



## TÉCNICAS DE GESTIÓN EJECUTIVA MÓDULO II.- DECISIONES ESTRATÉGICAS Y NEGOCIACIÓN

### **IMPORTANTE:**

**El material de este Modulo ha sido diseñado para su estudio, consulta e investigación.**

**Para tener derecho a presentar el examen de evaluación para su acreditación, deberá usted contestar las autoevaluaciones y cuestionario contenidos en el archivo adjunto “Formato de Reporte, FR”.**

# VA CONSULTORES, S.C.



## MÓDULO II.- DECISIONES ESTRATÉGICAS Y NEGOCIACIÓN

INDICE	
CONTENIDO	No. Diapositiva
CAPÍTULO 2.1 Toma de Decisiones	4
Las decisiones	5
La toma de decisiones	9
CAPÍTULO 2.2 Diseño Estratégico	38
Proceso de la Planeación Estratégica	39
La Misión	48

# VA CONSULTORES, S.C.

## INDICE

CONTENIDO	No. Diapositiva
La Visión	52
Los Valores Estratégicos	56
Los Objetivo Estratégicos	60
El Análisis FODA	66
Los Objetivos Estratégicos y las Metas del Plan	71
Etapas de la Evaluación	85
CAPÍTULO 2.3 Negociación	92
Etapas de la Negociación	103
Etapa 1 Preparación	104
Etapa 2 Apertura	112
Etapa 3 Desarrollo	116
Etapa 4 Cierre	132
Etapa 5 Seguimiento	143
Formato de Reporte (ARCHIVO ANEXO EN PPT)	

# **VA** CONSULTORES, S.C.



## **CAPÍTULO 2.1**

### **TOMA DE DECISIONES**

## LAS DECISIONES

Una **decisión** se puede entender como :

***La unidad de acción más simple. Es la base del actuar de personas y estructuras.***

### ***¿Quién es el responsable de decidir?***

***Aquella persona que por su posición o conocimientos, es responsable de aportar las acciones que influyan significativamente en el funcionamiento y resultados de la organización o del ejercicio de una actividad profesional independiente.***





Como el tiempo es valioso y escaso, se ***deben tener identificadas aquellas situaciones que, por su recurrencia o importancia relativa, puedan ser tipificadas de manera tal que al ocurrir, ya se tenga decidido lo que se debe hacer.***

***Los planes, programas de acciones, procedimientos y procesos de la empresa y en general la normatividad de la organización*** contienen ***decisiones programadas*** que surgen a partir de este tipo de situaciones.



***Ejemplo: La política de emisión de cheques para el pago de proveedores establece un límite de dinero para emitir cheques de pago sin requerir de la autorización de un “jefe superior”.***

**Otras decisiones derivan de problemas imprevistos, acontecimientos o situaciones** que no estaban planeados o no se esperaban que ocurrieran. Por ello el ejecutivo debe tomar **diferentes tipos de decisiones:**

- **Repetitivas o nuevas.**
- **Estratégicas o tácticas.**
- **Fácilmente predecibles y difícilmente predecibles.**
- **Programadas y no programadas.**
- Para resolver **problemas manifiestos** en la organización.
- Para **definir el marco de acción futuro** y su planeación.
- Con **parámetros fácilmente cuantificables**, en dinero, unidades, etc.



# LA TOMA DE DECISIONES

Quien *toma una decisión*, debe elegir entre diferentes alternativas. Decidir implica elegir una opción y perder otras.



***La toma de decisiones es la selección de un curso de acción entre varias opciones.***

Material de apoyo.- Proceso de Toma de decisiones

<http://www.youtube.com/watch?v=pZ9YdAVw5kQ>

# CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DE QUIÉN DECIDE

Dos preguntas debe hacerse la organización:

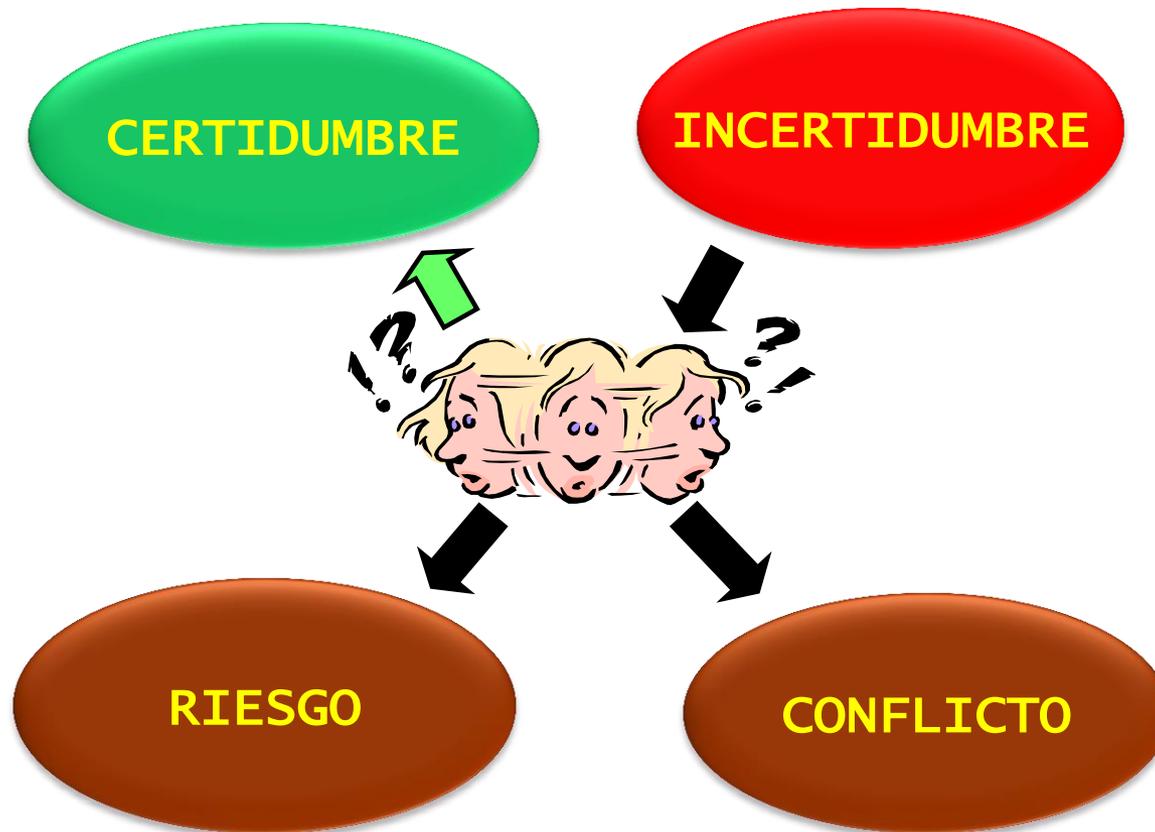
*¿Qué decidir y quién lo decide?*

La *primera interrogante se va dando de acuerdo al desarrollo mismo de la operación de la organización*, y la segunda corresponde a *una estructura formal y a una situación específica*.

- ✓ Comprensión de las implicaciones de la decisión.
- ✓ Habilidad para interpretar los datos disponibles.
- ✓ Capacidad para obtener conclusiones de aplicación funcional y práctica.
- ✓ Creatividad e imaginación.
- ✓ Objetividad e intuición.
- ✓ Capacidad Técnica
- ✓ Dominio del método de toma de decisiones.
- ✓ Experiencia suficiente en la toma de decisiones.
- ✓ Fortaleza de carácter para asumir la responsabilidad de las consecuencias de las decisiones tomadas.

# LA CERTIDUMBRE EN LA TOMA DE DECISIONES

- El *grado de variabilidad de la certidumbre dependerá de la situación o problema a resolver* y del mismo entorno en el que se presente.
- La *toma de decisiones implica siempre ciertos riesgos y, por ende, un grado mayor o menor de certidumbre.*



## FACTORES DE LA TOMA DE DECISIONES

### Certeza:

- Existe cuando quienes toman decisiones ***disponen de información completa y precisa.***

### Incertidumbre:

- Existe cuando quienes toman decisiones ***no cuentan con información suficiente para conocer las consecuencias de acciones distintas.***

### Riesgo:

- Estado que existe cuando la ***probabilidad de éxito es inferior a 100 por ciento.***

### Conflicto:

- ***Presiones opuestas*** procedentes de fuentes distintas.

Se pueden mencionar cuatro **enfoques** en la toma de decisiones, desde lo elemental hasta lo sofisticado:

### ENFOQUES DE LAS DECISIONES

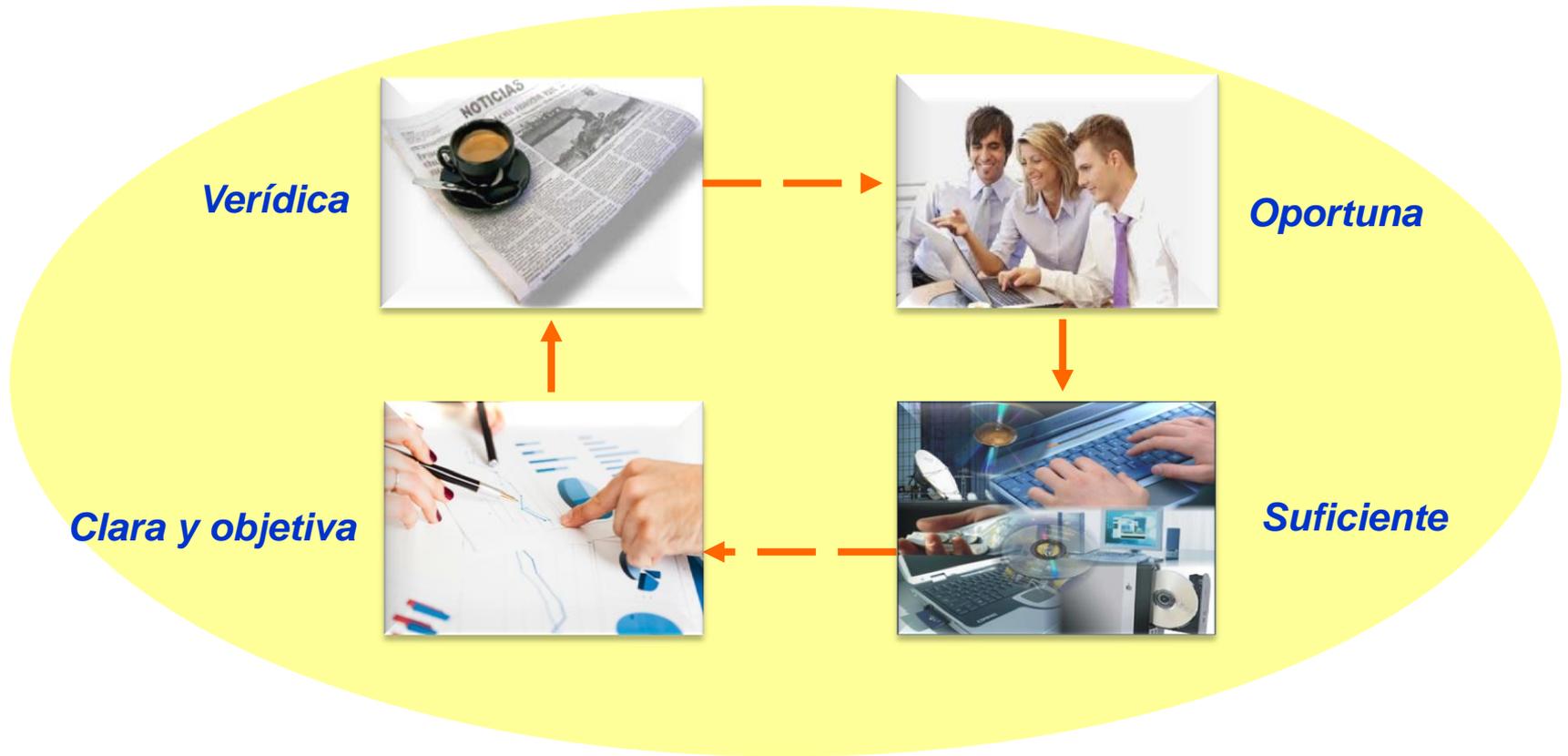
- Enfoque instintivo
- Enfoque tradicional
- Enfoque del sentido común
- Enfoque técnico



La **toma de decisiones** tiene un **alto grado de criterio y consideraciones personales** donde aspectos tales como la **experiencia**, la **situación** en que se encuentra, la **presión del tiempo** para decidir y **otros factores** resultan fundamentales en el proceso final.

# LA INFORMACIÓN PARA TOMAR DECISIONES

El profesionalista ejecutivo *que decide, necesita de información veraz, oportuna y suficiente* para decidir efectivamente.



Para **generar, recopilar y captar** información **para decidir** se utiliza la **matriz de identificación de información para decidir**.

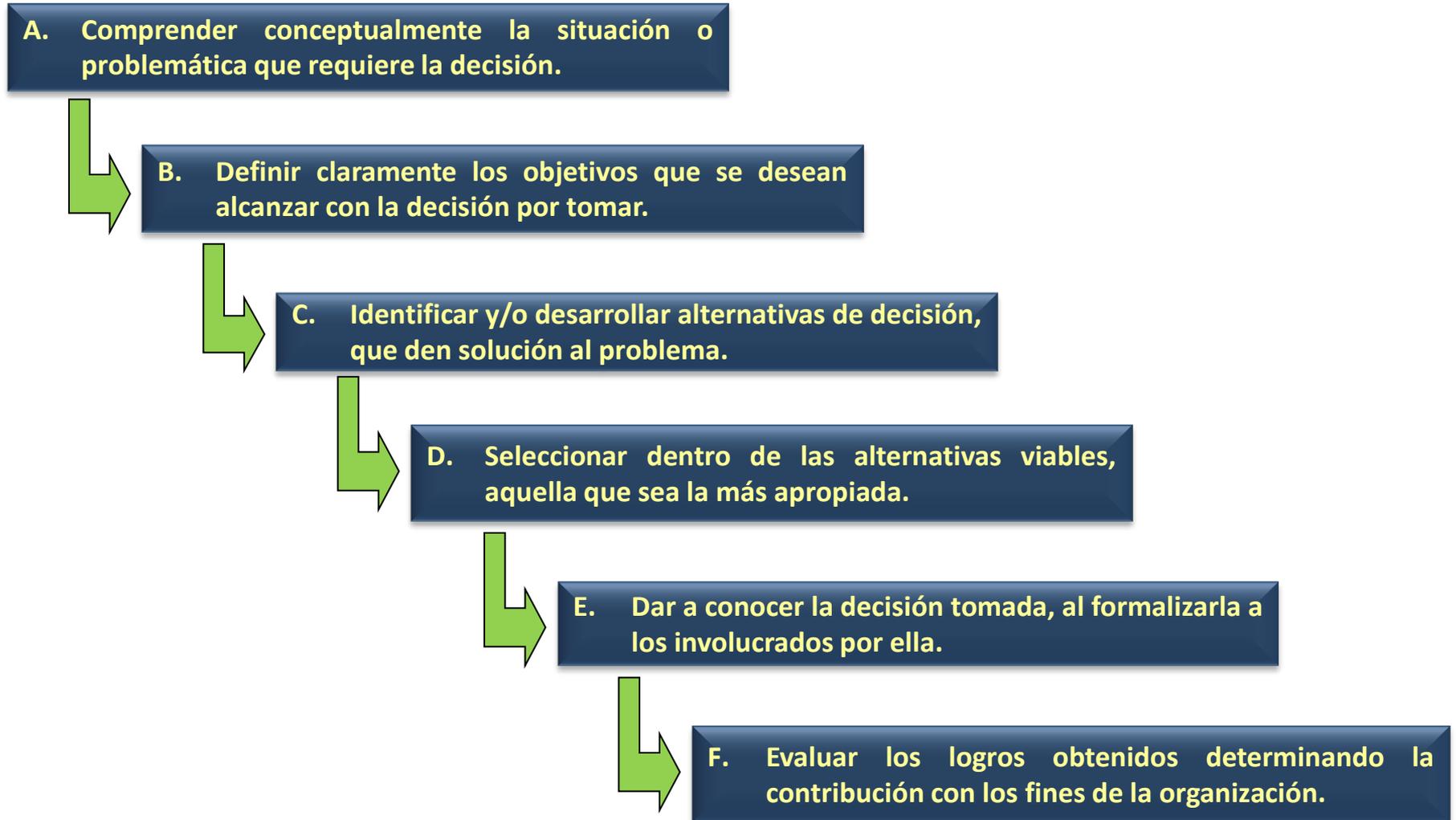
MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE INFORMACIÓN PARA DECIDIR					
FECHA REPORTE		PRIORIDAD		FECHA MÁXIMA DE SOLUCIÓN	
BREVE DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA O SITUACIÓN QUE REQUIERE LA DECISIÓN					
1.1	LO QUE ES O EN QUE CONSISTE		1.2	LO QUE NO ES O EN QUE NO CONSISTE	
2.1	EN DONDE ES		2.2	DONDE NO ES	
3.1	CUANDO ES O FUE		3.2	CUANDO NO ES O NO FUE	
4.1	QUIENES ESTÁN INVOLUCRADOS		4.2	QUIENES NO ESTÁN INVOLUCRADOS	
5.1	A QUIENES Y QUE AFECTA		5.2	A QUIENES Y QUE NO AFECTA	
6.1	QUE RECURSOS, EQUIPO, EVENTOS, ETC. ESTÁN INVOLUCRADOS.		6.2	QUE RECURSOS, EQUIPOS, EVENTOS, ETC. NO ESTÁN INVOLUCRADOS	
A. CUÁL (ES) (SON) LOS RIESGOS QUE SE CORREN DE NO TOMAR LA DECISIÓN.					
B. CUÁL (ES) (SON) LOS RIESGOS QUE SE CORREN AL TOMAR LA DECISIÓN.					

