

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE CIENCIAS QUIMICAS
DIVISION DE ESTUDIOS SUPERIORES



"METODOLOGIA PARA EL DESARROLLO, SEGUIMIENTO
E IMPLEMENTACION DE ESTRATEGIAS DE NEGOCIO"

TESIS

PRESENTADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA
OBTENER EL GRADO ACADEMICO DE
MAESTRO EN ADMINISTRACION
EN LA ESPECIALIDAD DE: FINANZAS

POR

CARLOS ALFREDO GONZALEZ MARTINEZ

MONTERREY, N. L.

JULIO DE 1994

TM

Z5521

FCQ

1994

G6



1020066892

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE CIENCIAS QUIMICAS
DIVISION DE ESTUDIOS SUPERIORES



"METODOLOGIA PARA EL DESARROLLO, SEGUIMIENTO
E IMPLEMENTACION DE ESTRATEGIAS DE NEGOCIO"

TESIS

PRESENTADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA
OBTENER EL GRADO ACADEMICO DE
MAESTRO EN ADMINISTRACION
EN LA ESPECIALIDAD DE FINANZAS

POR

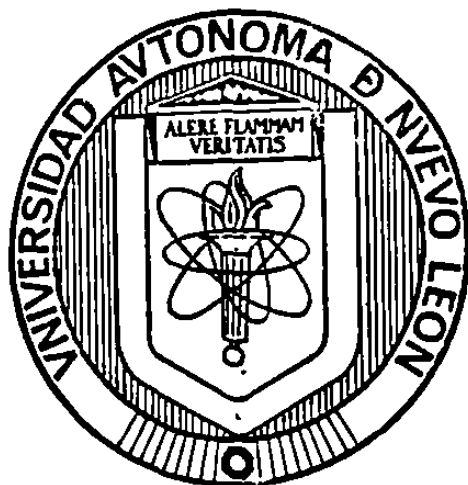
CARLOS ALFREDO GONZALEZ MARTINEZ

MONTERREY, N. L.

JULIO DE 1994

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

Facultad de Ciencias Quimicas
Division de Estudios Superiores



**" METODOLOGIA PARA EL DESARROLLO, SEGUIMIENTO
E IMPLEMENTACION DE ESTRATEGIAS DE NEGOCIO "**

TESIS

Presentada como Requisito Parcial para
Obtener el Grado Academico de

MAESTRO EN ADMINISTRACION

en la Especialidad de :

FINANZAS

Por :

CARLOS ALFREDO GONZALEZ MARTINEZ

Monterrey N. L.

Julio de 1994

TM
Z5521
FCQ
1994
G6



FONDO TESIS

62779

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

Facultad de Ciencias Quimicas
Division de Estudios Superiores

**" METODOLOGIA PARA EL DESARROLLO, SEGUIMIENTO
E IMPLEMENTACION DE ESTRATEGIAS DE NEGOCIO "**

TESIS

Presentada como Requisito Parcial para
Obtener el Grado Academico de

MAESTRO EN ADMINISTRACION

en la Especialidad de :

FINANZAS

Por :

CARLOS ALFREDO GONZALEZ MARTINEZ

Monterrey N. L.

Julio de 1994

JUNIO 16, 1994

**ING. JOSE MANUEL MARTINEZ DELGADO
JEFE DEL DEPTO. ESCOLAR Y ARCHIVO DE
LA DIVISION DE ESTUDIOS SUPERIORES
FAC. DE CIENCIAS QUIMICAS
UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON**

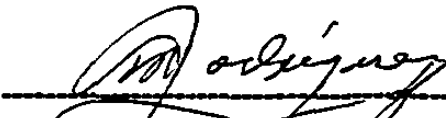
ING. MARTINEZ :

**POR MEDIO DE LA PRESENTE LE INFORMO A UD QUE EN MI CARACTER
DE ASESOR DE TESIS DEL SR. CARLOS A. GONZALEZ MARTINEZ , HE
REVISADO SU TRABAJO TITULADO:**

**" METODOLOGIA PARA EL DESARROLLO, SEGUIMIENTO E
IMPLEMENTACION DE ESTRATEGIAS DE NEGOCIO "**

**EL CUAL HE APROBADO, POR TAL MOTIVO EXTIENDO LA PRESENTE
PARA QUE CONTINUE ADELANTE CON LAS REVISIONES Y TRAMITES
REQUERIDOS PARA PRESENTAR EL EXAMEN DE OPCION AL GRADO
ACADEMICO DE MAESTRO EN ADMINISTRACION**

ATENTAMENTE



C.P. MARIO CESAR RODRIGUEZ S.

A CARMEN

MI AMADA ESPOSA

**POR TODA ESA PACIENCIA, AMOR
RESPECTO Y CARIÑO QUE SIEMPRE
ME HA BRINDADO**

QUE DIOS TE BENDIGA SIEMPRE

A MIS HIJOS

LUIS CARLOS

GUSTAVO ADOLFO

JESSICA PAOLA

**POR SER MI INSPIRACION,
MOTIVO E IMPULSO A CONTINUAR
ESFORZANDOME EN EL CAMINO
DE LA SUPERACION**

AL AMIGO

ING. JOSE MANUEL MARTINEZ DELGADO

**POR TODO EL APOYO Y AYUDA
DESINTERESADA QUE ME BRINDO
Y GRACIAS A LA CUAL FUE POSIBLE
LLEGAR AL FINAL.**

**METODOLOGIA PARA EL DESARROLLO
IMPLEMENTACION Y SEGUIMIENTO
DE ESTRATEGIAS DE NEGOCIO**

INDICE

	PAGS.
1.- INTRODUCCION	1
2.- DEFINICION DE ESTRATEGIAS.....	3
3.- PROPOSITO U OBJETIVO.....	8
4.- DESCRIPCION DE LA METODOLOGIA.....	10
5.- FORMULACION DE ESTRATEGIAS.....	17
5.1.- TITULO.....	19
5.2.- DESCRIPCION	20
5.3.- JUSTIFICACION.....	22
5.3.1.- JUSTIFICACION ECONOMICA.....	23
5.3.2.- JUSTIFICACION POR CALIDAD.....	23
5.3.3.- JUSTIFICACION POR SERVICIO.....	24
5.3.4.- JUSTIFICACION POR PRODUCTIVIDAD.....	24
5.4.- BENEFICIOS.....	26
5.4.1.- BENEFICIOS DE LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS.....	27
5.4.1.1.- LIDERAZGO GENERAL EN COSTOS.....	28
5.4.1.2.- DIFERENCIACION.....	28
5.4.1.3.- ENFOQUE O ALTA SEGMENTACION.....	33
5.4.2.- BENEFICIOS DE LAS ESTRATEGIAS DE PRODUCTO/MERCADO.....	35
5.4.2.1- PENETRACION DE MERCADO.....	35
5.4.2.2- DESARROLLO DE MERCADOS.....	37
5.4.2.3- DESARROLLO DE PRODUCTOS.....	37
5.4.2.4- DIVERSIFICACION.....	40

5.5.- ALTERNATIVAS.....	42
6.- IMPLEMENTACION.....	43
6.1.- PLANES Y PROGRAMAS DE IMPLEMENTACION.....	43
7.- SEGUIMIENTO.....	47
7.1.- DEFINICION DE METAS.....	48
7.2.- DEFINICION DE INDICADORES CLAVE.....	49
7.3.- SEGUIMIENTO DE PROGRAMAS.....	50
APENDICE A.....	52
APENDICE B.....	64
BIBLIOGRAFIA.....	70

PROLOGO

ESTA TESIS ES REFLEJO DE LAS EXPERIENCIAS ADQUIRIDAS A LO LARGO DE 14 AÑOS DE EXPERIENCIA EN EL DEPARTAMENTO DE PLANEACION OPERATIVA DE HYLSA DIVISION ACEROS PLANOS.

DURANTE TODOS ESTOS AÑOS, Y DEBIDO A LAS NECESIDADES PROPIAS DEL DEPARTAMENTO, EL AUTOR DE ESTA TESIS, SE HA VISTO INVOLUCRADO Y HA PARTICIPADO DIRECTAMENTE EN LA FORMULACION Y DISEÑO DE NUMEROSAS ESTRATEGIAS DE NEGOCIO.

A RAIZ DE ESTAS EXPERIENCIAS, Y MOTIVADO POR LAS IMPROVISACIONES CONTINUAS Y FRECUENTES, SURGIO LA IDEA DE ESTANDARIZAR LA FORMULACION Y LA EVALUACION DE LAS ESTRATEGIAS DE NEGOCIO, IDEA DE LA CUAL NACIO EL METODO **"MEEN"**

PODEMOS DECIR CON TODA CERTEZA, QUE DEBIDO A LA NATURALEZA DE SU ORIGEN, EL METODO PROPUESTO EN ESTA TESIS ES APLICABLE A CUALQUIER TIPO DE EMPRESA, PUDIENDOSE CONSIDERAR COMO UNA HERRAMIENTA MAS PARA LA PLANEACION DEL NEGOCIO.

