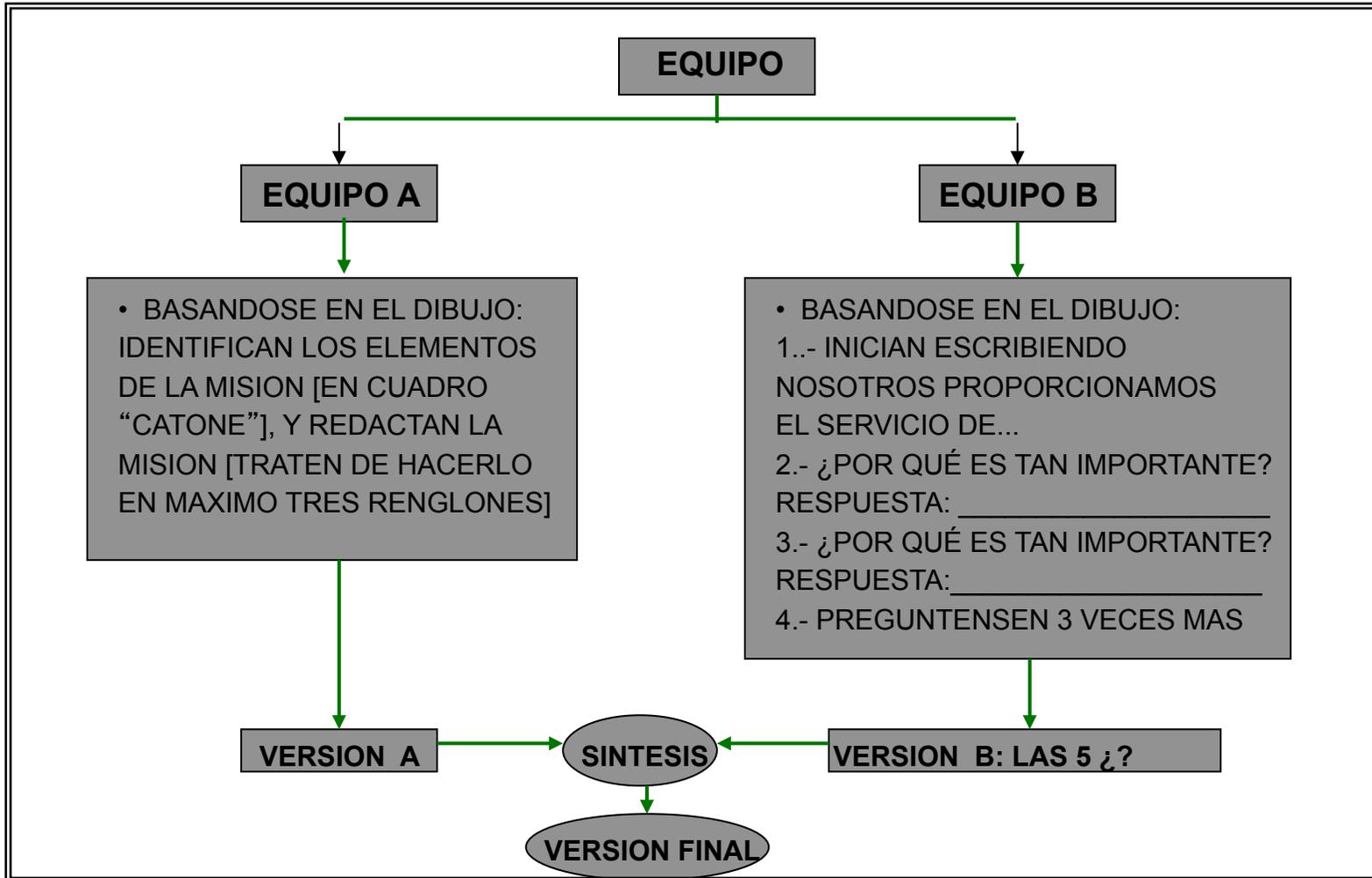
\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

# CME Redacción de la Misión



# CME

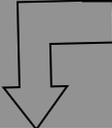
## Redacción del Sueño

MISION [VERSION FINAL]	SUEÑO
GUIA [ELEMENTOS]	ELEMENTOS
C	
A	
T	
O	
W	
E	
	 REDACCION: _____ _____ _____ _____ _____

# CME Identificación de los Valores

<b>G U I A</b>	<b>MISION [VERSION FINAL]</b>	<b>SUEÑO</b>

**¿PARA APLICAR CON NUESTRA MISION Y GUIARNOS POR NUESTROS SUEÑOS, NECESITAMOS LOS SIGUIENTES VALORES?**



	¿CÓMO DEFINIMOS NOSOTROS ESTE VALOR?	¿CÓMO SABREMOS QUE LO ESTAMOS UTILIZANDO?
1		
2		
3		
4		
5		

# CME Indicadores Estratégicos

## Misión, Sueño, Valores

C	NECESIDADES [Y SUS ESPECIFICACIONES] DE LOS BENEFICIARIOS		
	BENEFICIARIO A	BENEFICIARIO C	BENEFICIARIO N
	NA EA	NC EC	NN EN
	↓ I-A ↑	↓ I-C ↑	↓ I-N ↑
	INDICADORES DE EXITO		
S	SA Y/O PA ↑	SC Y/O PC	SN Y/O PN
	"SALIDAS"	SERVICIOS Y/O	PRODUCTOS
P	PROCESO A INDICADOR DE PROCESO A	PROCESO C INDICADOR DE PC	PROCESO N INDICADOR DE PN
	ENTRADAS [INSUMOS] A INDICADOR DE INSUMO A	E - C INDICADOR DE IC	E - N INDICADOR DE IN
P	P R O V E E D O R E S		

# CME

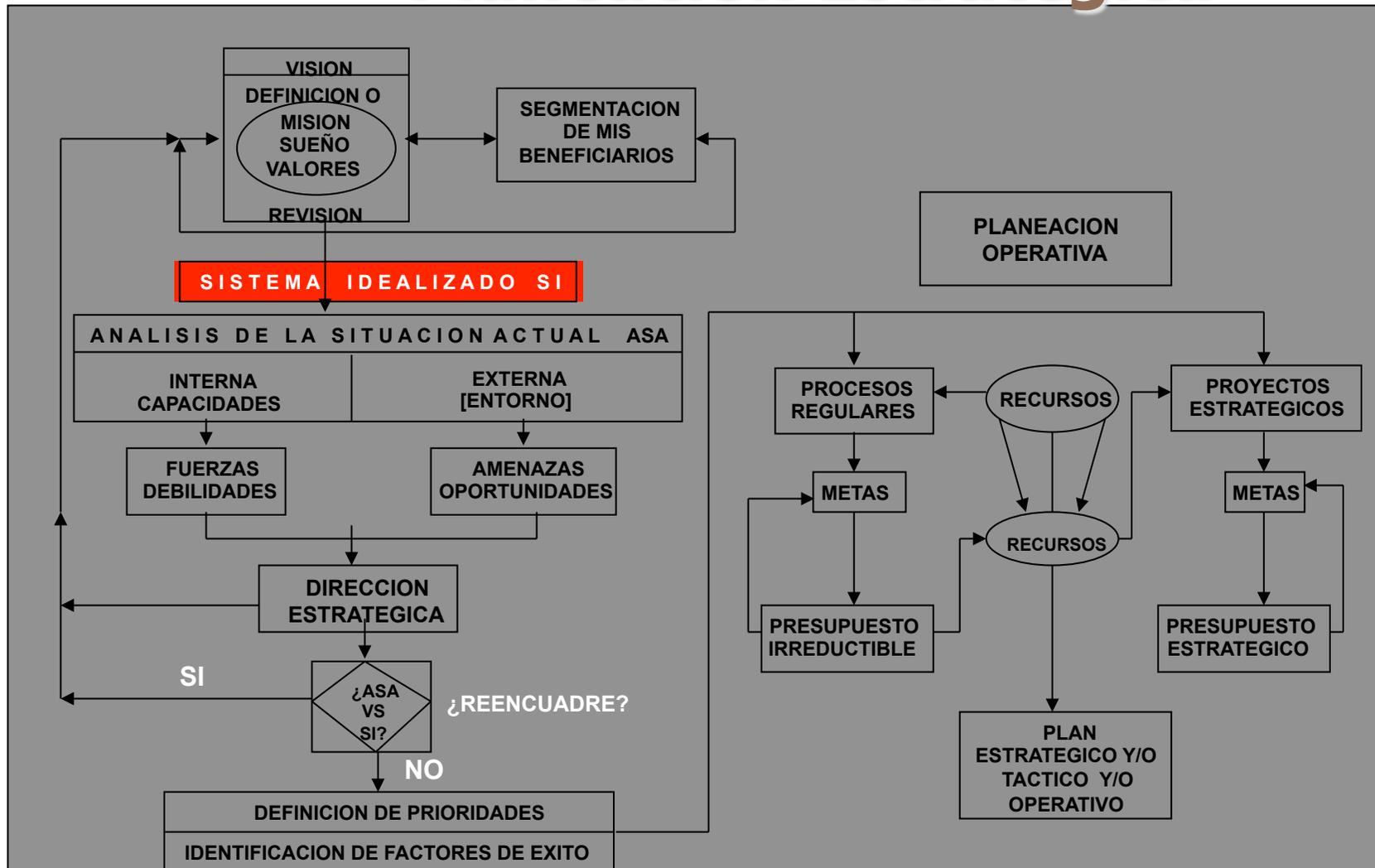
## 3.- LA ADMINISTRACION ESTRATEGICA

### 3.1.- La planeación Estratégica.

#### 3.1.3.- El Sistema Idealizado (SI).

# CME

# Proceso de Planeación Estratégica



# CME

## El Sistema Idealizado SI



“SI NOSOTROS CONTINUAMOS PENSANDO COMO LO  
HEMOS HECHO SIEMPRE, CONTINUAREMOS LOGRAN-  
DO LOS RESULTADOS QUE HEMOS OBTENIDO HASTA  
AHORA.

MUY RAPIDO QUEDA CLARO, EN ESTOS DINAMICOS  
Y TURBULENTOS TIEMPOS, QUE LO QUE ESTAMOS  
HACIENDO NO CREARA LA CLASE DE FUTURO QUE  
DESEAMOS”

Juanita Brown y Sherrin Bennett  
Shift Happens: Strategic Dialogue for  
Breakthrough Thinking

# CME

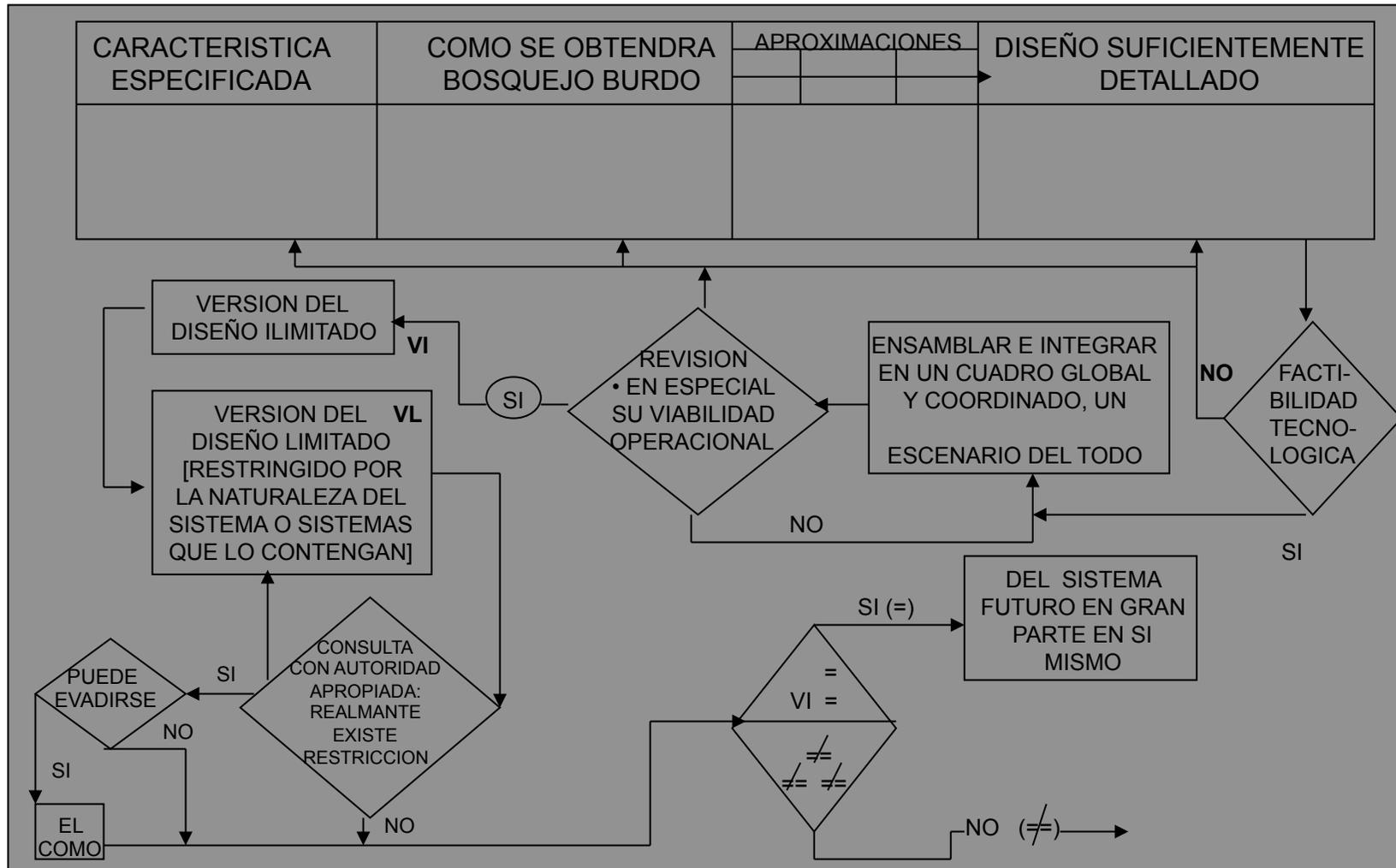
## Pasos del Diseño

### DISEÑO IDEALIZADO

- 1.- LA SELECCIÓN DE LA MISION [SENTIDO DE PROPOSITO]
- 2.- ESPECIFICAR LAS PROPIEDADES DESEADAS DEL DISEÑO  
LLUVIA DE IDEAS: ME GUSTARIA...
  - 2.1.- EL [LOS] NEGOCIO [S]: ¿QUÉ TIPO DE PRODUCTOS O SERVICIOS DEBEMOS PROPORCIONAR Y CON QUE CARACTERISTICAS?
  - 2.1.- LOS MERCADOS Y LA MERCADOTECNIA: DONDE DEBEN VENDERSE LOS P/S, POR QUIENES, EN QUE TERMINOS, CON QUE POLITICAS?
  - 2.3.- DISTRIBUCION ¿CÓMO DEBEN DISTRIBUIRSE LOS P/S?
  - 2.4.- SERVICIO ¿CÓMO DEBE PROPORCIONARSE, POR QUIENES, EN DONDE, QUE CONVENIOS PARA DEVOLUCIONES, CAMBIOS?
  - 2.5.- PRODUCCION ¿DÓNDE Y COMO DEBEN MANUFACTURARSE, COMO DISEÑAR LAS INSTALACIONES?
  - 2.6.- SERVICIOS DE APOYO ¿CUÁLES?
  - 2.7.- ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACION
  - 2.8.- PERSONAL
  - 2.9.- FINANZAS
  - 2.10.- MEDIO AMBIENTE
  - 2.11.- PROPIEDAD
- 3.- DISEÑAR EL SISTEMA

# CME

## Convertir Especificación en Diseño



# CME

## Especificaciones

**SISTEMA  
IDEALIZADO  
[ NO PERFECTO,  
NI UTOPICO,  
YA QUE ES  
SUCEPTIBLE  
DE MEJORA ]**

1.- TECNICAMENTE FACTIBLE: INCORPORAR TECNOLOGIAS QUE SEAN YA APLICADAS [EN OTRO LUGAR]

2.- OPERACIONALMENTE VIABLE: QUE SEA CAPAZ DE SOBREVIVIR UNA VEZ QUE ESTE OPERANDO

3.- CAPAZ DE RAPIDO

APRENDIZAJE Y ADAPTACION: 3.1. LOS PARTICIPANTES DEL SISTEMA DEBEN PODER MODIFICAR EL DISEÑO SIEMPRE QUE LO DESEEN. ASEGURAR UNA MEJORA CONTINUA DEL DISEÑO, GRACIAS AL INCREMENTO DE LA EXPERIENCIA

3.1. TODAS LAS DECISIONES DEBEN MONITOREARSE, AL DETECTAR DESVIACIONES SIGNIFICATIVAS, SE EMPRENDERAN ACCIONES CORRECTIVAS APROPIADAS

# CME

## Beneficios

**PARTICIPACION:** FACILITA LA PARTICIPACION DE EXPERTOS Y NO EXPERTOS. GENERA UNA COMPRESION CRECIENTE DE CÓMO INTERACTUAN LAS PARTES

**LA ESTETICA:** PUEDEN INCORPORAR SUS VALORES ESTETICOS

**EL CONSENSO:** EN GENERAL, LAS PERSONAS DISCREPAN MENOS EN LO RELATIVO A LOS IDEALES, QUE EN LAS METAS A CORTO PLAZO Y EN LOS MEDIOS PARA ALCANZARLAS

**COMPROMISO:** AL PARTICIPAR, ORGANIZADAMENTE, TODOS, AL INCORPORAR ALGUNOS DE SUS VALORES, Y AL LOGRAR UN MAYOR GRADO DE CONSENSO HAY UN MAYOR GRADO DE COMPROMISO.

**CREATIVIDAD:** EL PERMITIR, POR LO MENOS TEMPORALMENTE, QUE EL EQUIPO NO PIENSE EN LAS RESTRICCIONES, PERMITE UNA MAYOR GENERACION DE IDEAS.

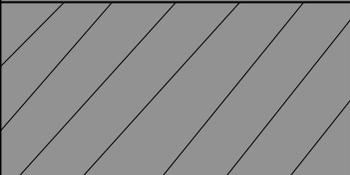
# **CME** Sistema Idealizado **SI**

**INDICACION A TODOS  
PONGANSE CACHUCHA DE**

**SOÑADORES**



# CME Sistema Idealizado SI

CONCEPTOS	LAS PREGUNTAS CLARAS [ENTENDIBLES], ATREVIDAS, OSADAS, AGUDAS, PENETRANTES
	EL OBJETIVO DE ESTAS PREGUNTAS NO ES OBTENER RESPUESTAS FINALES, SINO ESTIMULAR LA CREATIVIDAD DEL EQUIPO
	<b>PREGUNTA 1:</b> <b>¿QUÉ ES AQUELLO IMPOSIBLE DE HACER [EN ESTE MOMENTO PARA NOSOTROS] PERO QUE SI PUDIERA HACERSE, CAMBIARIA FUNDAMENTALMENTE NUESTROS SERVICIOS / PROCESOS / COSTOS / ETC.?</b>
1.- NUESTROS BENEFICIARIOS [CLIENTES]	<b>RESPUESTA 1: QUE NUESTROS BENEFICIARIOS _____</b> <b>Ó QUE A NUESTROS BENEFICIARIOS _____</b> _____
2.- NUESTROS SERVICIOS [SALIDAS]	<b>RESPUESTA 2: QUE NUESTROS SERVICIOS _____</b> _____ _____
3.- NUESTROS PROCESOS	<b>RESPUESTA 3: QUE NUESTROS PROCESOS _____</b> _____ _____
4.- NUESTROS INSUMOS	<b>RESPUESTA 4: QUE NUESTROS INSUMOS _____</b> _____ _____

# CME

## Sistema Idealizado SI

	<b>PREGUNTA 1:</b> <b>¿QUÉ ES AQUELLO IMPOSIBLE DE HACER [EN ESTE MOMENTO PARA NOSOTROS] PERO QUE SI PUDIERA HACERSE, CAMBIARIA FUNDAMENTALMENTE NUESTROS SERVICIOS / PROCESOS / COSTOS / ETC.?</b>
<b>5.- NUESTROS PROVEEDORES</b>	<b>RESPUESTA 5: QUE NUESTROS PROVEEDORES _____</b> _____
<b>6.- NUESTROS COMPLEMENTADORES</b>	<b>RESPUESTA 6: QUE NUESTROS COMPLEMENTADORES _____</b> _____
<b>7.- NUESTROS COMPETIDORES</b>	<b>RESPUESTA 7: QUE NUESTROS COMPETIDORES _____</b> _____
<b>8.- VALOR AGREGADO DE “LOS JUGADORES”</b>	<b>RESPUESTA 8: QUE EL VALOR AGREGADO NUESTRO _____</b> _____
<b>9.- LAS “REGLAS” DEL JUEGO</b>	<b>RESPUESTA 9: QUE LAS “REGLAS” DEL JUEGO _____</b> _____
<b>10.- LAS TACTICAS</b>	<b>RESPUESTA 10: QUE NUESTRAS TACTICAS _____</b> _____
<b>11.- RASGOS DE LA CULTURA ORG.</b>	<b>RESPUESTA 11: LOS SIGUIENTES RASGOS DE NUESTRA CULTURA ORGANIZACIONAL _____</b> _____

# CME

## Sistema Idealizado SI

CONCEPTOS	PREGUNTA 2: ¿QUÉ CAMBIOS TENDRIAMOS QUE HACER PARA CONVERTIRNOS EN EL GOBIERNO MAS EFECTIVO Y ADMIRADO DEL MUNDO?
	PREGUNTA 2.1: ¿PARA DIRIGIR Y "NO REMAR", QUE TENDRIAMOS QUE CAMBIAR EN...?
1.- NUESTROS BENEFICIARIOS [CLIENTES]	RESPUESTA 2.1.1: NUESTROS BENEFICIARIOS _____ _____ _____
2.- NUESTROS SERVICIOS [SALIDAS]	RESPUESTA 2.1.2: NUESTROS SERVICIOS _____ _____ _____
3.- NUESTROS PROCESOS	RESPUESTA 2.1.3: NUESTROS PROCESOS _____ _____
4.- NUESTROS INSUMOS	RESPUESTA 2.1.4: NUESTROS INSUMOS _____ _____
5.- NUESTROS PROVEEDORES	RESPUESTA 2.1.5: NUESTROS PROVEEDORES _____ _____
6.- NUESTROS COMPLEMENTADORES	RESPUESTA 2.1.6: NUESTROS COMPLEMENTADORES _____ _____

# CME

## Sistema Idealizado SI

	<b>PREGUNTA 2.1:</b> <b>¿PARA DIRIGIR Y “NO REMAR”, QUE TENDRIAMOS QUE CAMBIAR EN...?</b>
<b>7.- NUESTROS COMPETIDORES</b>	<b>RESPUESTA 2.1.7: NUESTROS COMPETIDORES</b> _____ _____
<b>8.- VALOR AGREGADO DE LOS “JUGADORES”</b>	<b>RESPUESTA 2.1.8: EL VALOR AGREGADO NUESTRO</b> _____ _____
<b>9.- LAS “REGLAS” DEL JUEGO</b>	<b>RESPUESTA 2.1.9: LAS REGLAS DEL JUEGO</b> _____ _____
<b>10.- LAS TACTICAS</b>	<b>RESPUESTA 2.1.10: NUESTRAS TACTICAS</b> _____ _____
<b>11.- RASGOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL</b>	<b>RESPUESTA 2.1.11: LOS SIGUIENTES RASGOS DE NUESTRA CULTURA ORGANIZACIONAL</b> _____ _____

# CME

## Sistema Idealizado SI

/ / / / / / / /	<b>PREGUNTA 2.2:</b> <b>¿PARA FORTALECER [A LA SOCIEDAD] MAS QUE NOSOTROS DAR EL SERVICIO PARA QUE EL GOBIERNO SEA "PROPIEDAD" DE LA COMUNIDAD?</b>
<b>1.- NUESTROS BENEFICIARIOS [CLIENTES]</b>	<b>RESPUESTA 2.2.1: NUESTROS BENEFICIARIOS</b> _____ _____ _____
<b>2.- NUESTROS SERVICIOS [SALIDAS]</b>	<b>RESPUESTA 2.2.2: NUESTROS SERVICIOS</b> _____ _____ _____
<b>3.- NUESTROS PROCESOS</b>	<b>RESPUESTA 2.2.3: NUESTROS PROCESOS</b> _____ _____
<b>4.- NUESTROS INSUMOS</b>	<b>RESPUESTA 2.2.4: NUESTROS INSUMOS</b> _____ _____
<b>5.- NUESTROS PROVEEDORES</b>	<b>RESPUESTA 2.2.5: NUESTROS PROVEEDORES</b> _____ _____
<b>6.- NUESTROS COMPLEMENTADORES</b>	<b>RESPUESTA 2.2.6: NUESTROS COMPLEMENTADORES</b> _____ _____
<b>7.- NUESTROS COMPETIDORES</b>	<b>RESPUESTA 2.2.7: NUESTROS COMPETIDORES</b> _____ _____

# CME

## Sistema Idealizado SI

	<b>PREGUNTA 2.2:</b> <b>¿PARA FORTALECER [A LA SOCIEDAD] MAS QUE NOSOTROS DAR EL SERVICIO PARA QUE EL GOBIERNO SEA "PROPIEDAD" DE LA COMUNIDAD?</b>
<b>8.- VALOR AGREGADO DE LOS "JUGADORES"</b>	<b>RESPUESTA 2.2.8: QUE EL VALOR AGREGADO NUESTRO _____</b> _____
<b>9.- LAS "REGLAS" DEL JUEGO</b>	<b>RESPUESTA 2.2.9: QUE LAS REGLAS DEL JUEGO _____</b> _____
<b>10.- LAS TACTICAS</b>	<b>RESPUESTA 2.2.10: QUE NUESTRAS TACTICAS _____</b> _____
<b>11.- RASGOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL</b>	<b>RESPUESTA 2.2.11: QUE LOS SIGUIENTES RASGOS DE NUESTRA CULTURA ORGANIZACIONAL _____</b> _____