El contar con la información necesaria para tomar decisiones implica iniciativa y **creatividad para** consultar las **fuentes adecuadas, los flujos y contenidos necesarios** y la oportunidad para utilizarla. Por ello en la **toma de decisiones, la creatividad debe ser un hábito**, que se fomente y practique.

**EJEMPLO:**

<b>MATRIZ DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN PARA DECIDIR</b>					
<b>FECHA DE REPORTE</b>	20 DE JUNIO DE 2013	<b>PRIORIDAD</b>	INMEDIATA	<b>FECHA MÁXIMA DE SOLUCIÓN</b>	30 DE JUNIO 2013
<b>BREVE DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA O SITUACIÓN QUE REQUIERE UNA DECISIÓN</b>					
DURANTE LA ÚLTIMA QUINCENA DEL MES SE HA OBSERVADO Y SE HA REPORTADO POR LOS CLIENTES QUE LOS PAQUETES DE MENSAJERÍA QUE SE ENVÍAN AL NORTE DEL PAÍS ESTÁN LLEGANDO CON UN RETRASO EN PROMEDIO DE 20 HORAS Y ADEMÁS EL ÍNDICE DE ENTREGA EQUIVOCADO SE HA INCREMENTADO EN UN 20%.					
<b>1.1</b>	<b>LO QUE ES O EN QUE CONSISTE</b>		<b>1.2</b>	<b>LO QUE NO ES O EN QUE NO CONSISTE</b>	
	ENTREGA DE PAQUETES RETRASADOS Y CON MAYOR ÍNDICE DE ERROR.			EL EMPAQUE Y EL MEDIO DE TRANSPORTACIÓN SON CORRECTOS Y EFICIENTES	
<b>2.1</b>	<b>EN DONDE ES</b>		<b>2.2</b>	<b>DONDE NO ES</b>	
	EN EL NORTE DEL PAÍS, CONCRETAMENTE EN LA REGIÓN DE NUEVO LEÓN, COAHUILA Y TAMAULIPAS.			EN EL RESTO DE LAS ZONAS Y REGIONES DE ENTREGA DEL PAÍS.	
<b>3.1</b>	<b>CUANDO ES O FUE</b>		<b>3.2</b>	<b>CUANDO NO ES O NO FUE</b>	
	DURANTE EL PERÍODO DEL 1º AL 15 DEL MES EN CURSO.			EL RESTO DEL AÑO.	
<b>4.1</b>	<b>QUIENES ESTÁN INVOLUCRADOS</b>		<b>4.2</b>	<b>QUIENES NO ESTÁN INVOLUCRADOS</b>	
	LA LÍNEA CENTRAL DE RECEPCIÓN Y DESPACHO Y EL DEPARTAMENTO DE ENTREGA DE LA REGIÓN NORTE (NVO. LEÓN, COAH. Y TAMAULIPAS)			LAS DEMÁS LÍNEAS DE RECEPCIÓN Y DESPACHO, ASÍ COMO EL RESTO DE LOS DEPARTAMENTOS DE ENTREGA EN LA REPÚBLICA.	
<b>5.1</b>	<b>A QUIENES Y QUE AFECTA</b>		<b>5.2</b>	<b>A QUIENES Y QUE NO AFECTA</b>	
	A LOS CLIENTES DE LOS ESTADOS DE NUEVO LEÓN, COAHUILA Y TAMAULIPAS, ESPECIALMENTE EN LA FRONTERA CON USA.			A LOS DEMÁS CLIENTES DE LA EMPRESA EN EL RESTO DEL PAÍS.	
<b>6.1</b>	<b>QUE RECURSOS, EQUIPOS, EVENTOS ESTÁN INVOLUCRADOS</b>		<b>6.2</b>	<b>QUE RECURSOS, EQUIPOS, EVENTOS, ETC. NO ESTÁN INVOLUCRADOS</b>	
	EL DEPARTAMENTO DE RECEPCIÓN ASIGNADO A LA REGIÓN NORTE, LOS MEDIOS DE TRANSPORTACIÓN Y EL SISTEMA DE ENTREGA RESPECTIVOS.			LOS DEMÁS DEPARTAMENTOS, FUNCIONES Y ÁREAS DE LA EMPRESA.	
<b>7.- ¿CUALES SON LOS RIESGOS QUE SE CORREN DE NO TOMAR LA DECISION OPORTUNAMENTE?</b>					
PERDER CLIENTES EN UNA ZONA MUY COMPETIDA, MALA IMAGEN DE SERVICIO Y DEMANDAS POR INCUMPLIMIENTO Y PÉRDIDA DE VALORES.					
<b>8.- ¿CUÁLES SON LOS RIESGOS QUE SE CORREN AL TOMAR LA DECISIÓN?</b>					
EL QUE SEA NECESARIO LLEVAR A CABO RECORTES DE PERSONAL QUE OBLIGUEN A REALIZAR AJUSTES NO PREVISTOS ORIGINALMENTE.					

# PROCESO DE LA TOMA EFECTIVA DE DECISIONES:



# FACTORES A CONSIDERAR EN LA TOMA DE DECISIONES

- El Riesgo
- Los Factores Humanos
- Los Factores Personales
- Costos
- Políticas Generales
- El Cambio

# EL RIESGO

*Es la posibilidad de que el resultado de una decisión sea negativa.*

*El riesgo bajo generalmente se aplica a los proyectos cuyo costo y beneficio es fácil de determinar, por lo que es más probable el éxito.*

*El alto riesgo se asocia con los proyectos cuyo costo y beneficio es difícil de determinar, por lo tanto la probabilidad de éxito es menor.*



Existen algunas pautas que sirven de apoyo para enfrentar el riesgo:

- ▶ Tener un objetivo definido cuando se asume riesgo.
- ▶ Aceptar el hecho de que siempre se tendrán problemas que implican riesgos.
- ▶ Atenerse a la realidad.
- ▶ Determinación del esfuerzo posible a realizar.

## LOS FACTORES HUMANOS

El *elemento humano constituye un factor que afecta en todas las decisiones* que se tomen en la empresa o en el desempeño de la actividad profesional independiente.



## LOS FACTORES PERSONALES

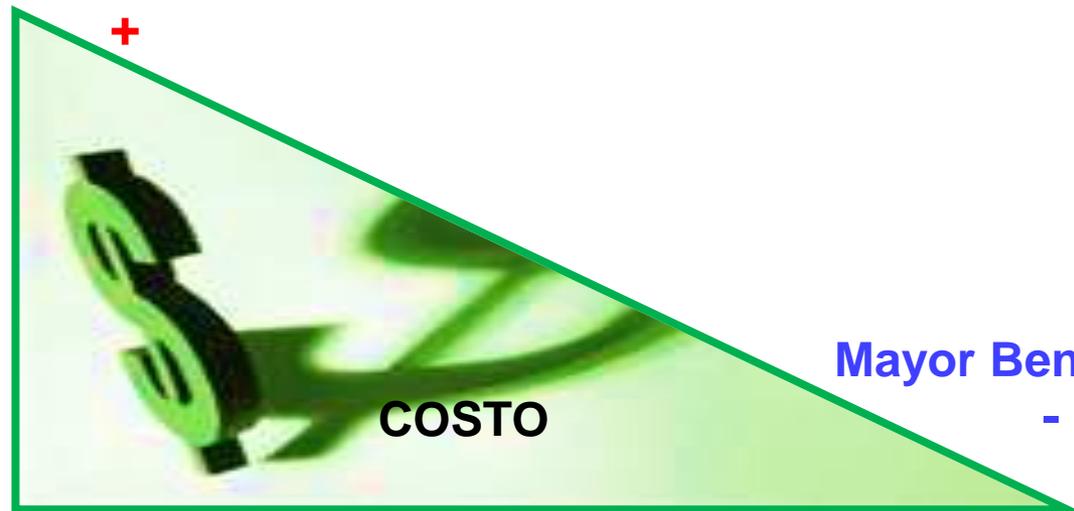
El buen desempeño depende de la *madurez emocional y mental de los individuos ya que les permitirá ser objetivos y racionales.*



# LOS COSTOS

*En la medida en que una decisión tomada afecte sobre las utilidades o resultados económicos finales de la empresa, o de la actividad independiente del profesional, el factor costo se convierte en el centro de la toma de decisiones.*

**Menor Beneficio**



**Mayor Beneficio**

**COSTO**

*Al comparar **costos** se requiere identificar la diferencia entre los costos que se **generarían** si se tomara la decisión y los que se **producirían** de todos modos aún si la alternativa no fuera elegida.*

## POLÍTICAS GENERALES

La *existencia de políticas facilita el trabajo en la toma de decisiones*, por lo que podrá *delegar eficientemente la toma de decisiones* si se cuentan con políticas firmes y bien definidas.



## EL CAMBIO

En ocasiones la *toma de decisiones implica un cambio*. Se debe considerar este factor para enfrentarse y adaptarse a él. *El desarrollo y evolución de las organizaciones y las personas está sujeto permanentemente a procesos de cambios*.



## ELECCIÓN DE LAS ALTERNATIVAS DE DECISIÓN

La toma de decisiones es *elegir entre las diversas alternativas a aquella que genere el mayor número de consecuencias deseadas y menor número de consecuencias no deseadas.*

*Para poder elegir la mejor alternativa el profesionalista ejecutivo deberá de:*

- ➔ *Considerar las alternativas más prometedoras.*
- ➔ *Sus beneficios deben ser razonablemente confiables.*
- ➔ *Evaluar adecuadamente su desarrollo práctico.*



Todas las alternativas ***deben cumplir con un requisito básico*** que se define como:

***Una condición que la decisión debe cumplir a fin de alcanzar el objetivo deseado.***

Una forma de aceptar o rechazar una alternativa consiste en:

- ***Clasificar las alternativas por orden de prioridad.***
- ***Estudiar cada alternativa para determinar si los resultados son satisfactorios o indeseables.***
- ***Evaluar y seleccionar la alternativa que ofrezca las mejores oportunidades.***

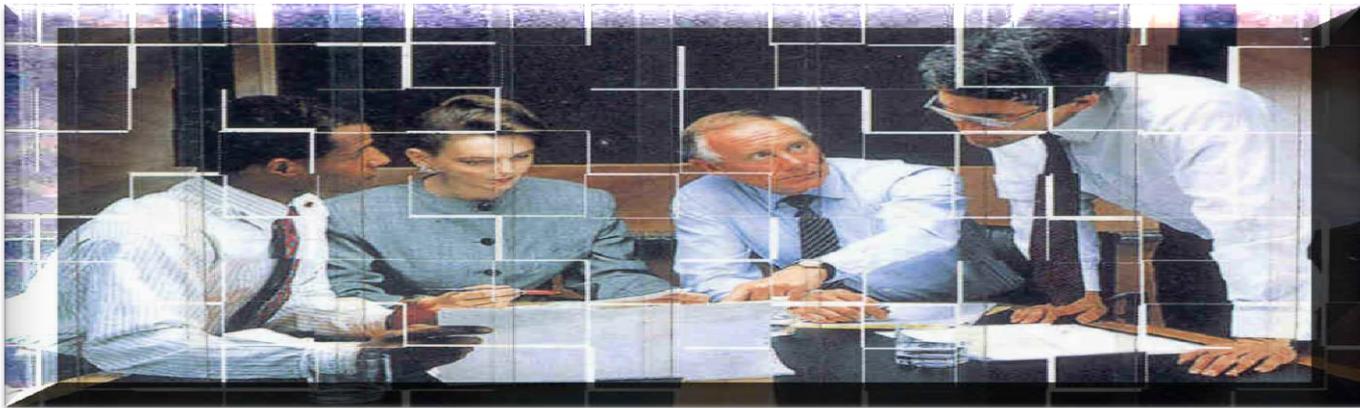


# EVALUACIÓN DE LAS ALTERNATIVAS DE DECISIÓN

*Implica razonar, ponderar las ventajas y las desventajas, y considerar las consecuencias.*

Cada *profesionista ejecutivo va almacenando en su experiencia un inventario de soluciones* para los problemas enfrentados.

Esta experiencia acumulada fundamenta el *árbol de decisiones*: formado por *alternativas conocidas para la decisión sometida a estudio y están presentados en forma gráfica, que permite apreciar todas las alternativas de un vistazo, y evaluar cada una en forma metódica y completa a fin de decidir lo más conveniente.*



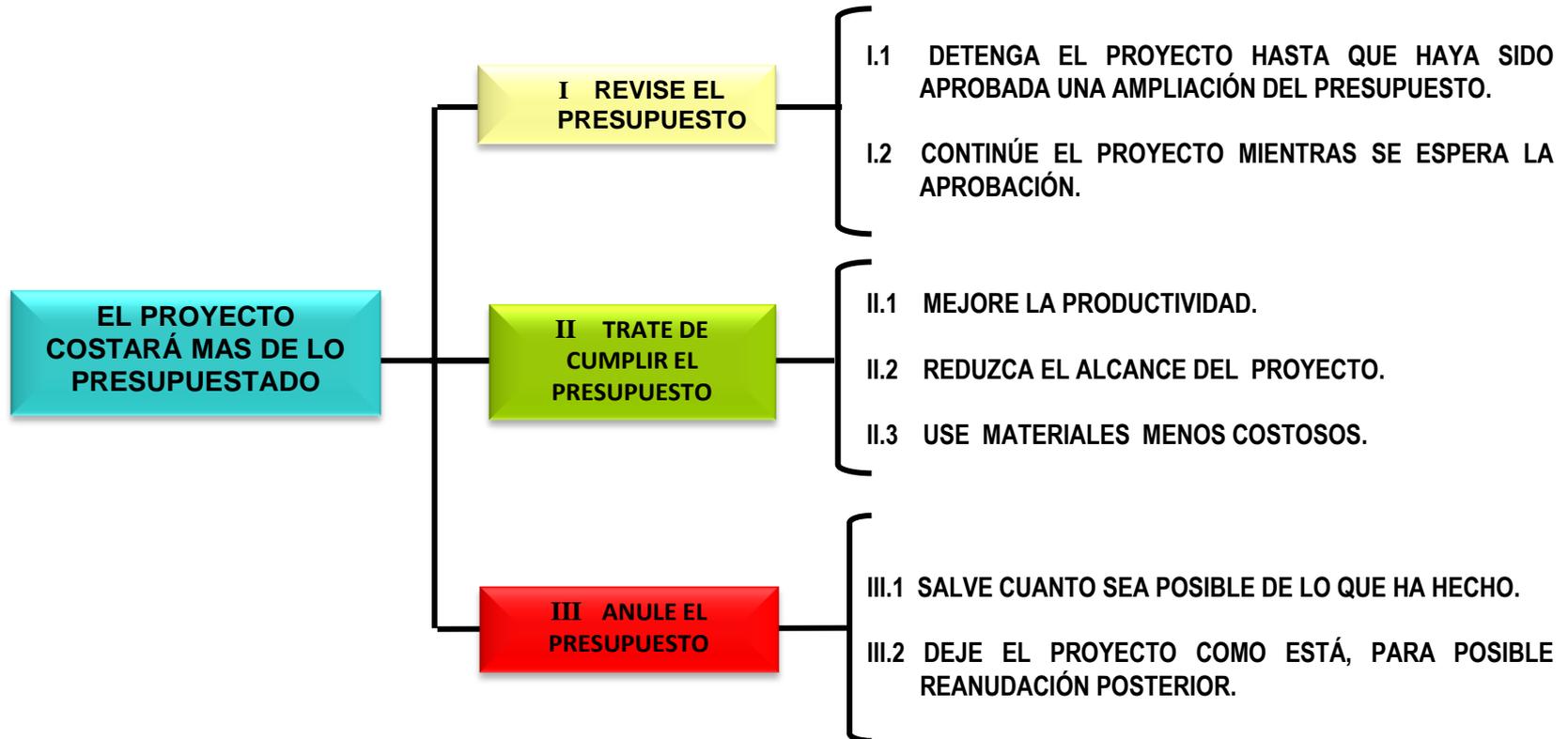
Las decisiones *más importantes son las que se relacionan directamente con las personas*, pues ellas constituyen una fuente y los medios del logro, del progreso y del crecimiento.



*Las mejores alternativas de decisión son las que se fundamentan en aspectos objetivos, tales como:*

- ➔ ¿Es la *decisión compatible*?
- ➔ ¿Ha *participado en la decisión el personal afectado e interesado*?
- ➔ ¿Esta *basada la decisión en datos históricos y en la experiencia*?
- ➔ ¿Se aparta de lo que se *acostumbraba hacer en el pasado*?
- ➔ ¿Considera la decisión el *riesgo implícito y lo tiene en cuenta*?
- ➔ ¿Ha considerado la *programación de su decisión*? ¿Es la óptima?
- ➔ ¿Es la decisión *clara y atinada*? ¿Deja preguntas sin resolver?

**Un ejemplo, referente al costo de un proyecto de remodelación de instalaciones de una planta. En este caso el ejecutivo a cargo debe decidir que hacer después de descubrir que el proyecto costará más de lo presupuestado.**



La cuestión principal es:

***¿Cuál de estas alternativas de decisión es la más efectiva?***

***¿Cuál es la que resuelve mejor el problema?***

Operar **una matriz como se ejemplifica a continuación, le ayudará a elegir la mejor alternativa**. En cada punto se debe hacer una descripción del elemento que se analiza.