1.- INTRODUCCION

EN LA ACTUALIDAD LA ECONOMIA MUNDIAL ESTA EN UN PROCESO EVOLUTIVO DE TAL FORMA QUE EN MUCHOS PAISES DEL ORBE, ESTA SE ENCUENTRA FUERA DE CONTROL Y EN ESTADO DE CRISIS Y MEXICO NO ES LA EXCEPCION.

ESTO, SE PUEDE DECIR QUE SUCEDE TAMBIEN CON LAS EMPRESAS PARTICULARES QUE CONFORMAN EL SISTEMA PRODUCTIVO - ECONOMICO DEL PAIS.

AUNADO A ESTO NOS ENCONTRAMOS AHORA CON LA SITUACION DE QUE MEXICO, ESTADOS UNIDOS Y CANADA, ESTAN NEGOCIANDO UN **TRATADO DE LIBRE COMERCIO EN NORTEAMERICA**, QUE DE DARSE (SE ESPERA ENTRE EN FUNCIONES PARA PRINCIPIOS DE 1994) COLOCARIA A LAS EMPRESAS MEXICANAS EN UNA SITUACION DE DESVENTAJA CON RESPECTO A LOS OTROS DOS PAISES, YA QUE EN LA ACTUALIDAD , SE PUEDE DECIR QUE ES LA M. DE OBRA MEXICANA SU PRINCIPAL FUERZA COMPETITIVA, PERO TECNOLOGICA Y ADMINISTRATIVAMENTE AUN HAY MUCHO POR HACER.

TAMBIEN EN ESTOS MOMENTOS SE VIVE EN MEXICO UNA SITUACION DE **APERTURA COMERCIAL** A NIVEL INTERNACIONAL, LO QUE HA DADO LUGAR A QUE SE INTRODUCAN EN NUESTRO PAIS INFINIDAD DE PRODUCTOS EXTRANJEROS QUE SE ENCUENTRAN COMPITIENDO CON LOS PRODUCTOS FABRICADOS EN MEXICO, OCASIONANDO CON ESTO UNA SEVERA SITUACION DE CRISIS EN LA MAYORIA DE LA INDUSTRIA NACIONAL, QUE SE ENCUENTRA REZAGADA TECNOLOGICA Y ADMINISTRATIVAMENTE RESPECTO A SU **COMPETENCIA INTERNACIONAL**.

ANTE ESTA SITUACION SE HA CREADO LA NECESIDAD DE BUSCAR FORMAS QUE AUMENTEN LA PRODUCTIVIDAD , COMPETITIVIDAD Y LA EFECTIVIDAD DEL NEGOCIO.

ESTAS FORMAS SE TRADUCEN FINALMENTE EN **ESTRATEGIAS** ENCAMINADAS A ENFRENTAR UN PUNTO ESPECIFICO DEL NEGOCIO CON EL PROPOSITO DE OBTENER BENEFICIOS DERIVADOS DIRECTA O INDIRECTAMENTE DEL ESTABLECIMIENTO DE ESTAS **ESTRATEGIAS**.

PARA FAVORECER ESTE PROPOSITO, SE ESTA PROPONRIENDO UNA "**METODOLOGIA PARA EL ESTABLECIMIENTO DE ESTRATEGIAS DE NEGOCIO**" (**MEEN**), MEDIANTE EL CUAL SE PUEDA, DE UNA MANERA PRACTICA, ORDENADA Y SENCILLA, DESARROLLAR, IMPLEMENTAR Y DARLE UN ADECUADO SEGUIMIENTO A TODAS LAS ACCIONES Y PLANES QUE SE PRETENDEN LLEVAR A CABO DENTRO DE CUALQUIER EMPRESA O NEGOCIO.

ESTE METODO (**MEEN**) BUSCA CONSTITUIRSE COMO UNA GUIA QUE FACILITE A LAS EMPRESAS, LA FORMULACION, EVALUACION Y SEGUIMIENTO DE LAS **ESTRATEGIAS**, QUE CON EL PROPOSITO DE MEJORAR EL NEGOCIO, SE QUIEREN IMPLEMENTAR DENTRO DE EL MISMO.

2.- DEFINICION DE ESTRATEGIAS

QUE SON LAS ESTRATEGIAS DE NEGOCIO ?

LAS ESTRATEGIAS SON LAS DISTINTAS ALTERNATIVAS QUE TIENEN LOS ADMINISTRADORES PARA TRATAR DE LOGRAR LOS OBJETIVOS QUE SE HAN DEFINIDO EN BASE A LA SITUACION ACTUAL DEL NEGOCIO.

DICHO DE OTRA MANERA, UNA **ESTRATEGIA DE NEGOCIO** ES UN PLAN DEBIDAMENTE ESTRUCTURADO, ENCAMINADO A RESOLVER UN PROBLEMA O A INCREMENTAR LOS BENEFICIOS QUE REPORTA UNA ACTIVIDAD PRODUCTIVA EMPRESARIAL.

ESTO PUEDE SER LOGRADO DE DIFERENTES MANERAS, YA SEA OPTIMIZANDO LOS RECURSOS EXISTENTES O APLICANDO RECURSOS NUEVOS A LOS YA EXISTENTES

EN EL ESTABLECIMIENTO DE UNA ESTRATEGIA DEBEN ESTAR BIEN DEFINIDAS LAS AREAS DE ACCION SOBRE LAS CUALES SE VA A TRABAJAR , A FIN DE PODER EVALUAR DE LA MEJOR MANERA LOS ALCANCES Y BENEFICIOS QUE SE PUEDAN LOGRAR.

CUANDO UNA ESTRATEGIA SE ENCUENTRA EN PROCESO DE IMPLEMENTACION O HA SIDO YA IMPLEMENTADA, SE LE DEBE DAR SEGUIMIENTO CONTINUO, HASTA QUE ENTRE A LA FASE DE OPERACION NORMAL DEL NEGOCIO.

POR SU NATURALEZA, LAS ESTRATEGIAS PUEDEN DESARROLLARSE A CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO, SEGUN SEAN LAS NECESIDADES PARTICULARES DE CADA NEGOCIO.

UNA ESTRATEGIA DE NEGOCIO ES UN PLAN DE ACCION QUE COMPRENDE BASICAMENTE LOS SIGUIENTES ASPECTOS :

COMO SE PRETENDE COMPETIR, ES DECIR, COMO LLEGAR A CREAR UNA VENTAJA COMPETITIVA.

COMO CONTRIBUIRAN LAS DIFERENTES PERSONAS O DEPARTAMENTOS DE LA EMPRESA PARA LOGRAR ESA VENTAJA COMPETITIVA.

COMO HABRAN DE ASIGNARSE LOS RECURSOS EN LAS DIFERENTES ACTIVIDADES DE LA EMPRESA

LAS ESTRATEGIAS DEBEN TENER LA CARACTERISTICA DE ESTAR HECHAS A LA MEDIDA DEL NEGOCIO, Y ADEMAS DEBEN SER ADAPTABLES A LOS CAMBIOS DE LOS ELEMENTOS, YA SEAN EXTERNOS O INTERNOS.

LOS ELEMENTOS EXTERNOS ESTAN CONSTITUIDOS POR EL MERCADO (AREA GEOGRAFICA Y CLIENTES), LOS COMPETIDORES, LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS Y EL ENTORNO ECONOMICO, POLITICO Y SOCIAL.

LOS ELEMENTOS INTERNOS SON, EL PERSONAL, LA ORGANIZACION, LOS RECURSOS FISICOS Y LAS HABILIDADES DE LA EMPRESA.

LAS ESTRATEGIAS PUEDEN SER DE 2 TIPOS

- **ESTRATEGIAS COMPETITIVAS**

- **ESTRATEGIAS DE PRODUCTO/MERCADO**

LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS SON AQUELLAS QUE PERSIGUEN UNA VENTAJA RESPECTO A LA COMPETENCIA, Y DEPENDIENDO DE SU ENFOQUE PUEDEN SER :

● **LIDERAZGO GENERAL EN COSTOS**

- DIRIGE TODOS SUS ESFUERZOS HACIA LA REDUCCION DE COSTOS.

● **DIFERENCIACION**

- BUSCAN CREAR ALGO QUE EL CLIENTE LOGRE DEFINIR COMO UNICO Y DIFERENTE

● **ENFOQUE O ALTA SEGMENTACION**

- ES LA APLICACION DE LOS RECURSOS A SATISFACER UN DETERMINADO GRUPO SECTOR O ZONA.