# CME

## Sistema Idealizado SI

/ / / / / / / /	<b>PREGUNTA 2.3:</b> <b>¿PARA ESTAR MAS ORIENTADO A SU MISION [GUIAR] EN LUGAR DE ESTAR ORIENTADO HACIA LAS NORMAS Y EL PRESUPUESTO?</b>
<b>1.- NUESTROS BENEFICIARIOS [CLIENTES]</b>	<b>RESPUESTA 2.3.1: NUESTROS BENEFICIARIOS</b> _____ _____ _____
<b>2.- NUESTROS SERVICIOS [SALIDAS]</b>	<b>RESPUESTA 2.3.2: NUESTROS SERVICIOS</b> _____ _____ _____
<b>3.- NUESTROS PROCESOS</b>	<b>RESPUESTA 2.3.3: NUESTROS PROCESOS</b> _____ _____
<b>4.- NUESTROS INSUMOS</b>	<b>RESPUESTA 2.3.4: NUESTROS INSUMOS</b> _____ _____
<b>5.- NUESTROS PROVEEDORES</b>	<b>RESPUESTA 2.3.5: NUESTROS PROVEEDORES</b> _____ _____
<b>6.- NUESTROS COMPLEMENTADORES</b>	<b>RESPUESTA 2.3.6: NUESTROS COMPLEMENTADORES</b> _____ _____
<b>7.- NUESTROS COMPETIDORES</b>	<b>RESPUESTA 2.3.7: NUESTROS COMPETIDORES</b> _____ _____

# CME

## Sistema Idealizado SI

	<b>PREGUNTA 2.3:</b> <b>¿PARA ESTAR MAS ORIENTADO A SU MISION [GUIAR] EN LUGAR DE ESTAR ORIENTADO HACIA LAS NORMAS Y EL PRESUPUESTO?</b>
<b>8.- VALOR AGREGADO DE LOS "JUGADORES"</b>	<b>RESPUESTA 2.3.8: QUE EL VALOR AGREGADO NUESTRO _____</b> _____
<b>9.- LAS "REGLAS" DEL JUEGO</b>	<b>RESPUESTA 2.3.9: QUE LAS REGLAS DEL JUEGO _____</b> _____
<b>10.- LAS TACTICAS</b>	<b>RESPUESTA 2.3.10: QUE NUESTRAS TACTICAS _____</b> _____
<b>11.- RASGOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL</b>	<b>RESPUESTA 2.3.11: LOS SIGUIENTES RASGOS DE NUESTRA CULTURA ORGANIZACIONAL _____</b> _____

# CME

## Sistema Idealizado SI

	<b>PREGUNTA 2.4:</b> <b>¿ORIENTARSE A DAR LOS RESULTADOS ESPERADOS [POR LOS BENEFICIARIOS] Y MEJORAR LOS PROCESOS CON ESE FIN?</b>
<b>1.- NUESTROS BENEFICIARIOS [CLIENTES]</b>	<b>RESPUESTA 2.4.1: NUESTROS BENEFICIARIOS</b> _____ _____ _____
<b>2.- NUESTROS SERVICIOS [SALIDAS]</b>	<b>RESPUESTA 2.4.2: NUESTROS SERVICIOS</b> _____ _____ _____
<b>3.- NUESTROS PROCESOS</b>	<b>RESPUESTA 2.4.3: NUESTROS PROCESOS</b> _____ _____
<b>4.- NUESTROS INSUMOS</b>	<b>RESPUESTA 2.4.4: NUESTROS INSUMOS</b> _____ _____
<b>5.- NUESTROS PROVEEDORES</b>	<b>RESPUESTA 2.4.5: NUESTROS PROVEEDORES</b> _____ _____
<b>6.- NUESTROS COMPLEMENTADORES</b>	<b>RESPUESTA 2.4.6: NUESTROS COMPLEMENTADORES</b> _____ _____
<b>7.- NUESTROS COMPETIDORES</b>	<b>RESPUESTA 2.4.7: NUESTROS COMPETIDORES</b> _____ _____

# CME

## Sistema Idealizado SI

	<b>PREGUNTA 2.4:</b> <b>¿ORIENTARSE A DAR LOS RESULTADOS ESPERADOS [POR LOS BENEFICIARIOS] Y MEJORAR LOS PROCESOS CON ESE FIN?</b>
<b>8.- VALOR AGREGADO DE LOS "JUGADORES"</b>	<b>RESPUESTA 2.4.8: QUE EL VALOR AGREGADO NUESTRO _____</b> _____
<b>9.- LAS "REGLAS" DEL JUEGO</b>	<b>RESPUESTA 2.4.9: QUE LAS REGLAS DEL JUEGO _____</b> _____
<b>10.- LAS TACTICAS</b>	<b>RESPUESTA 2.4.10: QUE NUESTRAS TACTICAS _____</b> _____
<b>11.- RASGOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL</b>	<b>RESPUESTA 2.4.11: LOS SIGUIENTES RASGOS DE NUESTRA CULTURA ORGANIZACIONAL _____</b> _____

# CME

## Sistema Idealizado SI

	<b>PREGUNTA 2.5: ¿PARA SUPERAR LAS ESPECTATIVAS DE LOS BENEFICIARIOS, Y CONTAR CON SERVIDORES PUBLICOS QUE TENGAN COMO UN VALOR CLAVE EL SERVIR A LOS DEMAS?</b>
<b>1.- NUESTROS BENEFICIARIOS [CLIENTES]</b>	<b>RESPUESTA 2.5.1: NUESTROS BENEFICIARIOS</b> _____ _____ _____
<b>2.- NUESTROS SERVICIOS [SALIDAS]</b>	<b>RESPUESTA 2.5.2: NUESTROS SERVICIOS</b> _____ _____
<b>3.- NUESTROS PROCESOS</b>	<b>RESPUESTA 2.5.3: NUESTROS PROCESOS</b> _____ _____
<b>4.- NUESTROS INSUMOS</b>	<b>RESPUESTA 2.5.4: NUESTROS INSUMOS</b> _____ _____
<b>5.- NUESTROS PROVEEDORES</b>	<b>RESPUESTA 2.5.5: NUESTROS PROVEEDORES</b> _____ _____
<b>6.- NUESTROS COMPLEMENTADORES</b>	<b>RESPUESTA 2.5.6: NUESTROS COMPLEMENTADORES</b> _____ _____
<b>7.- NUESTROS COMPETIDORES</b>	<b>RESPUESTA 2.5.7: NUESTROS COMPETIDORES</b> _____ _____

# CME

## Sistema Idealizado SI

	<b>PREGUNTA 2.5: ¿PARA SUPERAR LAS ESPECTATIVAS DE LOS BENEFICIARIOS, Y CONTAR CON SERVIDORES PUBLICOS QUE TENGAN COMO UN VALOR CLAVE EL SERVIR A LOS DEMAS?</b>
<b>8.- VALOR AGREGADO DE LOS “JUGADORES”</b>	<b>RESPUESTA 2.5.8: QUE EL VALOR AGREGADO NUESTRO _____</b> _____
<b>9.- LAS “REGLAS” DEL JUEGO</b>	<b>RESPUESTA 2.5.9: QUE LAS REGLAS DEL JUEGO _____</b> _____
<b>10.- LAS TACTICAS</b>	<b>RESPUESTA 2.5.10: QUE NUESTRAS TACTICAS _____</b> _____
<b>11.- RASGOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL</b>	<b>RESPUESTA 2.5.11: LOS SIGUIENTES RASGOS DE NUESTRA CULTURA ORGANIZACIONAL _____</b> _____

# CME

## Sistema Idealizado SI

	<b>PREGUNTA 2.6: ¿PARA QUE TODOS LOS SERVIDORES PUBLICOS LLEVEN LOS RECURSOS [BAJO SU CARGO] DE TAREAS DE BAJA PRODUCTIVIDAD A OTRA AREA DE ALTA PRODUCTIVIDAD Y MAYOR BENEFICIO [PARA LOS CLIENTES]?</b>
<b>1.- NUESTROS BENEFICIARIOS [CLIENTES]</b>	<b>RESPUESTA 2.6.1: NUESTROS BENEFICIARIOS</b> _____ _____ _____
<b>2.- NUESTROS SERVICIOS [SALIDAS]</b>	<b>RESPUESTA 2.6.2: NUESTROS SERVICIOS</b> _____ _____
<b>3.- NUESTROS PROCESOS</b>	<b>RESPUESTA 2.6.3: NUESTROS PROCESOS</b> _____ _____
<b>4.- NUESTROS INSUMOS</b>	<b>RESPUESTA 2.6.4: NUESTROS INSUMOS</b> _____ _____
<b>5.- NUESTROS PROVEEDORES</b>	<b>RESPUESTA 2.6.5: NUESTROS PROVEEDORES</b> _____ _____
<b>6.- NUESTROS COMPLEMENTADORES</b>	<b>RESPUESTA 2.6.6: NUESTROS COMPLEMENTADORES</b> _____ _____
<b>7.- NUESTROS COMPETIDORES</b>	<b>RESPUESTA 2.6.7: NUESTROS COMPETIDORES</b> _____ _____

# CME

## Sistema Idealizado SI

	<b>PREGUNTA 2.6: ¿PARA QUE TODOS LOS SERVIDORES PUBLICOS LLEVEN LOS RECURSOS [BAJO SU CARGO] DE TAREAS DE BAJA PRODUCTIVIDAD A OTRA AREA DE ALTA PRODUCTIVIDAD Y MAYOR BENEFICIO [PARA LOS CLIENTES]?</b>
<b>8.- VALOR AGREGADO DE LOS “JUGADORES”</b>	<b>RESPUESTA 2.6.8: QUE EL VALOR AGREGADO NUESTRO _____</b> _____
<b>9.- LAS “REGLAS” DEL JUEGO</b>	<b>RESPUESTA 2.6.9: QUE LAS REGLAS DEL JUEGO _____</b> _____
<b>10.- LAS TACTICAS</b>	<b>RESPUESTA 2.6.10: QUE NUESTRAS TACTICAS _____</b> _____
<b>11.- RASGOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL</b>	<b>RESPUESTA 2.6.11: LOS SIGUIENTES RASGOS DE NUESTRA CULTURA ORGANIZACIONAL _____</b> _____

# CME

## Sistema Idealizado SI

	<b>PREGUNTA 2.7:</b> <b>¿HACER UN HABITO DE LA PREVENCIÓN?</b>
<b>1.- NUESTROS BENEFICIARIOS [CLIENTES]</b>	<b>RESPUESTA 2.7.1: NUESTROS BENEFICIARIOS</b> _____ _____ _____
<b>2.- NUESTROS SERVICIOS [SALIDAS]</b>	<b>RESPUESTA 2.7.2: NUESTROS SERVICIOS</b> _____ _____
<b>3.- NUESTROS PROCESOS</b>	<b>RESPUESTA 2.7.3: NUESTROS PROCESOS</b> _____ _____
<b>4.- NUESTROS INSUMOS</b>	<b>RESPUESTA 2.7.4: NUESTROS INSUMOS</b> _____ _____
<b>5.- NUESTROS PROVEEDORES</b>	<b>RESPUESTA 2.7.5: NUESTROS PROVEEDORES</b> _____ _____
<b>6.- NUESTROS COMPLEMENTADORES</b>	<b>RESPUESTA 2.7.6: NUESTROS COMPLEMENTADORES</b> _____ _____
<b>7.- NUESTROS COMPETIDORES</b>	<b>RESPUESTA 2.7.7: NUESTROS COMPETIDORES</b> _____ _____

# CME

## Sistema Idealizado SI

	<b>PREGUNTA 2.7:</b> <b>¿HACER UN HABITO DE LA PREVENCION?</b>
	<b>8.- VALOR AGREGADO DE LOS "JUGADORES"</b> RESPUESTA 2.7.8: QUE EL VALOR AGREGADO NUESTRO _____ _____
<b>9.- LAS "REGLAS" DEL JUEGO</b>	RESPUESTA 2.7.9: QUE LAS REGLAS DEL JUEGO _____ _____
<b>10.- LAS TACTICAS</b>	RESPUESTA 2.7.10: QUE NUESTRAS TACTICAS _____ _____
<b>11.- RASGOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL</b>	RESPUESTA 2.7.11: LOS SIGUIENTES RASGOS DE NUESTRA CULTURA ORGANIZACIONAL _____ _____

# CME

## Sistema Idealizado SI

	<b>PREGUNTA 2.8: ¿CONVERTIR A LOS JEFES [SISTEMA JERARQUICO] EN LIDERES [SISTEMA TRANSFORMADOR] QUE DESCENTRALICEN Y/O DESCONCENTREN DECISIONES / PROCESOS / FUNCIONES / SERVICIOS QUE SEA MAS RENTABLE/ PRODUCTIVO [MEJOR SERVICIO A LOS BENEFICIARIOS] QUE SE EJECUTEN EN OTRO PUNTO DE LA CADENA DE VALOR?</b>
<b>1.- NUESTROS BENEFICIARIOS [CLIENTES]</b>	<b>RESPUESTA 2.8.1: NUESTROS BENEFICIARIOS</b> _____ _____ _____
<b>2.- NUESTROS SERVICIOS [SALIDAS]</b>	<b>RESPUESTA 2.8.2: NUESTROS SERVICIOS</b> _____ _____ _____
<b>3.- NUESTROS PROCESOS</b>	<b>RESPUESTA 2.8.3: NUESTROS PROCESOS</b> _____ _____
<b>4.- NUESTROS INSUMOS</b>	<b>RESPUESTA 2.8.4: NUESTROS INSUMOS</b> _____ _____
<b>5.- NUESTROS PROVEEDORES</b>	<b>RESPUESTA 2.8.5: NUESTROS PROVEEDORES</b> _____ _____
<b>6.- NUESTROS COMPLEMENTADORES</b>	<b>RESPUESTA 2.8.6: NUESTROS COMPLEMENTADORES</b> _____ _____
<b>7.- NUESTROS COMPETIDORES</b>	<b>RESPUESTA 2.8.7: NUESTROS COMPETIDORES</b> _____ _____

# CME

## Sistema Idealizado SI

	<b>PREGUNTA 2.8: ¿CONVERTIR A LOS JEFES [SISTEMA JERARQUICO] EN LIDERES [SISTEMA TRANSFORMADOR] QUE DESCENTRALICEN Y/O DESCONCENTREN DECISIONES / PROCESOS / FUNCIONES / SERVICIOS QUE SEA MAS RENTABLE/ PRODUCTIVO [MEJOR SERVICIO A LOS BENEFICIARIOS] QUE SE EJECUTEN EN OTRO PUNTO DE LA CADENA DE VALOR?</b>
<b>8.- VALOR AGREGADO DE LOS “JUGADORES”</b>	<b>RESPUESTA 2.8.8: QUE EL VALOR AGREGADO NUESTRO _____</b> _____
<b>9.- LAS “REGLAS” DEL JUEGO</b>	<b>RESPUESTA 2.8.9: QUE LAS REGLAS DEL JUEGO _____</b> _____
<b>10.- LAS TACTICAS</b>	<b>RESPUESTA 2.8.10: QUE NUESTRAS TACTICAS _____</b> _____
<b>11.- RASGOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL</b>	<b>RESPUESTA 2.8.11: LOS SIGUIENTES RASGOS DE NUESTRA CULTURA ORGANIZACIONAL _____</b> _____

# CME

## Sistema Idealizado SI

	<p><b>PREGUNTA 2.9:</b> <b>¿PARA QUE PODAMOS CONTAR CON SEIS ELEMENTOS INDISPENSABLES?</b> <b><u>A.- PROVEEDORES:</u> ADECUADOS Y SUFICIENTES PARA ASEGURAR LOS MEJORES INSUMOS</b> <b><u>B.- DEMANDA:</u> BENEFICIARIOS CON SUFICIENTE PODER DE COMPRA</b> <b><u>C.- ACCESIBILIDAD:</u> QUE LOS VENDEDORES TENGAN FACIL ACCESO A COMPRADORES</b> <b><u>D.- REGLAS:</u> QUE FOMENTEN LA EXCELENCIA EN EL SERVICIO Y PRODUCTIVIDAD</b> <b><u>E.- POLITICAS:</u> QUE ORIENTEN TODA LA ACTIVIDAD AL BENEFICIO DE LOS CLIENTES, MEJORAR CONTINUAMENTE, A INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD</b></p>
<b>1.- NUESTROS BENEFICIARIOS [CLIENTES]</b>	<b>RESPUESTA 2.9.1: NUESTROS BENEFICIARIOS</b> _____ _____ _____
<b>2.- NUESTROS SERVICIOS [SALIDAS]</b>	<b>RESPUESTA 2.9.2: NUESTROS SERVICIOS</b> _____ _____ _____
<b>3.- NUESTROS PROCESOS</b>	<b>RESPUESTA 2.9.3: NUESTROS PROCESOS</b> _____ _____
<b>4.- NUESTROS INSUMOS</b>	<b>RESPUESTA 2.9.4: NUESTROS INSUMOS</b> _____ _____

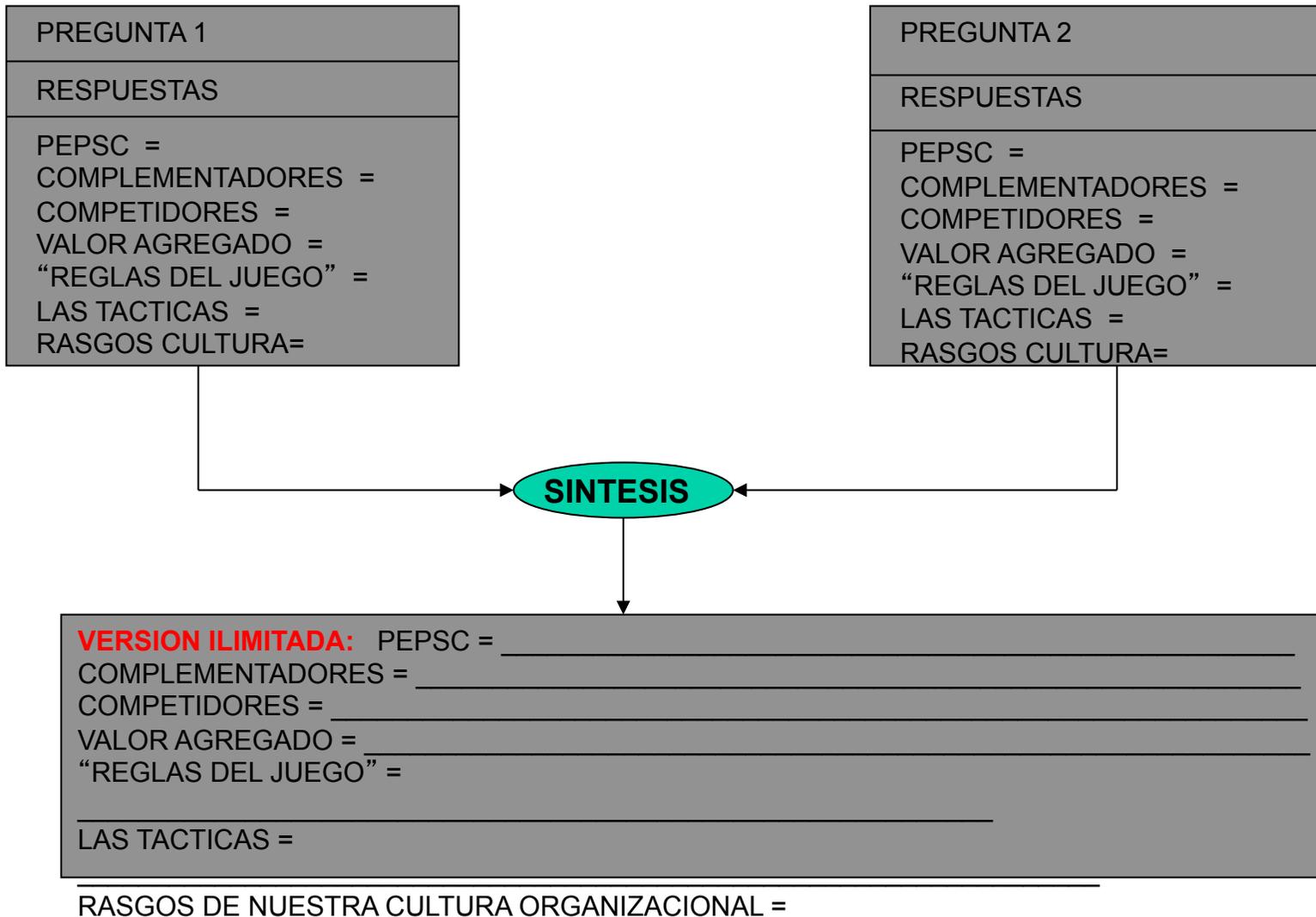
# CME Sistema Idealizado SI

	<p><b>PREGUNTA 2.9:</b>  <b>¿PARA QUE PODAMOS CONTAR CON SEIS ELEMENTOS INDISPENSABLES?</b>  <b>A.- PROVEEDORES:</b> ADECUADOS Y SUFICIENTES PARA ASEGURAR LOS MEJORES INSUMOS  <b>B.- DEMANDA:</b> BENEFICIARIOS CON SUFICIENTE PODER DE COMPRA  <b>C.- ACCESIBILIDAD:</b> QUE LOS VENDEDORES TENGAN FACIL ACCESO A COMPRADORES  <b>D.- REGLAS:</b> QUE FOMENTEN LA EXCELENCIA EN EL SERVICIO Y PRODUCTIVIDAD  <b>E.- POLITICAS:</b> QUE ORIENTEN TODA LA ACTIVIDAD AL BENEFICIO DE LOS CLIENTES, MEJORAR CONTINUAMENTE, A INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD</p>
<p><b>5.- NUESTROS PROVEEDORES</b></p>	<p><b>RESPUESTA 2.9.5: NUESTROS PROVEEDORES</b> _____          _____</p>
<p><b>6.- NUESTROS COMPLEMENTADORES</b></p>	<p><b>RESPUESTA 2.9.6: NUESTROS COMPLEMENTADORES</b> _____          _____</p>
<p><b>7.- NUESTROS COMPETIDORES</b></p>	<p><b>RESPUESTA 2.9.7: NUESTROS COMPETIDORES</b> _____          _____</p>
<p><b>8.- VALOR AGREGADO DE LOS “JUGADORES”</b></p>	<p><b>RESPUESTA 2.9.8: QUE EL VALOR AGREGADO NUESTRO</b> _____          _____</p>
<p><b>9.- LAS “REGLAS” DEL JUEGO</b></p>	<p><b>RESPUESTA 2.9.9: QUE LAS REGLAS DEL JUEGO</b> _____          _____</p>

# CME Sistema Idealizado SI

	<p><b>PREGUNTA 2.9:</b>  <b>¿PARA QUE PODAMOS CONTAR CON SEIS ELEMENTOS INDISPENSABLES?</b>  <b>A.- PROVEEDORES:</b> ADECUADOS Y SUFICIENTES PARA ASEGURAR LOS MEJORES INSUMOS  <b>B.- DEMANDA:</b> BENEFICIARIOS CON SUFICIENTE PODER DE COMPRA  <b>C.- ACCESIBILIDAD:</b> QUE LOS VENDEDORES TENGAN FACIL ACCESO A COMPRADORES  <b>D.- REGLAS:</b> QUE FOMENTEN LA EXCELENCIA EN EL SERVICIO Y PRODUCTIVIDAD  <b>E.- POLITICAS:</b> QUE ORIENTEN TODA LA ACTIVIDAD AL BENEFICIO DE LOS CLIENTES, MEJORAR CONTINUAMENTE, A INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD</p>
<p><b>10.- LAS TACTICAS</b></p>	<p><b>RESPUESTA 2.9.10:</b> QUE NUESTRAS TACTICAS _____          _____</p>
<p><b>11.- RASGOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL</b></p>	<p><b>RESPUESTA 2.9.11:</b> LOS SIGUIENTES RASGOS DE NUESTRA CULTURA ORGANIZACIONAL _____          _____</p>

# CME Sistema Idealizado SI





# CME

# Sistema Idealizado SI

## Resumen

CONCEPTOS	¿QUE?	¿DONDE?	¿QUIEN?	¿CUANDO?	¿COMO?
I.- BENEFICIARIOS.					
II.- SERVICIOS.					
III.- PROCESOS.					
IV.- INSUMOS.					
V.- PROVEEDORES.					
VI.- COMPLEMENTADORES.					
VII.- COMPETIDORES.					
VIII.- VALOR AGREGADO.					
IX.- “REGLAS DEL JUEGO”					
X.- TACTICAS.					
XI.- RASGOS CULTURA.					