Se le califica con grados de **9, 6 y 3 en negro** de acuerdo **al efecto positivo** en la decisión, y con **9,6, y 3 en rojo si el efecto es negativo**.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS DE DECISIÓN				
ELEMENTOS DE ANÁLISIS		9	6	3
1.0	RECURSOS MATERIALES Y FÍSICOS A EMPLEAR			
2.0	COSTOS INCURRIDOS Y DE EJECUCIÓN			
3.0	INVERSIONES NECESARIAS EN EQUIPOS, INSTALACIONES, ETC.			
4.0	COMPRENSIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE LA ALTERNATIVA			
5.0	REQUERIMIENTOS DE EJECUCIÓN Y SEGUIMIENTO DE LA ALTERNATIVA			
6.0	NIVEL Y ALCANCE DE LOS RESULTADOS ESPERADOS			
7.0	EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS FINALES ESPERADOS			
8.0	RIESGOS PREVISIBLES Y/O PROGRAMABLES			
9.0	CONTROL DE DESVIACIONES Y AJUSTES SOBRE EJECUCIÓN			
10.0	NIVEL Y ESTRUCTURA DE LA IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN			
11.0	FACTOR (ES) CRÍTICO (S)			
SUBTOTALES				
TOTAL GENERAL DE LA MATRIZ				

Más que el valor que alcance cada alternativa de decisión, lo importante **es la comparación entre los valores y contenido de las diferentes opciones**.

### **Ejemplo:...**

Decisión de invertir en incorporar un nuevo programa de mantenimiento automatizado.

<b>MATRIZ DE EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS DE DECISIÓN</b>				
<b>ELEMENTOS DE ANÁLISIS</b>		<b>9</b>	<b>6</b>	<b>3</b>
1.0	INFRAESTRUCTURA SUFICIENTE EN EL SISTEMA HIDRONEUMÁTICO	<input checked="" type="checkbox"/>		
2.0	COSTOS DE MANTENIMIENTO DE MAQUINARIA MÁS BAJO EN UN 50%	<input checked="" type="checkbox"/>		
3.0	INVERSIÓN EN MAQUINARIA DE ÚLTIMA GENERACIÓN PARA INYECCIÓN	<input checked="" type="checkbox"/>		
4.0	EXPERIENCIA ADECUADA Y ACTUAL DEL DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO		<input checked="" type="checkbox"/>	
5.0	EXPERIENCIA ADECUADA EN LA ELABORACIÓN Y SEGUIMIENTO DE PROGRAMAS DE TRABAJO		<input checked="" type="checkbox"/>	
6.0	BENEFICIOS ECONÓMICOS MARGINALES EN EL NUEVO PROGRAMA DE TRABAJO			<input checked="" type="checkbox"/>
7.0	REQUERIMIENTO DE NUEVO SOFTWARE DE SEGUIMIENTO DEL PROGRAMA		<input checked="" type="checkbox"/>	
8.0	POSIBILIDAD DE DESFASE DEL NUEVO SOFTWARE CON EL SEGUIMIENTO DEL PROGRAMA			<input checked="" type="checkbox"/>
9.0	DETECCIÓN INMEDIATA DE DESVIACIONES Y AJUSTES SOBRE EJECUCIÓN.	<input checked="" type="checkbox"/>		
10.0	ESTRUCTURA DE ORGANIZACIÓN EN EL ÁREA DE PRODUCCIÓN ADECUADA		<input checked="" type="checkbox"/>	
11.0	SISTEMA INTERNO DE INFORMACIÓN DEFICIENTE		<input checked="" type="checkbox"/>	
<b>SUBTOTALES</b>		<b>18</b>	<b>6</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL GENERAL DE LA MATRIZ</b>		<b>24</b>		

# EVALUACIÓN DEL RESULTADO DE LA TOMA DE DECISIONES

Dentro de la función ejecutiva de la toma de decisiones, es importante contar con los ***parámetros que controlen de manera objetiva la efectividad*** de ellas, en términos de su ***contribución a un objetivo o de la resolución*** de una situación específica y definida.



En la toma de decisiones, es importante contar con la capacidad para llevar a la práctica las acciones planeadas, y con el ***juicio para detectar cuando se ha tomado una decisión inadecuada, o cuando es necesario corregir las acciones*** inicialmente definidas.

El resultado *de las decisiones es básicamente la efectividad de los resultados.*

Los *resultados de una decisión pueden ser los esperados, dando solución a la situación original o cumpliendo con los objetivos fijados.*

*En el otro extremo pueden ser contraproducentes y afectar de manera negativa el funcionamiento de la organización.*

*Pueden haber resultados favorables que no son exactamente los esperados, pero dan una solución parcial. Así mismo, hay decisiones que producen resultados diferentes de los esperados o simplemente no los producen, y se convierten en inútiles.*



El tomar una **decisión sobre un asunto en especial, no significa que se haya hecho algo concreto para solucionar el problema.**

**Decidir:** *Pronunciar un juicio sobre una cosa discutida.*

**Actuar:** *Poner en acción; obrar.*

Toda **decisión debe ser apoyada por una acción o una serie organizada de ellas**, que arrojarán los resultados obtenidos de la decisión tomada.

## Decisiones

Acciones

	Adecuadas	Inadecuadas
Adecuadas	Resultados:	Resultados:
	<input checked="" type="checkbox"/> Óptimos.	<input checked="" type="checkbox"/> Inútiles. <input checked="" type="checkbox"/> Negativos.
Inadecuadas	Resultados:	Resultados:
	<input checked="" type="checkbox"/> Aceptables.	<input checked="" type="checkbox"/> Negativos. <input checked="" type="checkbox"/> Inútiles

# CONSIDERACIONES AL EJECUTAR UNA DECISIÓN

Para la *eficiente ejecución* de la decisión, es necesario que sea:

1. **Compatible con las políticas y reglamentos internos** de la empresa.
2. **Considerar la participación del personal involucrado y/o afectado.**
3. **Fundamentada en datos históricos y en la experiencia.**
4. Previsible con **los riesgos y problemas implícitos en las acciones por desarrollar.**
5. **Adecuada programación de los pasos involucrados.**
6. **Clara, sin puntos inconclusos.**

***Y en el caso de que no sea aceptada, ¿hay argumentos y acciones válidos para defender la decisión?***



***El análisis de las decisiones bajo las anteriores consideraciones, proporcionan al ejecutivo fundamentos para confirmar la validez, o reconsiderar sus decisiones.***

# SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS

Durante su ejecución y después de haber sido *llevada a la práctica una decisión* es necesario darle un *seguimiento adecuado*, para así:

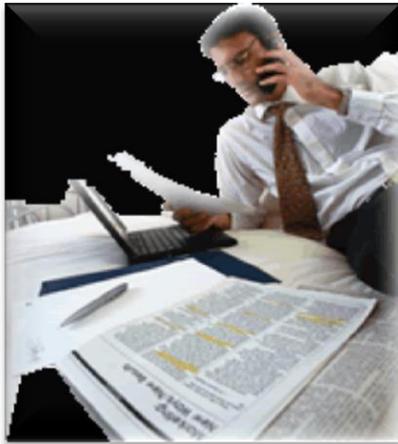
- ▶ *Determinar la efectividad de la decisión.*
- ▶ *Evaluar el desempeño del ejecutivo que decidió al respecto.*



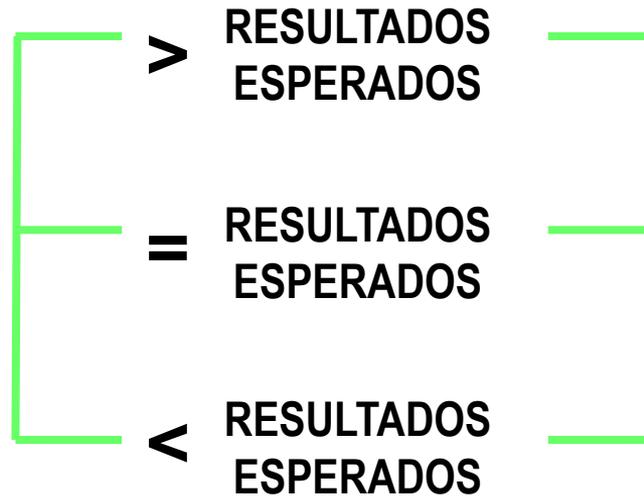
Se debe tener siempre presente que:

*Todo aquel que toma decisiones está expuesto a equivocarse, lo importante es saber identificar las desviaciones y rectificar el rumbo, cuando sea necesario.*

Al evaluar los resultados logrados contra los resultados esperados, se puede encontrar que aquellos pueden ser *mayores, iguales o menores* a los segundos.



**RESULTADOS  
REALES**



## DIAGNÓSTICO DE EFICIENCIA



**> MAYOR QUE**

**= IGUAL QUE**

**< MENOR QUE**



La implementación de las decisiones *no siempre produce los resultados* deseados, o *no se dan de inmediato y de la manera esperada*, debido a:

- ✓ *Condiciones o factores no ponderados.*
- ✓ *Falta de colaboración o resistencia.*
- ✓ *Cambios inesperados.*

Se establecen ***tres puntos de aplicación general en la evaluación*** de los resultados obtenidos.



1. ***Estimar lo que pasa al poner la decisión en practica.***
2. ***Juzgar si la decisión produjo los efectos o estado deseados.***
3. ***Determinar las medidas correctivas.***



***Compare los resultados, antes y después de la implementación de la decisión en el área de interés.***

El ejecutivo debe ***desarrollar su capacidad de observación y análisis*** para detectar, analizar y corregir posibles decisiones y anomalías.

# VA CONSULTORES, S.C.



## CAPÍTULO 2.2

### DISEÑO ESTRATÉGICO

# LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

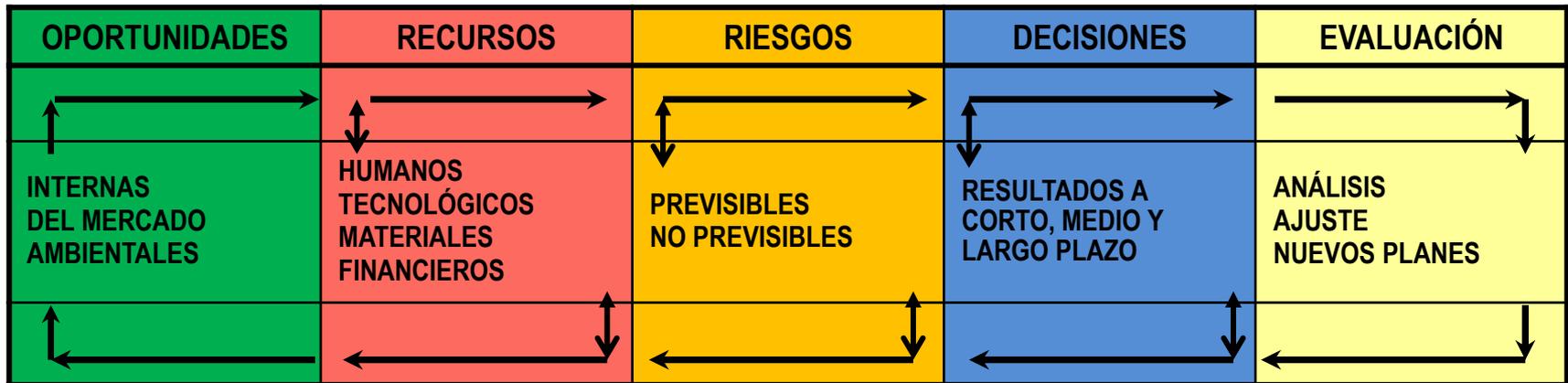
*Planear es anticipar el futuro, es decidir hoy lo que se hará mañana.*

Toda organización debe diseñar **planes estratégicos** para el **logro de sus objetivos y metas** que pueden ser a **corto, mediano y largo plazo**, así como **para competir** en forma satisfactoria, y para **aprovechar las oportunidades o evitar las amenazas** que el tiempo trae consigo.



*El único propósito de la planeación estratégica es el permitir que la organización obtenga con la mayor eficiencia posible una ventaja sostenible sobre sus competidores.*

La planeación estratégica consiste en la **identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro**, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa **tome mejores decisiones en el presente** para explotar las oportunidades y evitar los peligros.



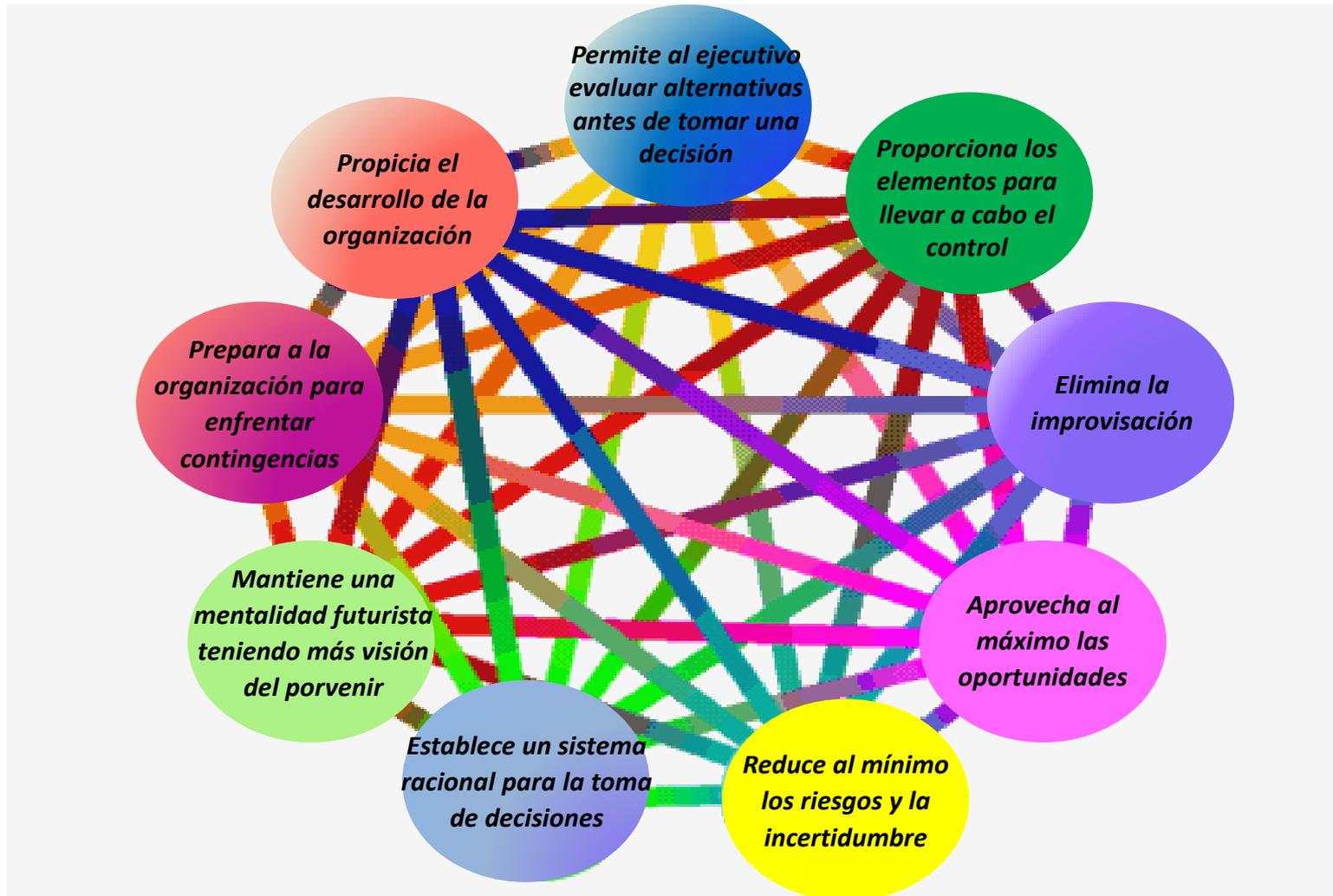
Planear significa **diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.**

## Las finalidades principales de la planeación estratégica son:

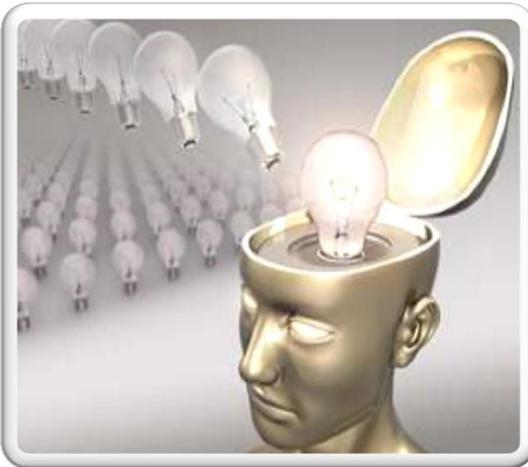
- ✓ Estimular el **desarrollo de objetivos y metas concretas** de las organizaciones y sus integrantes.
- ✓ Proporcionar una **estructura en movimiento para la toma de decisiones**.
- ✓ Sustentar las bases y los criterios para **medir el desempeño progresivo** de la empresa, de sus unidades funcionales y de sus integrantes.



# CARACTERÍSTICAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DENTRO DE UNA ORGANIZACIÓN:



# VENTAJAS Y BENEFICIOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA



- **Complementa** y sustenta la **intuición** de quienes deciden.
- Al anticipar el futuro, **incorpora a los equipos de trabajo y a sus integrantes** en las decisiones finales.
- **Proporciona elementos de juicio e información nueva**, que genera alternativas de decisión.
- **Capacita** a los que participan en las decisiones a futuro, al proporcionarle **elementos de experiencia y previsión**.
- **Genera y fomenta la creatividad e innovación** de personas y equipos.
- **Da continuidad a la experiencia obtenida**.
- Constituye una **guía de actuación** de la organización y sus integrantes.
- **Fundamenta la comunicación efectiva** al **orientar sus esfuerzos** y los **resultados** que deben conjuntamente alcanzar.

# EL PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación estratégica es un **proceso** que mantiene unido al equipo directivo **para traducir la misión, visión y estrategia en resultados tangibles, reduce los conflictos, fomenta la participación y el compromiso** a todos los niveles de la organización.

MISIÓN

VISIÓN



ESTRATEGIAS

Material de apoyo.- Planeación estratégica  
<http://www.youtube.com/watch?v=7NiqpnHnPI>

# EL PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA RESPONDE A LAS SIGUIENTES PREGUNTAS:



La **planeación estratégica es un proceso continuo y constante** de la que depende el avance y desarrollo de las organizaciones y los profesionistas independientes.