LAS ESTRATEGIAS DE PRODUCTO/MERCADO BUSCAN PRINCIPALMENTE DEFINIR UN PLAN DE ACCION PARA EL FUTURO, Y SE PUEDEN DEFINIR ASI :

● **PENETRACION DE MERCADO**

- SU ENFOQUE ES MEJORAR LA POSICION DE LOS PRODUCTOS O SERVICIOS DE LA EMPRESA EN EL MERCADO ACTUAL.

● **DESARROLLO DE MERCADOS**

- ES LA BUSQUEDA DE NUEVOS CLIENTES PARA LOS PRODUCTOS ACTUALES.

● DESARROLLO DE PRODUCTOS

- PERSIGUEN LA SATISFACCION DE CLIENTES ACTUALMENTE NO SATISFECHOS , ATRAVES DE MEJORAR LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS QUE OFRECE LA EMPRESA.

● DIVERSIFICACION

- ES LA INCORPORACION DE NUEVOS PRODUCTOS O SERVICIOS CON EL FIN DE INCREMENTAR LOS CLIENTES.

PARA CONCRETIZAR UN POCO MAS LO QUE SON LAS ESTRATEGIAS, SE HA PREPARADO UNA LISTA DE AREAS DE ACCION PARA CADA UNA DE ELLAS, CON ESTO NO SE PRETENDE DECIR QUE SON TODAS LAS QUE DEBAN SER, YA QUE CADA ESTRATEGIA, DEPENDE EXCLUSIVAMENTE DE LAS CARACTERISTICAS PARTICULARES DE CADA NEGOCIO, MAS BIEN SE TRATA DE DAR UA IDEA GENERAL.

AREAS DE ACCION PARA LAS ESTRATEGIA COMPETITIVAS :

● LIDERAZGO GENERAL EN COSTOS

- COSTOS FIJOS
- COSTOS DE TRANSFORMACION
- MANO DE OBRA

● DIFERENCIACION

- PRECIO
- CALIDAD
- DISEÑO
- SERVICIO

- **ENFOQUE O ALTA SEGMENTACION**

- POR AREA DE MERCADO
- POR TIPO DE CLIENTE

AREAS DE ACCION PARA LAS ESTRATEGIAS DE PRODUCTO/MERCADO.

- **PENETRACION DE MERCADO**

- PARTICIPACION DE MERCADO

- **DESARROLLO DE MERCADOS**

- INCORPORACION DE CLIENTES
- INCREMENTAR AREAS DE ACCION

- **DESARROLLO DE PRODUCTOS**

- CALIDAD
- PRECIO
- RENDIMIENTO PARA EL CLIENTE
- SERVICIO

- **DIVERSIFICACION**

- NUEVOS PRODUCTOS
- NUEVOS SERVICIOS.

3. - PROPOSITO U OBJETIVO

EL PROPOSITO PRINCIPAL DE ESTA METODOLOGIA (**MEEN**), ES PODER REALIZAR DE UNA MANERA FACIL Y SENCILLA, UN DOCUMENTO MEDIANTE EL CUAL SE PUEDA DAR JUSTIFICACION, SEGUIMIENTO Y CONTROL A LAS ESTRATEGIAS Y PLANES NO COMPRENDIDOS EN LA OPERACION NORMAL DE UN NEGOCIO O EMPRESA DETERMINADA, ESTAS ESTRATEGIAS Y PLANES TIENEN COMO OBJETIVO PRIMORDIAL, LOGRAR UN BENEFICIO ECONOMICO, DERIVADO DE LA MEJORIA LOGRADA CON LA IMPLEMENTACION DE LOS MISMOS.

LA FORMA COMO SE HA ESTRUCTURADO **MEEN** , HA SIDO BUSCANDO QUE ESTE PUEDA SER UNA **GUIA O MANUAL** QUE AL SEGUIRLO PASO A PASO, PERMITA ELABORAR UN DOCUMENTO CON LA INFORMACION SUFICIENTE Y ADECUADA PARA PODER TOMAR LA DECISION DE IMPLEMENTAR O NO UNA ESTRATEGIA DE NEGOCIO.

PARA QUE LOS OBJETIVOS BUSCADOS EN LA IMPLEMENTACION DE LAS ESTRATEGIAS SE CUMPLAN, ES NECESARIO QUE ESTOS SEAN CLAROS Y PRECISOS, AL MOMENTO DE FORMULARLOS, CON **MEEN** , ESTO PUEDE SER LOGRADO FACILMENTE, YA QUE EL METODO OBJETIVIZA DE UNA MANERA PRECISA, EL AREA DE ACCION QUE SE DESEA MEJORAR.

ESTE DOCUMENTO TAMBIEN PUEDE SER TOMADO COMO BASE PARA DARLE SEGUIMIENTO A LAS ACCIONES QUE SE ESTAN DESARROLLANDO COMO CONSECUENCIA DE LA IMPLEMENTACION DE LAS ESTRATEGIAS, YA QUE COMO SE VERA MAS ADELANTE, EN **MEEN** SE INCLUYE TANTO LA PROGRAMACION DE LAS ACCIONES COMO LA SELECCION O DISEÑO DE LOS INDICADORES CLAVES AFECTADOS POR DICHAS ESTRATEGIAS.

OTRO PROPOSITO IMPORTANTE DE **MEEN** ES QUE EL DOCUMENTO QUE SE ELABORA PUEDE SER EL DOCUMENTO OFICIAL E INSTITUCIONALIZADO DE EL PLAN O ESTRATEGIA A DESARROLLAR.

RESUMIENDO PODEMOS DECIR QUE EL PROPOSITO DE **MEEN** ES SER LA **GUIA O MANUAL**, (DENTRO DE CUALQUIER COMPAÑIA QUE BUSQUE MEJORAR SU SITUACION) PARA ELABORAR EL DOCUMENTO MEDIANTE EL CUAL PODAMOS DARLE **JUSTIFICACION, OFICIALIZACION Y SEGUIMIENTO** A LOS PLANES DE ACCION O ESTRATEGIAS DE NEGOCIO QUE SE VAN A IMPLEMENTAR.

4.- DESCRIPCION DE LA METODOLOGIA

LA MANERA EN QUE SE LLEVAN LAS ESTRATEGIAS TRADICIONALMENTE CONSISTE EN TRES PROCESOS SEPARADOS ENTRE SI, POR LO CUAL SE OBTIENEN TRES DOCUMENTOS

- **ANALISIS Y EVALUACION DE LOS BENEFICIOS**
- **IMPLEMENTACION**
- **SEGUIMIENTO DE RESULTADOS**

EL PRIMERO DE ESTOS PROCESOS CONSISTE EN REALIZAR UN "**ANALISIS**" DE JUSTIFICACION Y LA "**EVALUACION**" DE LOS BENEFICIOS, ES AQUI MISMO, EN ALGUNOS CASOS, DONDE SE ANALIZAN TAMBIEN LAS ALTERNATIVAS, ESTE PROCESO GENERALMENTE ES REALIZADO O COORDINADO EN EL AREA DE PLANEACION, INVOLUCRANDO A LAS AREAS DE OPERACION Y PROYECTOS SOLO LO MINIMO NECESARIO, OCACIONANDO DE ESTA FORMA EL PRIMER PASO DE DIVORCIO ENTRE LA PLANEACION Y LA IMPLEMENTACION, ESTO SE DEBE PRINCIPALMENTE A FALLAS DE COMUNICACION Y A UNA INADECUADA DEFINICION DE REPONSABILIDADES EN RELACION A LA REALIZACION DE LA ESTRATEGIA.

UNA VEZ QUE LA ESTRATEGIA HA SIDO **ANALIZADA Y EVALUADA** , SIGUE EL PROCESO DE "**IMPLEMENTACION**" A CARGO DEL DEPARTAMENTO DE PROYECTOS O INGENIERIA, SI LA ESTRATEGIA CONTEMPLA INVERSIONES O MODIFICACIONES EN LAS INSTALACIONES O EQUIPOS, EN CASO DE QUE NO SE REQUIERA INVERTIR EN LOS EQUIPOS, ES EL AREA DE OPERACIONES QUIEN SE HACE CARGO DE LA IMPLEMENTACION DE LA ESTRATEGIA; EN EL PRIMERO DE LOS CASOS, INGENIERIA SE COORDINA CON OPERACION PARA QUE AL IMPLEMENTAR LAS ESTRATEGIAS SE TENGA EL MINIMO DE INTERFERENCIAS EN EL PROCESO PRODUCTIVO.