# CME

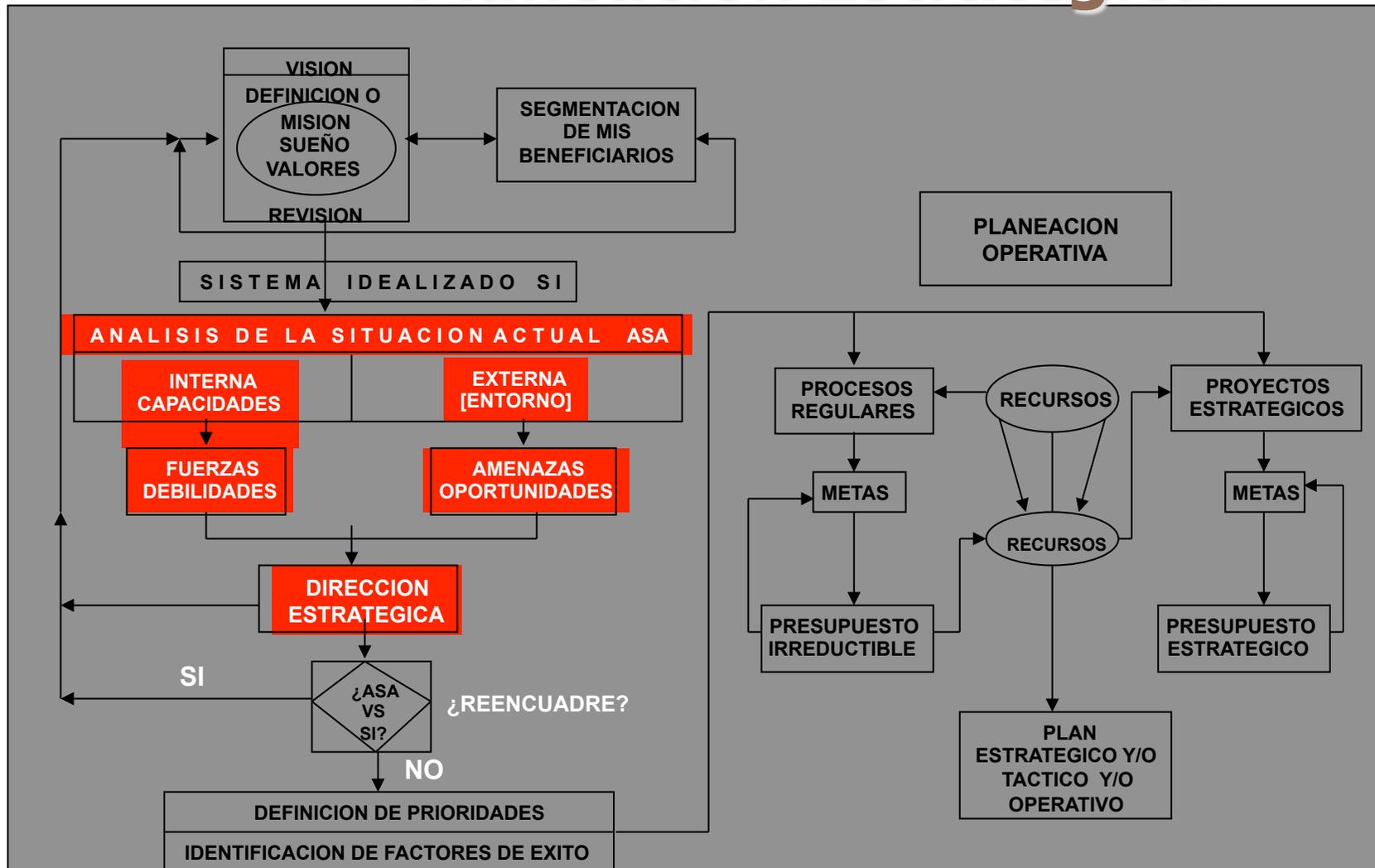
## 3.- LA ADMINISTRACION ESTRATEGICA

### 3.1.- La planeación Estratégica.

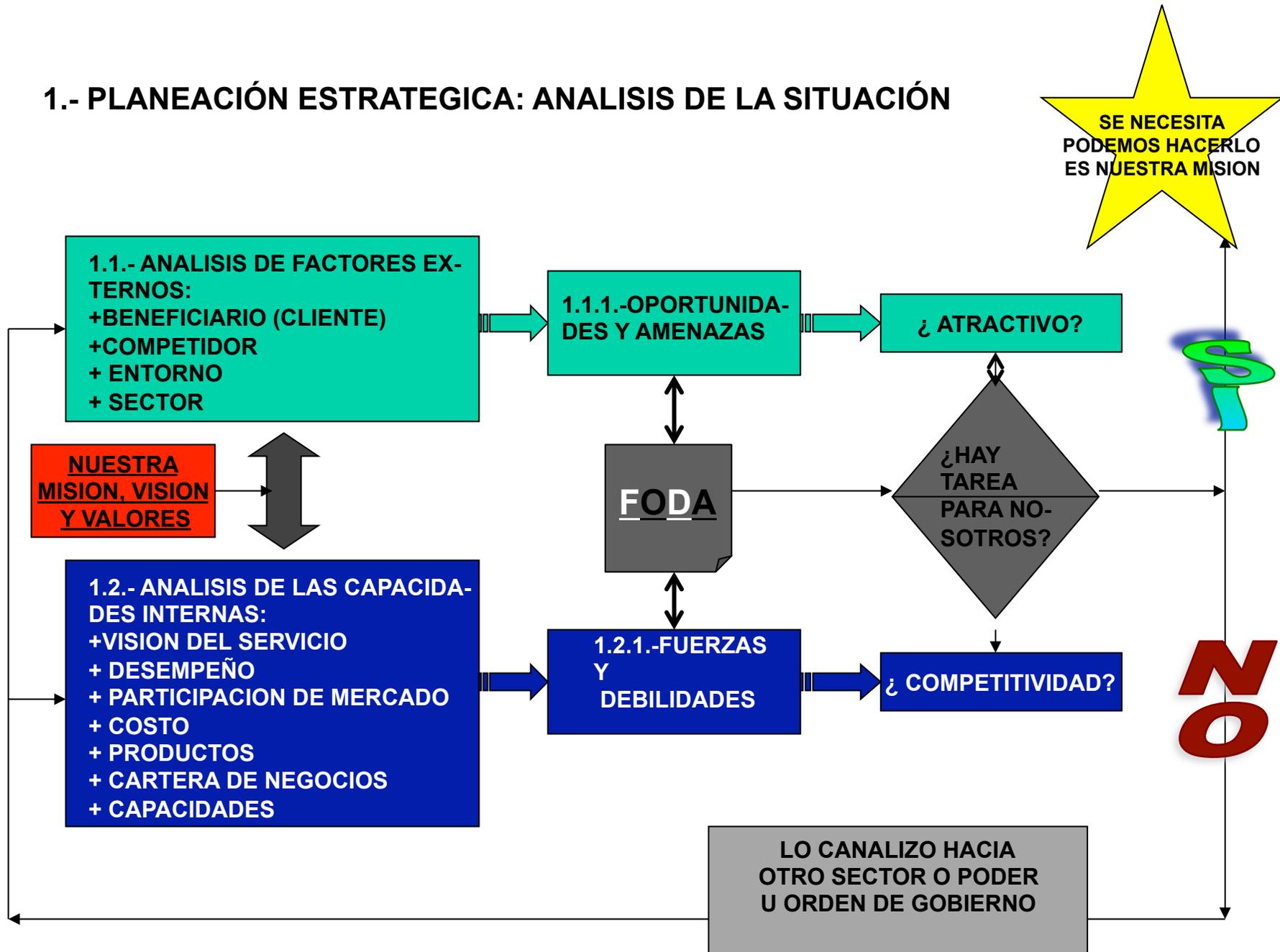
#### 3.1.4.- Análisis de la situación actual “ASA”

# CME

# Proceso de Planeación Estratégica



# 1.- PLANEACIÓN ESTRATEGICA: ANALISIS DE LA SITUACIÓN



**3.1.4.1- ANALISIS DE FACTORES EXTERNOS: BENEFICIARIOS (CLIENTES)  
EN LA DEFINICION DE NUESTRA MISION, HICIMOS UNA PRIMER  
SEGMENTACION DEL “MERCADO” (GRUPOS DE BENEFICIARIOS  
QUE TIENEN NECESIDADES SIMILARES). EN ESTA PARTE, TENEMOS  
QUE ESPECIFICAR MAS.**

# ¿BENEFICIARIO?

<b>BENEFICIARIO</b>	<b>FUNCIONES DE CONSUMO</b>
<b>¿A QUIEN?</b>	<b>¿QUE NECESIDADES SE LE SATISFACEN?</b>

**HAY QUE SABER RESPECTO AL BENEFICIARIO:**

**LA IMAGEN:** ES DECIR, SEXO, EDAD, ZONA RESIDENCIAL, CONDICIONES ECONOMICAS, SOCIALES, COMPOSICION FAMILIAR, GRADO DE EDUCACION.

**MERCADO QUE FORMA:** ES DECIR, SU NUMERO, SU VOLUMEN DE USO DEL SERVICIO EN UN DETERMINADO PERIODO, ETC.

**SUS HABITOS DE USO:** ES DECIR DONDE ADQUIERE, FRECUENCIA, HORARIO, INFLUENCIA O NO, CON QUE FIN USA EL SERVICIO, EN QUE OCACIONES, EN QUE CANTIDAD, ETC.

**SUS MOTIVACIONES:** LAS EXIGENCIAS PROFUNDAS QUE LO INDUCEN A USAR, LA IMAGEN QUE SE FORMA DEL SERVICIO Y, PORQUE ACEPTA O RECHAZA UN SERVICIO, ETC.

**3.1.4.2- ANALISIS DE LOS FACTORES EXTERNOS (COMPETIDORES):  
 BUSCANDO OPORTUNIDADES DE MEJORAR NUESTROS SERVICIOS.  
 + ANALISIS (IDENTIFICACION) DE LOS “COMPETIDORES” (ORGA-  
 NIZACIONES QUE PUEDEN PROPORCIONAR UN SERVICIO IGUAL  
 O SIMILAR A NUESTROS BENEFICIARIOS).**

<b>BENEFICIARIOS</b>	<b>FUNCIONES DE CONSUMO</b>
<b>¿A QUIEN?</b>	<b>¿QUE NECESIDADES SE LE SATISFACEN?</b>

**COMPETIDORES**

¿COMO IDENTIFICAR Y/O CONOCER A LOS COMPETIDORES?

PREGUNTARSE:

**¿QUIENES SON NUESTROS ACTUALES COMPETIDORES Y LOS POTENCIALES?**

**¿COMO COMPITEN?**

**LOS ACTUALES COMPETIDORES:**

- ¿SIRVEN A LOS MISMOS BENEFICIARIOS, SI O NO?
- ¿UTILIZAN LA MISMA TECNOLOGIA?
- ¿TIENEN EN MISMO GRADO DE INTEGRACION VERTICAL?

**LOS COMPETIDORES POTENCIALES:**

- ¿ESTAN PREPARADOS PARA INICIAR A DAR SERVICIO?
- ¿PUEDEN ABARCAR OTRAS FUNCIONES QUE LA ORGANIZACION NO CUBRE ACTUALMENTE?
- ¿LA INTEGRACION VERTICAL SERIA HACIA ARRIBA O HACIA ABAJO?

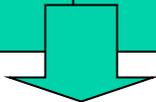
**¿COMO COMPITEN?:**

- ¿CUAL ES SU ESTRATEGIA COMUN?
- ¿COMO SE ESTAN DESEMPEÑANDO?
- ¿CUALES SON SUS DEBILIDADES Y FORTALEZAS?
- ¿QUE ACCIONES SE PUEDE ESPERAR DE ELLOS EN EL FUTURO?

**¿QUE, QUIENES, COMO, DONDE, CUANDO, ETC?**

**3.1.4.2- ANALISIS DE LOS FACTORES EXTERNOS (COMPETIDORES):  
 BUSCANDO OPORTUNIDADES DE MEJORAR NUESTROS SERVICIOS.  
 + ANALISIS (IDENTIFICACION) DE LOS “COMPETIDORES”.**

<b>BENEFICIARIO</b>	<b>FUNCIONES DE CONSUMO</b>
¿A QUIEN?	¿QUE NECESIDADES SE LE SATISFACEN?



**COMPETIDORES**

¿COMO IDENTIFICAR Y/O CONOCER A NUESTROS “COMPETIDORES”?

**¿QUE, QUIENES, COMO, DONDE, CUANDO, ETC?**

**PREGUNTARSE:**

**ESTRATEGIAS:**

- ¿CUAL ES SU MISION?
- ¿COMO DEFINEN EL NEGOCIO O SERVICIO?
- ¿QUE TAN INTEGRADOS VERTICALMENTE ESTAN?
- ¿COMO SEGMENTAN EL MERCADO?
- ¿ES MANEJADO POR VOLUMEN DE VENTAS Y/O CRECIMIENTO Y/O PARTICIPACION DE MERCADO, Y/O INGRESOS NETOS Y/O R.S.I. Y/O FLUJO DE EFECTIVO?
- ¿CUAL ES SU MEZCLA DE MERCADOTECNIA (PRECIO, PRODUCTO, PLAZA Y PROMOCION)?
- ¿DE QUE TAMAÑO SON SUS PRESUPUESTOS Y A DONDE ESTAN ASIGNADOS?

**DESEMPEÑO:**

- ¿VENTAS, CRECIMIENTO, PARTICIPACION DE MERCADO, UTILIDADES, MARGENES, INGRESOS NETOS, R.S.I. Y AFLUENCIA DE FONDOS?

**DEBILIDADES Y FORTALEZAS:**

- ¿PRODUCTOS Y SU CALIDAD?
- ¿CANALES DE DISTRIBUCION?

**3.1.4.2- ANALISIS DE LOS FACTORES EXTERNOS (COMPETIDORES):  
 BUSCANDO OPORTUNIDADES DE MEJORAR NUESTROS SERVICIOS.  
 + ANALISIS (IDENTIFICACION) DE LOS “COMPETIDORES”.**

<b>BENEFICIARIO</b>	<b>FUNCIONES DE CONSUMO</b>
<b>¿A QUIEN?</b>	<b>¿QUE NECESIDADES SE LE SATISFACEN?</b>

**COMPETIDORES**

**¿QUE, QUIENES, COMO, DONDE, CUANDO, ETC?**

¿COMO IDENTIFICAR A LOS COMPETIDORES?

PREGUNTARSE:

**DEBILIDADES Y FORTALEZAS:**

¿CAPACIDAD PARA PROPORCIONAR EL SERVICIO, COBERTURA, “TRAJES A LA MEDIDA”, ETC.?

**¿CAPITAL HUMANO?**

¿ENFOQUE ADMINISTRATIVO (A CLIENTES Y PROCESOS O AL SERVICIO Y A FUNCIONES?

¿COSTOS Y COMO HAN CAMBIADO EN EL TIEMPO?

**REACCIONES (EN EL FUTURO)**

¿COMO REACCIONA A LOS CAMBIOS DEL ENTORNO?

¿COMO REACCIONA A CAMBIOS PROVOCADOS POR MI ORGANIZACION U OTRO COMPETIDOR?

¿DONDE ES MAS VULNERABLE Ó MAS FUERTE?

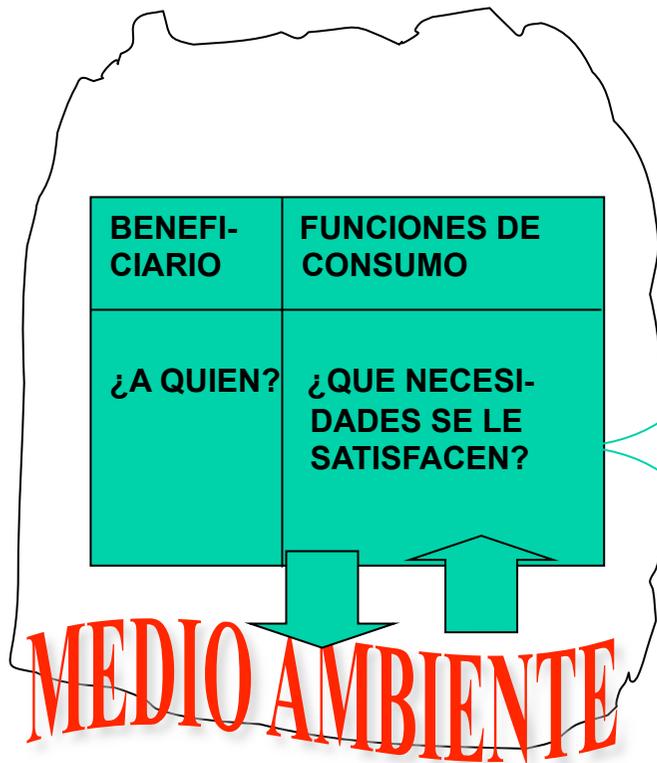
¿DONDE Y COMO PUEDE SER PROVOCADO?

¿DONDE Y COMO ES MAS CONVENIENTE LUCHAR CON EL?

3.1.4.3.- ANALISIS DE LOS FACTORES EXTERNOS (CARAC. DEL MERCADO)  
 BUSCANDO OPORTUNIDADES DE MEJORAR NUESTROS SERVICIOS.  
 + ANALISIS DE LAS CARACTERISTICAS DEL MERCADO:



### 3.1.4.3.- ANALISIS DE LOS FACTORES EXTERNOS (CARAC. DEL MERCADO) BUSCANDO OPORTUNIDADES DE MEJORAR NUESTROS SERVICIOS. + TENDENCIAS DEL MEDIO AMBIENTE



#### ECONOMICOS:

PRODUCTO NACIONAL BRUTO, INGRESO PER-CAPITA, TAZA DE EMPLEO, PERSONAS CON CASA, GASTOS DEL GOBIERNO, INFLACION, GASTOS DEL GOBIERNO, GASTO DE CAPITAL, DISPONIBILIDAD DE CAPITAL, TAZAS DE INTERES, COMPORTAMIENTO DEL CRECIMIENTO DEL SECTOR, ETC.

#### SOCIALES:

CAMBIO EN EL ESTATUS DE LAS MUJERES Y DE LAS MINORIAS, CAMBIOS EN LOS ESTILOS DE VIDA, ETC

#### POLITICOS (CAMBIOS):

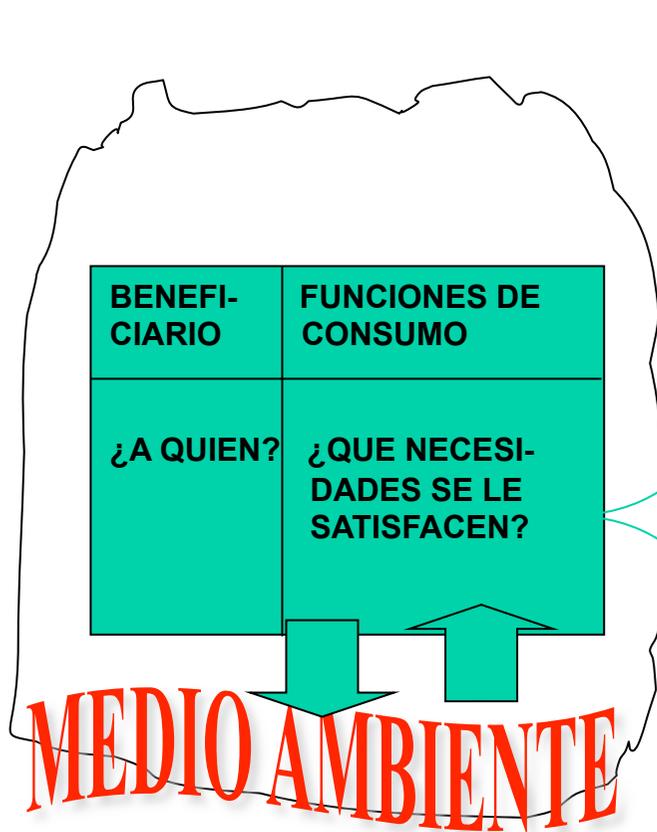
GLOBAL: INVERSION EXTRANJERA, GASTOS DE DEFENSA, COMERCIO, FUNCIONAMIENTO DE EMPRESAS MULTINACIONALES.

NACIONALES: POLITICAS REGULATORIAS, POLITICAS "ANTITRUST", POLITICAS FISCALES Y MONETARIAS, POLITICAS INDUSTRIALES, POLITICAS LABORALES, POLITICAS AMBIENTALES.

ESTATALES.

MUNICIPALES

### 3.1.4.3.- ANALISIS DE LOS FACTORES EXTERNOS (CARAC. DEL MERCADO) BUSCANDO OPORTUNIDADES DE NEGOCIO. + TENDENCIAS DEL MEDIO AMBIENTE



#### TECNOLOGICOS:

TENDENCIA DE LOS COSTOS

PROVEEDORES

DISPONIBILIDAD

LIMITACIONES

ESTADO DEL ARTE

#### ECOLOGIA:

REGLAMENTACION Y SU EXIGENCIA.

TECNOLOGIA DISPONIBLE Y SUS PROVEEDORES

PRESION SOCIAL.

### 3.1.4.3.- ANALISIS DE LOS FACTORES EXTERNOS (CARAC. DEL MERCADO) BUSCANDO OPORTUNIDADES DE MEJORAR NUESTROS SERVICIOS.

+ **ANALISIS DE LAS CARACTERISTICAS DEL MERCADO:** HAY CIERTAS CARACTERISTICAS DEL MERCADO QUE NO PODRAN SER CONOCIDAS CON LOS ESTUDIOS DE LOS CLIENTES, COMPETENCIA, MEDIO AMBIENTE. ELLAS TIENEN QUE VER CON LAS CARACTERISTICAS DE LA DEMANDA Y LA OFERTA, Y LA DINAMICA DE INTERACCION ENTRE AMBAS.



#### ANALISIS DE LA DEMANDA:

- + UNA DELINEACION DE LOS LIMITES DEL MERCADO Y COMO ESTAN CAMBIANDO.
- +DISTRIBUCION PRESENTE Y FUTURA DE LOS CLIENTES (CONCENTRACION).
- + PROYECCION DE LA DEMANDA DEL MERCADO TOTAL Y DEL MAYOR SEGMENTO. COSTOS EN PESOS Y EN UNIDADES, A PESOS PRESENTES Y CORRIENTES.

#### ANALISIS DE LA OFERTA:

- + DISTRIBUCION PRESENTE Y FUTURA DE LA ESTRUCTURA DE LA OFERTA, EN TERMINOS DE CONCENTRACION DE LOS PROVEEDORES, DIFERENCIACION DE SERVICIOS Y BARRERAS DE ENTRADA.
- ++CONCENTRACION DE LA OFERTA: ¿CUANTAS ORGANIZACIONES ATIENDEN EL MERCADO?. ¿COMO SE DISTRIBUYEN LA COBERTURA ENTRE ESTAS ORGANIZACIONES?
- ++DIFERENCIACION: ¿QUE TAN DIFERENCIADOS SON LOS SERVICIOS?
- ++BARRERAS DE ENTRADA: FINANCIERAS, TECNOLOGICAS, ESCALAS DE MANUFACTURA O MERCADOTECNIA. REGULACIONES DEL GOBIERNO.

**3.1.4.3.- ANALISIS DE LOS FACTORES EXTERNOS (CRAC. DEL MERCADO)  
 BUSCANDO OPORTUNIDADES DE MEJORAR NUESTROS SERVICIOS.  
 + ANALISIS DE LAS CARACTERISTICAS DEL MERCADO:**



**ANALISIS DE LA OFERTA:**

+ EL CARÁCTER DE LA COMPETENCIA: ¿DEPENDENCIA DEL COMPORTAMIENTO DEL CLIENTE?. ANALIZAR LOS CAMBIOS EN LA COMPOSICION DEL VALOR AGREGADO DE LAS ORGANIZACIONES QUE ESTAN COMPITIENDO.

VALOR AGREGADO: ES EL MONTO POR EL CUAL EL BENEFICIO SOCIAL EXCEDE EL COSTO DE LOS BIENES Y SERVICIOS UTILIZADOS.

¿LAS ORGANIZACIONES TRATAN DE ENTRAR EN UN NUEVO SEMENTODE BENEFICIARIOS ADELANTANDOSE A LA COMPETENCIA Ó ESTAN COMPITIENDO POR LA DEMANDA YA EXISTENTE.

+ ESTRUCTURA DE COSTOS Y SU COMPORTAMIENTO: SE DEFINE COMO LA PROPORCION ENTRE COSTOS VARIABLES Y COSTOS FIJOS.

++ALTOS COSTOS FIJOS: EJ. INDUSTRIA PAPELERA UTILIDADES MUY SENSIBLES AL VOLUMEN.

++ALTOS COSTOS VARIABLES: LAS UTILIDADES SON MUY SENSIBLES AL PRECIO.

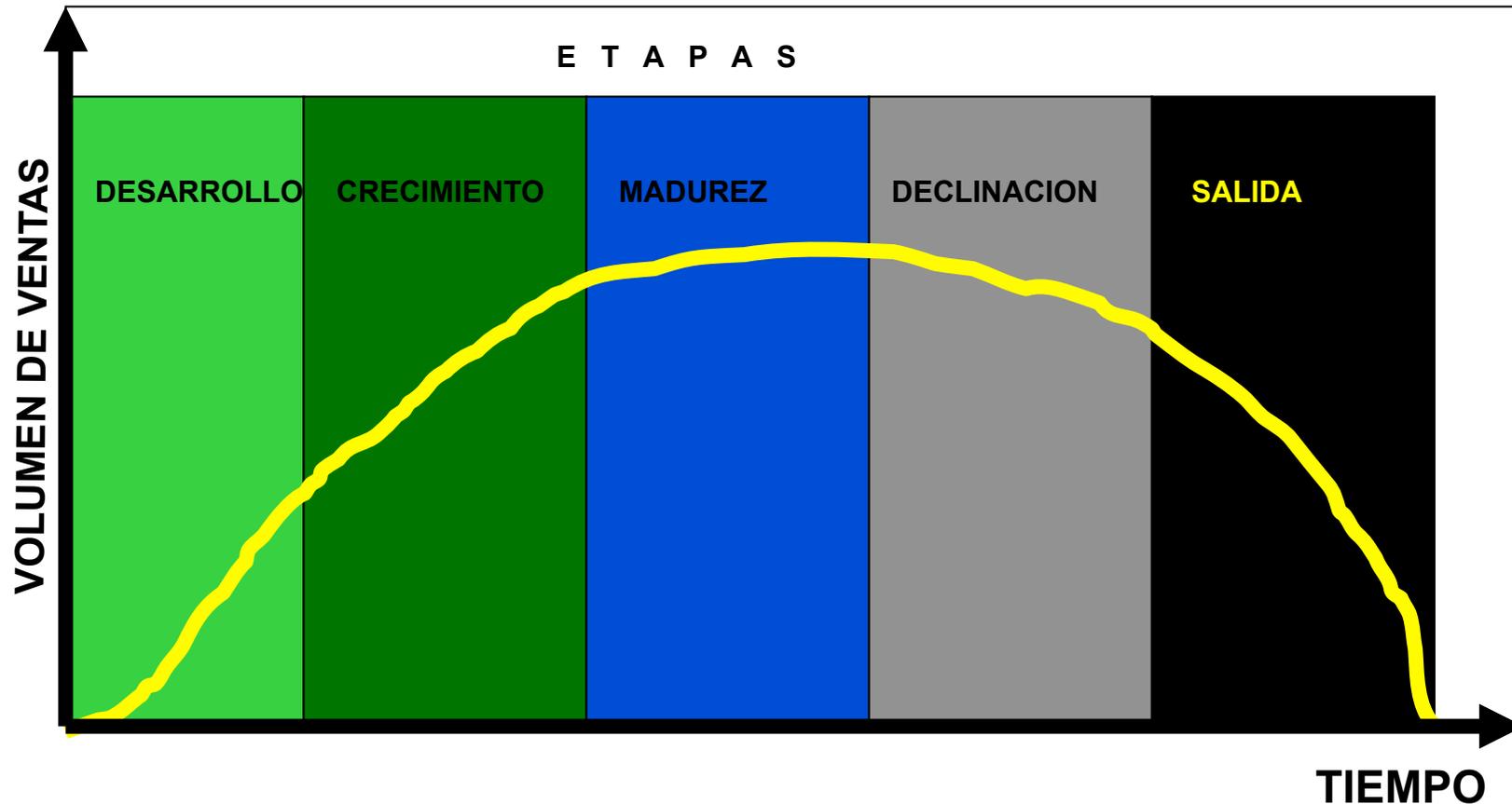
+COMPORTAMIENTO DE LOS COSTOS:

EFFECTOS DEL APRENDIZAJE O EXPERIENCIA: LOS COSTOS BAJAN AL INCREMENTAR EL VOLUMEN.