Se debe llevar a cabo en función de **tres plazos o periodos**, que a su vez son **niveles de visión**.



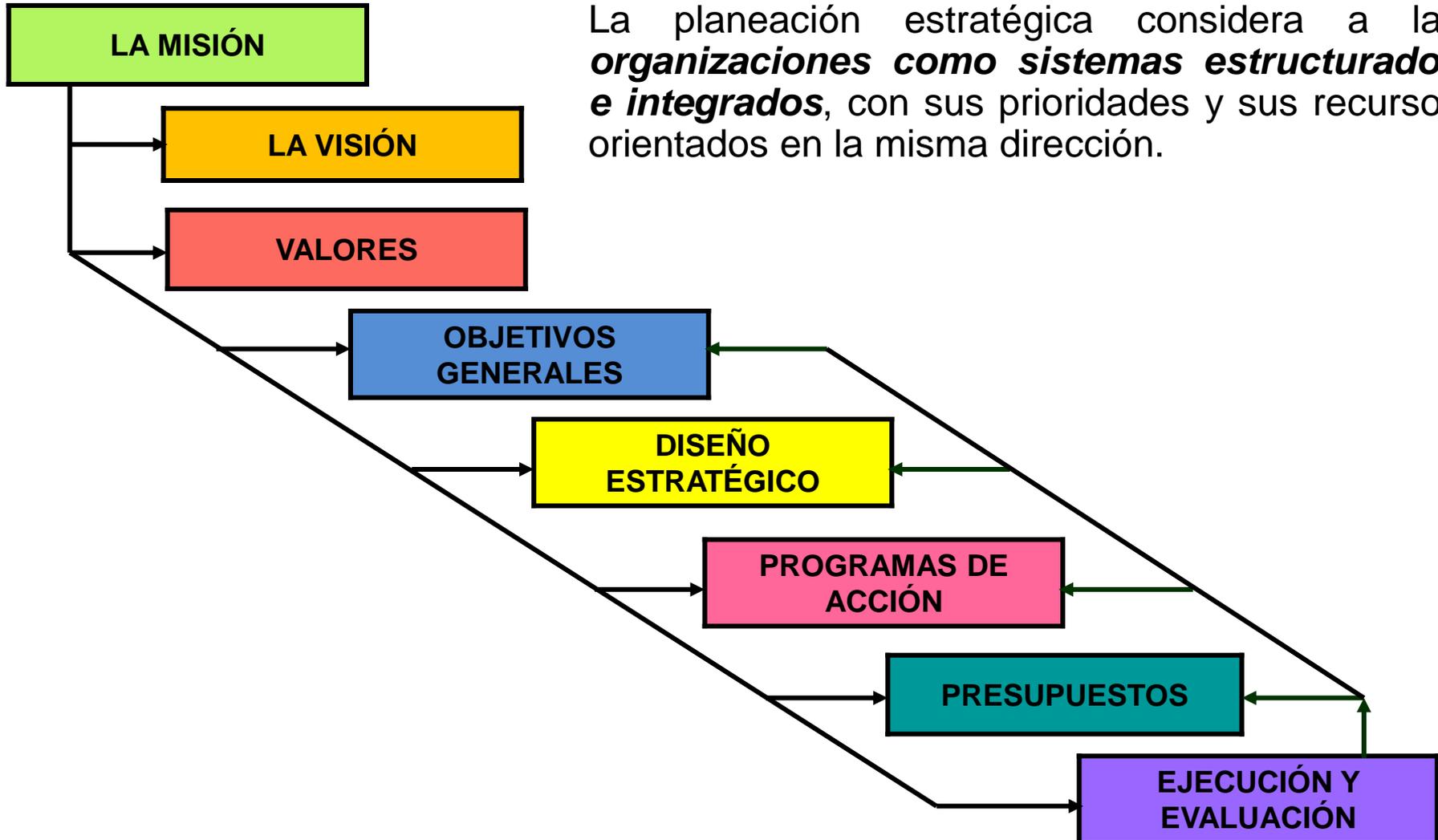
Los **pasos de la planeación** se establecen en **función de la información veraz y actualizada acerca del desarrollo y operación** con que cuentan las personas y las organizaciones.

Material de apoyo.- Planeación estratégica

<http://www.youtube.com/watch?v=wvjYPcaVUXE>

# PROCESO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación estratégica considera a las **organizaciones como sistemas estructurados e integrados**, con sus prioridades y sus recursos orientados en la misma dirección.



# LA MISIÓN

Es una *declaración breve y comprensible que describe la naturaleza de la organización, su razón de existir, a quien sirve y los principios y valores bajo los que pretende funcionar.*



# LA MISIÓN

🏠 Permite **establecer y mantener la consistencia y claridad del propósito de la organización.**

🏠 Proporciona un **marco de referencia para la toma de decisiones.**

🏠 **Plasma el compromiso de todos los miembros de la institución.**

🏠 Facilita el **entendimiento, la comprensión y el apoyo de la comunidad externa y la sociedad en general.**

🏠 Es una **guía y una base para asegurar la congruencia entre todos los planes y programas de trabajo.**



La **declaración de misión constituye la base del proceso de planeación estratégica**. La definición de la misión **sirve como principio rector de las decisiones fundamentales que se tomarán**.



Debe contener una **formulación de los objetivos** de la organización para que puedan **ser medidos**

Debe **diferenciarla de las otras organizaciones**

Debe **definir el negocio en el que la empresa quiere estar**, y no en el que está

Debe ser **significativa para todos los participantes** de la organización

Debe ser **estimulante e inspiradora**.

**Características para que el enunciado de misión tenga valor:**



Ejemplo de **Misión**:



**Proveer soluciones de calidad, a través de la iniciativa y respuesta de sus integrantes, ofreciendo tecnologías de vanguardia y servicios de valor agregado para asegurar la satisfacción de nuestros clientes.**

# LA VISIÓN

Es el *conjunto de ideas generales*, que proveen el *marco de referencia de lo que una unidad de negocio quiere ser en el futuro*. Señala el rumbo y da dirección.



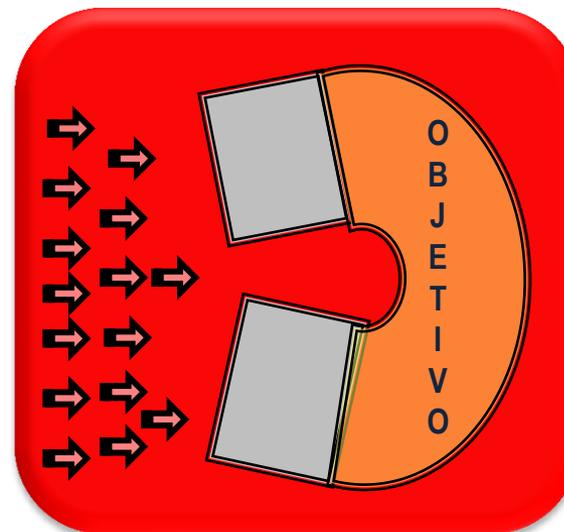
# LA VISIÓN

- ✓ Permite la **toma de decisiones estratégicas** coherentes entre sí, al apuntarse **objetivos comunes**.
- ✓ **Cohesiona los equipos gerenciales** al generar motivación y sentido de urgencia.
- ✓ **Enfoca los esfuerzos** de las distintas unidades/empresas hacia una **meta específica** conocida por todos.

SIN VISIÓN



CON VISIÓN



## LA VISIÓN DEBE:

- ✓ ***Ser breve, clara y fácil de captar, recordar y comprender.***
- ✓ ***Ser creíble, consistente y significar un reto de superación y avance.***
- ✓ ***Ser congruente con el sistema de valores del profesionalista o de la organización.***
- ✓ **Ser un resultado del *consenso de los integrantes* de la organización.**
- ✓ ***Debe mostrar la esencia y el sentido* de la organización.**
- ✓ ***Ser flexible, creativa y aportativa.***
- ✓ ***Expresar* una dinámica **creciente de desarrollo** productivo.**



Algunos **conceptos básicos** para definir la visión de una organización son:

Ser la empresa líder por la tecnología, calidad e innovación de sus productos.

Ser la mejor institución por la prestación de servicios a la comunidad con un alto sentido humano y social.

Tener presencia significativa en todas las poblaciones del territorio nacional.

Proporcionar los mejores servicios profesionales, por su nivel de responsabilidad y compromiso.

Constituir una opción productiva de desarrollo personal y de rentabilidad económica.



Ejemplo de **Visión:**



*Ofrecer la mejor experiencia digital del mercado, capaz de motivar la interacción con los clientes y garantizar que HP sea la marca elegida en todo el mundo posicionándonos como líderes del mercado.*

## LOS VALORES ESTRATÉGICOS

Son el conjunto de *creencias y reglas de conducta personal y empresarial que regulan la vida de una organización*. Están profundamente ligados a las convicciones y principios de las personas que guían los destinos de la organización. Definen la personalidad de la organización.



# LOS VALORES ESTRATÉGICOS

- **Forman parte de una decisión** estratégica a largo plazo.
- Son **factores que definirán la manera de cómo debe vivir la organización.**
- **Constituyen patrones de desempeño y comportamiento del personal de la organización.**
- La **voluntad y perseverancia siempre serán necesarios** para ponerlos en acción.



# Importancia de los valores en una organización

Son *fuerzas impulsoras* del cómo hacemos nuestro trabajo.

Permiten posicionar una *cultura empresarial*.

Marcan *patrones para la toma de decisiones*.

Promueven un *cambio de pensamiento*.



*Evitan los fracasos* en la implantación de estrategias.

Se logra una *baja rotación de personal*.

Se *evitan conflictos* entre el personal.

Se logra el *éxito en los procesos de mejora continua*.

Con ellos los integrantes de la organización se *adaptan más fácilmente*.

Material de apoyo.- Misión, Visión y Valores

<http://www.youtube.com/watch?v=Bdtw6gQKe3c&feature=related>

## EJEMPLOS DE **VALORES ESTRATÉGICOS** DE UNA EMPRESA:

### **Integridad.**

Que entendemos como el conducirse con rectitud y congruencia en el actuar, en el pensar y en el uso escrupuloso de la información, y los recursos materiales y financieros.

### **Lealtad**

Que entendemos como el desempeño comprometido y fiel del trabajo conforme siempre a los valores y objetivos del GRUPO.

### **Espíritu de servicio**

Que entendemos como el responder con agilidad, eficiencia y amabilidad en la satisfacción plena de las necesidades y expectativas de nuestros clientes y colaboradores.

### **Disciplina**

Que entendemos como la voluntad permanente de comportarse de forma ordenada, higiénica y sistemática en la obtención de los resultados comunes, que es una tradición que debemos continuar.

## LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS

- Representan las posiciones estratégicas que se desean alcanzar en un momento dado del futuro. Deben ser alcanzables, medibles y retadores.



## FUNCIONES DE LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS:

**Presentación de una situación futura:** sirven como guía para la etapa de ejecución de las acciones.

**Fuente de legitimidad:** justifican las actividades de una empresa.

**Sirven como estándares:** permiten evaluar las acciones y la eficacia de la organización.

**Unidad de medida:** para verificar la eficiencia y comparar la productividad de la organización.

**Motivan al personal** para alcanzar nuevos y mayores retos.



# CARACTERÍSTICAS:

*Servir a la empresa;* por lo tanto deben reunir ciertas características que reflejen su utilidad

*Poseer claridad, flexibilidad, medible o measurable, realista, coherente y motivador.*



*Incluyen fechas y períodos de corto, medio y largo plazo específicos.*

Ser *deseables y confiables* por los miembros de la organización.

*Elaborarse con la participación del personal* de la empresa.

Los **objetivos no son estáticos**, pues están en **continua evolución**, modificando la relación de la **empresa con su medio ambiente**. Por ello, es necesario revisar continuamente la estructura de los objetivos frente a las alteraciones del medio ambiente y de la organización.

## TIPOS DE OBJETIVOS

Según el alcance en el tiempo podemos definir los objetivos en:

- **Generales o de largo plazo:** están basados en las especificaciones de los objetivos, son notablemente más especulativos para los años distantes que para el futuro inmediato. Se hacen en un periodo máximo de cinco años y mínimo de tres.
- **Tácticos o de mediano plazo:** Se basan en función del objetivo general de la organización. Son los objetivos formales de la empresa y se fijan por áreas para lograr su propósito. Se define **qué se desea, cómo y cuándo se realizará y quien será el responsable.**
- **Operacional o de corto plazo:** se realizan en un periodo menor a un año. Se refiere a las actividades para llevar a cabo las operaciones diarias del negocio.



## Ejemplos de ***Objetivos Estratégicos*** de una empresa:

### **General Estratégico:**

Establecer la creatividad, la innovación, la productividad, la competitividad y la rentabilidad como los factores de desarrollo necesarios para lograr la estabilidad, el crecimiento y la permanencia de las empresas del Grupo.

### **De ventas:**

Lograr una venta durante el año de 2013 de \$ 250,000,000.00 a precios corrientes y de un 3.7% más de unidades.

### **De utilidades:**

Lograr un total de utilidades netas promedio de un 2.4% más de las obtenidas durante 2012.

### **De participación:**

Alcanzar una participación del mercado total de implementos agrícolas del país de un 23.0% en valores y del 24.5% en máquinas de riego.

## DISEÑO ESTRATÉGICO

*Es la fase ejecutiva del Proceso de Planeación Estratégica que siguen las organizaciones, y fundamentalmente consiste en tres etapas básicas:*



*Una estrategia es un curso de acción conscientemente deseado y determinado de forma anticipada, con la finalidad de asegurar el logro de los objetivos de la empresa.*

## Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)

**Herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.**



## MATRIZ FODA

ANÁLISIS DAFO	<u>FORTALEZAS</u>	<u>DEBILIDADES</u>
ANÁLISIS INTERNO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidades distintas</li> <li>• Ventajas naturales</li> <li>• Recursos superiores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos y capacidades escasas</li> <li>• Resistencia al cambio</li> <li>• Problemas de motivación del personal</li> </ul>
	<u>OPORTUNIDADES</u>	<u>AMENAZAS</u>
ANÁLISIS EXTERNO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuevas tecnologías</li> <li>• Debilitamiento de competidores</li> <li>• Posicionamiento estratégico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Altos riesgos- Cambios en el entorno</li> </ul>

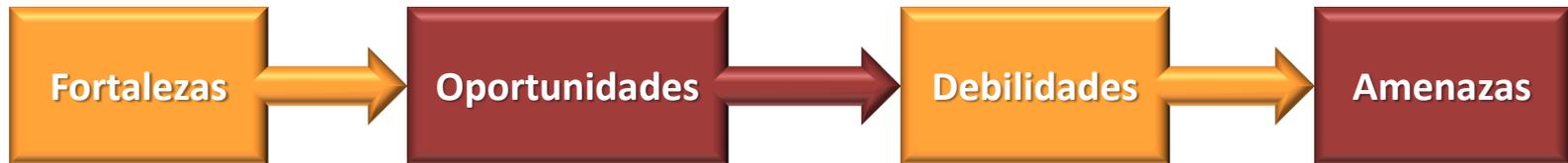
Material de apoyo.- ¿Qué es una análisis FODA?

[http://www.youtube.com/watch?v=2GCKTD\\_zq64](http://www.youtube.com/watch?v=2GCKTD_zq64)

Las **Fortalezas y Debilidades**: se refieren a **la organización y sus productos**.

Las **Oportunidades y Amenazas**: son **factores externos** sobre los cuales la **organización no tiene control alguno**.

Por tanto, deben analizarse las condiciones del FODA Institucional en el siguiente orden:



El análisis FODA debe **resaltar las fortalezas, disminuir las debilidades, aprovechar las oportunidades y enfrentar las amenazas**.

## Ejemplo de FODA:

El restaurante “Don Pepe” lleva casi 10 años en la industria gastronómica y se ha hecho famoso por ser un lugar donde se puede disfrutar de una excelente Cocina mexicana a muy bajo precio.

### **Fortaleza**

Gracias a sus ricos platillos que en general no superan los \$50.00, Don José, dueño del local, ha logrado aumentar sus ventas debido a la llegada de nuevos clientes producto de la publicidad boca a boca, generada entre sus fieles consumidores.

Por otro lado ha creado fuertes relaciones con sus proveedores, principalmente locatarios del “Mercado Central”, quienes le envían a diario insumos de la mejor selección a muy bajo precio.

En el restaurante trabajan dos cocineras que partieron con Don Pepe en sus inicios en este negocio, son personas mayores provenientes del Centro de la república mexicana que conocen en profundidad las recetas típicas de nuestro país.

La ubicación del local ha sido clave en el éxito de este negocio, ya que se encuentra ubicado en la avenida principal de la ciudad.

## ***Ejemplo de FODA: Continuación...***

### **Oportunidad:**

Hace alguna semana una gran empresa de comunicaciones empezó con la edificación de su nuevo edificio a solo una cuadra del restaurante "Don Pepe", lo que significa al menos 100 potenciales clientes a la hora de almuerzo, si es que Don José logra firmar un acuerdo con ellos para ofrecer sus servicios de almuerzo.

### **Debilidad:**

Don José por temor y por falta de recursos no ha invertido en la expansión de su local, ni de los empleados, por lo que en horas pico los clientes tienen la sensación de un servicio deficiente.

El restaurante "Don Pepe" no se ha puesto al día con las nuevas tecnologías, el local aun conserva la vieja máquina registradora y no cuenta con un medio electrónico de pago.

### **Amenaza:**

Hace muy poco las autoridades locales dieron la noticia de la construcción de una nueva autopista urbana, con lo que el local corre el riesgo de sufrir baja sustancial en los clientes habituales que lo preferían por estar en su trayecto habitual y en la captación de nuevos clientes.

# OBJETIVOS GENERALES Y METAS DEL PLAN

Conociendo con ***precisión las fuerzas y oportunidades y las debilidades y amenazas***, la organización ***está en condiciones de determinar los objetivos*** que deben cumplirse con el ***desarrollo de la Planeación Estratégica***.