EL TERCER PASO EN EL PROCESO TRADICIONAL ES DARLE "SEGUIMIENTO" A LOS RESULTADOS DE HABER IMPLEMENTADO UNA ESTRATEGIA, EN MUCHOS DE LOS CASOS, NO SE DEFINEN BIEN LOS PARAMETROS MEDIANTE LOS CUALES SE LE PODRA DAR UN ADECUADO SEGUIMIENTO A LA ESTRATEGIA, POR LO QUE ANTE TAL SITUACION, ES DIFICIL DETECTAR LAS DESVIACIONES RESPECTO AL RESULTADO ESPERADO, RESULTANDO TARDADA LA IMPLEMENTACION DE LAS ACCIONES NECESARIAS PARA CORREGIR TALES DESVIACIONES, OCASIONANDO CON ESTO COSTOS ALTOS E INECESARIOS.

GENERALMENTE TODOS LOS NEGOCIOS DEBIDAMENTE ORGANIZADOS SIGUEN EL PROCESO TRADICIONAL PARA REALIZAR SUS ESTRATEGIAS, MEDIANTE EL CUAL EL TRABAJO Y LAS RESPONSABILIDADES SE REPARTEN, HACIENDO CADA QUIEN SU PARTE, DE ACUERDO A SUS CRITERIOS Y A SUS NECESIDADES DEPARTAMENTALES (EN ALGUNOS CASOS LAS ESTRATEGIAS PUEDEN AFECTAR LAS FUNCIONES DE LOS DEPARTAMENTOS, COSA QUE PUDIERA NO SER BIEN VISTA POR EL RESPONSABLE DEL MISMO).

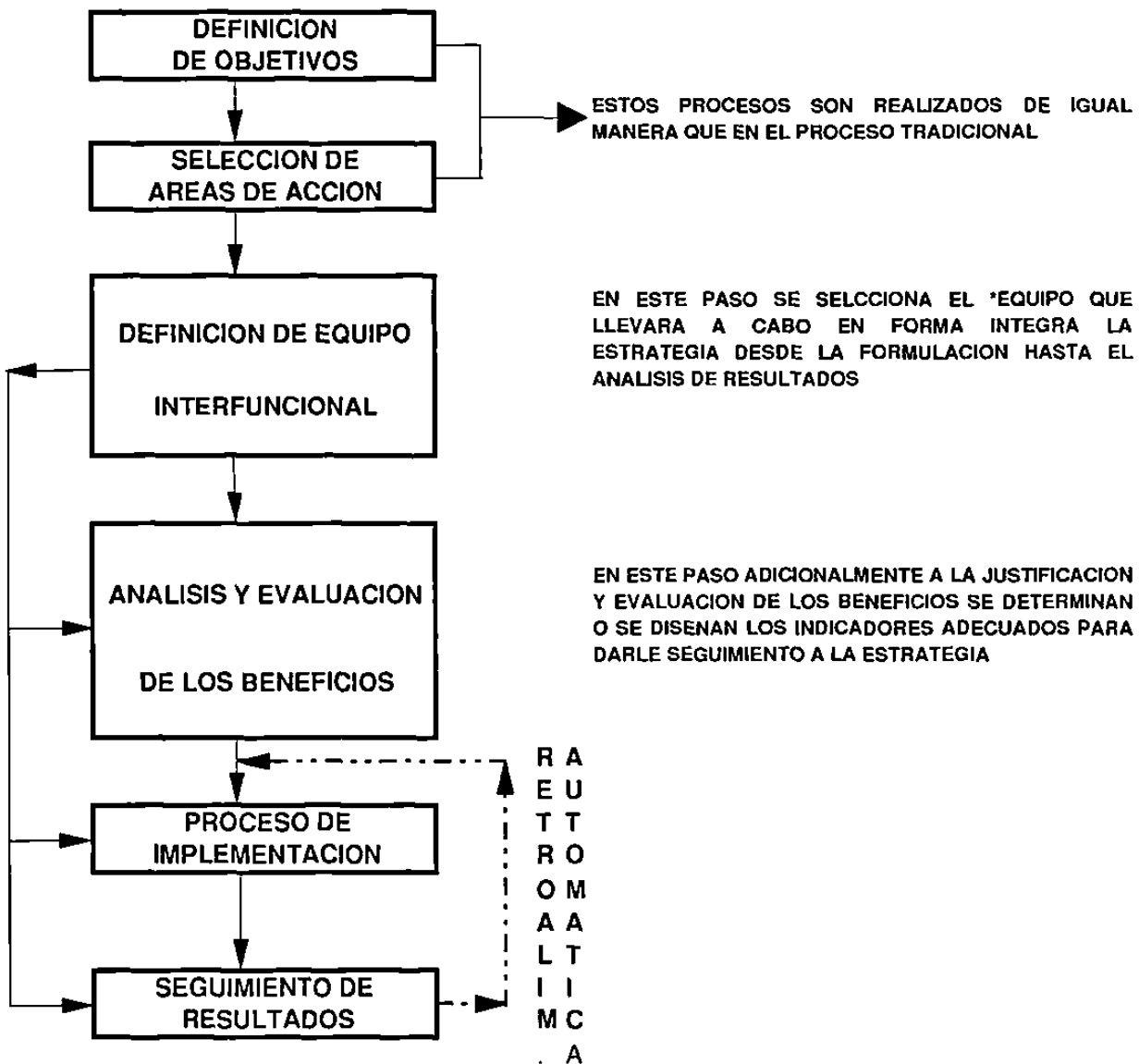
LA METODOLOGIA PARA FORMULAR, EVALUAR Y DARLE SEGUIMIENTO A LAS ESTRATEGIAS DE NEGOCIO (**MEEN**), CONSISTE EN UN PROCEDIMIENTO SENCILLO Y ORDENADO LOGICAMENTE, DE MANERA TAL QUE SI SE SIGUE ESTE METODO PASO A PASO, SERA SENCILLO OBTENER EL ANALISIS QUE FACILITARA TOMAR LA DECISION DE IMPLEMENTAR O NO LA ESTRATEGIA, Y AL MISMO TIEMPO, SE TENDRA UN DOCUMENTO DEBIDAMENTE COMPLEMENTADO CON LA INFORMACION SUFICIENTE PARA SER OFICIALIZADO E INSTITUCIONALIZADO EN TODA LA ORGANIZACION, PUDIENDO SER TAMBIEN EL DOCUMENTO BASE PARA EL SEGUIMIENTO Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS DE IMPLEMENTAR DICHAS ESTRATEGIAS.

PROCESO TRADICIONAL PARA EL ESTABLECIMIENTO DE ESTRATEGIAS DE NEGOCIO



* POR LO GENERAL ESTE PROCESO SE DA EN FORMA IRREGULAR YA QUE EN LA MAYORIA DE LOS CASOS LAS PERSONAS QUE DISEÑAN E IMPLEMENTAN LAS ESTRATEGIAS NO SE OCUPAN DE DEFINIR LOS INDICADORES DE CONTROL A SEGUIR , Y NO INVOLUCRAN ADECUADAMENTE A LOS ENCARGADOS DE EL ANALISIS DE RESULTADOS DE LA EMPRESA.

PROCESO PARA EL ESTABLECIMIENTO DE ESTRATEGIAS DE NEGOCIO MEDIANTE EL METODO "MEEN



* LAS FUNCIONES QUE EN ESTE EQUIPO REALIZAN LAS PERSONAS QUE LO INTEGRAN, SON ADICIONALES A LAS ACTIVIDADES NORMALES DEL DEPARTAMENTO AL QUE PERTENECEN

OTRA DE LAS GRANDES VENTAJAS QUE NOS REPRESENTA SEGUIR ESTE METODO, ES QUE EL DOCUMENTO FINAL QUEDA PRESENTADO EN UNA FORMA CLARA, PRECISA Y CONCRETA, DE TAL MANERA QUE RESULTA ATRACTIVO Y DE FACIL COMPRESION, CON LA INFORMACION NECESARIA Y SUFICIENTE PARA APROBAR, IMPLEMENTAR Y DARLE SEGUIMIENTO A LAS ESTRATEGIAS, EN EL PROCESO TRADICIONAL LA FALTA DE COMUNICACION Y UNA NO MUY CLARA DEFINICION DE LAS FRONTERAS DE REPONSABILIDADES, DIFICULTA LA OBTENCION DE UN DOCUMENTO TOTALMENTE INTEGRADO DE PRINCIPIO A FIN DE LA ESTRATEGIA.

EL METODO **MEEN** , AL SER ESTE UN PROCESO INTEGRADOR, LOGRA UNIFICAR CRITERIOS Y REPONSABILIDADES EN TORNO A LOS INTERESES PROPIOS DE LA EMPRESA, Y NO A LOS PARTICULARES DE CADA AREA O DEPARTAMENTO.