EFFECTOS DE ESCALA: LOS COSTOS VARIAN CON EL TAMAÑO DE LA OPERACIÓN.

3.1.4.3.- ANALISIS DE LOS FACTORES EXTERNOS (CARAC. DEL MERCADO)  
BUSCANDO OPORTUNIDADES DE MEJORAR NUESTROS SERVICIOS.  
+ ANALISIS DE LAS CARACTERISTICAS DEL MERCADO:

**DINAMICA DE LA OFERTA Y LA DEMANDA**



CICLO DE VIDA (SERVICIO U ORGANIZACION)

**3.1.4.4.- ANALISIS DE LOS FACTORES EXTERNOS (ANALISIS DEL SECTOR).  
BUSCANDO OPORTUNIDADES DE MEJORAR NUESTROS SERVICIOS.**

EL ANALISIS DEL SECTOR SE RESUME EN SUS PUNTOS FUERTES Y DEBILES, JERARQUIZADOS EN ORDEN DE IMPORTANCIA, LOS CUALES DEBEN ESTAR RESPALDADOS, EN LA MEDIDA POSIBLE, POR ANALISIS NUMERICOS Y HECHOS. POSTERIORMENTE SE MUESTRA UNA GUIA DE “CONCEPTOS A INVESTIGAR” PARA REALIZAR EL ANALISIS ESTRATEGICO DEL SECTOR, Y UN EJEMPLO ILUSTRATIVO DEL TIPO DE ANALISIS QUE DEBERA REALIZARSE.

S E C T O R	
FUERZAS (+)	DEBILIDADES (-)

**INSUMOS ... SECTOR ... EJEMPLO.**

A CONTINUACION SE MUESTRA UN EJEMPLO DE ANALISIS QUE SE DEBE REALIZAR CON OBJETO DE CLARIFICAR LOS CONCEPTOS QUE SE HAN MOSTRADO CON ANTERIORIDAD.

ESTE EJEMPLO, AL IGUAL QUE LOS QUE POSTERIORMENTE SE INCLUYEN, TIENEN **UNICAMENTE FINES ILUSTRATIVOS** Y NO CORRESPONDE A NINGUNA SECTOR PÚBLICO EN PARTICULAR, POR LO QUE LOS ANALISIS QUE DE CADA SECTOR SE REALICEN NO DEBEN CONSIDERAR NECESARIAMENTE LOS CONCEPTOS MOSTRADOS.

## INSUMOS ... CONCEPTOS A INVESTIGAR ... SECTOR

COMO UNA GUIA PRACTICA NO EXHAUSTIVA, SE SUGIERE CONSIDERAR LOS SIGUIENTES FACTORES EN LA IDENTIFICACION DE FUERZAS, DEBILIDADES Y FACTORES CLAVE. NO NECESARIAMENTE LOS FACTORES SON APLICABLES AL SECTOR ANALIZADO.

# S E C T O R

---

- MERCADO TOTAL: CRECIMIENTO DE LOS SERVICIOS ( REAL HISTORICO Y PROYECTADO).
- ASPECTOS DEMOGRAFICOS (CRECIMIENTO DE POBLACION, DISTRIBUCION DE EDADES, ETC.), Y SOCIOECONOMICO.
- “ABSORCION” MENSUAL DE LOS SERVICIOS.
- SENSIBILIDAD A COSTO, CLIMA, ACTIVIDAD ECONOMICA DE LA REGION, ETC.
- PER CAPITAS.
- BARRERAS DE ENTRADA
- BENEFICIARIOS CLAVE, NECESIDADES, EVOLUCION.
- TIPOS DE SERVICIOS, SUBSTITUTOS, CICLOS DE VIDA (NACIMIENTO, CRECIMIENTO, MADURACION Y DECADENCIA).
- DISTRIBUCION.
- CAPACIDAD “PRODUCTIVA”, RELACION OFERTA/ DEMANDA.
- TECNOLOGÍA. ECONOMIAS DE ESCALA.
- CALIDAD (EFECTO EN EL SECTOR), SITUACION ACTUAL.
- PROVEEDORES CLAVE, PRECIOS, DISPONIBILIDAD.
- DISPONIBILIDAD DE MANO DE OBRA, NIVEL DE CALIFICACION.
- IMAGEN DEL SECTOR ANTE SOCIEDAD, LA INICIATIVA PRIVADA Y LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES..
- PROBLEMAS POLITICOS Y LEGALES.
- CONTAMINACION (PROBLEMAS) GRADO DE CONTAMINACION DEL SECTOR.
- SITUACION LABORAL.

## EJEMPLO ILUSTRATIVO

### SECTOR

#### FUERZAS (+)

- ◆ MERCADO GRANDE CON ALTO CRECIMIENTO HISTORICO Y PROYECTADO. (10% PERIODO 70/80, 12% PERIODO 81/85).
- ◆ RENTABILIDAD SOCIAL ATRACTIVA.
- ◆ ALTOS PER-CAPITAS-(400) CON ALTO CRECIMIENTO DE LA POBLACION (4% PROXIMOS 5 AÑOS).
- ◆ CICLO DE VIDA EN ETAPA DE CRECIMIENTO
- ◆ BARRERAS DE ENTRADA POR COMERCIALIZACION, DISTRIBUCION E INVERSION.
- ◆ SECTOR SATISFACE DIVERSAS NECESIDADES
- ◆ ALTA UTILIZACION DE CAPACIDAD.
- ◆ DEMANDA SUPERA LA OFERTA.
- ◆ ALTA GENERADORA DE EMPLEOS.
- ◆ ALTA “RECAUDADORA” DE IMPUESTOS.
- ◆ MANO DE OBRA NO CALIFICADA Y DISPONIBLE.
- ◆ POTENCIAL DE LOGRAR IMAGEN DE SERVICIO CON BASE EN LA CALIDAD.
- ◆ GRAN POTENCIAL EN MERCADOS NO CUBIERTOS.

#### DEBILIDADES (-)

- ◆ SUBSIDIO A PRECIOS.
- ◆ EROSION DE LOS PRESUPUESTOS POR INCREMENTO EN LOS COSTOS Y PRECIOS SUBSIDIADO.
- ◆ POCA COMPETENCIA DE LA INICIATIVA PRIVADA.
- ◆ PERFIL DE L SECTOR POCO ORIENTADO POCO ORIENTADO A LARGO PLAZO.
- ◆ DEMANDA SENSIBLE A LA CALIDAD
- ◆ SECTOR NO PRIORITARIA BAJO PRESION DE INSUFICIENTE PRESUPUESTO.

## INSUMOS ... SECTOR ... EJEMPLO.

LOS FACTORES CLAVE DEL SECTOR SON LAS CONDICIONES MAS IMPORTANTES QUE UNA ORGANIZACION DEBE REUNIR PARA OPERAR CON ÉXITO EN EL SECTOR ESPECIFICO EN CONSIDERACION. PARA ENCONTRARLOS, SE DEBE TOMAR LA POSICION DE UNA PERSONA AJENA AL SECTOR Y PREGUNTARSE “¿SI YO HOY QUISIERA ENTRAR A DAR SERVICIOS EN ESTE SECTOR, QUE NECESITO CONSEGUIR, QUE ELEMENTOS DEBO TENER PARA ASEGURAR QUE TENDRE ÉXITO? ”. ESTA PREGUNTA SE CONTESTA REALIZANDO UN ANALISIS COMPARATIVO DE LA LISTA JERARQUIZADA DE PUNTOS FUERTES Y DEBILES DEL SECTOR, CUESTIONANDO LA IMPORTANCIA DE APROVECHAR LA FUERZA O COMPENSAR LA DEBILIDAD. SE SUGIERE UN MAXIMO DE 8 FACTORES CLAVE PARA EVITAR QUE SE DILUYA LA IMPORTANCIA DE LOS VERDADERAMENTE RELEVANTES.

### FACTORES CLAVE

#### ◆ FACTOR 1

## **FACTORES CLAVE PARA EL ÉXITO ...**

## **EJEMPLO ILUSTRATIVO**

- 1.- DESARROLLAR UN SISTEMA DE DISTRIBUCION Y QUE PERMITA CONTAR CON SERVICIO DISPONIBLE DONDE Y CUANDO EL BENEFICIARIO LO NECESITE.
- 2.- ALCANZAR Y MANTENER UN ALTO Y UNIFORME NIVEL DE CALIDAD EN EL SERVICIO Y EN LOS PROCESOS.
- 3.- REINVERTIR LOS AHORROS POR PRODUCTIVIDAD PARA LOGRAR UN CRECIMIENTO EN LA CAPACIDAD DE DISTRIBUCION DE LOS SERVICIOS Y UN MAYOR AL CRECIMIENTO DEL SECTOR.
- 4.- LOGRAR UNA ELEVADA EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD EN EL USO DE LOS RECURSOS (MATERIAS PRIMAS, MANO DE OBRA, FINANCIEROS, ETC.).

**3.1.4.5.- ANALISIS DE LAS CAPACIDADES INTERNAS  
FUERZAS Y DEBILIDADES**

**F O D A**

**IMPORTANCIA PARA EL  
CLIENTE**

**ALTA**

**DESVENTAJA  
COMPETITIVA**

**VENTAJA  
COMPETITIVA**

**AREA DE  
INDIFERENCIA**

**SUPERIORIDAD  
IRRELEVANTE**

**BAJA**

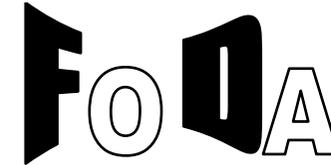
**BAJA**

**ALTA**

**CLASIFICACION QUE EL MERCADO DA  
A LA EMPRESA**

**LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEBEN VALIDARSE EN EL MERCADO**

### 3.1.4.5.- ANALISIS DE LAS CAPACIDADES INTERNAS FUERZAS Y DEBILIDADES



EL ELEMENTO POSICION DE LA ORGANIZACION CONSTITUYE UN ANALISIS Y DIAGNOSTICO PROFUNDO DE LA POSICION COMPETITIVA DE LA MISMA EN EL SECTOR DESDE UN PUNTO DE VISTA RELATIVO. (V.G. EN COMPARACION CON LA COMPETENCIA Y PARTICULARMENTE CON EL “COMPETIDOR” MAS FUERTE). EL ANALISIS PUEDE HACERSE EN TERMINOS ABSOLUTOS SI ES QUE LA COMPETENCIA ES MINIMA O INEXISTENTE. LA POSICION DE LA ORGANIZACION SE RESUME, AL IGUAL QUE EL DEL SECTOR, EN PUNTOS FUERTES Y DEBILES JERARQUIZADOS EN ORDEN DE IMPORTANCIA. CADA AFIRMACION DEBE ESTAR SOPORTADA POR ANALISIS NUMERICOS Y/O HECHOS.

AL IGUAL QUE EN EL ELEMENTO SECTOR, A CONTINUACION SE MUESTRA UNA GUIA DE CONCEPTOS A INVESTIGAR PARA REALIZAR EL ANALISIS ESTRATEGICO DE LA ORGANIZACION.

<b>ORGANIZACION : *</b>	
<b>FUERZAS (+)</b>	<b>DEBILIDADES (-)</b>

\* PONER EL NOMBRE DE LA ORGANIZACION QUE SE ESTA ANALIZANDO.

## EJEMPLO ILUSTRATIVO

### ORGANIZACION :

#### FUERZAS (+)

- ◆ LIDER ABSOLUTO EN EL MERCADO (2:1 SOBRE COMPETIDOR MAYOR).
- ◆ LIDER EN PER-CAPITAS A NIVEL NACIONAL.
- ◆ RENTABILIDAD SOCIAL SUPERIOR AL SECTOR POR ALTO VOLUMEN Y MAYOR EFICIENCIA.
- ◆ ALTA GENERADORA DE RECAUDACION DE IMPUESTOS.
- ◆ MEJOR “MANUFACTURA” Y DISTRIBUCION.
- ◆ MAYOR COBERURA DEL SERVICIO.
- ◆ SERVICIO CON ALTA IMAGEN Y FUERTE RESPALDO TECNOLÓGICO.
- ◆ DIFUSION EFECTIVA.
- ◆ MAYOR CAPACIDAD INSTALADA.
- ◆ ALTA UTILIZACION DE CAPACIDAD.
- ◆ MAYOR CRECIMIENTO EN INVERSION.
- ◆ ORGANIZACIÓN ORIENTADA AL MEDIANO PLAZO.

#### DEBILIDADES (-)

- ◆ MAS SENSIBLE A INFLACION QUE DEMAS SERVICIOS.
- ◆ SEGMENTOS NO CUBIERTOS .
- ◆ POCA INNOVACION DE SERVICIOS, LENTA RESPUESTA.
- ◆ NULA DIVERSIFICACION. COMPETENCIA DIVERSIFICADA
- ◆ DIRECCION MEDIA DE LA ORGANIZACION NO TOTALMENTE DESARROLLADA.
- ◆ DEFICIENCIAS EN CALIDAD.
- ◆ BALANZA DE UTILIZACION DE RECURSOS (PRESUPUESTO PARA PROYECTOS ESTRATEGICOS VS PRESUPUESTO REGULAR) DESEQUILIBRADA.
- ◆ ORGANIZACIÓN “DIVERSIFICADA” A DAR EL SERVICIO, MAS QUE A GARANTIZAR QUE SE DE UN BUEN SERVICIO.

### 3.1.4.5.- ANALISIS DE LAS CAPACIDADES INTERNAS FUERZAS Y DEBILIDADES (ANALISIS):

DISTRIBUCIÓN	DEBIL -2	NORMAL		FUERTE +2
		-1	+1	
CONOCIMIENTO DE LAS NECESIDADES DEL BENEFICIARIO				
CALIDAD DEL SERVICIO.				
POSICION, LIDERAZGO DE PRECIO.				
DIFUSION				
DISTRIBUCION.				
TAMAÑO DE LA BASE DE LOS BENEFICIARIOS.				
CRECIMIENTO DE LA BASE DE LOS BENEFICIARIOS				
LEALTAD DE LOS CLIENTES				
PERSONAL DE "VENTANILLA DE ATENCION".				
SERVICIOS ASOCIADOS A LA DISTRIBUCION.				
CONOCIMIENTO DE LA COMPETENCIA.				
+MEZCLA DE MERCADOTECNIA.				
+ESTRATEGIA.				
+FUERZAS Y DEBILIDADES.				
CONOCIMIENO DE ESTRUCTURA Y TENDENCIAS DE MERCADO.				

### 3.1.4.5.- ANALISIS DE LAS CAPACIDADES INTERNAS FUERZAS Y DEBILIDADES (ANALISIS):

"MANUFACTURA"	DEBIL -2	NORMAL		FUERTE +2
		-1	+1	
ESTRUCTURA DE COSTOS				
CONOCIMIENTO DE LOS COSTOS				
CAPACIDAD INSTALADA / UTILIZADA				
CALIDAD DEL EQUIPO				
NIVEL DE MANTENIMIENTO				
ORGANIZACIÓN DE "PRODUCCION"				
PLANEACION Y CONTROL DELA "PRODUCCION"				
RELACION DE PROVEEDORES				
LOGISTICA DE APROVISIONAMIENTO				
LOGISTICA DE ENTREGA				
INGENIERIA				
CONTROL DE CALIDAD / ASEGURAMIENTO DE CALIDAD.				
CALIDAD DE FUERZA DE TRABAJO				
ACTITUD Y MOTIVACION DEL PERSONAL				
CONTAMINACION				

### 3.1.4.5.- ANALISIS DE LAS CAPACIDADES INTERNAS FUERZAS Y DEBILIDADES (ANALISIS):

GENERACION DEL SERVICIO	DEBIL -2	NORMAL		FUERTE +2
		-1	+1	
ESTRUCTURA DE COSTOS				
CONOCIMIENTO DE LOS COSTOS.				
CAPACIDAD DE ATENCION / SU UTILIZACION				
CALIDAD DEL EQUIPO AUXILIAR.				
NIVEL DE MANTENIMIENTO DEL EQUIPO.				
ORGANIZACIÓN DEL SERVICIO.				
PLANEACION Y CONTROL DEL SERVICIO.				
DISPONIBILIDAD DE MATERIALES PARA EL SERVICIO.				
COMUNICACIONES CON LA CLIENTELA.				
APOYO TECNICO AL SERVICIO				
CONTROL / ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD.				
CALIDAD DEL PERSONAL.				
ACTITUD Y MOTIVACION DEL PERSONAL				

### 3.1.4.5.- ANALISIS DE LAS CAPACIDADES INTERNAS FUERZAS Y DEBILIDADES (ANALISIS):

ADMINISTRACION	DEBIL -2	NORMAL -1 +1	FUERTE +2
CALIDAD DE LA ADMINISTRACION			
ALTA DIRECCION			
DIRECCION MEDIA			
SUPERVISORES			
LEALTAD / ROTACION DEL PERSONAL DIRECTIVO			
CALIDAD DE TOMA DE DECISIONES			
PENSAMIENTO SISTEMICO:			
DOMINIO PERSONAL			
VISION COMPARTIDA			
MODELOS MENTALES			
APRENDIZAJE EN EQUIPO			
VISION SISTEMICA			
MODELO DE MEJORA CONTINUA			
HABILIDADES ESTRATEGICAS			
USO DEL ANALISIS ESTRATEGICO			
EVALUACION DEL ENTORNO			
FORMULACION DE ESTRATEGIAS			
RELACIONES			
CON GOBIERNO FEDERAL Y MUNI- CIPAL			
CON SINDICATO			
CON SECTOR PRODUCTIVO			







### 3.1.4.5.- ANALISIS DE LAS CAPACIDADES INTERNAS FUERZAS Y DEBILIDADES (ANALISIS):

RESUMEN	PONDERACION	DEBIL DE -13 A -24	NORMAL DE -12 A +12	FUERTE DE +13 A +24
DISTRIBUCION				
"MANUFACTURA"				
GENERACION DEL SERVICIO				
ADMINISTRACION				
ASPECTOS TECNICOS Y TECNOLOGICOS				
FINANZAS				
PERSONAL (CAPITAL HUMANO)				
SUMA DE CALIFICACION POR PONDERACION				

ORGANIZACION :

**F U E R Z A S (+)**

◆ CONCEPTOS GENERALES:

◆ SUB-CONCEPTOS:

**D E B I L I D A D E S (-)**

◆ CONCEPTOS GENERALES:

◆ SUB-CONCEPTOS:

### 3.1.4.6.-DEBILIDADES CRITICAS

ESTA PARTE TIENE POR OBJETO CALIFICAR Y VALORAR ADECUADAMENTE LAS FUERZAS Y DEBILIDADES DE LA **ORGANIZACION** COMPARANDOLO CON LAS FUERZAS Y DEBILIDADES DEL SECTOR Y SUS FACTORES CLAVE PARA EL EXITO. LOS CUADROS RESULTAN DE LA COMPARACION DE LOS INSUMOS ANTERIORES.

		S E C T O R	
		+	-
* O R G A N I Z A C I O N	+	<p>LA <b>ORG.</b> HA CAPITALIZADO LAS VENTAJAS DEL SECTOR</p> <p>↓</p> <p>APROVECHAR POSICION PRIVILEGIADA</p>	<p>LA <b>ORG.</b> HA CONTRARRESTADO LOS PUNTOS DEBILES DEL SECTOR.</p> <p>↓</p> <p>PROTEGER POSICION UNICA.</p>
	-	<p>LA <b>ORG.</b> ESTA DESPERDIANDO BUENAS OPORTUNIDADES.</p> <p>↓</p> <p>TOMAR ACCION CORRECTIVA INMEDIATA.</p>	<p>LA <b>ORG.</b> ESTA SIENDO AFECTADA JUNTO CON EL SECTOR.</p> <p>↓</p> <p>- EVALUAR RIESGOS - ORGANIZAR SECTOR.</p>



**Debilidades Críticas**

		ORGANIZACIÓN:	
		+	-
F A C T O R E S	+	<p>LA <b>ORG.</b> ESTA CAPITALIZANDO SUS PUNTOS FUERTES.</p> <p>↓</p> <p>MAXIMIZAR APROVECHAMIENTO</p>	<p>LOS PUNTOS DEBILES DE LA <b>ORG.</b> SON CRITICOS Y PUEDEN SER DE GRAVES CONSECUENCIAS.</p> <p>↓</p> <p>BUSCAR ACCION CORRECTIVA INMEDIATA</p>



**Debilidades Críticas**

**DEBILIDADES CRITICAS**

**EJEMPLO ILUSTRATIVO**

		S E C T O R	
		F U E R Z A S (+)	D E B I L I D A D E S (-)
O R G A N I Z A C I O N	F U E R Z A S (+)	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ ORGANIZACION LIDER EN COBERTURA Y PERCAPITAS EN MERCADO GRANDE DE ALTO CRECIMIENTO.</li> <li>◆ APROVECHAMIENTO DE BARRERAS DE ENTRADA AL SER LIDER EN COMERCIALIZACION, DISTRIBUCION CAPACIDAD INSTALADA Y CRECIMIENTO INVERSION.</li> <li>◆ RENTABILIDAD SOCIAL ATRACTIVA DEL SECTOR Y DE LA ORGANIZACIÓN. CON RENTABILIDAD SOCIAL SUPERIOR AL PROMEDIO DEL SECTOR, POR ALTO VOLUMEN DE SERVICIOS, EFICIENCIA EN EL USO DE LOS RECURSOS Y ALTAMENTE GENERADORA DE IMPUESTOS.</li> <li>◆ COBERTURA GEOGRAFICA TOTAL.</li> <li>◆ ALTA GENERACION DE EMPLEOS QUE MEJORA IMAGEN ANTE LA SOCIEDAD.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ SECTOR NO PRIORITARIA BAJO PRESION DE LA SOCIEDAD, ORGANIZACIÓN CON BUENA IMAGEN EN LA SOCIEDAD.</li> <li>◆ PERFIL "PRODUCTOR" POCO ORIENTADO AL LARGO PLAZO, ORGANIZACIÓN CONSOLIDANDO UN ENFOQUE ADMINISTRATIVO DE SATISFACER LAS NECESIDADES DE LOS BENEFICIARIOS.</li> <li>◆ INCIPIENTE INTEGRACION DE UN SISTEMA DE DESARROLLO DE PROVEEDORES, ORGANIZACIÓN EN LA PRIMERA ETAPA DE UN PROGRAMA DE DESARROLLO DE PROVEEDORES.</li> </ul>
	D E B I L I D A D E S (-)	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ <b>SECTOR CON MENOR SENSIBILIDAD A LA INFLACION Y ORGANIZACIÓN CON MENORES MARGENES UNITARIOS POR INSUMOS MAS CAROS.</b></li> <li>◆ <b>EL SECTOR SATISFACE DIVERSAS NECESIDADES NO DEL TODO CUBIERTAS POR ORGANIZACION.</b></li> <li>◆ <b>LENTA INNOVACION, EN SECTOR, ORGANIZACION CON GRAN IMPULSO A SERVICIOS DIVERSIFICADOS.</b></li> <li>◆ <b>POTENCIAL PARA LOGRAR IMAGEN DEL SERVICIO CON BASE EN LA CALIDAD NO APROVECHADO Y ATACADO POR LA COMPETENCIA.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ CONTROL DE PRECIOS QUE ORIGINA EROSION DE MARGENES Y RENTABILIDAD POR INCREMENTO EN INSUMOS.</li> <li>◆ IMPUESTOS ESPECIALES.</li> <li>◆ GRAN CANTIDAD DE SUCEDANEOS.</li> <li>◆ TRANSPORTE ESCASO Y CARO.</li> <li>◆ SENSIBLE A LA CALIDAD.</li> <li>◆ BALANZA DE PAGOS DEFICITARIA.</li> </ul>

### 3.1.4.6.- DEBILIDADES CRITICAS

### EJEMPLO ILUSTRATIVO

FACTORES CLAVE	ORGANIZACION :	
	FUERZAS (+)	DEBILIDADES (-)
1.- DESARROLLAR UN SISTEMA DE “PRODUCCION” Y DISTRIBUCION QUE PERMITA CONTAR CON SERVICIOS DISPONIBLE DONDE Y CUANDO EL CONSUMIDOR LO DESEE.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ LIDER EN COMERCIALIZACION Y DISTRIBUCION.</li> <li>◆ COBERTURA TOTAL GEOGRAFICA.</li> </ul>	
2.- ALCANZAR Y MANTENER UN ALTO Y UNIFORME NIVEL DE CALIDAD EN EL SERVICIO.		<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ <b>DEFICIENCIAS EN CALIDAD APROVECHADAS POR LA COMPETENCIA EN CIERTAS REGIONES.</b></li> </ul>
3.-INVERTIR RECURSOS PARA LOGRAR UN CRECIMIENTO EN LA CAPACIDAD DE “PRODUCCION” Y DISTRIBUCION MAYOR AL CRECIMIENTO DEL SECTOR.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ RENTABILIDAD SOCIAL SUPERIOR A LA DEL SECTOR Y ALTA GENERADORA DE IMPUESTOS.</li> <li>◆ MAYOR CRECIMIENTO EN INVERSION.</li> <li>◆ MAYOR CAPACIDAD INSTALADA.</li> <li>◆ ORGANIZACIÓN ORIENTADA AL MEDIANO PLAZO.</li> </ul>	
4.- LOGRAR UNA ELEVADA EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD EN EL USO DE LOS RECURSOS (MATERIAS PRIMAS, MANO DE OBRA, FINANCIEROS, ETC.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ INCIPIENTE INTEGRACION A MATERIAS PRIMAS.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ <b>MAS SENSIBLE A INFLACION POR INSUMOS MAS CAROS.</b></li> <li>◆ <b>PRESION EN IMPORTACION DE MATERIAS PRIMAS.</b></li> </ul>
5.- CONTAR CON UN SERVICIO CERCANO A LOS BENEFICIARIOS.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ LIDER EN EL MERCADO EN LA DESCENTRALIZACION DE LOS SERVICIOS.</li> </ul>	
6.- CONTAR CON UNA EFECTIVA DIFUSION.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ LIDER EN DIFUSION.</li> </ul>	

**EJEMPLO ILUSTRATIVO**

FACTORES CLAVE	ORGANIZACION :	
	FUERZAS (+)	DEBILIDADES (-)
7.- INNOVACION EN SERVICIOS PARA SATISFACER LAS NECESIDADES CAMBIANTES DE LOS BENEFICIARIOS.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ CARTERA DE NUEVOS SERVICIOS Y CARTERA DE PROYECTOS.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ <b>POCA INNOVACION DE SERVICIOS LENTA RESPUESTA.</b></li> <li>◆ <b>NULA DIVERSIFICACION COMPETENCIA DIVERSIFICADA.</b></li> </ul>
8.- INNOVACION EN DISTRIBUCION.		<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ <b>LENTA INNOVACION EN LOS SISTEMAS DE DISTRIBUCION.</b></li> <li>◆ <b>SEGMENTOS NO CUBIERTOS.</b></li> </ul>

**3.1.4.7.- ANALISIS DE FACTORES EXTERNOS  
OPORTUNIDADES Y AMENAZAS.  
ANALISIS DE VULNERABILIDAD**



**CONCEPTOS BASICOS**

- + ES UNA HERRAMIENTA PARA EVALUAR LAS AMENAZAS QUE PODRA ENFRENTAR LA ORGANIZACIÓN.
- + OBLIGA A LOS PARTICIPANTES A TOMAR UNA ACTITUD CRITICA.