Se ***establecen a nivel de la organización y de sus áreas y funciones e incluyen a todos los participantes o miembros de las estructuras, quienes a su vez deben fijar también sus objetivos***.

Los Objetivos Generales deben ser:

- ✓ ***Cuantificables y Cualificables***
- ✓ ***Medibles***
- ✓ ***Significar un reto y un avance***
- ✓ ***Claros y comprensibles***
- ✓ ***Integrales***
- ✓ ***Estructurados en el tiempo en metas específicas***



## ***Ejemplos...***

<b>1</b>	<b>CAPACITAR AL PERSONAL DEL GRUPO EN EL CONOCIMIENTO Y PRÁCTICA DE UNA CULTURA DE CALIDAD, MEJORA CONTINUA Y EQUIPOS DE TRABAJO, AL MENOS EN UN ÍNDICE DE 30 HORAS ANUALES POR PERSONA.</b>
<b>2</b>	<b>ACTUALIZAR E INTEGRAR A UNA RED CORPORATIVA LA TOTALIDAD DE LOS SISTEMAS INFORMÁTICOS QUE UTILIZAN LAS DISTINTAS EMPRESAS DEL GRUPO, DURANTE EL PRÓXIMO AÑO.</b>
<b>3</b>	<b>LOGRAR UN NIVEL DE VOLUMEN DE VENTAS NETAS DE TRECE MILLONES DE PESOS A FINALES DE AÑO EN LA NUEVA LINEA DE DISPOSITIVOS ELECTRODOMÉSTICOS.</b>
<b>4</b>	<b>ESTABLECER Y OPERAR ANUALMENTE EL SISTEMA DE MEDICIÓN Y SEGUIMIENTO MENSUAL DE LA OBTENCIÓN DE RESULTADOS Y DEL CUMPLIMIENTO DE PLANES Y PROGRAMAS DE TRABAJO.</b>
<b>5</b>	<b>ALCANZAR UNA UTILIDAD NETA, EQUIVALENTE AL 12% DE LAS VENTAS NETAS PREVISTAS PARA EL AÑO PRESENTE.</b>
<b>6</b>	<b>PROYECTAR UNA IMAGEN DE CALIDAD, SERVICIO E INNOVACIÓN TECNOLÓGICA EN LA NUEVA LINEA DE DISPOSITIVOS ELECTRODOMÉSTICOS.</b>

## LAS METAS

Las *metas* corresponden a los diferentes logros parciales y secuenciales que se *deben alcanzar durante un período de tiempo* con la finalidad de *cumplir con el objetivo específico*.

Las *metas* son normalmente *cuantificables* y se establecen en el corto plazo de manera mensual y en el mediano y largo plazo en forma anual, y ocasionalmente semestral.

### Ejemplo...

3 LOGRAR UN NIVEL DE VOLUMEN DE VENTAS NETAS DE 13 MILLONES DE PESOS A FINALES DE AÑO EN LA NUEVA LINEAS DE DISPOSITIVOS ELECTRODOMÉSTICOS					
MES DE	META \$	% AÑO	MES DE	META \$	% AÑO
ENERO	710,000	5.5	JULIO	780,000	6.0
FEBRERO	810,000	6,2	AGOSTO	820,000	6.4
MARZO	1,100,000	8.4	SEPTIEMBRE	620,000	4.8
ABRIL	1,000,000	7.6	OCTUBRE	910,000	7.0
MAYO	2,000,000	15.4	NOVIEMBRE	1,100,000	8.4
JUNIO	650,000	5.0	DICIEMBRE	2,500,000	19.3

## SELECCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

*Para seleccionar la mejor alternativa de estrategia es necesario evaluar los siguientes factores:*

- a. **Que proporciona una base sólida** para **tomar decisiones** que lo mantendrán en la dirección adecuada a la empresa y al profesionista.
- b. **Que refuerza la misión y la visión.** Ayuda a evitar tendencias que conducirían a desviar el camino.
- c. **Que sustenta el acuerdo común sobre la dirección del esfuerzo** de todos los recursos que participan en la organización o en la actividad del profesionista.
- d. **Que propicia la productividad,** al orientar y dar sentido al desempeño del personal de la organización o de la actividad del profesionista.
- e. **Que conduce el desarrollo efectivo** de la organización o del profesionista independiente, en el corto, medio y largo plazo.

**Definir y determinar los factores estratégicos**, aquellos que podrían *tener un impacto importante* en las *decisiones futuras en su organización o en su actividad independiente*, es un vital primer paso.

### FACTORES A CONSIDERAR EN EL DISEÑO DE ESTRATEGIAS

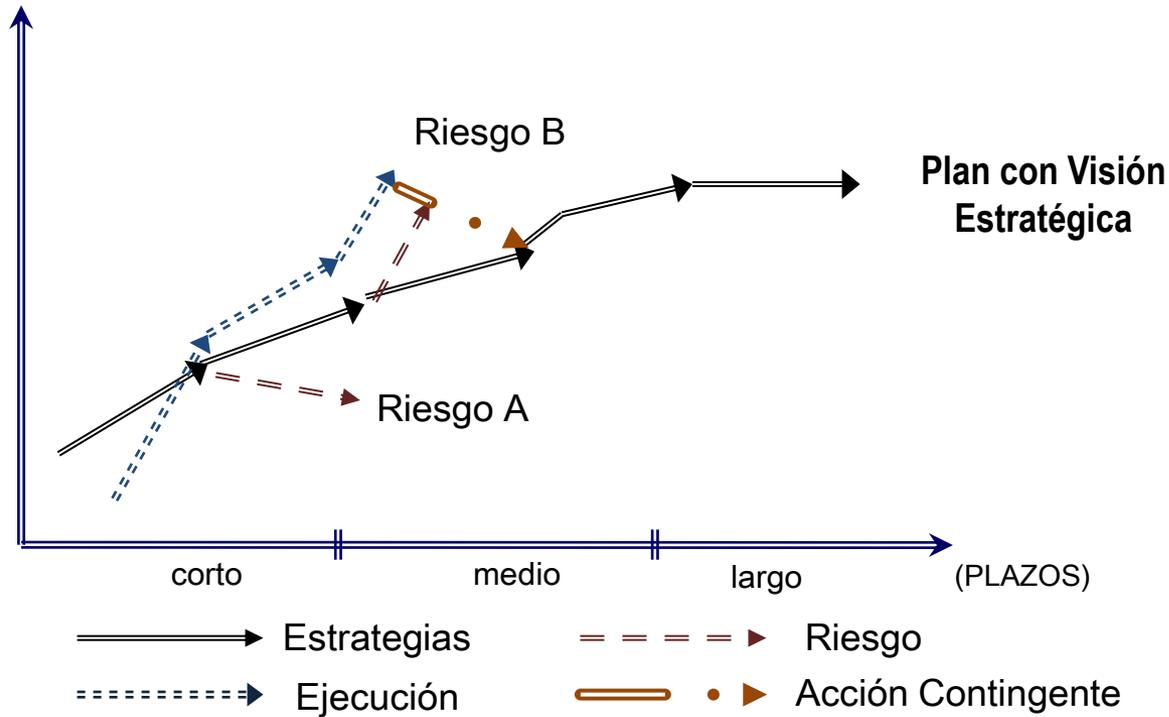
I	<b>Productos o servicios ofrecidos y por ofrecer.</b> Capacidad de satisfacción y actualidad.
II	<b>Necesidades del mercado y de los usuarios y clientes.</b> Los cambios y tendencias proyectadas.
III	<b>La capacidad de producción y operación</b> de la organización o del profesionalista independiente, en términos de calidad, volúmenes, variedad y costos.
IV	<b>Rendimiento.</b> La utilidad que la organización, los socios y el profesionalista independiente requieren para su sana operación y crecimiento.
V	La organización o el profesionalista, como la <b>estructura responsable de ejecutar productiva y efectivamente las estrategias.</b>
VI	El <b>valor potencial de crecimiento y desarrollo posibles</b> para la organización o el profesionalista, de acuerdo a factores internos y externos.
VII	El <b>desarrollo tecnológico previsto y su necesaria aplicación a los procesos de la organización</b> o de la actividad independiente y a su competitividad.
VIII	Los <b>recursos humanos de la organización o el propio profesionalista</b> y su capacidad de respuesta y crecimiento.

GRUPO FORMEX, S.A. DE C. V		DISEÑO ESTRATEGIA CENTRAL DE VENTAS			
DEL 1ª DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014		DIRECCIÓN COMERCIAL			
CLAVE	ACCIONES	RESPONSABLES	RECURSOS	ÁREA	COMPAR- TIDOS
A	ANÁLISIS DE LA CARTERA ACTUAL DE CLIENTES	GERENTE DE VENTAS Y SUPERVISORES DE VENTAS	RECURSOS FUNCIONALES PRESUPUESTADOS	<input checked="" type="checkbox"/>	
B	ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD DE RESPUESTA COMPETITIVA.	DIRECTOR COMERCIAL	RECURSOS FUNCIONALES PRESUPUESTADOS	<input checked="" type="checkbox"/>	
C	DISEÑO DE LA NUEVA MEZCLA DE VENTAS	DIRECTOR COMERCIAL	RECURSOS FUNCIONALES PRESUPUESTADOS	<input checked="" type="checkbox"/>	
D	REDISTRIBUCIÓN Y ADICIÓN DE ZONAS DE VENTAS Y CLIENTES	GERENTE DE VENTAS Y SUPERVISORES	RECURSOS FUNCIONALES PRESUPUESTADOS	<input checked="" type="checkbox"/>	
E	SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE LOS NUEVOS VENDEDORES	GERENCIA RECURSOS HUMANOS, GTE. DE VENTAS Y SUPERVISORES	RECURSOS FUNCIONALES PRESUPUESTADOS		<input checked="" type="checkbox"/>
F	DISEÑO DE LA CAMPAÑA DE PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN	DIRECTOR COMERCIAL, GERENTE DE VENTAS Y AGENCIA DE PUBLICIDAD	RECURSOS FUNCIONALES PRESUPUESTADOS	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
G	EJECUCIÓN Y EVALUACIÓN DE LA PUBLICIDAD Y LA PROMOCIÓN	AGENCIA DE PUBLICIDAD, GERENTE DE VENTAS Y DIRECTOR COMERCIAL	RECURSOS FUNCIONALES PRESUPUESTADOS	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
H	CAPACITACIÓN DE LOS NUEVOS VENDEDORES	GCIA. RECURSOS HUMANOS, GERENTE DE VENTAS, INSTRUCTORES EXTERNOS	RECURSOS FUNCIONALES PRESUPUESTADOS	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
I	ASIGNACIÓN DE RUTAS Y ZONAS DE VENTAS	GERENTE DE VENTAS	RECURSOS FUNCIONALES PRESUPUESTADOS	<input checked="" type="checkbox"/>	
J	LABOR DE VENTAS Y EVALUACIÓN DE RESULTADOS	VENDEDORES, SUPERVISORES, GTE. DE VENTAS Y DIRECTOR COMERCIAL	RECURSOS FUNCIONALES PRESUPUESTADOS	<input checked="" type="checkbox"/>	
K	ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA. DECISIONES.	GERENTE DE VENTAS Y DIRECTOR COMERCIAL	RECURSOS FUNCIONALES PRESUPUESTADOS	<input checked="" type="checkbox"/>	

# IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

***Elegidas las estrategias más adecuadas, el siguiente paso es su implementación que consiste en la programación de las acciones a realizar, la asignación de los recursos necesarios, incluyendo el humano y elaborar los presupuestos que determinan los valores en cantidades y partidas que los definen.***





Las **estrategias**, en su diseño deben considerar aquellos riesgos previsibles y potenciales, que son las probabilidades conocidas o estimadas de que no se cumplen o se den las decisiones. Para ello, en el proceso del diseño de la estrategia deben incluirse las decisiones correctivas y contingentes.

<b>GRUPO FORMEX, S.A. DE C. V.</b>	<b>PROGRAMA ANUAL DE LA ESTRATEGIA CENTRAL DE VENTAS</b>
<b>DEL 1ª DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014</b>	<b>DIRECCIÓN COMERCIAL</b>

CLAVE	ACCIONES	RESPONSABLE	RECURSOS	PERIODO											
				E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
A	ANÁLISIS DE LA CARTERA ACTUAL DE CLIENTES	GV-SV	FUN												
B	ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD DE RESPUESTA COMPETITIVA.	DC	FUN												
C	DISEÑO DE LA NUEVA MEZCLA DE VENTAS	DC	FUN												
D	REDISTRIBUCIÓN Y ADICIÓN DE ZONAS DE VENTAS Y CLIENTES	GV – SV	FUN												
E	SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE LOS NUEVOS VENDEDORES	RH, SV ,GV	PRES. COMP.												
F	DISEÑO DE LA CAMPAÑA DE PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN	DC, GV AP	PRES. 2.0%												
G	EJECUCIÓN Y EVALUACIÓN DE LA PUBLICIDAD Y LA PROMOCIÓN	AP DC, GV, AE	PRES 2.0%												
H	CAPACITACIÓN DE LOS NUEVOS VENDEDORES	RH, AE, GV SV	PRES COMP												
I	ASIGNACIÓN DE RUTAS Y ZONAS DE VENTAS	GV	FUN												
J	LABOR DE VENTAS Y EVALUACIÓN DE RESULTADOS	VE, DC ,GV, SV	FUN												
K	ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA. DECISIONES.	DC, GV	FUN												

**Ejemplo...**

DISEÑO ESTRATÉGICO				
Cve	ESTRATEGIAS A NIVEL DE LA ORGANIZACIÓN	Plazos		
		Corto	Medio	Largo
01	Rediseñar la Misión, la Visión y los Valores de la Institución, para que fundamenten y orienten su desarrollo.			
02	Formar y operar el Patronato de la institución con la participación de hombres de negocios nacionales, claves en su actividad.			
03	Formar y operar el Consejo Consultivo de la institución con profesionales nacionales de reconocido prestigio en la rama de la medicina y los servicios de salud.			
04	Incorporar a hombres de negocios de Canadá, Estados Unidos y Bélgica, que tienen presencia en la rama de la medicina y los servicios públicos.			
05	Incrementar el capital social fundador de la empresa en un mínimo del 50% actual.			
06	Incluir nuevas series de accionistas con participación limitadas hasta por un 100% más del capital actual, manteniendo siempre la mayoría nacional.			
07	Contratar una compañía asesora experta en la rama de medicina y servicios de salud privada y pública, que elabore el proyecto de corto a largo plazo.			
08	Seleccionar una compañía de seguros con experiencia internacional en contratos de servicios de gastos médicos menores y mayores.			
09	Diseñar, comercializar y actualizar planes de seguros de gastos médicos propios de la institución.			
10	Incorporar y desarrollar la Dirección de Recursos Humanos a la institución, que elabore y opere programas de desarrollo para el personal médico, técnico y administrativo.			
11	Incorporar y desarrollar la Dirección de Sistemas Técnicos de Información, que desarrolle los sistemas internos de información y operación de la institución bajo el nuevo modelo.			
12	Adecuar y desarrollar la Dirección Médica de la Institución, así como las Academias de especialidades, para que sean coincidentes con la proyección de la organización,			

# EVALUACIÓN Y CONTROL DE LAS ESTRATEGIAS

Una vez implementadas las estrategias, es necesario realizar un ***monitoreo de su ejecución***.

En este nivel se suministra la siguiente fase de la implementación y formulación de estrategias. Esta sirve para ***reafirmar las metas y estrategias corporativas*** existentes o bien, para ***sugerir cambios***.