PARA INICIAR UNA ESTRATEGIA MEDIANTE EL METODO **MEEN**, SE RECOMIENDA INTEGRAR UN EQUIPO QUE INVOLUCRE A TODAS LAS AREAS QUE TENGAN ALGO QUE VER, PARA QUE DESDE EL INICIO DE LA ESTRATEGIA MISMA, QUEDEN DEFINIDAS CLARAMENTE LAS AREAS DE ACCION, EL PROGRAMA DE IMPLEMENTACION Y LOS PARAMETROS DE MEDICION MEDIANTE LOS CUALES SE LE PODRA DAR EL ADECUADO SEGUIMIENTO EN TODAS LAS FASES DE LA ESTRATEGIA, HASTA QUE ESTA SEA YA INTEGRADA A LA OPERACION NORMAL DEL NEGOCIO.

EL EQUIPO INTERFUNCIONAL QUE SE REQUIERE PARA LLEVAR A CABO LAS ESTRATEGIAS EN FORMA INTEGRAL, ES DECIR, DESDE LA FORMULACION, IMPLEMENTACION Y SEGUIMIENTO , HASTA EL ANALISIS DE LOS RESULTADOS , PODRIA ESTAR FORMADO POR PERSONAL DE LAS SIGUIENTES AREAS :

<u>AREA</u>	<u>FUNCION</u>
- PLANEACION	SU FUNCION ES VISUALIZAR Y COORDINAR LA ESTRATEGIA
- INGENIERIA O PROYECTOS	MODIFICACION DE EQUIPOS INSTALACIONES ETC.
- AREA OPERATIVA	ES EL RESPONSABLE DE OPERAR E IMPLEMENTAR LA ESTRATEGIA
- CONTROL DE PRODN. CONTRALORIA Y COSTOS	SEGUIMIENTO Y RETROALIMENTACION DE RESULTADOS.

PARA FORMULAR UNA ESTRATEGIA POR EL METODO **MEEN** SE DEBEN SEGUIR LOS SIGUIENTES PUNTOS.

1).- FORMULACION

- 1.1 TITULO
- 1.2 DESCRIPCION
- 1.3 JUSTIFICACION
- 1.4 BENEFICIOS
- 1.5 ANALISIS DE ALTERNATIVAS

2).- IMPLEMENTACION

- 2.1 PLANES Y PROGRAMAS DE IMPLEMENTACION

3).- SEGUIMIENTO

3.1 DEFINICION DE METAS

3.2 DEFINICION DE INDICADORES CLAVE

3.3 SEGUIMIENTO DE PROGRAMAS

3.4 HERRAMIENTAS Y APOYOS PARA EL SEGUIMIENTO

UNA VEZ QUE YA SE HAN DESARROLLADO TODOS ESTOS PASOS
PODEMOS DECIR QUE HEMOS FORMULADO UNA ESTRATEGIA, HECHO
ESTO DE UNA MANERA INTEGRADA Y PLANEADA DE PRINCIPIO A FIN.

5.- FORMULACION DE ESTRATEGIAS

CUANDO SE IMPLEMENTA UNA ESTRATEGIA DE NEGOCIO, SU PRINCIPAL OBJETIVO ES EL BENEFICIO ECONOMICO DERIVADO DE MEJORAR O INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD DE UNA PRACTICA DE OPERACION DETERMINADA EN LA CUAL SE HA DETECTADO UNA O MAS AREAS DE OPORTUNIDAD.

ESTO PUEDE LOGRARSE MEDIANTE EL ORDENAMIENTO U OPTIMIZACION DE LOS RECURSOS EXISTENTES, O BIEN MEDIANTE LA APLICACION DE RECURSOS ADICIONALES QUE AUNADOS A LOS YA EXISTENTES REPORTEN UN INCREMENTO EN LOS BENEFICIOS.

UNO DE LOS PUNTOS MAS IMPORTANTES A TOMAR EN CUENTA, ES QUE LA ESTRATEGIA A IMPLEMENTAR DEBE SER OFICIALIZADA E INSTITUCIONALIZADA, Y DE SER POSIBLE SE LE INCLUYA EN EL PRESUPUESTO DE OPERACIONES DE LA EMPRESA, ESTO ES POSIBLE YA QUE SE CUENTA CON EL APOYO TOTAL DE LA DIRECCION GENERAL DE LA EMPRESA.

PARA QUE LOS OBJETIVOS SE CUMPLAN, ES NECESARIO QUE ESTOS SE ENCUENTREN BIEN DEFINIDOS AL MOMENTO DE FORMULAR LA ESTRATEGIA, A FIN DE QUE SE LE PUEDA LLEVAR UN CONTROL Y SEGUIMIENTO CUANTITATIVO, CUALITATIVO Y CRONOLOGICO ADECUADO, DETECTANDO ASI LAS CAUSAS DE VARIACION Y PODER REALIZAR OPORTUNAMENTE LAS ACCIONES CORRECTIVAS NECESARIAS.

COMO SE FORMULA UNA ESTRATEGIA ?

LA FORMULACION DE UNA ESTRATEGIA, ES LA EVALUACION DE LA ESTRATEGIA Y LA REALIZACION DEL DOCUMENTO EN QUE QUEDARA ASENTADA LA ESTRATEGIA.

ESTE DOCUMENTO DEBE ESTAR FORMULADO EN UNA FORMA CLARA, PRECISA Y ATRACTIVA, DE TAL MANERA QUE RESULTE FACIL DE COMPRENDER, Y ADEMÁS CONTenga LA INFORMACION NECESARIA Y SUFICIENTE , DE TAL FORMA QUE FACILITE LA DECISION DE APROBAR O NO UNA ESTRATEGIA DE NEGOCIO.

PARA FORMULAR UNA ESTRATEGIA DE NEGOCIO, SE DEBEN CUBRIR ADECUADAMENTE LOS SIGUIENTES PUNTOS :

- TITULO
- DESCRIPCION
- JUSTIFICACION
- BENEFICIOS
- PROGRAMA DE IMPLEMENTACION
- ALTERNATIVAS DE REALIZACION

UNA VEZ QUE YA SE HALLAN CUBIERTO Y DESARROLLADO LOS PASOS ANTERIORES DE UNA MANERA SATISFACTORIA, SE PUEDE DECIR QUE SE HA FORMULADO YA LA ESTRATEGIA.

5.1 TITULO

EL TITULO DE UNA ESTRATEGIA ES EL PRIMER PUNTO DE CONTACTO ENTRE LA ESTRATEGIA Y LOS ENCARGADOS DE APROBARLA Y REALIZARLA, ES POR ESTO MISMO QUE EL TITULO DEBE SER LO SUFICIENTEMENTE SUGESTIVO RESPECTO A LO QUE SE PRETENDE SEA EL RESULTADO A LOGRAR, Y ADEMÁS DEBERA SER LO SUFICIENTEMENTE EXPLICITO RESPECTO AL TEMA QUE SE ESTA TRATANDO.

CON EL TITULO SE PUEDE DECIR EN POCAS PALABRAS DE LO QUE SE TRATA LA ESTRATEGIA, Y QUE ES LO QUE SE PRETENDE LOGRAR ATRAVES DE LA MISMA.

UN EJEMPLO DE TITULO PUEDE SER EL SIGUIENTE :

" CONFIABILIDAD Y CONTINUIDAD DE OPERACION EN RECOCIDO "

ESTE TITULO NOS DA LA IDEA DE QUE EL EQUIPO DE ESTA LINEA CONTINUAMENTE TIENE DEMORAS DE OPERACION, YA SEA POR QUE SON EQUIPOS VIEJOS Y OBSOLETOS, O BIEN SON PARTE DE UN PROCESO CON PROBLEMAS DE CONTROL.

ESTE TITULO NOS DA LA IDEA TAMBIEN DE LO QUE SE PRETENDE LOGRAR CON LA IMPLEMENTACION DE LA ESTRATEGIA, YA QUE DESDE QUE SE LEE, RESULTA BASTANTE OBVIO QUE SE ESTA BUSCANDO INCREMENTAR LA CONFIABILIDAD DEL EQUIPO, ASI COMO LA CONTINUIDAD OPERATIVA DEL MISMO, CON LOS CONSIGUIENTES BENEFICIOS EN CASO DE LOGRAR TALES OBJETIVOS.

5.2.- DESCRIPCION

AL FORMULAR UNA ESTRATEGIA, ADEMÁS DEL TÍTULO, DEBE HACERSE UNA DESCRIPCIÓN MÁS AMPLIA Y PRECISA, SOBRE LA ESTRATEGIA MISMA.

EN ESTA DESCRIPCIÓN DEBE QUEDAR MUY BIEN ESTABLECIDO DE QUE SE TRATA LA ESTRATEGIA, SE DEBEN FIJAR CLARAMENTE CUALES SON LOS OBJETIVOS A SEGUIR Y CUALES SON LOS RESULTADOS ESPERADOS.