**PASOS EN EL PROCESO:**

**1.- IDENTIFICAR PUNTALES**

**PUNTAL: ELEMENTOS FUNDAMENTALES SOBRE LOS QUE SE APOYA LA ORGANIZACIÓN.**

**2.- IDENTIFICAR AMENAZAS**

**FUERZAS EXTERNAS QUE PUEDEN DAÑAR LOS PUNTALES.**

**3.- EVALUACION INDIVIDUAL  
DE LAS AMENAZAS.**

**PROBABILIDAD DE QUE OCURRA EL IMPACTO EN LA ORGANIZACION.**

**4.- CONSENSO**

**EL GRUPO INTEGRA Y VALIDA LAS EVALUACIONES INDIVIDUALES.**

**5.- ACCIONES**

**EVALUAR EL PATRON GENERAL DE LAS AMENAZAS Y DETERMINAR ACCIONES A TOMAR.**

### 3.1.4.7.- ANALISIS DE FACTORES EXTERNOS (OPORTUNIDADES Y AMENAZAS)

#### ANALISIS DE VULNERABILIDAD.

¿COMO AFECTA EL ENTORNO A MI ORGANIZACION?

IMPACTO

FACTOR	DISTRIBU- CION	MANUFAC- TURA	ADMINIS- TRACION	ASPECTOS TEC/TECNO	FINANZAS	PERSONAL
ECONOMIA						
POLITICA						
SOCIAL						
TECNOLOGIA						
ECOLOGIA						

■ CATASTROFICO  
 ■ SEVERO  
 ■ MODERADO  
 ■ LIGERO  
 ■ NULO

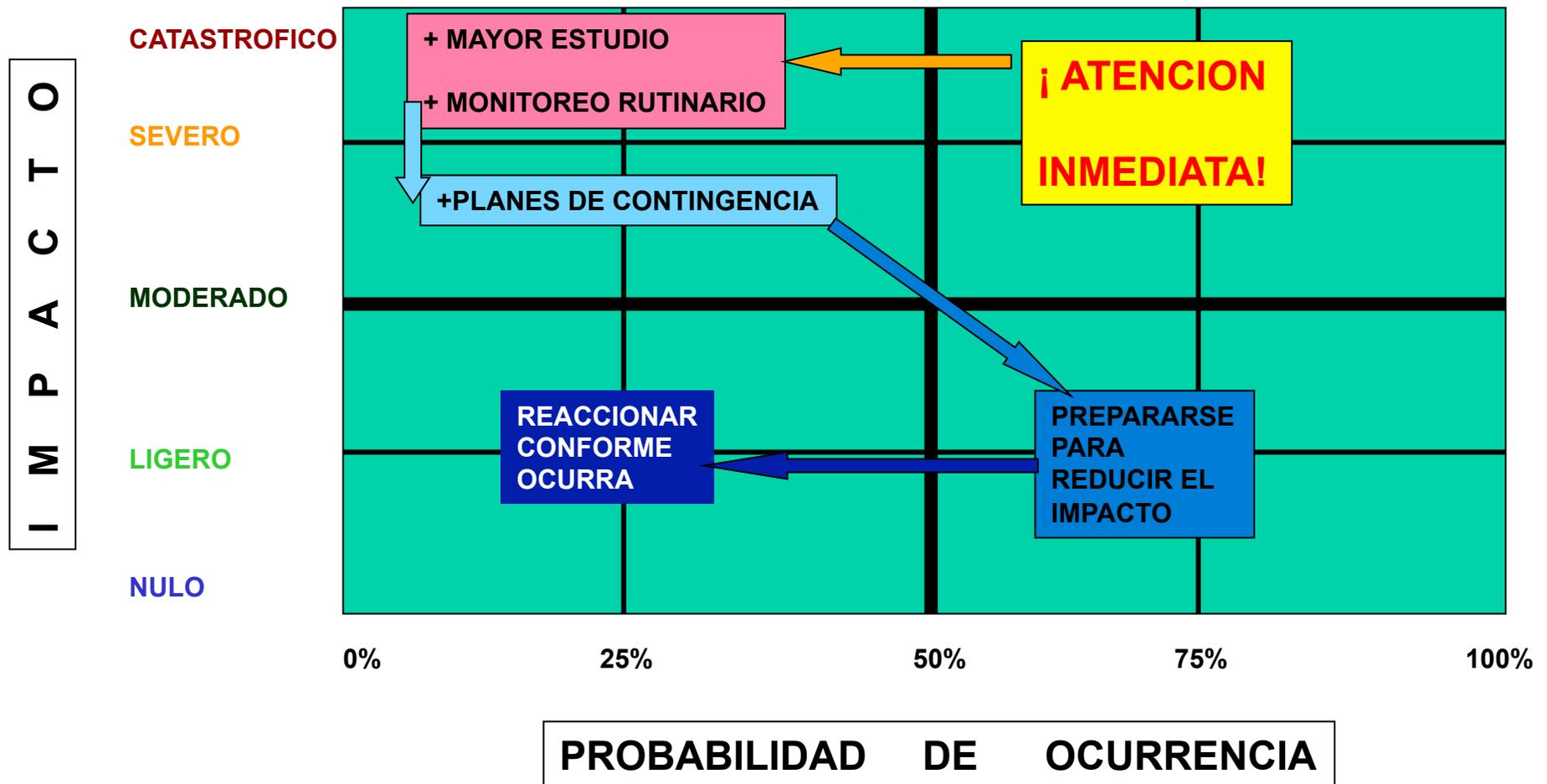


### 3.1.4.7.- ANALISIS DE FACTORES EXTERNOS OPORTUNIDADES Y AMENAZAS.

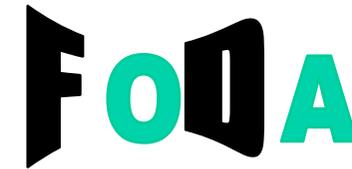
#### ANALISIS DE VULNERABILIDAD



### MATRIZ DE EVALUACION



3.1.4.7.- ANALISIS DE FACTORES EXTERNOS  
 OPORTUNIDADES Y AMENAZAS.  
**ANALISIS DE VULNERABILIDAD**



**PUNTALES**  
**QUE NO CONTROLAN Y QUE INCIDEN NEGATIVAMENTE EN MI SISTEMA**

FACTORES		PROBABILIDAD OCURRENCIA	IMPACTO QUIZACION	JERAR- QUIZACION
EXTERNO	INTERNO			
+ ECONOMIA.				
+ POLITICA.				VULNERA- BILIDADES CRÍTICAS
+ SOCIAL.				
+ TECNOLOGIA.				
+ ECOLOGIA.				

# CME

## 3.- LA ADMINISTRACION ESTRATEGICA

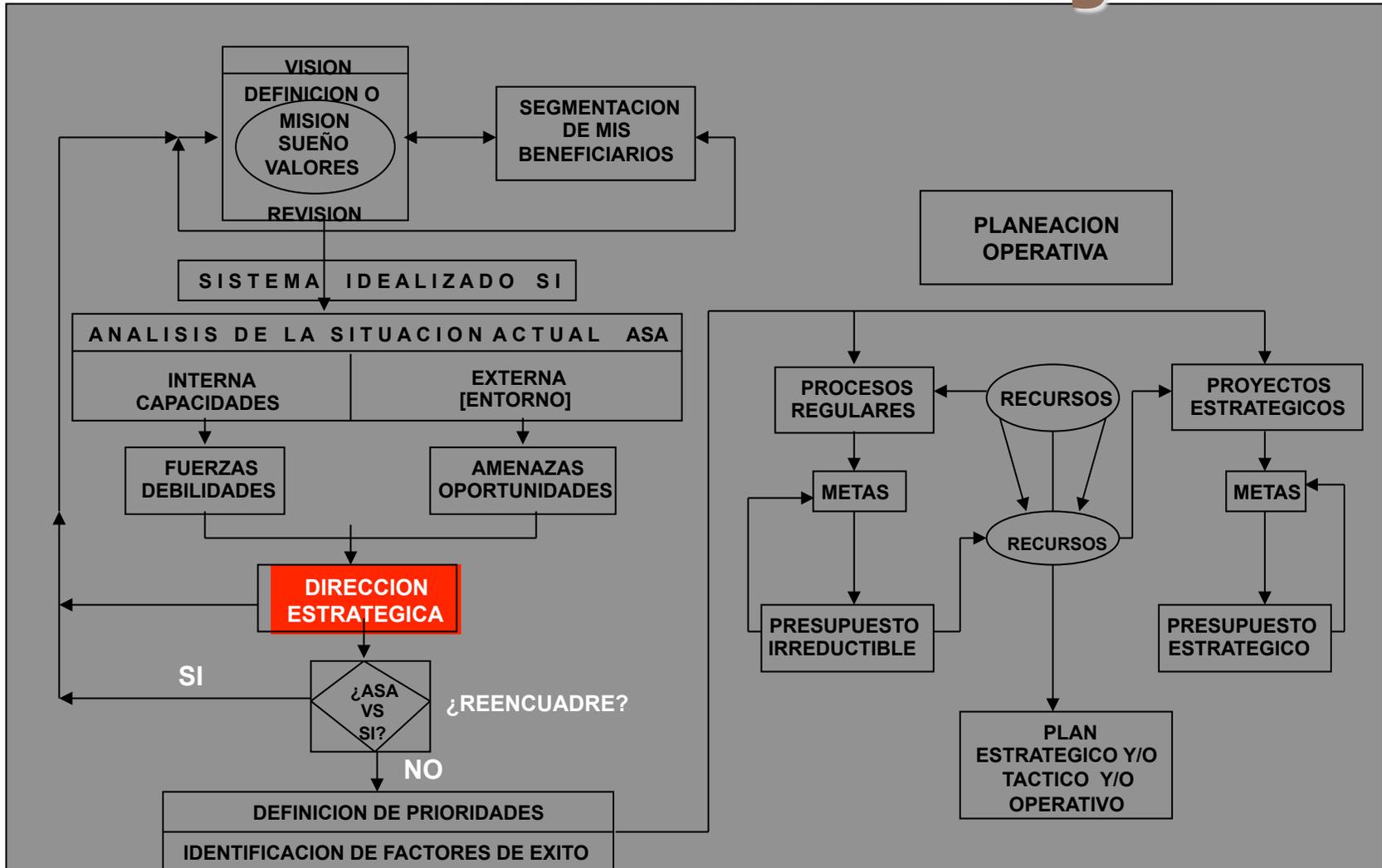
### 3.1.- La planeación Estratégica.

#### 3.1.5.- TAMIZADO ESTRATEGICO.

....DIRECCION ESTRATEGICA.....

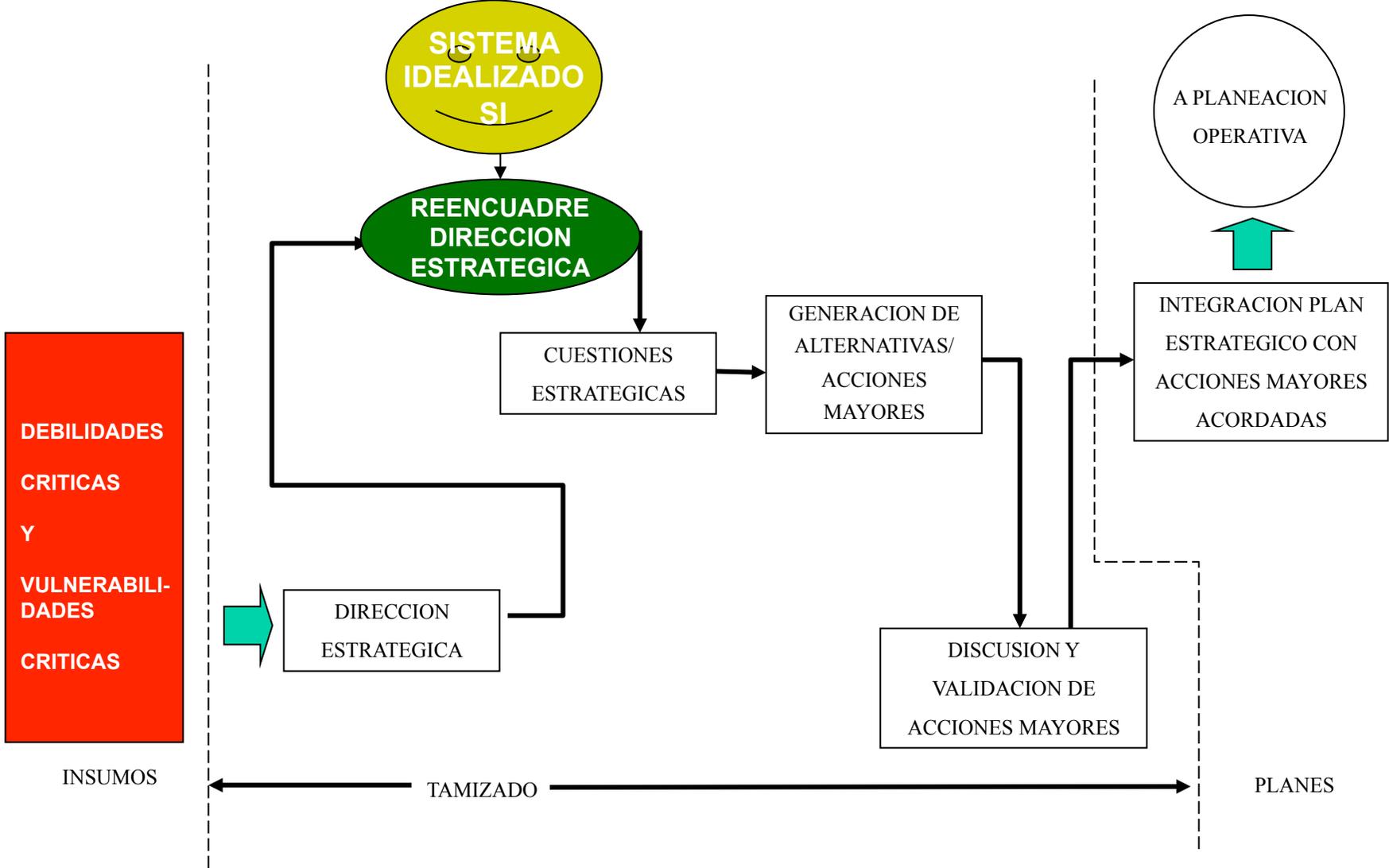
# CME

## Proceso de Planeación Estratégica



### 3.1.5.-TAMIZADO ESTRATEGICO

EL TAMIZADO DE LOS SERVICIOS ES UN PROCESO DE GENERACION Y EVALUACION DE ALTERNATIVAS QUE CONSTA DE MULTIPLES ELEMENTOS INTIMAMENTE RELACIONADOS:





### 3.1.5.- TAMIZADO ... DIRECCION ESTRATEGICA... PERSPECTIVAS DEL SECTOR:

LOS FACTORES QUE AFECTAN LA TENDENCIA HISTORICA DE LOS CRITERIOS MENCIONADOS, DEBERAN SEGUIR EL SIGUIENTE MODELO DE ANALISIS:

CRITERIO:

FACTORES QUE AFECTAN LA TENDENCIA HISTORICA	PROBABILIDAD	GRAVEDAD	PROBABILIDAD X GRAVEDAD	EFECTO/IMPACTO		
				—	=	+
FACTORES JERARQUIZADOS EN ORDEN DE IMPORTANCIA 						

$$\frac{Z \text{ ALGEBRAICA } P \times G}{\text{No. DE FACTORES}} = \frac{\text{CALIFICACION FINAL DE GRADO}}{\text{PARA EL CRITERIO}} =$$

DADO QUE LA CALIFICACION FINAL DE GRADO ES SUBJETIVA, SE EMPLEARA EL SISTEMA DE CALIFICACION DE PROBABILIDAD Y GRAVEDAD (EL CUAL SE DESCRIBE DETALLADAMENTE EN LA SIGUIENTE HOJA) CON OBJETO DE FACILITAR EL ANALISIS.

LA COLUMNA DE IMPACTO SE REFIERE AL EFECTO QUE CADA FACTOR TIENE SOBRE LA TENDENCIA HISTORICA DEL CRITERIO; UN EFECTO “ + ” TIENDE A AUMENTAR EL CRITERIO (O A DISMINUIRLO EN EL CASO DEL RIESGO), UN EFECTO “ = ” IMPLICA QUE DICHO FACTOR HARA QUE LA TENDENCIA HISTORICA PERMANEZCA IGUAL Y UN EFECTO “ - ” TIENDE A DISMINUIR EL CRITERIO (O AUMENTARLO EN EL CASO DEL RIESGO).

### 3.1.5.- TAMIZADO ... DIRECCION ESTRATEGICA.. PERSPECTIVAS DEL SECTOR:

EL SISTEMA DE CALIFICACION DE GRADO EN LOS CRITERIOS SEÑALADOS PARA DEFINIR LA PERSPECTIVA DEL SECTOR, COMPRENDE LOS SIGUIENTES PASOS:

- 1.- CALIFICAR LA PROBABILIDAD DE QUE EL FACTOR OCURRA O CONTINUE OCURRIENDO. LA PROBABILIDAD SE CALIFICA 0 A 10; LA CALIFICACION DE "0" IMPLICA QUE SEGURAMENTE EL FACTOR NO OCURRE O BIEN QUE SEGURAMENTE DESAPARECE, LA CALIFICACION DE "10" SE UTILIZA PARA FACTORES QUE SEGURAMENTE OCURRIRAN.
- 2.- CALIFICAR LA GRAVEDAD DEL FACTOR, POR GRAVEDAD SE ENTIENDE EL EFECTO (POSITIVO O NEGATIVO) QUE EL FACTOR TENGA EN EL CRITERIO QUE SE ESTA EVALUANDO. LA ESCALA DE CALIFICACION SERA LA SIGUIENTE:



3.- MULTIPLICAR PROBABILIDAD X GRAVEDAD ALGEBRAICAMENTE, ESTA MULTIPLICACION INDICA CLARAMENTE EL EFECTO O IMPACTO DEL FACTOR ( +, -, = ), SIGUIENDO LA ESCALA ANTERIOR DE -100 A -30.1 EL EFECTO SERIA "-" (MALO PARA EL CRITERIO) DE -30 A +30 EL EFECTO SERIA "=" (POCO IMPACTO RELATIVO EN EL CRITERIO) Y DE +30.1 A +100 EL IMPACTO SERIA "+" (BUENO PARA EL CRITERIO).

4.- FINALMENTE SE SUMA ALGEBRAICAMENTE LOS RESULTADOS DE LA MULTIPLICACION  $P \times G$  Y SE DIVIDEN ENTRE EL NUMERO DE FACTORES CONSIDERADOS PARA OBTENER UN PORCENTAJE.

ESTE PORCENTAJE DEFINE LA CALIFICACION FINAL DE GRADO EN EL CRITERIO DE ACUERDO A LA SIGUIENTE ESCALA:

%	GRADO	MENOS DE -20%	MALO
-20% A +20%	MEDIO	MAYOR DE +20%	BUENO.

### 3.1.5.-TAMIZADO ... DIRECCION ESTRATEGICA...PERSPECTIVAS DEL SECTOR:

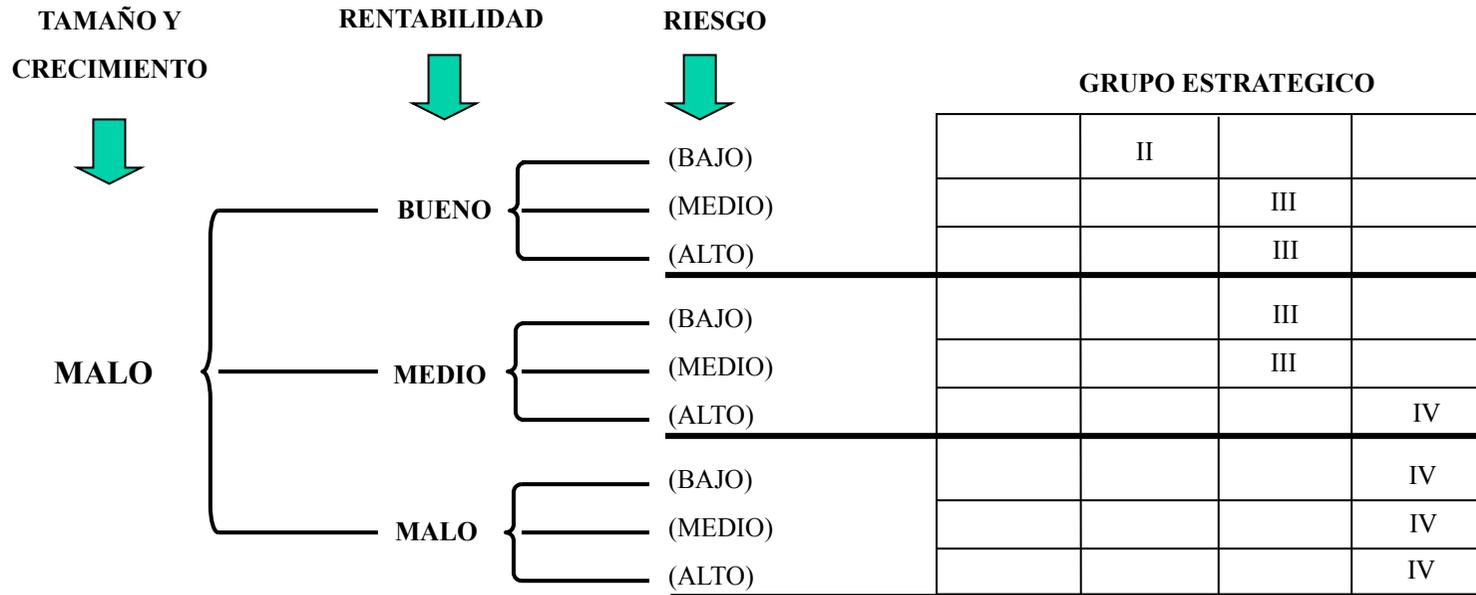
LA COMBINACION DE LOS GRADOS OBTENIDOS EN CADA UNO DE LOS CRITERIOS DETERMINA LA CLASIFICACION DEL SECTOR EN UNO DE 4 GRUPOS:

#### GRUPOS DE CLASIFICACION ESTRATEGICA

TAMAÑO Y CRECIMIENTO	RENTABILIDAD	RIESGO	GRUPO ESTRATEGICO			
BUENO	BUENO	(BAJO)	I			
		(MEDIO)	I			
		(ALTO)			III	
	MEDIO	(BAJO)		II		
		(MEDIO)		II		
		(ALTO)			III	
	MALO	(BAJO)			III	
		(MEDIO)				IV
		(ALTO)				IV
MEDIO	BUENO	(BAJO)	I			
		(MEDIO)				
		(ALTO)			III	
	MEDIO	(BAJO)		II		
		(MEDIO)			III	
		(ALTO)			III	
	MALO	(BAJO)			III	
		(MEDIO)				IV
		(ALTO)				IV

**3.1.5.- TAMIZADO ... DIRECCION ESTRATEGICA...PERSPECTIVAS DEL SECTOR:**

**GRUPO DE CLASIFICACION ESTRATEGICA**



### 3.1.5.- TAMIZADO ... DIRECCION ESTRATEGICA...PERSPECTIVAS DEL SECTOR:

LOS GRUPOS ESTRATEGICOS PODRIAN DEFINIRSE COMO SIGUE:

#### GRUPO ESTRATEGICO

#### S I G N I F I C A D O

I



SECTOR ALTAMENTE ATRACTIVO PARA LA ORGANIZACION , MUY CONVENIENTE LA PARTICIPACION (OFRECER DIRECTAMENTE EL SERVICIO) DE LA ORGANIZACION DENTRO DEL SECTOR.

II



SECTOR ATRACTIVO Y DESEABLE PARA LA ORGANIZACION, CONVENIENTE LA PARTICIPACION (OFRECIENDO DIRECTAMENTE EL SERVICIO) DE LA ORGANIZACION.

III



SECTOR PELIGROSO, PUEDA SER ATRACTIVA PARA LA ORGANIZACION BAJO CIRCUNSTANCIAS ESPECIALES PERO REQUIERE DE ANALISIS MUY CUIDADOSOS PARA DEFINIR LA PARTICIPACION (OFRECIENDO DIRECTAMENTE EL SERVICIO) DE LA ORGANIZACION.

IV



SECTOR MUY PELIGROSO INCONVENIENTE LA PARTICIPACION DE LA ORGANIZACIÓN (OFRECIENDO DIRECTAMENTE EL SERVICIO), CANDIDATO A QUE LA ORGANIZACIÓN SEA TAN SOLO RECTOR DEL MISMO..