Las actividades fundamentales para evaluar estrategias son:

1. ***Revisión de los factores internos y externos.***
2. ***Medición de la calidad del desempeño.***
3. ***Evaluar el avance real del programa de acción.***
4. ***Control y evaluación del ejercicio del presupuesto.***
5. ***Aplicación de acciones correctivas.***



Es preciso ***evaluar las estrategias porque el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana.***

<b>GRUPO FORMEX, S.A. DE C.V</b>	<b>PRESUPUESTO ANUAL DE OPERACIÓN</b>
<b>DEL 1ª DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014</b>	<b>DIRECCIÓN GENERAL</b>

CLAVE	PARTIDAS	INDICADOR	PERIODO – CIFRAS EN MILLONES DE PESOS												TOTAL
			E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
100	VENTAS	100%	50	42	75	70	100	60	55	52	63	65	90	120	842
101	DEVOLUCIONES Y DESCUENTOS SOBRE VENTAS	10%	5	4	7	7	10	6	5	5	6	7	9	12	84
110	VENTAS NETAS	90%	45	38	68	63	90	54	50	47	57	58	81	108	758
200	COSTO DE LO VENDIDO	60%	30	25	45	42	60	36	33	31	38	39	54	72	505
300	GASTOS DE VENTAS	7%	4	3	5	5	7	4	4	4	4	5	6	8	59
400	GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	4%	2	2	3	3	4	2	2	2	3	3	4	5	34
500	GASTOS FINANCIEROS	5%	3	2	4	4	5	3	3	3	3	3	5	6	42
600	UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	14%	7	6	11	10	14	8	8	7	9	9	13	17	118

<b>FECHA DE EMISIÓN</b>	<b>25 DE NOVIEMBRE DE 2013</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>DIRECTOR DE FINANZAS</b>
-------------------------	--------------------------------	--------------------	-----------------------------

<b>GRUPO FORMEX, S.A. DE C. V</b>	<b>PRESUPUESTO ANUAL DE VENTAS</b>
<b>DEL 1ª DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014</b>	<b>DIRECCIÓN COMERCIAL</b>

CLAVE	PARTIDAS	INDICADOR	PERIODO – CIFRAS EN MILLONES DE PESOS												TOTAL
			E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
100	VENTAS	100%	50	42	75	70	100	60	55	52	63	65	90	120	842
101	DEVOLUCIONES Y DESCUENTOS SOBRE VENTAS	10%	5.0	4.2	7.5	7.0	10.0	6.0	5.5	5.2	6.3	6.5	9.0	12.0	84.2
110	GASTOS DE VENTAS	7%	3.5	2.9	5.3	4.9	7.0	4.2	3.9	3.6	4.4	4.6	6.3	8.4	58.9
111	SUELDOS Y PRESTACIONES DE VENDEDORES	3.0%	1.5	1.3	2.3	2.1	3.0	1.8	1.7	1.6	1.9	2.0	2.7	3.6	25.3
112	COMISIONES Y BONOS SOBRE VENTAS	1.0%	0.5	0.4	0.8	0.7	1.0	0.6	0.6	0.5	0.6	0.7	0.9	1.2	8.4
113	VIATICOS Y TRANSPORTACIÓN	0.5%	0.3	0.2	0.4	0.4	0.5	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.5	0.6	4.2
114	PUBLICIDAD	1.5%	0.8	0.6	1.1	1.1	1.5	0.9	0.8	0.8	0.9	1.0	1.4	1.8	12.6
115	PROMOCION Y EVENTOS	0.5%	0.3	0.2	0.4	0.4	0.5	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.5	0.6	4.2
116	TELEFONOS Y COMUNICACIONES	0.4%	0.2	0.2	0.3	0.3	0.4	0.2	0.2	0.2	0.3	0.3	0.4	0.5	3.4
117	OTROS GASTOS	0.1%	0.1	0.0	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.8

<b>FECHA DE EMISIÓN</b>	<b>25 DE NOVIEMBRE DE 2013</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>DIRECTOR COMERCIAL</b>
-------------------------	--------------------------------	--------------------	---------------------------

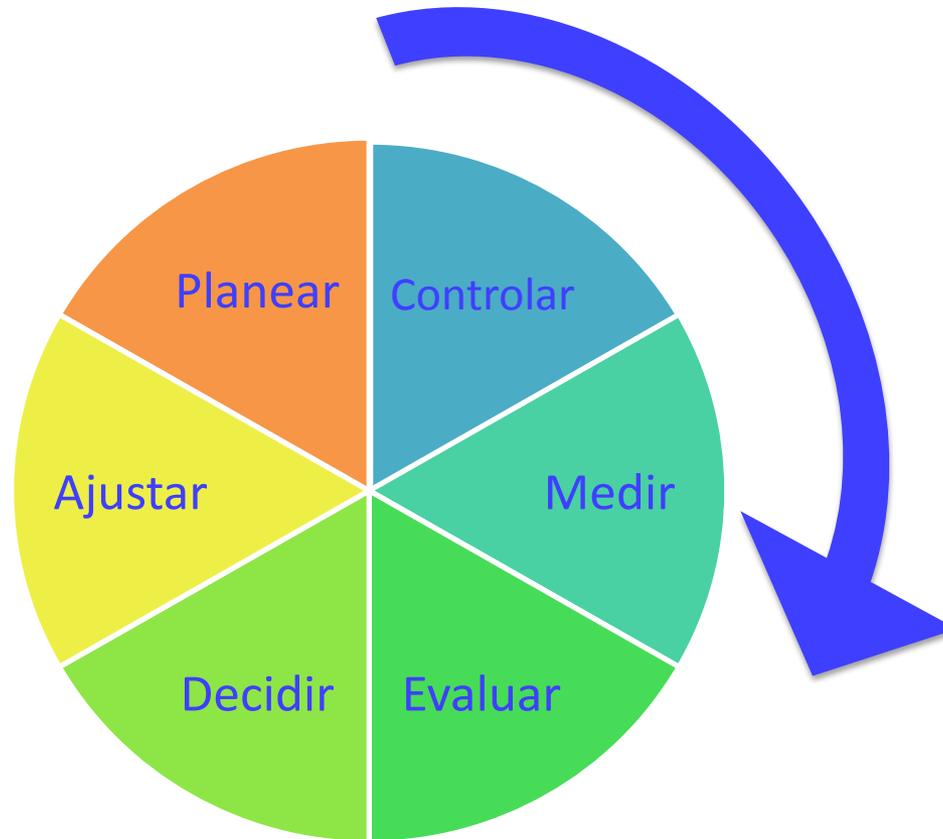
## EVALUACIÓN DE RESULTADOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Es un proceso que tiene por finalidad *detectar desviaciones respecto de lo planificado (objetivos y metas), estudiar las causas que las originan e implementar acciones correctivas y ajustes.*



Esta tarea debe ser ejecutada por la alta gerencia, la cual debe evaluar si las cosas se están haciendo bien o no, y definir las acciones a tomar en cada caso.

# ETAPAS DE LA EVALUACIÓN



## PLANEAR

- ❑ Es trazar el Plan Estratégico de la empresa.
- ❑ Los objetivos y metas definidos en el Plan serán la base para comparar los resultados reales obtenidos por la empresa.



# CONTROLAR

- ❑ Se relaciona con una supervisión continua que oriente y canalice los esfuerzos de la empresa hacia el logro de metas y objetivos.
- ❑ El Control se refiere a la serie de etapas que tienden a asegurar que el resultado real se ajuste al planeado, a través de mediciones y seguimiento continuo.



# MEDIR

- ❑ Para saber si las metas y objetivos definidos en el Plan se están cumpliendo, y la estrategia se esta llevando a cabo según lo planeado; debemos recabar información relevante.
- ❑ Esa información relevante la obtenemos a partir de mediciones, seguimientos y monitoreos.
- ❑ Seleccionar parámetros efectivos para conocer el desempeño de la empresa.



# EVALUAR

- ❑ Es considerar y estudiar las posibles medidas y acciones correctivas a tomar; teniendo como base antecedentes valiosos de desempeño.
- ❑ Permite determinar, de forma sistemática y objetiva, la eficiencia de la estrategia y de la ejecución de la misma; a partir de los resultados obtenidos.
- ❑ Entrega información relevante para tomar decisiones respecto a modificaciones en la estrategia, acciones correctivas o replanteamientos generales y específicos.
- ❑ La Evaluación debe ser PERMANENTE y SISTEMÁTICA.



## DECIDIR

- Determinar la acción correctiva a aplicar, o mantener el plan, reforzarlo etc.
- La decisión va muy ligada a la evaluación, ya que en función de la información y las alternativas de acción y ajustes, debemos optar por aquellas mas convenientes.



# AJUSTAR

- Implementar y ejecutar las acciones correctivas.
- Una vez decididos los ajustes a realizar para resolver las desviaciones, deben ser implementados.



# VA CONSULTORES, S.C.



## CAPÍTULO 2.3

### NEGOCIACIÓN

# NATURALEZA DE LA NEGOCIACIÓN

## ¿QUÉ ES LA NEGOCIACIÓN?:

*Es el proceso donde dos o más partes trabajan conjuntamente para alcanzar una solución mutuamente aceptada sobre uno o más problemas o situaciones que interesan o afectan a las partes.*



*La negociación se inicia cuando hay diferencias en las posiciones que mantienen las partes.*

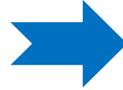


La **naturaleza de la negociación** es la de ser un **proceso de relaciones humanas**, y su **finalidad es llegar a conclusiones producto de la obtención de beneficios mutuos**.



# Tipos de Negociación

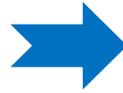
## A) Negociación por posiciones (COMPETITIVA)



Basada en toma de posiciones: Cada uno asume una posición, argumenta en su favor y hace concesiones para llegar a un acuerdo.

- Los participantes son adversarios.
- El objetivo es la victoria.
- Se desconfía del otro.
- Se insiste en la posición.
- Se contrarrestan los argumentos.
- Se amenaza.
- No se muestra el límite inferior.
- Se exigen ganancias para llegar a acuerdos.

## B) Negociación por intereses (COOPERATIVA)



Basada en intereses: Ocultos tras las posiciones, descansan los intereses. De hecho varias posiciones distintas, podrían satisfacer un interés.

- Los participantes tienen una relación amistosa.
- El objetivo es el acuerdo.
- Se confía en el otro.
- Se insiste en el acuerdo.
- Se informa.
- Se muestra el límite inferior.
- Se intenta cubrir las necesidades de la otra parte.
- Se aceptan pérdidas con tal de llegar a acuerdos.

## POSICIONES E INTERESES

### *La Posición*

Es un ***estado subjetivo*** de las personas, en el cual ***basan buena parte de su credibilidad*** con los demás y confianza en sí mismo. Tiene que ver mucho con ***aspectos emocionales y de sentimientos.***

### *Los Intereses*

***Son los beneficios que espera alcanzar una persona a través de ejercer una decisión o participar en un proceso grupal.***

***Las posturas o posiciones son lo que queremos, mientras los intereses son lo que necesitamos.***

## Las *posiciones sustentan diferentes formas de negociar.*

A. La ***más negativa de participar*** en una negociación es aquella en que la persona ***mira el mundo e interpreta la realidad de acuerdo a su postura sin tener en cuenta el punto de vista de nadie.***

B. La segunda forma de participar es aquella ***donde se aprecia el punto de vista de otras personas, pero se da de forma subjetiva,*** basada en la ***sensibilidad a ciertos rasgos o elementos de afinidad con las otras personas. Considera como no fundamentales a los intereses, sino principalmente las posturas personales de cierta afinidad.***

C. La tercera forma ***es aquella donde se busca ver de una forma objetiva y externa las posturas y realidades de las personas que participan en la negociación, inclusive la propia.*** Es la ***más objetiva, siempre y cuando se centre en los intereses y acuerdos que se deben alcanzar independiente de las posiciones personales.***



# La negociación debe conducirse entonces a través de los intereses.

Una negociación basada en los **intereses**, normalmente lleva a **acuerdos que resultan benéficos** para las partes participantes.

- ❑ Produce ***soluciones a la medida*** de los intereses.
- ❑ ***Crea relaciones*** y promueve la confianza.
- ❑ ***Moldea un comportamiento cooperativo*** a utilizar en el futuro.

Por su naturaleza e importancia, los intereses se dividen en *dos categorías*:

## **Intereses secundarios o derivados:**

Se ***derivan de los principales. Complementan la satisfacción del interés fundamental. Deben cumplirse también, aunque su interpretación en un acuerdo tiene mayor flexibilidad que el interés fundamental.***

## **Intereses principales o fundamentales:**

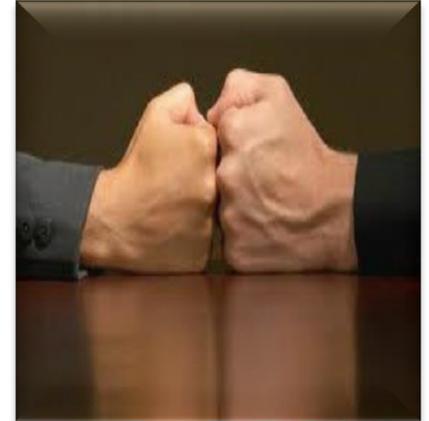
Son los ***resultados esenciales para las partes negociadoras. Constituyen el centro mismo de sus expectativas. Sin cumplirlos, los acuerdos no tendrán valor práctico para una o ambas partes.***

En la negociación, los intereses pueden jugar ***tres papeles diferentes:***

**Intereses comunes:** son ***aquellos compartidos por las partes negociadoras, que quieren los mismos resultados por las mismas razones.***

**Intereses complementarios:** son aquellos, que ***existen cuando las partes negociadoras quieren el mismo resultado, pero por diferentes razones.***

**Intereses en conflicto:** son ***aquellos que son opuestos o en contraposición para ambas partes, que quieren resultados opuestos por razones opuestas.***



## **Ejemplo:**

**En la negociación de una empresa de contratar un profesional especializado en cierta tecnología, los intereses de ambos son los siguientes:**

### **El principal interés**



del cliente al contratar los servicios del profesional especializado es que podrá operar con una técnica de producción que le permita la mejora continua, incremente su productividad, reduzca sus costos y opere con mayor calidad.

### **Como derivado secundario de este interés**



estaría el contar con una metodología de trabajo moderna y actualizada. Para el profesional, el interés principal es demostrar práctica y permanentemente, que los servicios que ofrece representan una ventaja competitiva y productiva para la operación del cliente.  
El interés derivado, consiste en que el uso de los servicios especializados el mayor tiempo con buenos resultados, le proporciona recomendaciones para nuevos clientes.

### **Los intereses comunes**



son que el cliente requiere de una tecnología que le permita operar productivamente, con calidad y mejora continua. Para el profesional, es que cuenta con la tecnología apropiada para lograr esos fines.

### **Los intereses complementarios**



se referirían a que el cliente y el profesional contarían con una tecnología moderna, que propiciará prestigio y recomendaciones.

### **Los intereses en conflicto**



estarán significados por los honorarios que el profesional desea cobrar y los que el cliente esta dispuesto o puede pagar.

## PROCESO DE NEGOCIACIÓN

Antes de negociar es necesario preparar y definir solo o con sus representados ***el tema de la negociación, y la alternativa básica inicial que satisface nuestros intereses.***

Es básico que esté claro para todos, cual es el ***fondo*** de la negociación y el ***alcance ideal*** que considera puede obtenerse como resultado de los acuerdos.

Debe tenerse también ***identificadas con quien o quienes se va a negociar***, y definir cuál es el ***límite de tiempo*** en el que se deben ***alcanzar resultados.***

Por último, quienes negocian también deben tener presente durante el proceso que fundamentalmente se ***trata*** de un ***ejercicio de comunicación y decisión a través de relaciones interpersonales positivas.***



Material de apoyo.- Negociaciones

<http://www.youtube.com/watch?v=l0mbs56bsa>

# Etapas de la Negociación



# 1.-PREPARACIÓN

## Objetivo

Ofrecer la oportunidad de planificar la situación.

### Puntos clave:

- ✓ Reconocer necesidades, recursos y limitaciones.
- ✓ Establecer objetivos, niveles de aspiración.
- ✓ Preparar cursos de acción.
- ✓ Recabar datos relevantes.
- ✓ Anticipar posibles objeciones.

En la fase de preparación hay que dedicar una especial atención a tratar de *conocer a la otra parte*. Cuanto más conozcamos sobre nuestro *interlocutor o interlocutores* mejor preparados estaremos para la negociación.

**Entre otra información** nos interesa lo siguiente:

- **Datos generales de la empresa: actividad, volumen de ventas** y beneficios, gama de productos, mercados geográficos, cuota de mercados.
- **Estrategias, objetivos, metas** que persigue.
- **Estilo de negociar (cooperativo o confrontación), tácticas que suele emplear, características personales de los negociadores** (modales, honestidad, cordialidad, etc.)



**Conocer toda esta información permite:**

- **Adecuar mejor nuestra** oferta a sus necesidades.
- **Utilizar aquellos argumentos** que puedan resultar más convincentes.
- **Elegir la estrategia de negociación** y las tácticas más adecuadas.
- **Anticipar el previsible desarrollo** de las negociaciones, evitando sorpresas.



***“Negociar significa obtener lo mejor de tu oponente”  
Marvin Gaye***

## CONOCIMIENTO DEL PERFIL DEL NEGOCIADOR

Se *requiere conocer de su perfil aspectos* tales como:

1. **Nombre, edad, estado civil, integración familiar, profesión, lugar de residencia y de nacimiento** y otros datos que sean importantes de su perfil demográfico.
2. **Rasgos y características de personalidad. Actitudes principales y patrones básicos de comportamiento.**
3. **Experiencia personal, tanto en lo profesional, como en lo laboral, académica y especialmente como negociador.**
4. **Puesto y funciones actuales. Capacidad de decisión** en el proceso de negociación y **papel que desempeña en el proceso.**
5. **Hábitos, costumbres y en general aspectos personales** que resulten **ser importantes** de conocer para el desarrollo del proceso de negociación.



**Conocer** esto, le **permitirá prever** cuales son los **diferentes desempeños** que a su vez usted tendrá que **ejercer** para poder negociar de manera positiva con sus contrapartes.

Con los datos que considere necesario conocer se recomienda elaborar **un formato del perfil del negociador** como el que se ejemplifica:

PERFIL DEL NEGOCIADOR					CLAVE:	DI-01
NOMBRE:		CARLOS LÓPEZ VELA		PUESTO/FUNCIÓN ACTUAL		DIRECTOR GENERAL
PAPEL EN LA NEGOCIACIÓN		DIRECTO- NEGOCIADOR PRINCIPAL		1.0 DATOS GENERALES:		
1.1	SEXO	MASCULINO		1.2	EDAD:	46 AÑOS
1.3	ESTADO CIVIL ACTUAL	CASADO		1.4	TAMAÑO FAMILIAR:	3 HIJOS
1.5	ORIGINARIO DE:	LEÓN, GUANAJUATO.		1.6	RESIDENCIA ACTUAL	MÉXICO DF, 30 AÑOS
1.7	ESTUDIOS REALIZADOS A	INGENIERO QUÍMICO		EN	FACULTAD INGENIERÍA, UNAM, MEX	
1.8	ESTUDIOS REALIZADOS B	MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN		EN	UNIVERSIDAD DE HARVARD, USA	
1.9	EXPERIENCIA EN LA RAMA	25 AÑOS		1.10	ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA	15 AÑOS
1.11	ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO	10 AÑOS		1.12	POSICIÓN EN LA ORGANIZACIÓN	SOCIO MINORITARIO
1.13	RASGOS PRINCIPALES DE PERSONALIDAD	ABIERTO, FIRME, DE BUEN CARÁCTER PERO EN OCASIONES AUTORITARIO.				
1.14	VALORES PRINCIPALES	HONESTIDAD, LEALTAD Y FUERTE COMPROMISO PERSONAL CON LA OBTENCIÓN DE FINES COMUNES				
1.15	OTROS:	PERSONA RECONOCIDA EN EL MEDIO DE LA CONSTRUCCIÓN POR SU TRAYECTORIA PROFESIONAL				
2.0 CARACTERÍSTICAS Y CONDICIONES DE NEGOCIACIÓN:				2.1	EXPERIENCIA COMO NEGOCIADOR	8 AÑOS
2.2 POSICIÓN HABITUAL DE NEGOCIADOR		NEGOCIADOR PRINCIPAL				
2.3 INTERESES INSTITUCIONALES MANIFIESTOS		CONTINUAR SIENDO EL PROVEEDOR PRINCIPAL DE LA ORGANIZACIÓN				
2.4 INTERESES PERSONALES		DEMOSTRAR SU CAPACIDAD DE LIDERAZGO Y NEGOCIACIÓN				
2.5 NEGOCIADORES INDIRECTOS		PRESIDENTE DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA				
2.6 OTROS DATOS:		HA PARTICIPADO EN DIFERENTES LICITACIONES PÚBLICAS.				