EN LA DEFINICIÓN, SE DEBE INCLUIR TAMBIÉN CUALES SON LAS ÁREAS DE ACCIÓN Y LOS INDICADORES CLAVES PARA DARLE SEGUIMIENTO.

UN EJEMPLO DE COMO PODEMOS DESCRIBIR UNA ESTRATEGIA SE DA A CONTINUACIÓN :

TÍTULO : " REHABILITACION DEL MOLINO DE DESBASTE No. 1 "

DESCRIPCION : INSTALACION DE CASTILLOS NUEVOS EN EL MOLINO DE DESBASTE, COMO VIA DE ASEGURAMIENTO DEL VOLUMEN PRESUPUESTADO, INCREMENTANDO EL PORCENTAJE DE EFICIENCIA Y MEJORANDO LA RELACION DE PRODUCTO DE PRIMERA.

COMO ,SE PUEDE VER EN LA DESCRIPCIÓN ANTERIOR, SE DICE DE UNA MANERA MUY CLARA DE QUE SE TRATA LA ESTRATEGIA (INSTALACION DE CASTILLOS NUEVOS), CUAL ES SU OBJETIVO (ASEGURAMIENTO DE LA PRODUCCIÓN PRESUPUESTADA), CUALES SON LOS RESULTADOS ESPERADOS (INCREMENTO EN EFICIENCIA, INCREMENTO EN LA CALIDAD) Y CUAL ES EL ÁREA DE ACCIÓN (MOLINO DE DESBASTE No 1).

TAMBIEN DE LA MISMA DESCRIPCION PODEMOS DEFINIR CUALES SERIAN LOS INDICADORES A SEGUIR :

- **VOLUMEN DE PRODUCCION**
- **PORCENTAJE DE EFECTIVIDAD**
- **PORCENTAJE DE PRODUCTO DE PRIMERA**

UNA VEZ QUE YA SE REALIZO ESTE PASO, SE SABE CON EXACTITUD CUAL SERA LA INFORMACION CON LA QUE SE DEBE CONTAR PARA REALIZAR LOS SIGUIENTES PASOS EN LA IMPLEMENTACION DE LA ESTRATEGIA.

CON UNA DESCRIPCION ADECUADA DE LA ESTRATEGIA, SE PODRA VISUALIZAR ADECUADAMENTE CUAL SERIA LA MEJOR MANERA DE REALIZAR LA JUSTIFICACION Y EVALUACION DE LOS BENEFICIOS DE LA ESTRATEGIA, ADEMAS DE FACILITAR GRANDEMENTE EL DISEÑO DE LOS INDICADORES CLAVES PARA DARLE UN ADECUADO SEGUIMIENTO A LA ESTRATEGIA.

5.3.- JUSTIFICACION

GENERALMENTE LA JUSTIFICACION Y LOS BENEFICIOS VAN INTIMAMENTE LIGADOS, AUNQUE EN OCASIONES LA JUSTIFICACION NO INVOLUCRA LOS BENEFICIOS MATERIALES O BIEN LOS BENEFICIOS MATERIALES SON CONSECUENCIA DIRECTA DE LA JUSTIFICACION.

CON ESTO SE QUIERE DECIR QUE LA JUSTIFICACION DE UNA ESTRATEGIA NO DEPENDE EXCLUSIVAMENTE DE LOS BENEFICIOS MATERIALES DERIVADOS DIRECTAMENTE DE LA IMPLEMENTACION DE LA ESTRATEGIA.

LA JUSTIFICACION DE UNA ESTRATEGIA SE PUEDE HACER DESDE DIFERENTES PUNTOS DE VISTA , PUDIENDO JUSTIFICARSE UNA ESTRATEGIA DE ACUERDO CON LOS SIGUIENTES PUNTOS :

- **BENEFICIO ECONOMICO**
- **POR CALIDAD**
- **POR SERVICIO**
- **POR PRODUCTIVIDAD**

AUNQUE EL OBJETIVO DE TODA ESTRATEGIA ES MEJORAR EL NEGOCIO DESDE EL PUNTO DE VISTA RENTABILIDAD, NO TODAS LAS ESTRATEGIAS PROPORCIONAN UNA RENTABILIDAD INMEDIATA O DIRECTA, LO QUE ES MAS, ALGUNAS ESTRATEGIAS SOLO SE JUSTIFICAN PORQUE SON SOPORTE PARA OTRAS ESTRATEGIAS, SIENDO POR ESTO QUE SE PUEDA JUSTIFICAR UNA ESTRATEGIA QUE NO REPORTA UN BENEFICIO MATERIAL DIRECTO, CONVIRTIENDOSE ADEMAS EN UNA ESTRATEGIA BASICA PARA EL NEGOCIO.

5.3.1. JUSTIFICACION ECONOMICA

GENERALMENTE LO QUE SE PRETENDE LOGRAR CON LA IMPLEMENTACION DE UNA ESTRATEGIA ES EL BENEFICIO ECONOMICO DERIVADO DE LA EJECUCION DE LA MISMA, PARA REALIZAR UNA JUSTIFICACION DE ESTE TIPO, ES NECESARIO DESARROLLAR UNA SERIE DE ANALISIS ECONOMICOS-FINANCIEROS (SIN DESCUIDAR EL ASPECTO SOCIAL Y ECOLOGICO), PARA LOS CUALES EXISTEN MUCHAS FORMAS Y METODOS QUE VAN DESDE UN SENCILLO PROCEDIMIENTO ARITMETICO HASTA MODELOS FINANCIEROS MAS COMPLICADOS, ES POR ESO QUE HA ESTE PUNTO EN PARTICULAR SE LE HACE MOTIVO DE UN APARTADO ADICIONAL EN ESTE MISMO CAPITULO (**5.4 BENEFICIOS**)

5.3.2.- JUSTIFICACION POR CALIDAD

UNA ESTRATEGIA SE JUSTIFICA DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LA CALIDAD, CUANDO LA CALIDAD MISMA DE NUESTROS PRODUCTOS ES EL MOTIVO DE LA ESTRATEGIA, ESTO SUCEDE CUANDO LA CALIDAD DE NUESTROS PRODUCTOS ESTA MUY POR DEBAJO DE LOS ESTANDARES ESTABLECIDOS Y DEMANDADOS POR EL MERCADO, O CUANDO VEMOS AMENAZADOS NUESTROS PRODUCTOS POR OTROS PRODUCTOS TECNOLOGICAMENTE MAS AVANZADOS, ES AHI DONDE RESULTA ESTRATEGICO IMPLEMENTAR ACCIONES CUYO OBJETIVO PRIMORDIAL SEA ELEVAR LA CALIDAD DEL PRODUCTO, PERO NO POR ESTO DEBEMOS DE OLVIDARNOS DEL ANALISIS FINANCIERO, SINO QUE SE DEBE BUSCAR UNA SOLUCION ADECUADA QUE PERMITA CONTINUAR A LA EMPRESA EN EL MERCADO, CONSERVANDO Y/O INCREMENTANDO LOS CLIENTES DE LA MISMA.

5.3.3.- JUSTIFICACION POR SERVICIO

ESTE PUDIERA SER UN CASO ANALOGO AL DE LA JUSTIFICACION POR CALIDAD, EN DONDE EL BENEFICIO ECONOMICO DERIVADO DE LLEVAR A CABO LA ESTRATEGIA, NO ES EL PUNTO MAS IMPORTANTE DE LA ESTRATEGIA, YA QUE LO QUE SE BUSCA CON LA IMPLEMENTACION DE UNA ESTRATEGIA DE SERVICIO, ES LA CONSERVACION O EL INCREMENTO DE LOS CLIENTES DE LA EMPRESA MEDIANTE EL ESFUERZO REALIZADO POR MEJORAR EL SERVICIO.

CON ESTE TIPO DE ESTRATEGIAS, LO QUE SE BUSCA FUNDAMENTALMENTE ES TRATAR DE AGRADAR AL CLIENTE, CON EL PROPOSITO DE LOGRAR QUE ESTE CONTINUE FIEL A NUESTRA EMPRESA, ESPERANDO LOGRARLO MEDIANTE UN EXCELENTE SERVICIO, DE TAL MANERA QUE PODAMOS OPACAR ALGUNAS VENTAJAS QUE NUESTROS COMPETIDORES PUDIERAN, TENER YA SEA EN PRECIO, CALIDAD O TECNOLOGIA.