### 3.1.5.- TAMIZADO ... DIRECCION ESTRATEGICA...PERSPECTIVAS DEL SECTOR:

FINALMENTE, EL ANALISIS DE LA PERSPECTIVA DEL SECTOR SE RESUME EN LA SIGUIENTE FORMA:

<b>CRITERIO</b>	<b>CONCLUSION</b>	<b>GRADO</b>	<b>GRUPO ESTRATEGICO</b>
TAMAÑO Y CRECIMIENTO	BREVE ENUNCIADO DE LA CONCLUSION DEL ANALISIS (2 ó 3 RENGLONES).	CALIFICACION (MALO, MEDIO, BUENO)	GRUPO ESTRATEGICO A QUE CORRESPONDE EL SECTOR.
RENTABILIDAD SOCIAL			
RIESGO			

**CRITERIO ... TAMAÑO Y CRECIMIENTO**

**EJEMPLO ILUSTRATIVO**

**ORGANIZACION:**

FACTORES QUE AFECTAN LA TENDENCIA HISTORICA DEL CRITERIO	P	G	PxG	EFECTO Y/O IMPACTO		
				-	=	+
◆ MERCADO GRANDE CON ALTOS CRECIMIENTOS HISTORICOS.	9	+9	81			*
◆ ALTOS PER CAPITAS CON ALTO CRECIMIENTO DE LA POBLACION.	8	+9	72			*
◆ INSUMOS ESCASOS Y CAROS (TRANSPORTE, AGUA,ETC)	10	-7	-70	*		
◆ MANO DE OBRA DISPONIBLE NO CALIFICADA.	8	7	56			*
◆ SECTOR SATISFACE DIVERSAS NECESIDADES.	10	+9	90			*
◆ CICLO DE VIDA EN ETAPA DE CRECIMIENTO.	7	+10	70			*
◆ SECTOR NO PRIORITARIO BAJO PRESION PRESUPUESTAL.	10	-7	-70	*		
◆ SENSIBLE A CLIMA.	10	2	20		*	
◆ SERVICIO POCO ORIENTADO AL LARGO PLAZO.	8	-6	-48	*		
◆ SENSIBLE A PRECIO PERO RAPIDA RECUPERACION.	9	+2	18		*	
◆ POTENCIAL DE CRECIMIENTO EN SEGMENTOS Y MERCADOS NO CUBIERTOS.	9	9	81			*

$$\frac{\sum PxG}{\text{No. Eventos}} = \frac{300}{11} = 27\%$$

CALIFICACION FINAL DEL CRITERIO

**BUENO**

**CRITERIO ... RENTABILIDAD SOCIAL**

**EJEMPLO ILUSTRATIVO**

**ORGANIZACION:**

FACTORES QUE AFECTAN LA TENDENCIA HISTORICA DEL CRITERIO	P	G	PxG	EFECTO Y/O IMPACTO		
				-	=	+
◆ BUENA RENTABILIDAD HISTORICA.	10	10	100			*
◆ BARRERAS DE ENTRADA POR COMERCIALIZACION Y DISTRIBUCION.	10	9	90			*
◆ ALTA UTILIZACION DE CAPACIDAD. DEMANDA SUPERIOR A LA OFERTA.	8	10	80			*
◆ BAJA BARRERA DE ENTRADA POR TECNOLOGIA.	10	-8	-80	*		
◆ SUBSIDIOS DISCRIMINATORIOS	7	6	42			*
◆ CONTROL DE PRECIOS. EROSION DE MARGENES	10	-9	-90	*		
◆ SENSIBLE A PRECIO PERO RAPIDA RECUPERACION.	9	2	18		*	
◆ IMPUESTOS ESPECIALES.	8	-8	-64	*		
◆ FUERTE COMPETENCIA.	10	-6	-60	*		

$$\frac{\sum PxG}{\text{No. Eventos}} = 4\%$$

CALIFICACION FINAL DEL CRITERIO

**MEDIO**

**CRITERIO ... RIESGO**

**EJEMPLO ILUSTRATIVO**

**ORGANIZACION:**

FACTORES QUE AFECTAN LA TENDENCIA HISTORICA DEL CRITERIO	P	G	PxG	EFECTO Y/O IMPACTO		
				-	=	+
◆ SECTOR SATISFACE DIVERSAS NECESIDADES.	10	10	100			*
◆ POTENCIAL DE CRECIMIENTO EN NUEVOS SEGMENTOS Y MERCADOS.	10	9	90			*
◆ MATERIAS PRIMAS SUCEDANEAS.	10	6	60			*
◆ ATRACTIVA FUENTE DE FINANCIAMIENTO PARA EL GOBIERNO A TRAVES DE IMPUESTOS ESPECIALES.	10	4	40			*
◆ SECTOR NO PRIORITARIA BAJO PRESION PRESUPUESTAL	9	-5	-45	*		
◆ GENERADORA DE EMPLEOS	8	4	32			*
◆ FUERTE COMPETENCIA.	10	-5	-50	*		
◆ INSUMOS ESCASOS Y CAROS (TRANSPORTE, MATERIALES, AGUA, ETC.)	10	-6	-60	*		
◆ GRAN CANTIDAD DE SUCEDANEOS.	10	-7	-70	*		
◆ SENSIBLE A CLIMA.	10	2	20	*		

$$\frac{\sum PxG}{\text{No. Eventos}} = 12\%$$

CALIFICACION FINAL DEL CRITERIO

**MEDIO**

**PERSPECTIVA DEL SECTOR ... CONCLUSION:**

**EJEMPLO ILUSTRATIVO**

**CRITERIO**

**CONCLUSION**

**GRADO**

**TAMAÑO Y  
CRECIMIENTO**

**CICLO DE LA VIDA EN  
ETAPA DE CRECIMIENTO  
CON ALTO CRECIMIENTO  
POBLACIONAL PERO BAJO  
PRESION PRESUPUESTAL**

**BUENO**

**RENTABILIDAD**

**RENTABILIDAD MEDIA.  
PELIGRO DE EROSION A  
FUTURO POR CONTROL DE  
PRECIOS E INCREMENTO  
DE INSUMOS**

**MEDIO**

**RIESGO**

**SECTOR NO PRIORITARIO  
PERO ATRACTIVA FUENTE DE  
FINANCIAMIENTO PARA EL  
GOBIERNO A TRAVES DE  
IMPUESTOS ESPECIALES**

**MEDIO**

**SECTOR TIPO II:**

**SECTOR ATRACTIVO Y  
DESEABLE PARA LA  
ORGANIZACION.  
CONVENIENTE LA  
PARTICIPACION DE LA  
ORGANIZACION**

### 3.1.5.- TAMIZADO ... DIRECCION ESTRATEGICA...POSICION DE LA ORGANIZACION:

LA POSICION DE LA ORGANIZACIÓN SE EVALUA EN FUNCION A 4 CRITERIOS Y SE DERIVA TAMBIEN DEL ANALISIS DE LOS INSUMOS EN LA PORCION CORRESPONDIENTE A LA **ORGANIZACION**

CRITERIO	FACTORES QUE AFECTAN LA POSICION DE LA ORGANIZACION	G R A D O		
		DEBIL	MEDIO	FUERTE
POSICION DISTRIBUTIVA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PARTICIPACION RELATIVA DE “MERCADO”</li> <li>- CAPACIDAD DE DISTRIBUCION</li> <li>- UTILIZACION DE DISTRIBUCION</li> <li>- CALIDAD DE LOS SERVICIOS</li> <li>- CRECIMIENTO Y TAMAÑO DE “MERCADO”</li> </ul>	APRECIACION	SUBJETIVA	
POSICION OPERATIVA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- TECNOLOGÍA / PROCESO</li> <li>- UTILIZACION CAPACIDAD</li> <li>- PRODUCTIVIDAD / COSTOS</li> <li>- INTEGRACION</li> <li>- DISPONIBILIDAD MATERIAS PRIMAS</li> <li>- CRECIMIENTO DE LA CAPACIDAD</li> </ul>	APRECIACION	SUBJETIVA	
POSICION FINANCIERA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- COSTOS.</li> <li>- RENTABILIDAD SOCIAL</li> <li>- ENDEUDAMIENTO</li> <li>- INVERSION VS PRESUPUESTO “IRREDUCTIBLE”</li> </ul>	APRECIACION	SUBJETIVA	

### 3.1.5.- TAMIZADO ... DIRECCION ESTRATEGICA..POSICION DE LA ORGANIZACION:

CRITERIO	FACTORES QUE AFECTAN LA POSICION DE LA ORGANIZACION	G R A D O		
		DEBIL	MEDIO	FUERTE
POSICION ORGANIZACIONAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</li> <li>- RECURSOS HUMANOS</li> <li>- OBJETIVOS</li> <li>- POTENCIAL DE DESARROLLO</li> <li>- RECURSOS FINANCIEROS</li> </ul>	APRECIACION	SUBJETIVA	

ES IMPORTANTE ACLARAR QUE, AL IGUAL QUE EN EL ANALISIS DE LA PERSPECTIVA DEL SECTOR, LO QUE SE BUSCA SON LOS FACTORES QUE AFECTAN LA POSICION DE LA ORGANIZACION Y SU EFECTO SOBRE CADA UNO DE LOS CRITERIOS SEÑALADOS. DEBERA EVALUARSE LA POSICION ACTUAL DE LA ORGANIZACION Y NO LA DESEADA A FUTURO.

LA APRECIACION FINAL DE “GRADO” ES TAMBIEN SUBJETIVA POR LO QUE SE UTILIZARA EL SISTEMA DE PROBABILIDAD Y GRAVEDAD YA DESCRITO.

EN ESTE CASO, DADO QUE LO QUE SE ESTA EVALUANDO ES LA POSICION ACTUAL DE LA ORGANIZACION, POR PROBABILIDAD SE ENTENDERA LA PROBABILIDAD DE QUE EL FACTOR ANALIZADO CONTINUE PRESENTANDOSE SUPONIENDO QUE NO HACEMOS NADA POR EVITARLO O PROVOCARLO.

### 3.1.5.- TAMIZADO ... DIRECCION ESTRATEGICA...POSICION DE LA ORGANIZACION:

LA EVALUACION DE LA **POSICION DE LA ORGANIZACION** SIGUE EL MISMO FORMATO:

FACTORES QUE AFECTAN LA POSICION DE LA ORGANIZACIÓN.	PROBABILIDAD	GRAVEDAD	Px G	EFECTO / IMPACTO		
				-	=	+
FACTORES JERARQUIZADOS EN ORDEN DE IMPORTANCIA  						

z ALGEBRAICA P x G =  
No. DE FACTORES

CALIFICACION FINAL DE =  
GRADO PARA LA POSICION

LOS DIFERENTES ELEMENTOS YA FUERON COMENTADOS EN EL ANALISIS DE LA PERSPECTIVA DEL SECTOR Y TIENEN EL MISMO SIGNIFICADO (SALVO EL CASO DE LA PROBABILIDAD QUE SE COMENTA EN LA HOJA ANTERIOR)

### 3.1.5.- TAMIZADO ... DIRECCION ESTRATEGICA...POSICION DE LA ORGANIZACION:

LOS GRUPOS ESTRATEGICOS A NIVEL POSICION DE LA ORGANIZACION PUEDEN INTERPRETARSE COMO SIGUE:

#### GRUPO ESTRATEGICO

#### IMPLICACIONES

I



POSICION MUY FUERTE, LIDERAZGO INDISCUTIBLE EN EL. APROVECHAR POSICION PRIVILEGIADA.

II



MUY BUENA POSICION COMPETITIVA. NO HAY DEBILIDADES MAYORES. CUIDAR O ACRECENTAR DICHA POSICION.

III



FUERZAS IMPORTANTES COMBINADAS CON DEBILIDADES MAYORES QUE PUEDEN PONER EN PELIGRO LA POSICION COMPETITIVA DE LA ORGANIZACION. MUY ALTA SELECTIVIDAD EN LA ELECCION DE ESTRATEGIAS.

IV



POSICION DEBIL. POCAS FUERZAS COMBINADAS CON DEBILIDADES MAYORES. POSICION COMPETITIVA MUY DIFICIL O QUIZA IMPOSIBLE DE SOSTENER. CONSIDERAR DETENIDAMENTE LAS POSIBILIDADES DE SALIDA DEL SECTOR (QUEDARSE COMO RECTOR), O REESTRUCTURACION TOTAL DE LA ORGANIZACION.

### 3.1.5.- TAMIZADO ... DIRECCION ESTRATEGICA...POSICION DE LA ORGANIZACION:

LA COMBINACION DE GRADOS OBTENIDOS EN CADA UNO DE LOS CRITERIOS, DETERMINA LA CLASIFICACION DE LA ORGANIZACION EN UNO DE 4 GRUPOS ESTRATEGICOS:

	POSICION DISTRIBUTIVA	POSICION OPERATIVA	POSICION FINANCIERA	POSICION ORGANIZACIONAL	GRUPO ESTRATEGICO			
FUERTE	FUERTE	FUERTE	FUERTE		I			
			MEDIA		I			
			DEBIL			II		
		MEDIA	FUERTE			II		
			MEDIA			II		
			DEBIL					III
		DEBIL	FUERTE				II	
			MEDIA					III
			DEBIL					III
	MEDIA	FUERTE	FUERTE				II	
			MEDIA				II	
			DEBIL					III
MEDIA		FUERTE					II	
		MEDIA					III	
		DEBIL					III	
DEBIL		FUERTE						III
		MEDIA						IV
		DEBIL						IV

### 3.1.5.- TAMIZADO ... DIRECCION ESTRATEGICA...POSICION DE LA ORGANIZACION:

**POSICION DISTRIBUTIVA**    **POSICION OPERATIVA**    **POSICION FINANCIERA**    **POSICION ORGANIZACIONAL**    **GRUPO ESTRATEGICO**

<b>FUERTE</b> → <b>DEBIL</b>	<b>FUERTE</b>	FUERTE		<b>II</b>		
		MEDIA			<b>III</b>	
		DEBIL			<b>III</b>	
	<b>MEDIA</b>	FUERTE			<b>III</b>	
		MEDIA			<b>III</b>	
		DEBIL				<b>IV</b>
	<b>DEBIL</b>	FUERTE			<b>III</b>	
		MEDIA				<b>IV</b>
		DEBIL				<b>IV</b>

### 3.1.5.- TAMIZADO ... DIRECCION ESTRATEGICA...POSICION DE LA ORGANIZACION:

	POSICION DISTRIBUTIVA	POSICION OPERATIVA	POSICION FINANCIERA	POSICION ORGANIZACIONAL	GRUPO ESTRATEGICO				
{	FUERTE	{	FUERTE	FUERTE	<b>I</b>				
				MEDIA		<b>II</b>			
				<u>DEBIL</u>		<b>II</b>			
		{	MEDIA	FUERTE		<b>II</b>			
				MEDIA			<b>III</b>		
				<u>DEBIL</u>			<b>III</b>		
		{	DEBIL	FUERTE			<b>III</b>		
				MEDIA				<b>IV</b>	
				<u>DEBIL</u>				<b>IV</b>	
	{	MEDIA	{	FUERTE	FUERTE		<b>II</b>		
					MEDIA		<b>II</b>		
					<u>DEBIL</u>			<b>III</b>	
{			MEDIA	FUERTE			<b>III</b>		
				MEDIA			<b>III</b>		
				<u>DEBIL</u>			<b>III</b>		
{			DEBIL	FUERTE			<b>III</b>		
				MEDIA				<b>IV</b>	
				<u>DEBIL</u>				<b>IV</b>	

### 3.1.5.- TAMIZADO ... DIRECCION ESTRATEGICA...POSICION DE LA ORGANIZACION:

**POSICION DISTRIBUTIVA**    **POSICION OPERATIVA**    **POSICION FINANCIERA**    **POSICION ORGANIZACIONAL**    **GRUPO ESTRATEGICO**

<b>MEDIA</b> → <b>DEBIL</b>	<b>FUERTE</b>	FUERTE			<b>III</b>	
		MEDIA			<b>III</b>	
		<u>DEBIL</u>				<b>IV</b>
	<b>MEDIA</b>	FUERTE			<b>III</b>	
		MEDIA				<b>IV</b>
		<u>DEBIL</u>				<b>IV</b>
	<b>DEBIL</b>	FUERTE			<b>III</b>	
		MEDIA				<b>IV</b>
		<u>DEBIL</u>				<b>IV</b>

### 3.1.5.- TAMIZADO ... DIRECCION ESTRATEGICA...POSICION DE LA ORGANIZACION:

	POSICION DISTRIBUTIVA	POSICION OPERATIVA	POSICION FINANCIERA	POSICION ORGANIZACIONAL	GRUPO ESTRATEGICO			
DEBIL	FUERTE	FUERTE	FUERTE				III	
			MEDIA				III	
			DEBIL				III	
		MEDIA	FUERTE				III	
			MEDIA					IV
			DEBIL					IV
		DEBIL	FUERTE				III	
			MEDIA					IV
			DEBIL					IV
	MEDIA	FUERTE	FUERTE				III	
			MEDIA				III	
			DEBIL					IV
MEDIA		FUERTE				III		
		MEDIA					IV	
		DEBIL					IV	
DEBIL		FUERTE				III		
		MEDIA					IV	
		DEBIL					IV	

### 3.1.5.- TAMIZADO ... DIRECCION ESTRATEGICA...POSICION DE LA ORGANIZACION:

**POSICION DISTRIBUTIVA**    **POSICION OPERATIVA**    **POSICION FINANCIERA**    **POSICION ORGANIZACIONAL**    **GRUPO ESTRATEGICO**

<b>DEBIL</b> → <b>DEBIL</b>	<b>FUERTE</b>	FUERTE			<b>III</b>	
		MEDIA				<b>IV</b>
		<u>DEBIL</u>				<b>IV</b>
	<b>MEDIA</b>	FUERTE			<b>III</b>	
		MEDIA				<b>IV</b>
		<u>DEBIL</u>				<b>IV</b>
	<b>DEBIL</b>	FUERTE				<b>IV</b>
		MEDIA				<b>IV</b>
		<u>DEBIL</u>				<b>IV</b>

### 3.1.5.- TAMIZADO ... DIRECCION ESTRATEGICA...POSICION DE LA ORGANIZACION:

<b>CRITERIO</b>	<b>CONCLUSION</b>	<b>GRADO</b>	<b>GRUPO ESTRATEGICO</b>
<b>POSICION DISTRIBUTIVA</b>	<b>BREVE ENUNCIADO DE LA CONCLUSION DEL ANALISIS</b>	<b>CALIFICACION</b>	<b>GRUPO ESTRATEGICO A QUE CORRESPONDE LA UBN</b>
<b>POSICION OPERATIVA</b>			
<b>POSICION FINANCIERA</b>			
<b>POSICION ORGANIZACIONAL</b>			

**POSICION ... DISTRIBUTIVA**

**EJEMPLO ILUSTRATIVO**

**ORGANIZACION:**

FACTORES QUE AFECTAN LA POSICION DE LA EMPRESA	P	G	PxG	EFECTO Y/O IMPACTO		
				-	=	+
◆ LIDER INDISCUTIBLE EN EL MERCADO.	9	10	90			*
◆ COBERTURA TOTAL.	10	10	100			*
◆ MEJOR DISTRIBUCION.	9	10	90			*
◆ LIDER EN PER CAPITAS.	9	10	90			*
◆ SEGMENTOS Y MERCADOS NO CUBIERTOS	9	-5	-45	*		
◆ POCA INNOVACION. LENTA RESPUESTA	10	-6	-60	*		
◆ NULA DIVERSIFICACION. COMPETENCIA DIVERSIFICADA	10	-7	-70	*		
◆ DEFICIENCIAS EN CALIDAD	8	-5	-40	*		
◆ SERVICIO CON ALTA IMAGEN.	9	10	90			*
◆ DISTINTIVO EN DIFUSION Y COMUNICACION.	8	9	72			*
◆ DISCRIMINACION GOBIERNO FEDERAL	10	-6	-60	*		

$$\frac{\sum PxG}{\text{No. Eventos}} = 23\%$$

CALIFICACION FINAL DE LA POSICION

**FUERTE**

**POSICION ... OPERATIVA**

**EJEMPLO ILUSTRATIVO**

**ORGANIZACION:**

FACTORES QUE AFECTAN LA POSICION DE LA EMPRESA	P	G	PxG	EFECTO Y/O IMPACTO		
				-	=	+
◆ MAYOR CAPACIDAD INSTALADA.	8	9	72			*
◆ INCIPIENTE INTEGRACION A MATERIAS PRIMAS.	9	5	45			*
◆ ALTA UTILIZACION DE CAPACIDAD.	9	9	81			*
◆ SERVICIO CON GRAN IMAGEN Y FUERTE RESPALDO. TECNOLOGICO	10	10	100			*
◆ DEFICIENCIAS EN CALIDAD.	8	-8	-64	*		
◆ PROBLEMAS EN IMPORTACION DE MATERIAS PRIMAS.	9	-9	-81	*		

$$\frac{\sum PxG}{\text{No. Eventos}} = 26\%$$

CALIFICACION FINAL DE LA POSICION

**FUERTE**

**ORGANIZACION:**

FACTORES QUE AFECTAN LA POSICION DE LA EMPRESA	P	G	PxG	EFECTO Y/O IMPACTO		
				-	=	+
◆ RENTABILIDAD SUPERIOR AL SECTOR POR ALTO VOLUMEN Y EFICIENCIA.	9	10	90			*
◆ ALTA GENERADORA DE IMPUESTOS.	9	10	90			*
◆ MAYOR CRECIMIENTO EN INVERSION.	10	-1	-10		*	
◆ DISCRIMINACION DE GOBIERNO FEDERAL EN PRESUPUESTO.	10	-2	-20		*	
◆ MAS SENSIBLE A INFLACION.	10	-5	-50	*		

$$\frac{\sum PxG}{\text{No. Eventos}} = 20\%$$

CALIFICACION FINAL DE LA POSICION

**FUERTE**

ORGANIZACION:

FACTORES QUE AFECTAN LA POSICION DE LA EMPRESA	P	G	PxG	EFECTO Y/O IMPACTO		
				-	=	+
◆ ORGANIZACIÓN DESCONCENTRADA.	10	9	90			*
◆ ORGANIZACION ORIENTADA A MEDIANO PLAZO. 8	4	32	*			
◆ RECURSOS FINANCIEROS DISPONIBLES.	5	10	50		*	
◆ DIRECCION MEDIA NO TOTALMENTE DESARROLLADA.	8	-8	-64	*		
◆ ACTITUD REACTIVA. LENTA A INNOVACIONES.	9	-7	-56	*		
◆ ORGANIZACION "DIVERSIFICADA" A OTROS SECTORES.	10	-5	-50	*		

$$\frac{\sum PxG}{\text{No. Eventos}} = 0.33\%$$

CALIFICACION FINAL DE LA POSICION

MEDIO

**POSICION DE LA ORGANIZACION ... CONCLUSION**

<b>POSICION</b>	<b>CONCLUSION</b>	<b>GRADO</b>	<b>GRUPO ESTRATEGICO</b>
DISTRIBUTIVA	LIDER ABSOLUTO EN SERVICIOS ACTUALES PERO SIN CUBRIR SEGMENTOS ATRACTIVOS.	FUERTE	<b>TIPO I:</b> <b>MUY FUERTE</b> <b>POSICION. LIDERAZGO</b> <b>INDISCUTIBLE EN EL</b> <b>SECTOR PERO CON</b> <b>PRESIONES A FUTURO.</b>
OPERATIVA	FUERTE POSICION CON PROBLEMAS DE CALIDAD	FUERTE	
FINANCIERA	FUERTE POSICION CON RIESGOS POR PRESION DEL GOBIERNO FEDERAL.	FUERTE	
ORGANIZACIONAL	BUENA ORGANIZACIÓN PERO NO TOTALMENTE APROVECHADA Y DESARROLLADA.	MEDIO	

### 3.1.5.- TAMIZADO ... DIRECCION ESTRATEGICA

FINALMENTE, SE COMBINAN LA PERSPECTIVA DEL SECTOR Y LA POSICION DE LA ORGANIZACION SE OBTIENE LA DIRECCION ESTRATEGICA.

		SECTOR			
		I	II	III	IV
ORGANIZACION	I	A		B	
	II				
	III	C		D	
	IV				



**DiES**

#### DIRECCION ESTRATEGICA

A).- INVERTIR Y DESARROLLAR, MAS Y MEJORES SERVICIOS.

B).- MANTENER LA PRESTACION DEL SERVICIO.

C).- EVALUAR: IMPULSAR O RETIRAR, LA PRESTACION DIRECTA DEL SERVICIO.

D).- RETIRAR EL SERVICIO DIRECTO, ROL DE RECTORES.

### 3.1.5.-TAMIZADO... DIRECCION ESTRATEGICA

LA DIRECCION ESTRATEGICA POR SI SOLA PROPORCIONA UNA INDICACION PRECISA DEL TIPO DE ESTRATEGIAS QUE CADA ORGANIZACION REQUIERE. POR EJEMPLO, A CONTINUACION SE ENLISTAN ALGUNAS ESTRATEGIAS TIPICAS CONGRUENTES CON CADA TIPO DE DIRECCION.

#### A).- INVERTIR Y DESARROLLAR

- ◆ INTEGRACION VERTICAL (MATERIAS PRIMAS, INSUMOS)
- ◆ INCREMENTAR CAPACIDAD
- ◆ NUEVOS SERVICIOS/MISMO MERCADO.
- ◆ INCREMENTAR DISTRIBUCION.
- ◆ NUEVOS SERVICIOS/NUEVOS MERCADOS

#### B).- MANTENER.

- ◆ RACIONALIZACION DE SERVICIOS Y DISTRIBUCION
- ◆ REDUCCION DE COSTOS
- ◆ DISMINUCION DE INVERSIONES
- ◆ MISMOS SERVICIOS / NUEVOS MERCADOS

#### C).- EVALUAR: IMPULSAR O RETIRAR

- ◆ NUEVOS SERVICIOS / MISMOS MERCADOS
- ◆ INCREMENTAR COBERTURA
- ◆ FUERTE INVERSION
- ◆ DESINVERSION SELECTIVA
- ◆ ELIMINACION GRADUAL DE SERVICIOS, FUNCIONES, ETC.
- ◆ EFICIENCIA TECNOLOGICA

#### D).- RETIRAR

- ◆ DEJAR DE DAR EL SERVICIO
- ◆ MEJORAR LA RECTORIA.