# MAPA DE INTERESES



El *mapa de interés* es una *guía* que ayuda a averiguar qué tipo de información se necesita conocer. Ayuda a *plantear preguntas* que revelen los *intereses de las otras* partes y que ayuden a determinar sus *propios intereses y su relativa prioridad*. Señala las *diferentes interrelaciones de intereses y posiciones* de los integrantes de las *contrapartes de las negociaciones*.

El *mapa de intereses* aumenta la *capacidad de negociar y de desarrollar un buen instinto de negociador; reducir errores* en el proceso de negociación y *evitar que logren acuerdos* que resulten *improcedentes* posteriormente, de los que se *arrepientan* después alguna de las partes y que en *general no estén correctamente negociados*.



Los mapas de intereses *cambian a medida que usted conozca* a su contraparte y en la medida que vaya recopilando mayor información. El mapa de intereses sirve para descubrir *las conexiones que existan entre participantes (y los grupos a que pertenecen) y sus intereses*, con el fin de buscar opciones que satisfagan a la mayor cantidad de intereses y participantes posible y elaborar una *estrategia efectiva* de negociación.

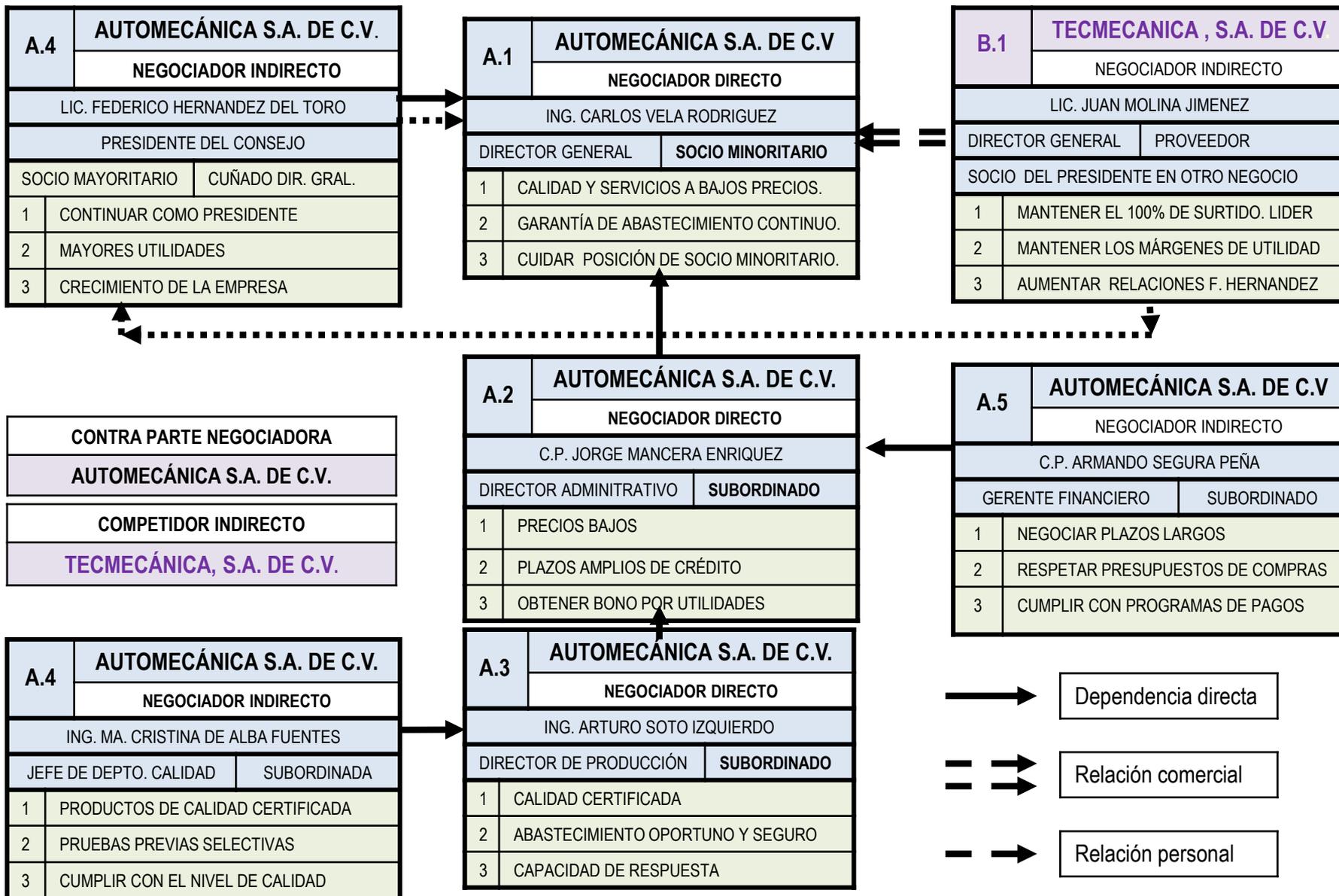
**EJEMPLO:...**

**Nuestra empresa, proveedora de partes mecánicas, S.A. de C.V., Propam se dedica a la importación y producción de componentes para el ensamble de partes mecánicas para la industria automotriz y de ensamble y actualmente no le vende a la principal comercializadora de ensambles y partes mecánicas que es auto mecánica, S.A. de C.V., Empresa de capital nacional dirigida por el ing. Carlos Vela Rodríguez, y cuyo presidente del consejo de administración es el Lic. Federico Hernández del Toro, quién es el socio mayoritario y tiene inversiones en otras empresas del ramo. Desde tiempo atrás su principal proveedor Tecmecánica, S.A. de C.V., Que si bien no cuenta con la línea y servicios de Propam, si tiene una relación próxima con algunos directivos de la empresa, lo que la ha mantenido prácticamente como su único abastecedor.**

**Para Propam es muy importante poder surtir sus productos a esta empresa pues además de contar con los productos, precios y servicios adecuados requiere de ampliar su cobertura de mercado y para ello ha iniciado una serie de conversaciones que los principales ejecutivos de la organización cuyo “mapa de intereses” se presenta a continuación.**

PARTICIPANTES DE LA CONTRAPARTE NEGOCIADORA – AUTOMECÁNICA, S.A. DE C. V.			
1.	ING. CARLOS VELA RODRÍGUEZ	DIRECTOR GENERAL	DIRECTO
2.	C.P. JORGE MANCERA ENRÍQUEZ	DIRECTOR ADMINISTRATIVO	DIRECTO
3.	ING. ARTURO SOTO IZQUIERDO	DIRECTOR DE PRODUCCIÓN	DIRECTO
4.	LIC. FEDERICO HERNÁNDEZ DEL TORO	PRESIDENTE DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN	INDIRECTO
5.	ING. MARÍA CRISTINA DE ALBA FUENTES	JEFE DEL DEPARTAMENTO DE CALIDAD	INDIRECTO
6.	C.P. ARMANDO SEGURA PEÑA	GERENTE DE FINANZAS	INDIRECTO
7.	LIC. JUAN MOLINA JIMÉNEZ	DIRECTOR GENERAL DE TECMECÁNICA	COMPETIDOR

# MAPA DE INTERESES DE LA CONTRAPARTE EN EL PROCESO DE NEGOCIACIÓN



## 2.- APERTURA

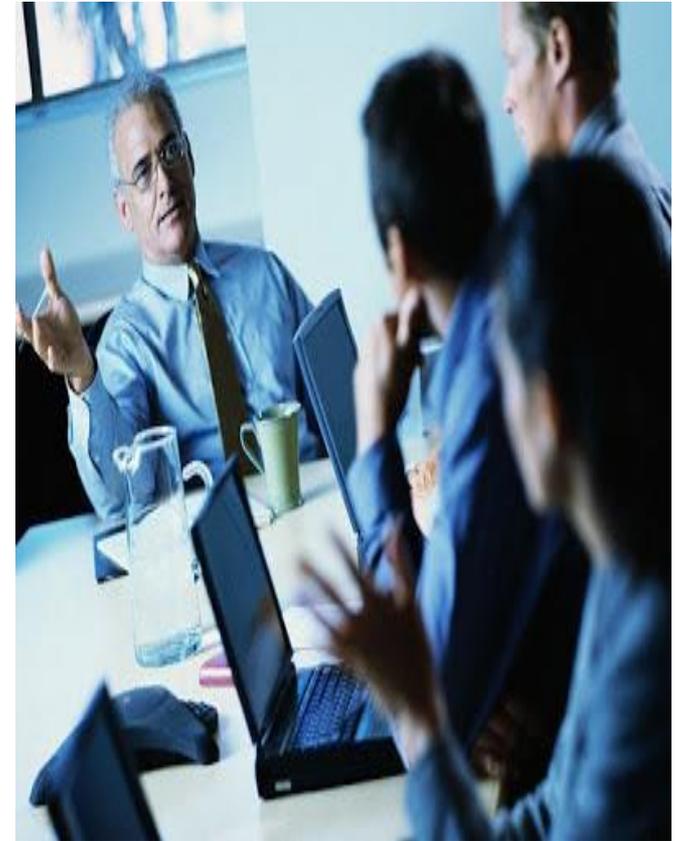
### Objetivo

Definir la posición de inicio de las partes involucradas y comprender la posición de la contraparte.

### Puntos clave:

- ✓ Plantear expectativas, exigencias y ofrecimientos.
- ✓ Sondar a la otra persona con respecto a sus expectativas, exigencias y ofrecimiento.
- ✓ Expresar posibles desacuerdos en relación a proposiciones planteadas.

- ✓ *Comienza en el momento en el que las partes se sientan frente a frente* con objeto de iniciar propiamente la negociación.
- ✓ Las partes tratarán de *conocerse y de establecer un clima de confianza*.
- ✓ *Toda negociación requiere una buena dosis de paciencia y buena comunicación* entre las partes.
- ✓ *El desarrollo será normalmente gradual*: este proceso requiere tiempo.



- ✓ Cada persona tiene su propio ritmo de negociación y hay que tratar de respetarlo.
- ✓ Las partes acuden preparadas a la negociación.
- ✓ No será conveniente prolongar en exceso las reuniones.
- ✓ Es conveniente hacer pausas regularmente.

Cuanto más **competentes** se sientan los negociadores para negociar un asunto **más seguros** se sentirán de sí mismos.

Abra el proceso **presentando a los negociadores y sus equipos de trabajo y apoyo indirecto**, así como señalando el **objetivo** de la reunión.

En todo momento, tenga presente que conoce y tiene claro:

Los **intereses fundamentales de ambas partes, su prioridad o**

**su importancia** y saber de qué modo existen posibles soluciones que permitan alcanzar dichos intereses.

**Saber cuáles son realmente sus intereses o los de sus representados**

para decidir si **pueden satisfacerse** con los recursos propios y con los de la contraparte con las que va a negociar.

Cuanto **más se conozca** sobre el tema de la negociación, las **características** de las contrapartes

y su **capacidad para cumplir** con lo acordado, mayor será la **capacidad de negociar la alternativa básica inicial**.

## 3.- DESARROLLO

### Objetivo

Identificar las necesidades encubiertas y explorar las consecuencia asociadas a éstas, para determinar los recursos que cada una de las partes tiene para satisfacer al otro.

### Puntos claves:

- ✓ Sondear las necesidades de la otra persona.
- ✓ Mencionar las propias necesidades.
- ✓ Revelar los recursos disponibles y alternos.
- ✓ Solicitar los recursos disponibles y alternos de la contraparte.

Para negociar efectivamente es necesario **estructurar una alternativa básica inicial**, que responda a las siguientes preguntas:

➤ *¿Nos enfrentamos a una situación importante?*

➤ *¿Contamos con los **recursos necesarios, sean personas y/o cosas** sobre los que tenemos cierto control o influencia?*

➤ *¿Mantenemos una relación duradera con otras organizaciones, grupos o equipos que puedan apoyarnos?*

➤ *¿En que plazo de tiempo debemos alcanzar un acuerdo?*

Las **respuestas** a estas preguntas ayudan a **determinar el alcance y contenido de la alternativa básica inicial**, y a conocer la capacidad real de negociación con la que contamos al comenzar el proceso.

## Durante el desarrollo de la negociación, *tenga presente las siguientes recomendaciones estratégicas:*

- ▶ No confunda confianza con arrogancia.
- ▶ No acepte que le cuestionen la fuerza o debilidad de su alternativa básica inicial.
- ▶ Sea racionalmente creativo. Desarrolle nuevas opciones.
- ▶ Esté atento a medir la efectividad de sus propuestas.
- ▶ Proyecte confianza en los demás.
- ▶ No presuponga. No suponga que lo están entendiendo.
- ▶ Escuche de manera activa. Esté atento durante el proceso.
- ▶ Cree un ambiente integrador y busque aliados.
- ▶ Maneje pausas y silencios.
- ▶ Controle sus emociones y sentimientos, y evite las confrontaciones.
- ▶ Esté pendiente de posibles sorpresas y manéjelas naturalmente.
- ▶ Fomente e insista en la obligación de la reciprocidad.

### ***Recuerde:***

***El contar con información suficiente, oportuna y veraz de usted y su contraparte es básico para lograr una buena negociación.***

La negociación en la ***práctica es un proceso de comunicación donde se intercambian datos, información y se argumentan ventajas y desventajas.*** En el proceso es importante recordar y aplicar las ***formas de comunicación ejecutiva.***



Las ***tácticas negociadoras***, entendidas como el conjunto de ***acciones premeditadas*** que se ejercen en la mesa de negociación para ***influir, manipular o confundir*** a la otra parte, forman parte de la ***capacidad de negociar de cada parte.***

# ESTRATEGIAS DE NEGOCIACIÓN

## A) INTEGRACIÓN (GANAR- GANAR)

- Más eficiente
- Permite acuerdos de mutuos beneficios.
- Asegura que cada parte satisfaga sus necesidades.
- Se basa en principios y valores.
- Las ganancias de una parte no significan pérdida para la otra.
- No asume posiciones, se centra en intereses.
- Desarrolla muchas opciones.
- Es objetiva, separa las personas de los problemas.



## B) DISTRIBUCIÓN (GANAR- PERDER)

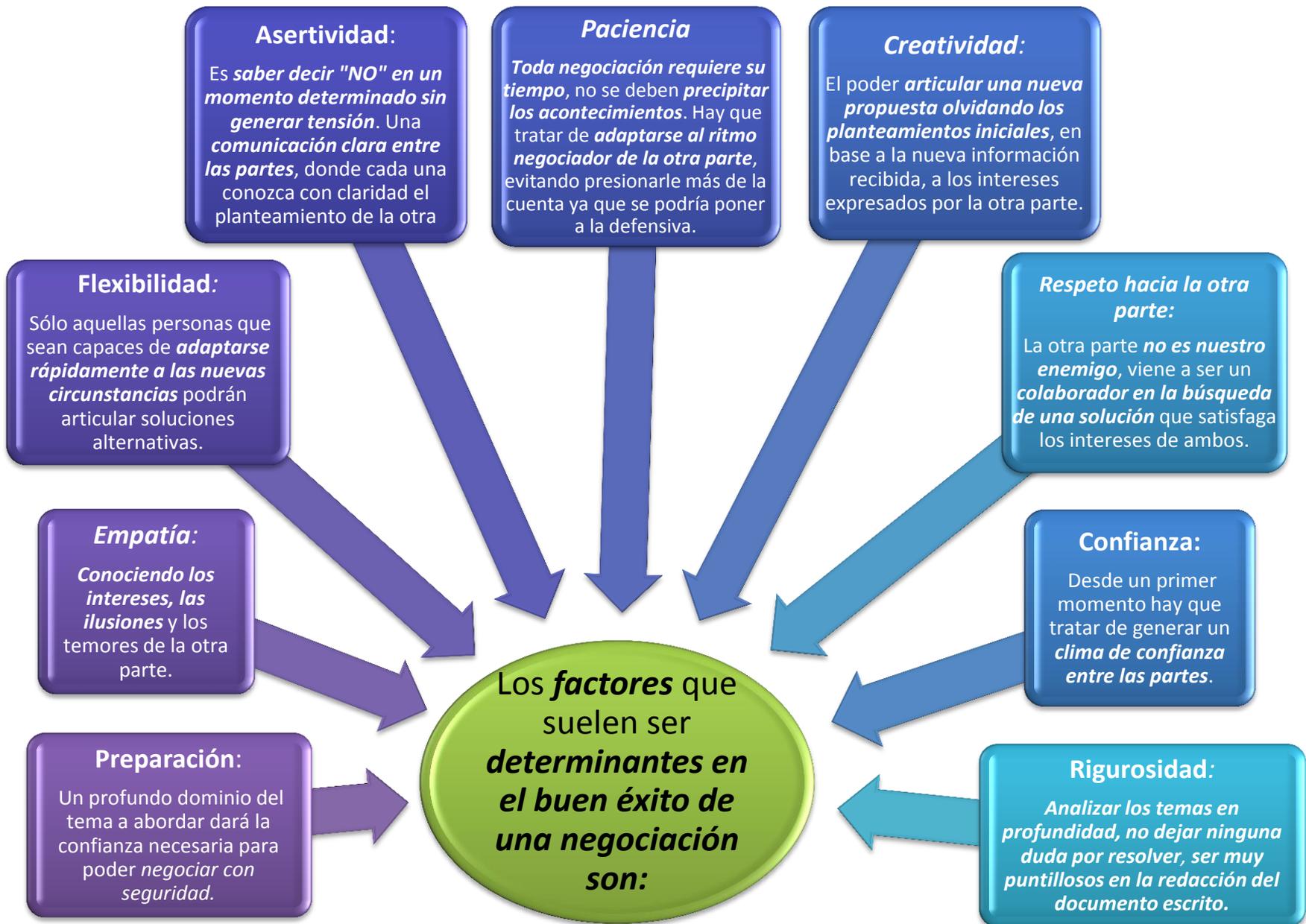
- Todo lo que uno obtiene el otro lo pierde.
- Solo una parte debe ceder.
- Existen implicaciones graves.
- Se basa en posiciones, dura o suave y se compromete con ellas.
- Tómelo o déjelo; no hay regateo.
- Existen respuestas únicas.
- Las personas y los problemas se encuentran sin diferenciación.