5.3.4.- JUSTIFICACION POR PRODUCTIVIDAD

LA PRODUCTIVIDAD ESTA INTIMAMENTE RELACIONADA CON LOS BENEFICIOS ECONOMICOS DE LA EMPRESA, AUNQUE EN ESTE CASO, EL ENFOQUE DE LA JUSTIFICACION SE PRETENDE HACER NO HACIA EL BENEFICIO ECONOMICO DIRECTO, SINO HACIA LA MEJOR UTILIZACION DE LOS RECURSOS HUMANOS Y MATERIALES CON LOS QUE CUENTAN LAS EMPRESAS.

EN LOS ULTIMOS AÑOS, MEXICO HA VENIDO PADECIENDO UNA CRISIS A NIVEL INDUSTRIAL Y EMPRESARIAL, DERIVADA DE LA APERTURA COMERCIAL, LA CUAL HA OCASIONADO QUE INDUSTRIAS DE OTROS PAISES ESTEN INVADIENDO EL MERCADO NACIONAL CON PRODUCTOS ELABORADOS EN BASE A UNA TECNOLOGIA MAS AVANZADA. ES POR ESTE MOTIVO QUE MUCHAS EMPRESAS EN VIAS DE RECONVERTIRSE TECNOLOGICAMENTE, HAN OPTADO ESTRATEGICAMENTE EN REALIZAR ACCIONES TENDIENTES A MEJORAR SU PRODUCTIVIDAD, BUSCANDO COMPETIR Y PERMANECER EN EL MERCADO MIENTRAS PUEDEN LOGRAR LA COMPETITIVIDAD TECNOLOGICA NECESARIA PARA COMPETIR EN IGUALDAD DE SITUACIONES.

5.4 BENEFICIOS

LOS BENEFICIOS DERIVADOS DE LA IMPLEMENTACION DE UNA ESTRATEGIA PUEDEN SER POR SU NATURALEZA, TANGIBLES O INTANGIBLES ; AUNQUE ESTOS ULTIMOS BENEFICIOS DEBIDO A SU NATURALEZA INTANGIBLE, NO RESULTE SENCILLO EVALUARLOS, MAS BIEN, LOS BENEFICIOS PUEDEN SER CONSIDERADOS DE ALGUNA FORMA APRECIATIVA.

YA SE HA COMENTADO ANTERIORMENTE QUE EXISTEN UNA GRAN VARIEDAD DE METODOS PARA EVALUAR LOS BENEFICIOS QUE RESULTEN DE IMPLEMENTAR UNA ESTRATEGIA, ESTOS PUEDEN SER, DESDE UN SIMPLE PROCEDIMIENTO ARITMETICO, HASTA LLEGAR A MODELOS MATEMATICOS O FINANCIEROS MAS COMPLICADOS, EN CUALQUIER CASO, UNO DEBE HACER LA EVALUACION DE BENEFICIOS DE ACUERDO A LA NATURALEZA MISMA DE LA ESTRATEGIA QUE SE VA HA IMPLEMENTAR, PODEMOS DECIR CON ESTO, QUE EL METODO DE EVALUACION DE BENEFICIOS ESCOGIDO, DEBE IR DE ACUERDO AL OBJETIVO Y A LOS RESULTADOS BUSCADOS CON LA IMPLEMENTACION DE LA ESTRATEGIA.

EN LA MAYORIA DE LOS CASOS EN QUE SE IMPLEMENTA UNA ESTRATEGIA GENERALMENTE SE BUSCA EL BENEFICIO ECONOMICO, AUNQUE ESTE NO RESULTE SER EL OBJETIVO PRINCIPAL DE LA ESTRATEGIA.

EN EL **CAPITULO 2** SE DEFINIO QUE LAS ESTRATEGIAS PUEDEN SER DE DOS TIPOS :

- **ESTRATEGIAS COMPETITIVAS**
- **ESTRATEGIAS DE PRODUCTO/MERCADO**

CADA TIPO DE ESTRATEGIA TIENE SUS PROPIAS AREAS DE ACCION, Y ES EN BASE A ELLAS QUE SE DEBE HACER LA EVALUACION DE LOS BENEFICIOS.

5.4.1. BENEFICIOS DE LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS SE CLASIFICAN EN TRES GRUPOS, DE ACUERDO AL OBJETIVO BUSCADO, Y ESTAS SON :

- **LIDERAZGO GENERAL EN COSTOS**
- **DIFERENCIACION**
- **ENFOQUE O ALTA SEGMENTACION**

CADA UNA DE ESTAS ESTRATEGIAS PERSIGUEN UNA VENTAJA QUE LOS PUEDA LLEVAR A SUPERAR A SUS COMPETIDORES, POR LO QUE ES NECESARIO QUE LA EVALUACION DE LOS BENEFICIOS ANTES DE IMPLEMENTAR LA ESTRATEGIA, SEA ADECUADA AL CASO, A FIN DE QUE PODAMOS ESTAR SEGUROS QUE LA VENTAJA OBTENIDA CON ESTA ESTRATEGIA, SEA REALMENTE DE BENEFICIO PARA NUESTRA EMPRESA.

5.4.1.1. LIDERAZGO GENERAL EN COSTOS

EN ESTE TIPO DE ESTRATEGIAS, LAS AREAS DE ACCION VAN ENCAMINADAS HACIA LA REDUCCION DE COSTOS, DE AHI , QUE POR LA NATURALEZA MISMA DE ESTE TIPO DE ESTRATEGIAS, RESULTE OBVIO Y SENCILLO EVALUARLAS.

LA MANERA DE EVALUACION PROPUESTA ES LA SIGUIENTE :

- 1).- RECOPIACION DE COSTOS HISTORICOS Y ACTUALES**
- 2).- ANALISIS Y DETERMINACION DEL NUEVO NIVEL DE COSTOS**
- 3).- ESTIMACION Y CALCULO DE LA INVERSION Y COSTOS DE IMPLEMENTAR LA ESTRATEGIA**
- 4).-ANALISIS COMPARATIVO DEL NUEVO NIVEL DE COSTOS VS. LOS COSTOS ACTUALES**
- 5).-EVALUACION Y CALCULO DE LA TIR O CUALQUIER OTRO TIPO DE ANALISIS FINANCIERO**

CON **EL PUNTO 4** PODEMOS OBTENER EL MONTO DEL BENEFICIO, PERO AUN NO PODEMOS DETERMINAR SI ESTE RESULTA RENTABLE O NO, POR LO QUE SE PROCEDE A REALIZAR LOS ANALISIS PROPUESTOS EN **EL PASO 5**, YA QUE CON ESTO, PODEMOS DECIR SI REALMENTE EXISTE O NO BENEFICIO.

5.4.1.2.- DIFERENCIACION

LO QUE SE BUSCA CON ESTE TIPO DE ESTRATEGIAS, ES CREAR ALGO QUE EL CLIENTE LOGRE DISITINGUIR COMO UNICO Y DIFERENTE, DE TAL FORMA QUE LLEGUEMOS A SER LA UNICA ALTERNATIVA PARA OBTENER EL PRODUCTO BUSCADO POR EL CLIENTE.

PARA EVALUAR UNA ESTRATEGIA DE ESTE TIPO PODRIAMOS PARTIR DE LA NATURALEZA DE LA DIFERENCIACION, LAS CUALES SE HAN CATALOGADO EN CUATRO DIFERENTES AREAS :

- A).- PRECIO**
- B).- CALIDAD**
- C).- DISEÑO**
- D).- SERVICIO**

A).- DIFERENCIACION POR PRECIO

NORMALMENTE PARA IMPLEMENTAR UNA ESTRATEGIA EN LA CUAL LA DIFERENCIACION SEA EL PRECIO, LAS ACCIONES TIENDEN A BUSCAR UNA REDUCCION EN COSTOS QUE ABSORBA EL DIFERENCIAL EN EL PRECIO.

PARA EVALUAR UNA ESTRATEGIA DE ESTE TIPO, SE SIGUE PRACTICAMENTE EL PROCEDIMIENTO QUE SE UTILIZO PARA LA ESTRATEGIA DE LIDERAZGO EN COSTOS, INCLUYENDO ALGUNOS PASOS ADICIONALES , EL CUAL NOS QUEDARIA DE LA SIGUIENTE FORMA:

- 1).- RECOPIACION DE COSTOS HISTORICOS Y ACTUALES**
- 2).- ANALISIS Y DETERMINACION DEL NUEVO NIVEL DE COSTOS**
- 3).- ESTIMACION Y CALCULO DE LA INVERSION Y COSTOS DE IMPLEMENTAR LA ESTRATEGIA**
- 4).- ANALISIS COMPARATIVO DE COSTOS**
- 5).- DETERMINACION DEL NUEVO PRECIO**
- 6).- ANALISIS COMPARATIVO DE PRECIOS**
- 7).- ANALISIS DE DIFERENCIAS REDUCCION DE COSTOS VS. REDUCCION DE INGRESOS.**
- 8).- EVALUACION Y CALCULO DE LA TIR Y/O OTROS ANALISIS FINANCIEROS**

SI EN **EL PUNTO No 7** LA REDUCCION DE COSTOS RESULTA IGUAL O INFERIOR A LA REDUCCION DE INGRESOS, SE PUDIERA CONCLUIR QUE LA ESTRATEGIA NO ES RENTABLE, AHORA BIEN, SI ESTO LLEGARA A SUCEDER, HABRIA QUE ANALIZAR SI LA ESTRATEGIA A IMPLEMENTAR RESULTA IMPRESCINDIBLE PARA LA SUPERVIVENCIA DE LA EMPRESA EN EL FUTURO.