**EJEMPLO ILUSTRATIVO**

**DIES**

**DIRECCION ESTRATEGICA**

		S E C T O R			
		I	II	III	IV
O R G A N I Z A C I O N	I				
	II				
	III				
	IV				



**INVERTIR Y DESARROLLAR**

LOGRAR UNA MAYOR COBERTURA Y DESARROLLAR NUEVOS SERVICIOS PARA APROVECHAR LOS SEGMENTOS NO CUBIERTOS.

# CME

## 3.- LA ADMINISTRACION ESTRATEGICA

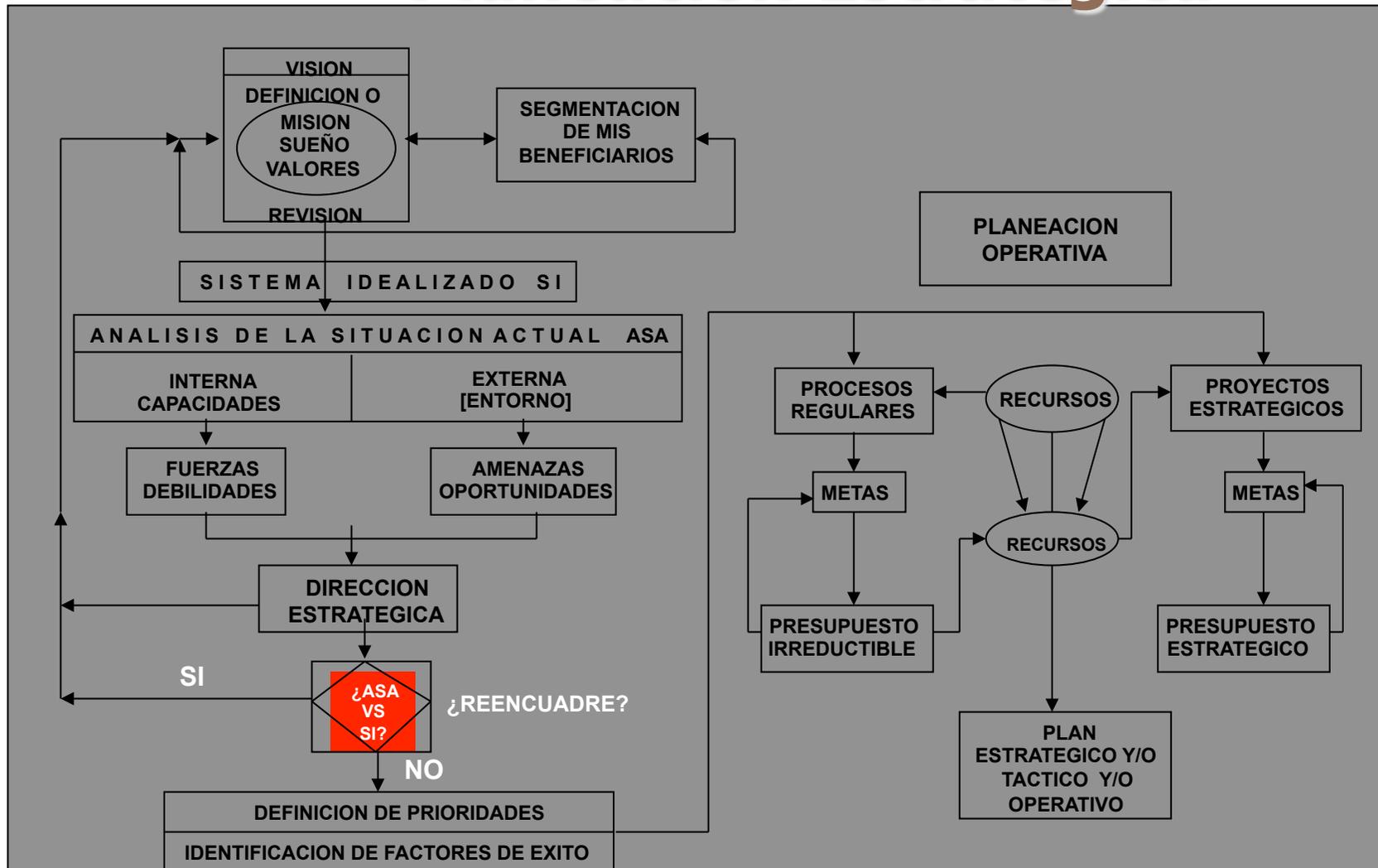
### 3.1.- La planeación Estratégica.

#### 3.1.6.- REENCUADRE DE LA DIRECCION ESTRATEGICA.

.....

# CME

# Proceso de Planeación Estratégica



# CME

# Sistema Idealizado SI

## Resumen

CONCEPTOS	¿QUE?	¿DONDE?	¿QUIEN?	¿CUANDO?	¿COMO?
I.- BENEFICIARIOS.					
II.- SERVICIOS.					
III.- PROCESOS.					
IV.- INSUMOS.					
V.- PROVEEDORES.					
VI.- COMPLEMENTADORES.					
VII.- COMPETIDORES.					
VIII.- VALOR AGREGADO.					
IX.- “REGLAS DEL JUEGO”					
X.- TACTICAS.					
XI.- RASGOS CULTURA.					

# CME

## Sistema Idealizado SI

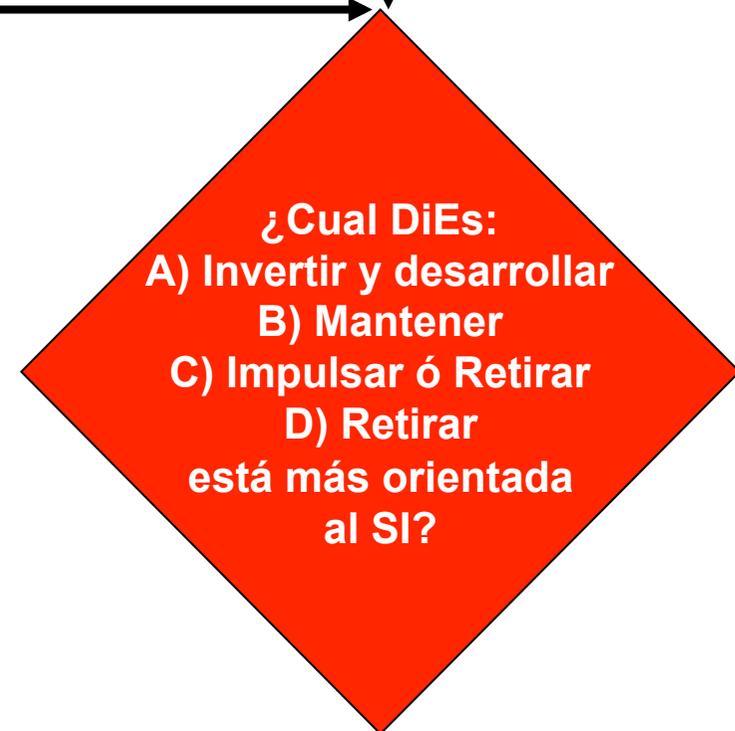
VS

DiES

### Resumen

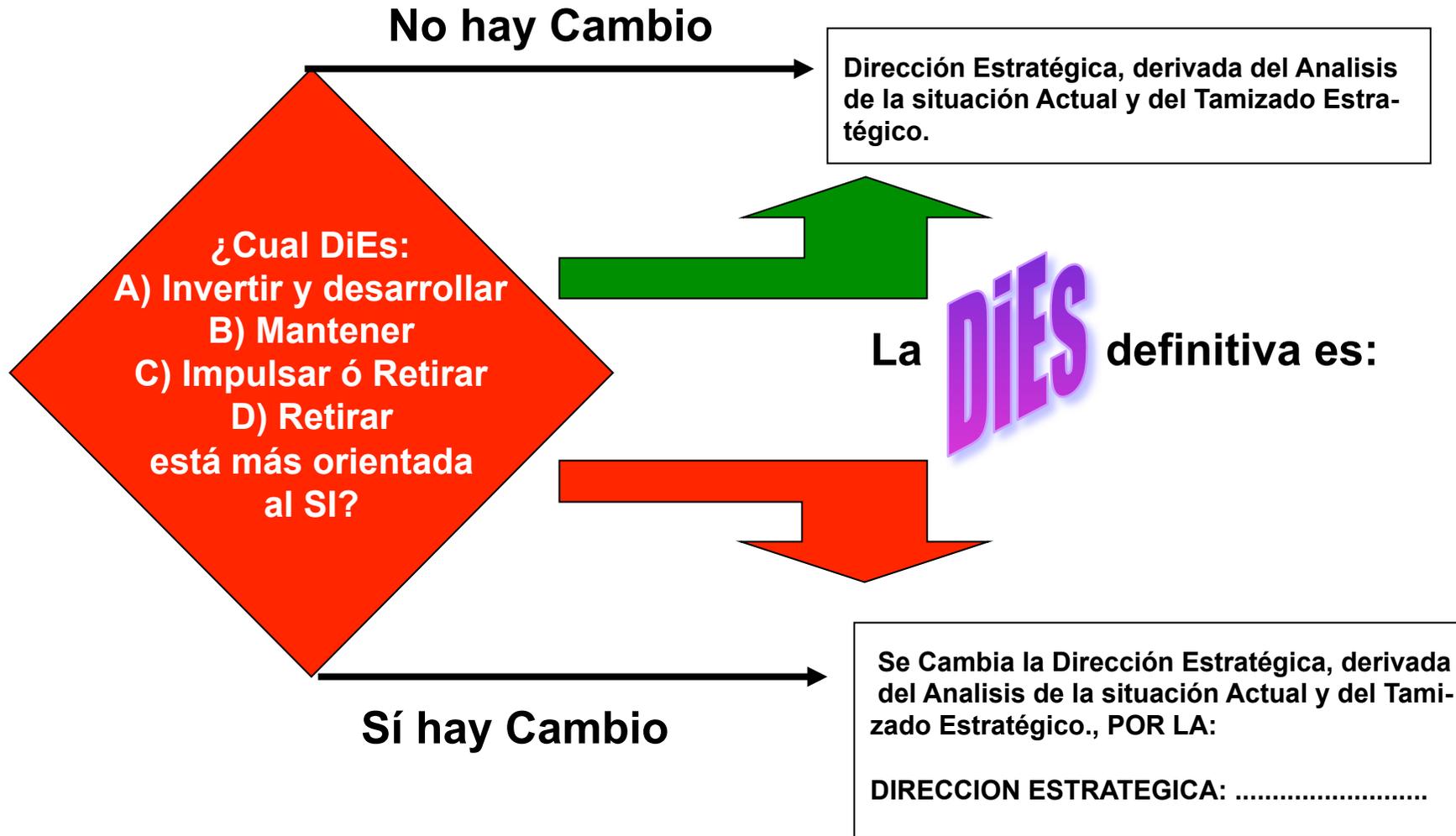
CONCEPTOS	¿QUE, DONDE, QUIEN, CUANDO, COMO?
I.- BENEFICIARIOS.	
II.- SERVICIOS.	
III.- PROCESOS.	
IV.- INSUMOS.	
V.- PROVEEDORES.	
VI.- COMPLEMENTADORES.	
VII.- COMPETIDORES.	
VIII.- VALOR AGREGADO.	
IX.- “REGLAS DEL JUEGO”	
X.- TACTICAS.	
XI.- RASGOS CULTURA.	

Dirección Estratégica, derivada del Analisis de la situación Actual y del Tamizado Estratégico.



# CME

## ¿Se reencuadra la Dirección Estratégica (DiEs)?



# CME

## 3.- LA ADMINISTRACION ESTRATEGICA

### 3.1.- La planeación Estratégica.

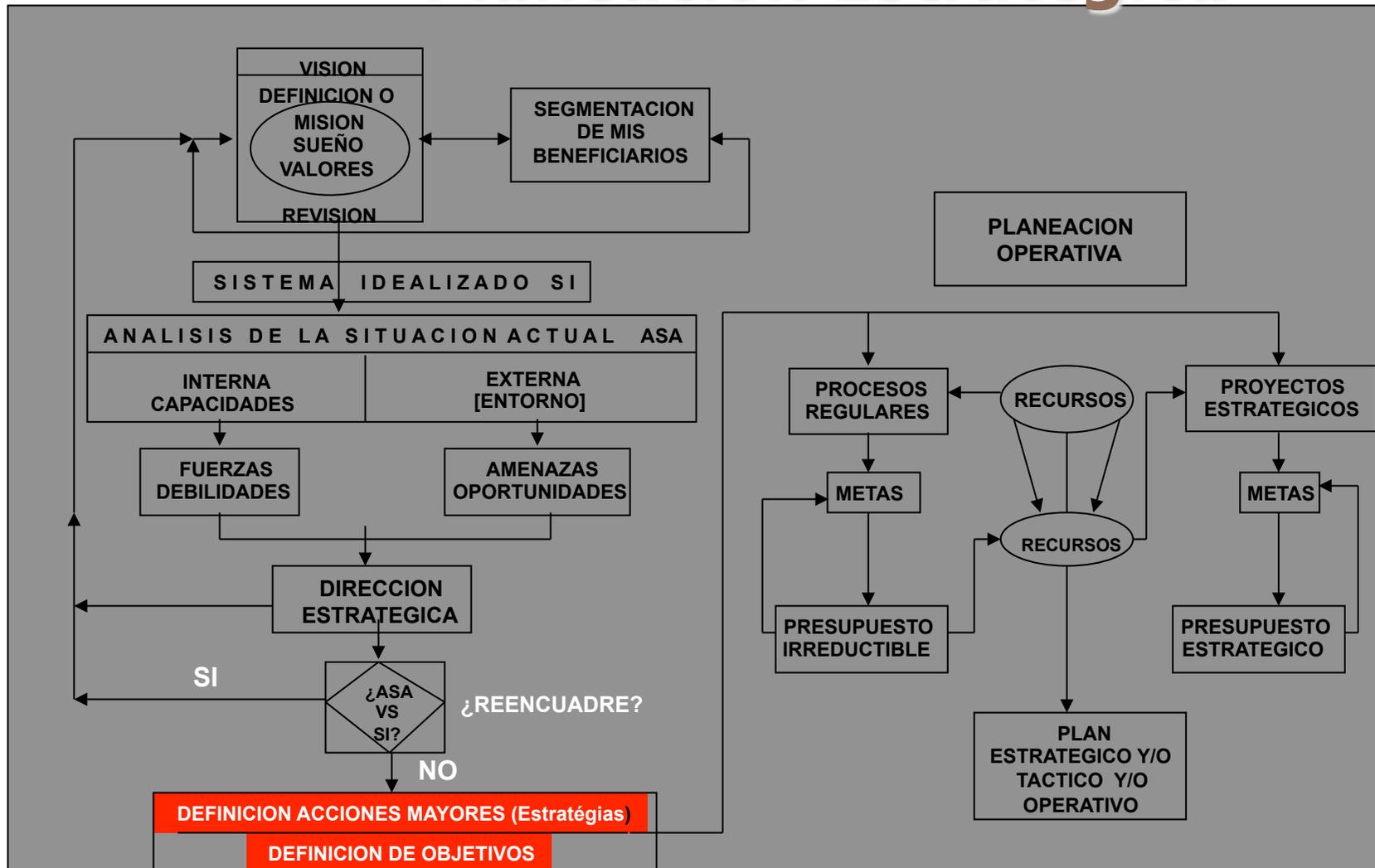
#### 3.1.7.- CUESTIONES ESTRATEGICAS.

.....GENERACION DE ALTERNATIVAS....

.....ACCIONES MAYORES (ESTRATEGIAS)....

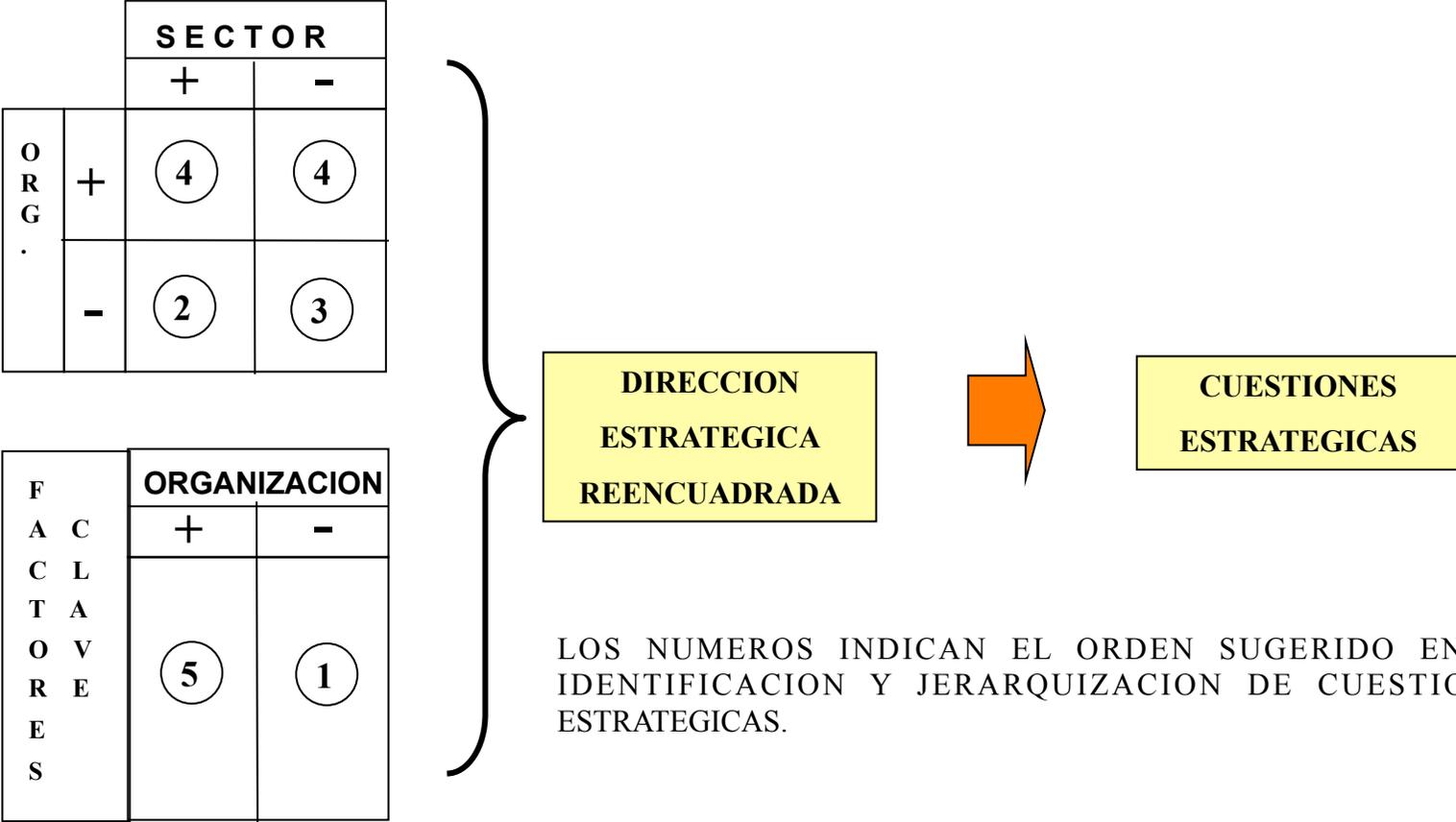
# CME

## Proceso de Planeación Estratégica



### 3.1.8.- CUESTIONES ESTRATEGICAS: DEBILIDADES Y VULNERABILIDADES CRITICAS

LAS DEBILIDADES Y VULNERABILIDADES CRITICAS FUERON IDENTIFICADAS EN SECCIONES ANTERIORES. PLANTEAN LOS PROBLEMAS BASICOS QUE ES NECESARIO ATENDER DE INMEDIATO. EN CONJUNCIÓN CON LA ESTRATEGIA GENERICA IMPLICITA EN LA DIRECCION ESTRATEGICA, DEFINEN LAS CUESTIONES ESTRATEGICAS A CONSIDERAR.



EL PROCESO DE APROVECHAR LAS FUERZAS QUE LA **ORGANIZACION** TIENE, SE UBICA GENERALMENTE DENTRO DE LA PLANEACION OPERATIVA, POR TAL MOTIVO, LAS FUERZAS ADQUIEREN UNA BAJA IMPORTANCIA RELATIVA DENTRO DE LAS IDENTIFICACIONES DE CUESTIONES ESTRATEGICAS.

### 3.1.8.- CUESTIONES ESTRATEGICAS .

UNA CUESTION ESTRATEGICA IMPLICA UN CUESTIONAMIENTO CRITICO PARA LA ACTUAL ORGANIZACION POR LO QUE SE PLANTEA COMO UNA PREGUNTA QUE SURGE DE LOS PROBLEMAS YA IDENTIFICADOS EN LAS DEBILIDADES Y VULNERABILIDADES CRITICAS. A MANERA DE ILUSTRACION:

#### CUESTIONES ESTRATEGICAS

- ◆ ¿ DEBEMOS INCREMENTAR LA CAPACIDAD DE “PRODUCCION” DE SERVICIOS, CAMBIAR EL PROCESO DE PRODUCCION ?
- ◆ ¿ DEBEMOS MODIFICAR LA LINEA DE SERVICIOS ? QUE COMBINACION ES MAS ATRACTIVA ?, QUE SERVICIOS DEJAR DE PRESTAR DIRECTAMENTE ? CUALES ADICIONAR ?
- ◆ ¿ DEBEMOS AMPLIAR EL CANAL DE DISTRIBUCION ? HACIA DONDE ?, A TRAVES DE QUE TIPO DE DISTRIBUIDORES ?
- ◆ ¿ DEBEMOS MODIFICAR LA DIFUSION ?, EN QUE FORMA ?.
- ◆ ¿ DEBEMOS ESTAR INTEGRADOS A MATERIAS PRIMAS ? ETC.

ES **MUY IMPORTANTE** QUE SE TENGA ESPECIAL CUIDADO EN **NO RESPONDER AFIRMATIVAMENTE A TODAS LAS CUESTIONES ESTRATEGICAS**. LAS CUESTIONES ESTRATEGICAS DEBEN SURGIR DE LAS DEBILIDADES Y VULNERABILIDADES CRITICAS IDENTIFICADAS Y SOLO AQUELLAS VERDADERAMENTE RELEVANTES DEBEN SER CONSIDERADAS.

LAS CUESTIONES ESTRATEGICAS PLANTEAN UN MARCO DE REFERENCIA EN RELACION A LAS PREGUNTAS QUE DEBEN RESOLVERSE (EN BASE A LAS DEBILIDADES IDENTIFICADAS) PERO NO IDENTIFICAN LA ESTRATEGIA ESPECIFICA A SEGUIR. LA RESOLUCION DE DICHAS CUESTIONES REPRESENTA LA ESTRATEGIA.

### 3.1.8.- CUESTIONES ESTRATEGICAS: GENERACION DE ALTERNATIVAS...ACCIONES MAYORES

LAS CUESTIONES ESTRATEGICAS NOS AYUDAN A RESPONDER LA PREGUNTA ¿ DEBE NUESTRO ORGANIZACION ?, AHORA NOS ENFOCAREMOS AL ANALISIS DE LA PREGUNTA ¿ COMO ?, LAS RESPUESTAS A ESTA ULTIMA SON LAS “**ESTRATEGIAS**” PROPIAMENTE DICHAS PERO PARA EVITAR LA CONFUSION SEMANTICA QUE A MENUDO OCURRE ENTRE LOS TERMINOS ESTRATEGIA, TACTICA, CURSO DE ACCION, ETC., LES LLAMAREMOS ACCIONES MAYORES.

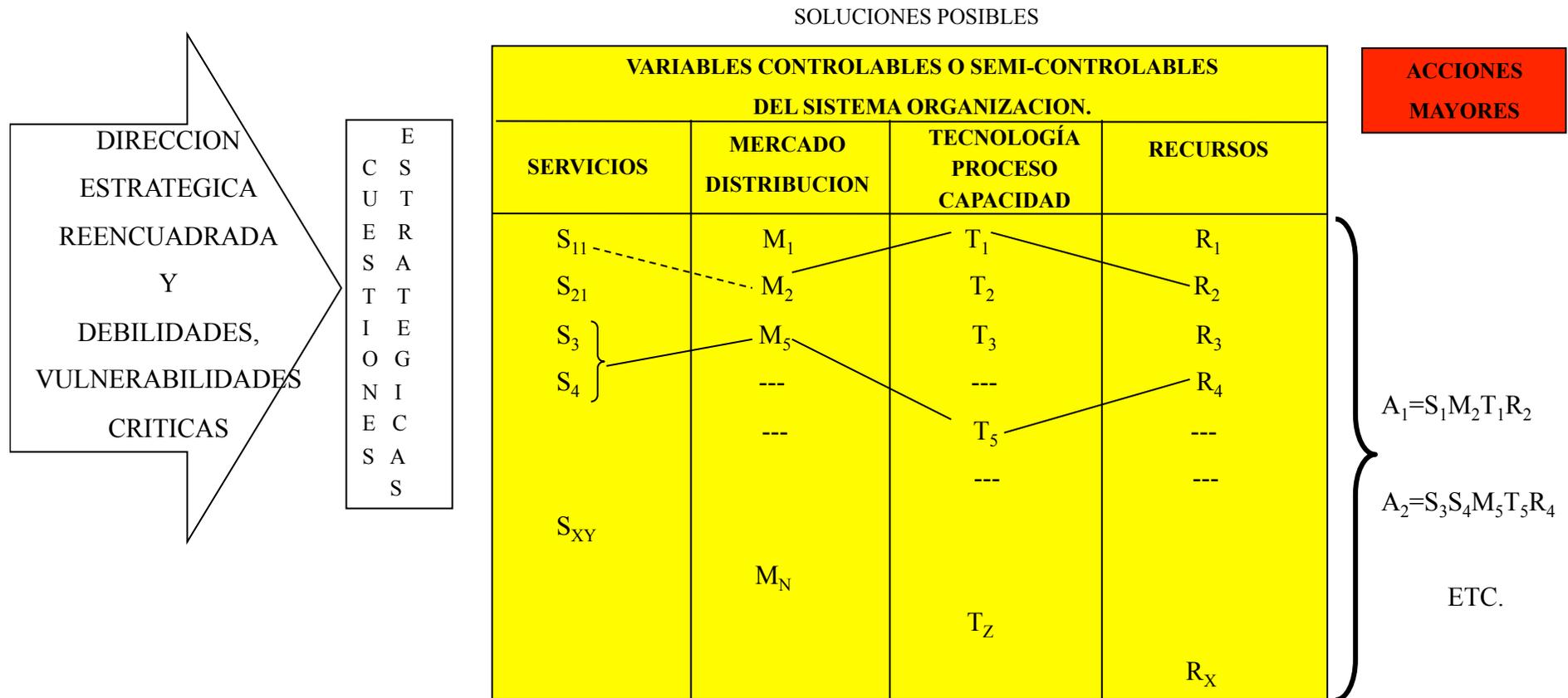
LA GENERACION DE ALTERNATIVAS, ES DECIR DE ACCIONES MAYORES POSIBLES A EVALUAR, ES UN PROCESO CREATIVO QUE BUSCA IDENTIFICAR UNA GAMA DE SOLUCIONES POSIBLES A LAS CUESTIONES ESTRATEGICAS PLANTEADAS.