## C) DESINTEGRACIÓN (PERDER- PERDER)

- Las dos partes pierden.
- No hay acuerdos, hablan las armas (leyes).
- Existen implicaciones muy graves.
- Se basa en posiciones duras y se compromete con ellas.
- No hay respuestas.
- Personas y problemas sin diferenciación.





## ESTILOS DE LA NEGOCIACIÓN

Se puede hablar de *dos estilos básicos de negociación*:

*La negociación inmediata busca llegar con rapidez a un acuerdo*, sin preocuparse en tratar de establecer una relación personal con la otra parte.

*La negociación progresiva busca en cambio una aproximación gradual* y en ella juega un papel muy importante la relación personal con el interlocutor.

# LOS NEGOCIADORES Y SU PAPEL

Los *negociadores* son las *personas con las que se lleva a cabo el proceso* de negociación y que *participan e influyen en los resultados* que se alcancen.



*De acuerdo al nivel de participación se dividen en:*

**Directos:**

Son aquellos con los que se desarrolla la negociación a través de contactos personales.

**Indirectos:**

Son aquellos que no intervienen en el proceso personalmente, sino a través de los negociadores directos.

# TIPOS DE NEGOCIADORES

Existen *cuatro estilos* de negociadores:

## EL CATALIZADOR:

- Tiende a ser *extremadamente creativo*
- Siempre tiene *nuevas ideas*
- Entusiasta de los *grandes emprendimientos*,
- Es el *hombre de las cosas nuevas*, de grandes proyectos y decisiones.



## EL APOYADOR:

- Considera *a los seres humanos más importantes* que cualquier trabajo
- Aprecia *actuar siempre en equipo*
- *Procura agradar a los otros*, hacer amigos.



## TIPOS DE NEGOCIADORES *Cont...*

### EL CONTROLADOR:

- Toma **decisiones rápidas**
- Está **siempre preocupado con el uso adecuado de su tiempo**
- Con **reducción de costos**
- **Es poco amigo** de las discusiones
- **No hace rodeos**, va directo al asunto
- **Es organizado, conciso, objetivo**
- Su meta básica es **conseguir resultados**.



### EL ANALÍTICO:

- Le agrada **hacer preguntas**
- **Obtener lo máximo de las informaciones**
- **Recolectar todos los datos disponibles**



Material de apoyo.- Negociación el poder de la persuasión

[http://www.youtube.com/watch?v=qwYD18L0\\_U](http://www.youtube.com/watch?v=qwYD18L0_U)

## Características de un buen Negociador:

- ✓ **Le gusta negociar:** contempla las negociaciones como un desafío, se siente cómodo.
- ✓ **Es entusiasta:** aborda la negociación con ganas, con ilusión. Aplica todo su entusiasmo y energía en tratar de alcanzar un buen acuerdo.
- ✓ **Es un gran comunicador:** sabe presentar con claridad su oferta, consigue captar el interés de la otra parte.
- ✓ **Es persuasivo:** sabe convencer, utiliza con cada interlocutor aquellos argumentos que sean más apropiados, los que más le puedan interesar.
- ✓ **Es muy observador:** capta el estado de ánimo de la otra parte, cuáles son realmente sus necesidades, qué es lo que espera alcanzar. Detecta su estilo de negociación, sabe “leer” el lenguaje no verbal.
- ✓ **Es sociable:** tiene facilidad para entablar relaciones personales, su habilidad para romper el hielo, para crear una atmósfera de confianza. Tiene una conversación interesante, animada, variada, oportuna.
- ✓ **Es respetuoso:** muestra deferencia hacia su interlocutor, comprende su posición y considera lógico que luche por sus intereses. Su meta es llegar a un acuerdo justo, beneficioso para todos.
- ✓ **Es honesto:** negocia de buena fe, no busca engañar a la otra parte, cumple lo acordado.
- ✓ **Es profesional:** es una persona capacitada, con gran formación. Prepara con esmero cualquier nueva negociación, no deja nada al azar.
- ✓ **Detesta la improvisación, la falta de rigor y de seriedad:** conoce con precisión las características de su oferta, cómo compara con la de los competidores, cómo puede satisfacer las necesidades de la otra parte.

## Características de un buen Negociador. *Cont...*

- ✓ **Es meticuloso:** reúne toda la información disponible, ensaya con minuciosidad sus presentaciones, define con precisión su estrategia, sus objetivos.
- ✓ **Es sólido:** tiene las ideas muy claras (sabe lo que busca, hasta donde puede ceder, cuáles son los aspectos irrenunciables, etc.).
- ✓ **Tiene autoconfianza:** se siente seguro de su posición, no se deja impresionar por la otra parte, no se siente intimidado por el estilo agresivo del oponente.
- ✓ **Es ágil:** capta inmediatamente los puntos de acuerdo y de desacuerdo. Reacciona con rapidez, encuentra soluciones, toma decisiones sobre la marcha, sabe ajustar su posición en función de la nueva información que recibe y de la marcha de la negociación. No deja escapar una oportunidad.
- ✓ **Es expeditivo:** busca resultados en el corto plazo, aunque sin precipitarse (sabe que cada negociación lleva su propio tiempo y que hay que respetarlo). Sabe cuales son sus objetivos y se dirige hacia ellos.
- ✓ **Acepta el riesgo:** sabe tomar decisiones con el posible riesgo que conllevan, pero sin ser imprudente.
- ✓ **Es paciente:** sabe esperar, las operaciones llevan un ritmo que conviene respetar. Uno no debe precipitarse intentando cerrar un acuerdo por miedo a perderlo.
- ✓ **Es creativo:** encuentra la manera de superar los obstáculos, descubre soluciones novedosas, detecta nuevas áreas de colaboración.

## LA IMPORTANCIA DE LA MADUREZ EN EL PROCESO DE NEGOCIACIÓN

*La madurez da estabilidad, confianza, seguridad en sí mismo y aumenta la auto estima.*

- 1. ¿Qué es la madurez?** Es una cualidad de la persona que expresa una elevada perfección humana.
- 2. ¿Cómo se consigue esa perfección humana?** Mediante la repetición de buenas acciones se adquieren los buenos hábitos para obrar acertadamente: madurez.
- 3. ¿La madurez depende de la edad?** De alguna manera sí, sin embargo, lo decisivo no es la edad sino el esfuerzo continuo por llevar una vida ejemplar individual y socialmente.
- 4. ¿En los mayores siempre hay madurez?** Las personas mayores han alcanzado la madurez física, biológica; pero no necesariamente poseen la perfección humana propia de la madurez.
- 5. ¿Y la madurez en la adolescencia?** En general, habrá madurez en la adolescencia cuando el joven ejercita sus virtudes del modo adecuado a su edad, en beneficio propio y de la sociedad.



**La negociación es un arte que se aprende y con la práctica el individuo que no tiene mucha habilidad y lo aprende se vuelve tan bueno como las personas que nacen con ese don.**

- ❖ La madurez es la habilidad de controlar la ira y resolver discrepancias sin violencia o destrucción.
- ❖ Es perseverancia, es la habilidad de sacar adelante una situación a pesar de fuerte oposición y retrocesos decepcionantes.
- ❖ Es humildad, ser suficientemente grande para decir “me equivoqué”.
- ❖ Es la capacidad de tomar una decisión y sostenerla.
- ❖ Significa confiabilidad, mantener la propia palabra.



Las personas inmaduras son confusas, desorganizadas, hacen negocios sin terminar, pasan sus vidas explorando posibilidades que nunca se convierten en realidad.

## 4.- CIERRE

### Objetivo

Estructurar un acuerdo que resuelva el conflicto, utilizando los recursos disponibles y alternos discutidos.

### Puntos clave:

- ✓ Resumir logros alcanzados.
- ✓ Resumir y formalizar acuerdos.

# DECIDIR SI DEBEMOS ABANDONAR LA NEGOCIACIÓN

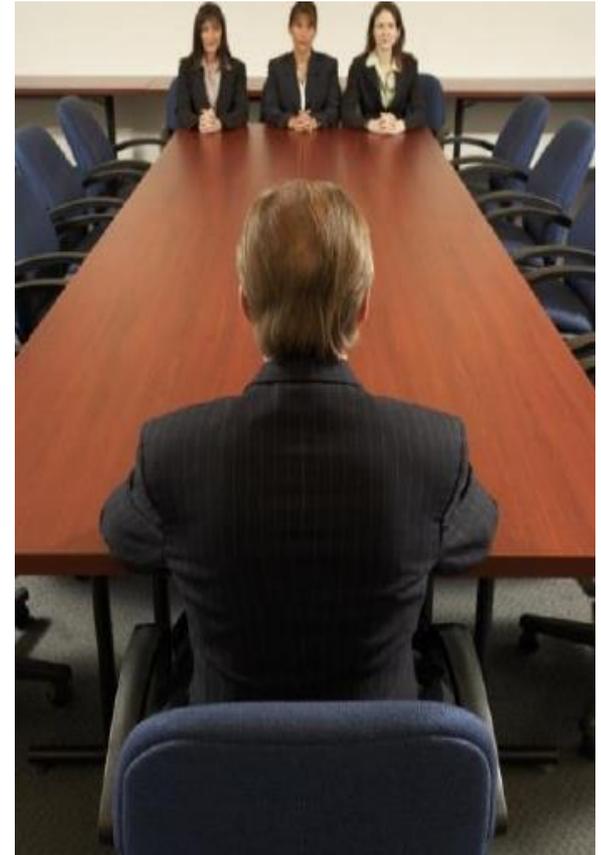
✓ Las negociaciones consisten en tomar decisiones.

✓ Se necesita decidir si la negociación es la mejor forma de resolver el asunto al que se enfrenta.

✓ Se debe identificar con quién se va a negociar.

✓ Se debe valorar si se debe abandonar una negociación poco prometedora.

✓ Ese tipo de decisiones depende de la valoración que se haga del BATNA. (*BEST ALTERNATIVE TO A NEGOTIATED AGREEMENT*)



# BATNA

## (BEST ALTERNATIVE TO A NEGOTIATED AGREEMENT)

La BATNA de una de las partes es su Mejor Alternativa para un Acuerdo Negociado. Es la mejor opción que tiene cada parte fuera de la mesa de negociación y debe ser el mínimo que debe aceptar.

Es una medida que permite conocer el equilibrio de poder que existe entre las partes negociadoras basada en los recursos que pueden controlar o influir para satisfacer una serie de intereses en una negociación dada.



En todas las negociaciones cada parte tiene una BATNA. La BATNA inicial consiste en los elementos o recursos que se pueden controlar y utilizar para alcanzar los objetivos y satisfacer los intereses. Cuanto más sepamos de nosotros mismos y cuanto menos necesitemos de los demás, más fuerte será nuestra BATNA inicial.

A medida que avanza la negociación, cada vez que se aprenda algo nuevo la BATNA puede cambiar. De ese modo, su BATNA inicial se convierte en un elemento dinámico.

Conocer nuestra BATNA nos ayuda a decidir cuándo conviene abandonar una negociación y cuándo continuar.



## Las BATNA constan de varios elementos:

- Plazos de tiempo.
- Proveedores o clientes.
- Sus propios recursos.
- Los recursos de los demás.
- La información recopilada antes y durante la negociación.
- El nivel de experiencia de ambas partes.
- Los intereses de ambas partes.
- El conocimiento de los temas a considerar.



***Es necesario averiguar cómo puede fortalecer su BATNA y debilitar la BATNA de las otras partes con el fin de hacer que el equilibrio de poder sea favorable a usted.***

En el *avance del proceso de negociación*, es posible en un momento dado, difícilmente previsible, llegar a *dos momentos cruciales*:

- El punto límite o de ruptura
- El punto de convencimiento o pre-acuerdo



## EL PUNTO LÍMITE O DE RUPTURA

En una negociación lo ideal es llegar a un acuerdo, sin embargo ***es posible*** que en algún momento ***no quepa más alternativa que romper la misma.***

Uno debe tener muy presente que ***no hay que llegar forzosamente a un acuerdo***; hay que intentar por todos los medios lograrlo, pero si esto no es posible es preferible dar ***por concluida la negociación.***



***Si los términos que ofrece la otra parte, tras largas discusiones, siguen estando por debajo de nuestro mínimo aceptable no quedará más alternativa que levantarse e irse.***

***Romper una negociación no resulta fácil, exige valor, pero resulta menos difícil tomar esta decisión cuando uno ha contemplado esta posibilidad como posible resultado de la negociación.***

La **ruptura** puede ser **temporal o definitiva**.

**La ruptura temporal se puede utilizar como forma de presionar** a la otra parte para que rectifique su posición y haga alguna concesión. **No hay voluntad de romper definitivamente** la negociación sino simplemente darle un toque de atención al interlocutor.

**La ruptura definitiva se produce cuando tras muchos intentos** y tras haber explorado todas las soluciones imaginables, **las posiciones de las partes continúan muy alejadas y no hay manera de acercarlas**.



## EL PUNTO DE ACUERDO

*El acuerdo* marca el *final de una negociación* que ha concluido con *éxito*.

Cuando finalmente se alcanza un *acuerdo* hay que *plasmarlo por escrito, no puede quedar* exclusivamente *en un compromiso verbal*.

Este acuerdo final es un *momento clave en la negociación*, en ese momento quedan fijadas las condiciones, *ya no hay marcha atrás*.

El *documento* donde se recoge el acuerdo exige *lectura*, debiendo uno cerciorarse de que recoge fielmente todos los puntos tratados.



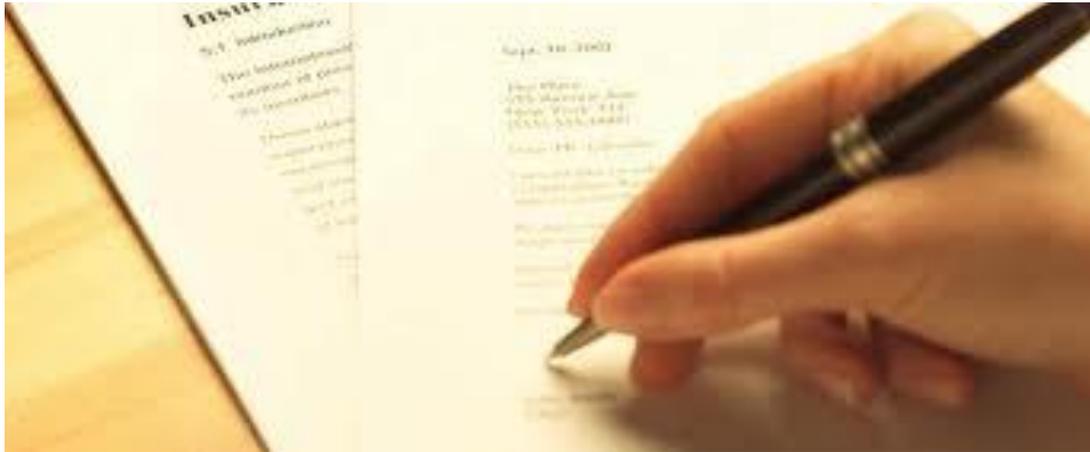
# FORMALIZACIÓN DEL ACUERDO

## Inmediatamente

Se **firman los documentos (una carta intención, una minuta o bien un acta personalizada)** que reflejan los acuerdos logrados y sus términos

## Posteriormente

Se **firma una minuta de intención o un acta protocolizada**, que contiene todos los detalles.



## FORMALIZACIÓN DEL ACUERDO

✓ Se **nombra a un responsable por cada parte** para darle seguimiento al cumplimiento de los acuerdos, y se establecen los **criterios y tiempos para hacerlo**.

✓ Cada parte, **al interior de la estructura de su grupo, equipo u organización**, debe difundir los **términos de los acuerdos** y los resultados esperados.

✓ **Formalmente o no**, cada organización da seguimiento a los acuerdos a través **de ejecutivos y empleados**, que en ocasiones integran una **especie de comité** de seguimiento.



## 5.- SEGUIMIENTO

### Objetivo

Establecer convenios de control que aseguren el respeto y la adaptación a los términos y condiciones previstas por ambos negociadores.

### Puntos clave:

- ✓ Establecer fechas de seguimiento.
- ✓ Verificar si se está cumpliendo lo pretendido en la negociación.

Una vez cerrado el acuerdo y plasmado en un documento revisado y firmado por las partes, aún queda una última fase: el *seguimiento*.

En esta fase final se debe ***poner en marcha todos aquellos procedimientos*** que se consideren oportunos, ***para comprobar que lo pactado se está realizando exactamente en las condiciones en las que fue convenido.***

***En el caso de encontrar alguna anomalía*** que incumpla las condiciones acordadas, deberá ***hacérselo saber a las partes que firmaron el acuerdo.*** También se deben ***poner en marcha los mecanismos oportunos para solventar esa situación.***



Un mal seguimiento puede conducir a nuevos conflictos y al rompimiento de la nueva relación, así como a negociaciones más complejas.