FINALMENTE, LA INTEGRACION DE LAS ACCIONES MAYORES ACORDADAS CONSTITUYE EL PLAN ESTRATEGICO DE LA **ORGANIZACION** QUE SERVIRA DE INSUMO AL PROCESO DE PLANEACION OPERATIVA.

### 3.1.7.- GENERACION DE ALTERNATIVAS....ACCIONES MAYORES (ESTRATEGIAS)

CONCEPTUALMENTE, CADA ACCION MAYOR ES UNA COMBINACION POSIBLE DE LAS VARIABLES CONTROLABLES Y SEMI-CONTROLABLES DEL SISTEMA ORGANIZACION, ES DECIR UN POSIBLE DISEÑO DEL FUTURO A CONSIDERAR.

GRAFICAMENTE PODRIAMOS EXPRESARLO DE LA SIGUIENTE FORMA:



LAS ALTERNATIVAS SELECCIONADAS DEBERAN CONSIDERAR SIEMPRE LA RESOLUCION DE LAS CUESTIONES ESTRATEGICAS MAS IMPORTANTES. UNA ALTERNATIVA PUEDE CONSIDERAR GRUPOS O SUBCONJUNTOS DE VARIABLES CONTROLABLES O SEMI-CONTROLABLES.

### 3.1.7.- GENERACION DE ALTERNATIVAS...ACCIONES MAYORES (ESTRATEGIAS)

EN LA PRACTICA, LAS MATRICES “RECURSO/PROCESO” Y “PRODUCTO/MERCADO”, QUE UTILIZAN ALGUNAS EMPRESAS DEL SECTOR PRIVADO, EXPONEN ALTERNATIVAS ESTRATEGICAS BASICAS Y PUEDEN SER EXCELENTE AUXILIAR PARA GENERAR SOLUCIONES POSIBLES.

	<b>RECURSOS ACTUALES</b>	<b>RECURSOS NUEVOS</b>
<b>PROCESO ACTUAL</b>	<b>TECNOLOGÍA EN USO</b>	<b>SUSTITUCION DE RECURSOS</b>
<b>PROCESO NUEVO</b>	<b>PLANTA MAS EFICIENTE</b>	<b>INNOVACION NUEVA TECNOLOGIA</b>

	<b>MERCADOS ACTUALES</b>	<b>NUEVOS SEGMENTOS</b>	<b>NUEVAS AREAS GEOGRAFICAS</b>
<b>SERVICIOS ACTUALES</b>	<b>MANTENER, MEJORAR POSICION ACTUAL. RETIRO</b>	<b>PENETRACION, SEGMENTOS NO ATACADOS Y/O INSATISFECHOS</b>	<b>NUEVAS BODEGAS, OFICINAS</b>
<b>SERVICIOS RELACIONADOS</b>	<b>MAYOR SURTIDO NECESIDADES CAMBIANTES DE BENEFICIARIOS</b>	<b>NECESIDADES DIFERENTES, PENETRACION CON NUEVOS SERVICIOS</b>	
<b>NUEVOS SERVICIOS</b>	<b>DIVERSIFICACION</b>		<b>DIVERSIFICACION CON EXPANSION GEOGRAFICA</b>

### 3.1.7.- GENERACION DE ALTERNATIVAS.....ACCIONES MAYORES (ESTRATEGIAS)

ADICIONALMENTE, LA DIRECCION ESTRATEGICA AUNADA A LA **FASE DEL CICLO DE VIDA DEL SERVICIO** INDICAN EL TIPO DE ACCION Y LA ORIENTACION CARACTERISTICA PARA CADA **ORGANIZACION**.

ESTOS ENUNCIADOS AUNQUE SON UNA BUENA GUIA PARA IDENTIFICAR ALTERNATIVAS FACTIBLES, NO DEBEN TOMARSE AL PIE DE LA LETRA O COMO NORMA PRE-ESTABLECIDA, YA QUE DE HACERSE ASI SE PUEDE INCURRIR EN GRAVES ERRORES.

## CICLO DE VIDA DEL SERVICIO

<b>DIRECCION ESTRATEGICA</b>	<b>INVERTIR / CRECER</b>	<b>ELEGIR / GANAR</b>	<b>COSECHAR / RETIRAR</b>
<b>ORIENTACION</b>	<b>LOGRAR POSICION DE MERCADO AUN A COSTA DE RENTABILIDAD INMEDIATA</b>	<b>BUSCAR RENTABILIDAD ALTA</b>	<b>MAXIMIZAR FLUJO DE RECAUDACION</b>
<b>INVERSION</b>	<b>MAXIMO DE ACUERDO A DISPONIBLE</b>	<b>SELECTIVA EN SEGMENTOS DE ALTA RENTABILIDAD</b>	<b>MINIMO, INMEDIATA RECUPERACION</b>
<b>RIESGO</b>	<b>ACEPTAR / LIMITAR</b>	<b>CONTROLAR</b>	<b>EVITAR</b>
<b>SERVICIOS</b>	<b>GANAR/DIVERSIFICAR MERCADOS</b>	<b>DIFERENCIAR</b>	<b>DESCONTINUAR SERVICIOS POCO PRODUCTIVOS</b>
<b>COSTOS</b>	<b>UTILIZAR ECONOMIAS DE ESCALA. BAJO ENFASIS EN AUSTERIDAD</b>	<b>REDUCIR VARIABLES/ AHORRAR FIJOS</b>	<b>MINIMIZAR FIJOS</b>
<b>DISTRIBUCION</b>	<b>BUSCAR COBERTURA/ AGRESIVIDAD/ CREATIVIDAD</b>	<b>MANTENER COBERTURA</b>	<b>DESCONTINUAR</b>

### **3.1.7.- GENERACION DE ALTERNATIVAS.....ACCIONES MAYORES (ESTRATEGIAS)**

**EL PROCESO DE GENERACION DE ALTERNATIVAS ES, POR NATURALEZA, UNA FUNCION CREATIVA. LOS ELEMENTOS TIPICOS QUE SE MUESTRAN AQUÍ BUSCAN AYUDAR EN LA IDENTIFICACION DE ALTERNATIVAS FACTIBLES Y CONGRUENTES. ES MUY IMPORTANTE QUE NO SE CONSIDEREN COMO NORMAS FIJAS YA QUE DE HACERSE ASI SE PODRIA INCURRIR EN GRAVISIMOS ERRORES. CADA PROBLEMA PARTICULAR REQUIERE UNA SOLUCION PARTICULAR.**

## ACCIONES MAYORES (ESTRATEGIAS)...

LAS ACCIONES MAYORES GENERADAS SE DICUTEN Y CUESTIONAN CON EL NIVEL DE LA ALTA DIRECCION DE LA ORGANIZACION. DE ESTA DISCUSION RESULTAN LAS ACCIONES MAYORES ACORDADAS QUE, EN CONJUNTO, CONSTITUIRAN EL PLAN ESTRATEGICO DE LA ORGANIZACION

EL PLAN ESTRATEGICO DE LA **ORGANIZACION** ES EL INSUMO BASICO PARA REALIZAR LA PLANEACION OPERATIVA.

# CME

## Indicadores Estratégicos FINALES

Misión, Sueño, Valores

C	NECESIDADES [Y SUS ESPECIFICACIONES] DE LOS BENEFICIARIOS		
	BENEFICIARIO A	BENEFICIARIO C	BENEFICIARIO N
	NA EA	NC EC	NN EN
	 I-A 	 I-C 	 I-N 
INDICADORES DE EXITO			
S	SA Y/O PA 	SC Y/O PC	SN Y/O PN
	"SALIDAS"	SERVICIOS Y/O	PRODUCTOS
P	PROCESO A INDICADOR DE PROCESO A	PROCESO C INDICADOR DE PC	PROCESO N INDICADOR DE PN
	ENTRADAS [INSUMOS] A INDICADOR DE INSUMO A	E - C INDICADOR DE IC	E - N INDICADOR DE IN
P	P R O V E E D O R E S		

## ACCIONES MAYORES (ESTRATEGIAS)... OBJETIVOS DE LOS PRIMEROS TRES AÑOS

FINALMENTE LAS ACCIONES MAYORES GENERADAS DEBERAN REPORTARSE EN ESTRICTO ORDEN PRIORITARIO DE ACUERDO AL SIGUIENTE FORMATO:

ACCION MAYOR	DEBILIDAD O VULNERABILIDAD CRITICA O CUESTION ESTRATEGICA RESUELTA	O B J E T I V O S		
		1er. AÑO	2do AÑO	3er AÑO

- LAS CUESTIONES ESTRATEGICAS O DEBILIDADES CRITICAS PRINCIPALES (DE ACUERDO AL ORDEN DE JERARQUIZACION ESTABLECIDO EN LA SECCION DE “CUESTIONES ESTRATEGICAS”) DEBERAN RESOLVERSE EN PRIMERA INSTANCIA.

# CME

## 3.- LA ADMINISTRACION ESTRATEGICA

### 3.1.- La planeación Estratégica.

#### 3.1.8.- RESUMEN.

# CME

# RESUMEN.

Organización: .....

- 1.- **Visión Sistémica del Sector Público.**
- 2.- **Visión Sistémica del Estado y sus componentes.**  
(¿Donde está situada la organización?).
- 3.- **Ordenes de Gobierno (Cadena de Valor).**
- 4.- **Modelo Sistémico Global (Modelo de Administración Estratégica, con Enfoque a Resultados).**
- 5.- **Proceso de Planeación Estratégica.**
- 6.- **Segmentación de los BENEFICIARIOS de la Organización.**
- 7.- **Misión, “Sueño” y Valores de la Organización.**
- 8.- **Indicadores Finales de:**
  - + **Claves para el Éxito (De Impacto ó Salida).**
  - + **De Proceso.**
  - + **De Insumo.**
- 9.- **El Sistema Idealizado SI (Resumen).**

**CME**

# **RESUMEN.**

**Organización: .....**

**10.- Resumen de:**

- + Analisis de la Situación Actual (ASA).**
- + Debilidades y Vulnerabilidades Críticas.**

**11.- Dirección Estratégica (DiEs) Definitiva.**

**12.- Acciones Mayores (ESTRATEGIAS).**

**13.- OBJETIVOS para los primeros tres años.**

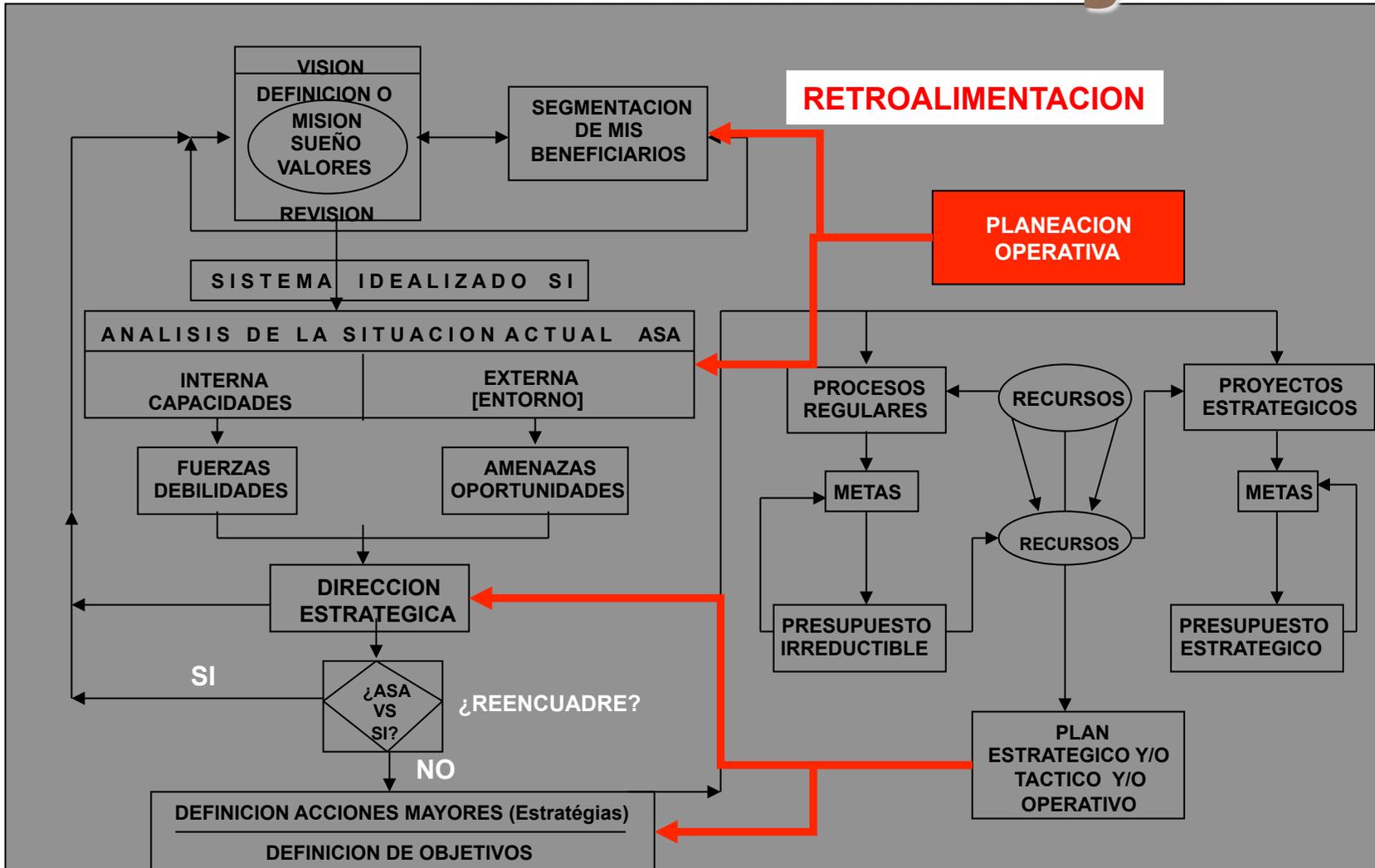
**CME**

**3.- LA ADMINISTRACION ESTRATEGICA**

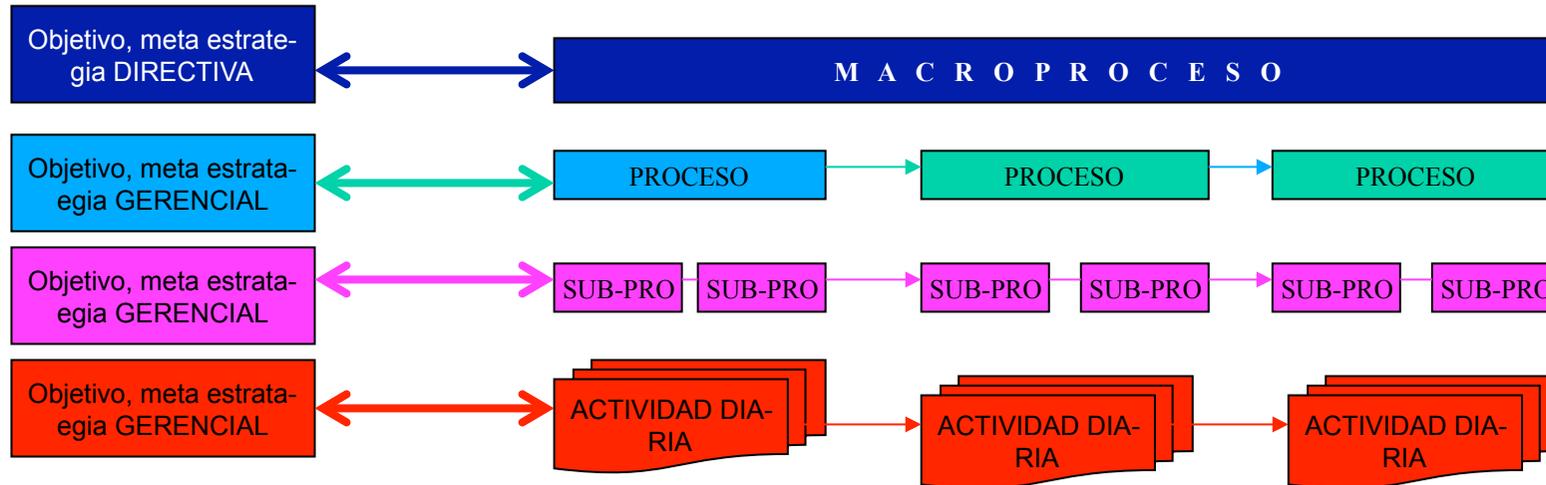
**3.2.- A LA PLANEACION OPERATIVA**

# CME

# Proceso de Planeación Estratégica

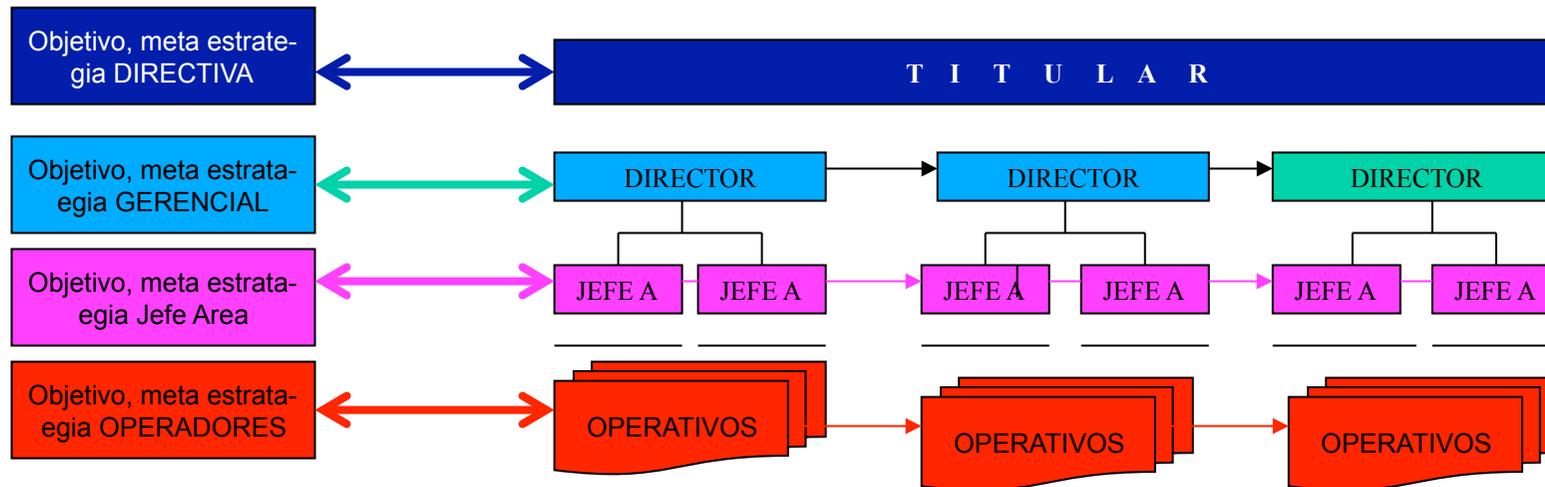


DESPLEGAR LAS POLITICAS, OBJETIVOS, METAS Y ESTRATEGIAS.



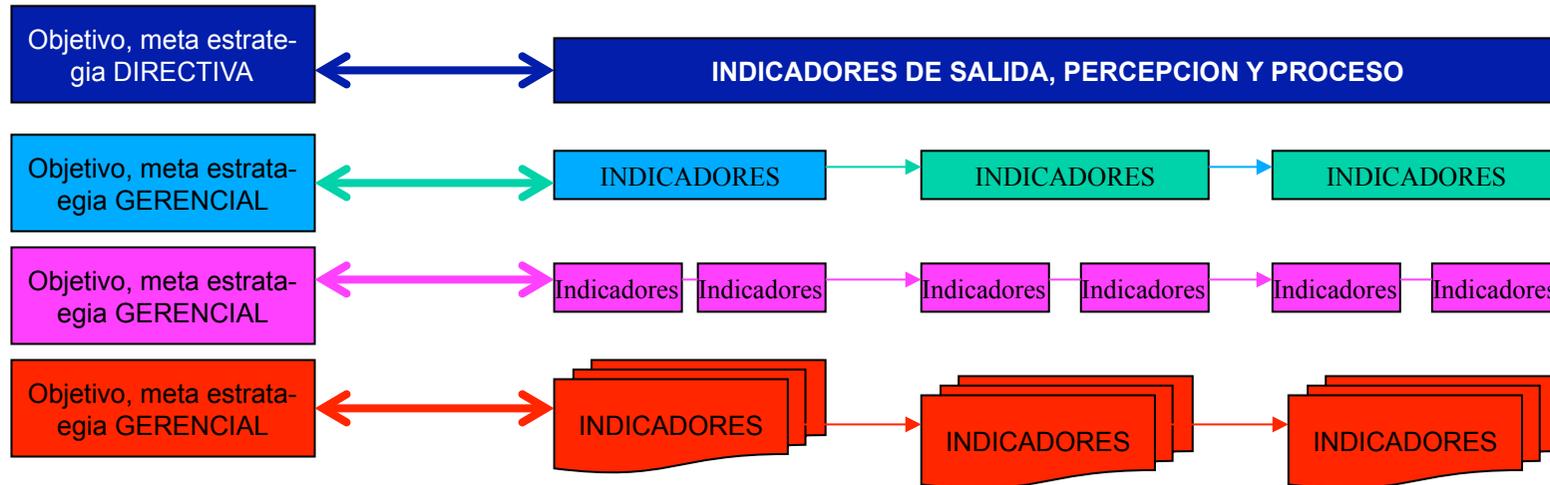
DESCRIPCIÓN

DESPLEGAR LAS POLITICAS, OBJETIVOS, METAS Y ESTRATEGIAS.

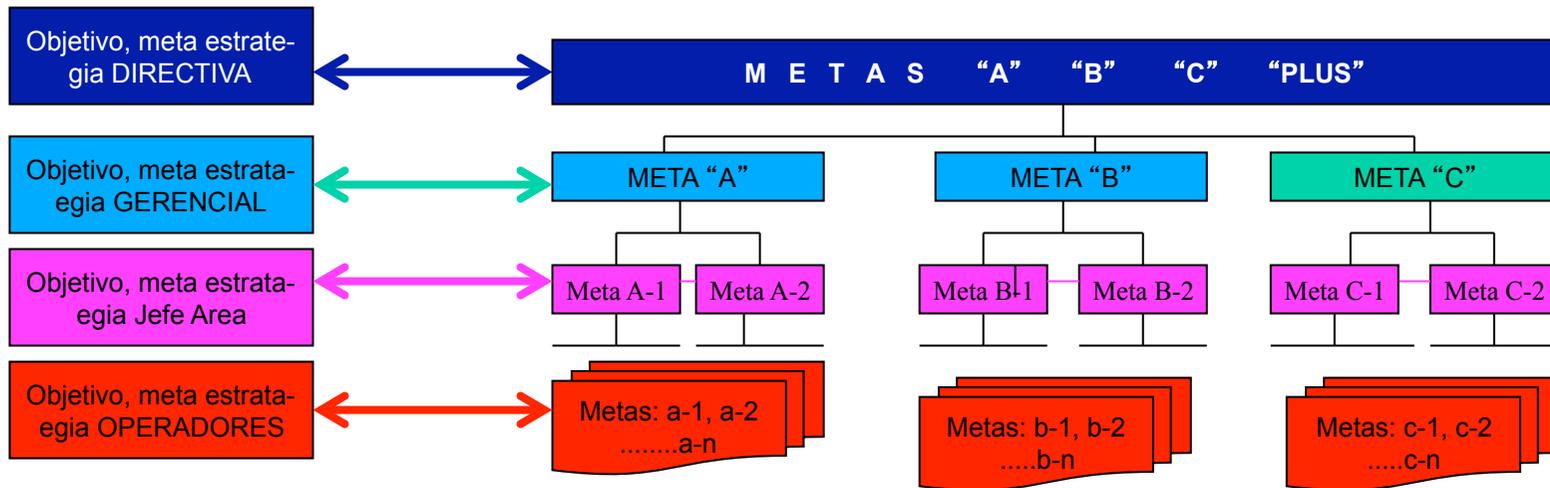


DESCRIPCIÓN

DESPLEGAR LAS POLITICAS, OBJETIVOS, METAS Y ESTRATEGIAS.



INDICADORES



METAS

PLAN DEL TITULAR			
OBJETIVO	ESTRATEGIA	RESULTADOS	PUNTOS DE CONTROL
CONTROL			
META			

PLAN DEL TITULAR			
OBJETIVO	ESTRATEGIA	RESULTADOS	PUNTOS DE CONTROL
META			

PLAN DEL TITULAR			
OBJETIVO	ESTRATEGIA	RESULTADOS	PUNTOS DE CONTROL
META			

**Despliegue Metas**

## Contacto:



[www.bkc.com.mx](http://www.bkc.com.mx)

**Calzada Héroes 508-306  
León de los Aldamas Centro, Gto.  
C.P. 37179**



**Elías Manuel Sánchez Castañeda**

Teléfono: 477-250-44-88

ID: 62\*13\*80746

E-mail: [elias@bkc.com.mx](mailto:elias@bkc.com.mx)

[em\\_sanchezc2@hotmail.com](mailto:em_sanchezc2@hotmail.com)