SI CONCLUIMOS QUE LA ESTRATEGIA ES IMPRESCINDIBLE PARA LA SUPERVIVENCIA DE LA EMPRESA, HABRIA QUE REALIZAR UNA EVALUACION TOTAL DE LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA A FUTURO BAJO LAS NUEVAS CONDICIONES, Y EN BASE A LO QUE RESULTE DE ESTO, SE PUEDE O NO TOMAR LA DECISION DE IMPLEMENTAR LA ESTRATEGIA.

B).- DIFERENCIACION POR CALIDAD

PARA IMPLEMENTAR UNA ESTRATEGIA CUYA DIFERENCIACION SEA LA CALIDAD DE NUESTROS PRODUCTOS, LA BUSQUEDA DE NUESTRAS ACCIONES ESTARAN ENCAMINADAS A MEJORAR LA CALIDAD DE LOS MISMOS, YA SEA QUE ACTUEMOS MODIFICANDO LA TECNOLOGIA O LOS PROCEDIMIENTOS DE OPERACION QUE SE TIENEN PARA LA ELABORACION DE LOS PRODUCTOS.

NO ES MUY SENCILLO EVALUAR LOS BENEFICIOS DE ESTE TIPO DE ESTRATEGIAS, YA QUE EL CONCEPTO DE CALIDAD PUEDE SER APRECIADO DE DIFERENTES FORMAS POR DIFERENTES CLIENTES, AUNQUE SE TRATE DEL MISMO PRODUCTO. PARA SOLUCIONAR ESTAS DIVERGENCIAS, DEBEMOS EVALUAR LA CALIDAD DESDE EL PUNTO DE VISTA DEL MAS EXIGENTE DE NUESTROS CLIENTES, QUIEN POR LO GENERAL ES EL QUE MOTIVA LA IMPLEMENTACION DE UNA ESTRATEGIA DE ESTE TIPO, Y CUYOS REQUERIMIENTOS DE CALIDAD CUBREN PERFECTAMENTE LOS REQUERIMIENTOS DE CALIDAD PARA RESTO DE LOS CLIENTES.

LA FORMA QUE PROPONEMOS PARA EVALUAR UNA ESTRATEGIA DE ESTE TIPO, SIGUE LOS SIGUIENTES PASOS :

- 1).- ANALISIS DE COSTOS ACTUALES POR BAJA O MALA CALIDAD
- 2).- DETERMINACION DE LOS COSTOS DE CALIDAD EN BASE A LAS NUEVAS CONDICIONES DE FABRICACION
- 3).- ESTIMACION Y CALCULO DE LA INVERSION Y COSTOS DE IMPLEMENTAR LA ESTRATEGIA
- 4).- ANALISIS COMPARATIVO DE COSTOS DE CALIDAD
- 5).- ESTIMACION Y CALCULO DE LA RELACION BENEFICIO/COSTO

SI LA RELACION **BENEFICIO/COSTO** NO RESULTARA MUY ATRACTIVA, SE INCORPORARIA A LA EVALUACION DE LA ESTRATEGIA, EL ANALISIS DEL NUEVO NIVEL DE COSTOS DE LA EMPRESA VS. EL NIVEL ANTERIOR; SI EL RESULTADO DE ESTO FUERA UNA REDUCCION DE COSTOS A NIVEL EMPRESA, SE PUDIERA TOMAR LA DECISION DE IMPLEMENTAR LA ESTRATEGIA, EN CASO DE QUE EL NUEVO NIVEL DE COSTOS DE LA EMPRESA FUERA MAS ALTO QUE EL NIVEL DE COSTOS ACTUAL, LO MAS CONVENIENTE SERIA NO IMPLEMENTAR LA ESTRATEGIA, BUSCANDO UNA SOLUCION ALTERNA PARA LOS REQUERIMIENTOS DE NUESTROS CLIENTES.

C).- DIFERENCIACION POR DISEÑO

CON ESTE TIPO DE ESTRATEGIA, LO QUE SE PRETENDE ES OFRECER A NUESTROS CLIENTES, UN PRODUCTO UNICO Y DIFERENTE, UN DISEÑO EXCLUSIVO QUE LE BRINDE AL CLIENTE UNA SATISFACCION ESPECIAL, POR LA CUAL ESTE DISPUESTO A PAGAR EL VALOR Y LA EXCLUSIVIDAD DE ESTE PRODUCTO.

REALIZAR UNA EVALUACION PARA UNA ESTRATEGIA DE ESTE TIPO NO ES MUY SENCILLO, YA QUE DEPENDE EN SU MAYOR PARTE DE EL GRADO DE ACEPTACION QUE EL CLIENTE TENGA POR EL O LOS PRODUCTOS A ELABORAR, POR LO QUE SE RECOMIENDA PARTIR EN BASE A LA DEMANDA PARA EVALUAR UNA ESTRATEGIA DE ESTE TIPO SIGUIENDO LOS SIGUIENTES PASOS:

- 1).- ANALISIS Y DETERMINACION DE LA DEMANDA**
- 2).- ESTIMACION Y CALCULO DE LA INVERSION Y COSTOS DE IMPLEMENTAR LA ESTRATEGIA**
- 3).- ESTIMACION DE LOS INGRESOS POR LA VENTA DE EL PRODUCTO.**
- 4).- EVALUACION Y CALCULO DE LA TIR Y/ OTROS ANALISIS FINANCIEROS.**

PARA QUE LA EVALUACION DE ESTE TIPO DE ESTRATEGIAS ARROJE RESULTADOS QUE PUDIERAN ESTAR ACORDES A LA REALIDAD, SE RECOMIENDA QUE SE CONTRATE UN DESPACHO ESPECIALIZADO EN ESTUDIOS DE MERCADO, CON EL PROPOSITO DE OBTENER UN PRONOSTICO DE DEMANDA ACERTADO Y QUE CORROBORE LAS ESTIMACIONES PREELIMINARES REALIZADAS POR EL PERSONAL DE LA EMPRESA.

D).- DIFERENCIACION POR SERVICIO

AL IMPLEMENTAR UNA ESTRATEGIA DE ESTE TIPO, EL PRINCIPAL OBJETIVO ES OFRECERLE AL CLIENTE UNA ALTERNATIVA DE SERVICIO QUE SEA CAPAZ DE SUPERAR LAS VENTAJAS QUE PUDIERAN TENER NUESTROS COMPETIDORES SOBRE NUESTROS PRODUCTOS EN CUALQUIER OTRO ASPECTO.

POR LO GENERAL AL IMPLEMENTAR UNA ESTRATEGIA DE SERVICIO, NO SE PUEDE INCREMENTAR EL PRECIO DE LOS PRODUCTOS (**SALVO EXCEPCIONES EN QUE EL CLIENTE EXIJA EL SERVICIO ACEPTANDO PAGAR POR EL**), POR LO CONSIGUIENTE NUESTROS INGRESOS POR PRODUCTO UNITARIO NO SE INCREMENTARAN; Y POR OTRO LADO, EN LA MAYORIA DE LOS CASOS , PARA MEJORAR EL SERVICIO SE RECURRE A INVERSIONES E INCREMENTOS EN COSTOS , COMO PUEDEN SER LOS COSTOS DE PRODUCCION, DISTRIBUCION, ADMINISTRACION ETC.

ESTO NOS HACE SUPONER UNA DISMINUCION DE LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA, AUNQUE ESTA DISMINUCION SE PUEDE SUAVIZAR DEBIDO A UN INCREMENTO EN LOS INGRESOS POR MAYOR VOLUMEN DE VENTAS.

EN CUALQUIER CASO, LO QUE PROCEDE ES FIJAR UN MINIMO DE RENTABILIDAD ACEPTADA, SOBRE EL CUAL SE BASE LA DECISION DE IMPLEMENTAR O NO LA ESTRATEGIA.

ES COMPRENSIBLE QUE SE ACEPTE UNA DISMINUCION TEMPORAL EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA SI ESTA DE POR MEDIO LA SUPERVIVENCIA DE LA MISMA.

5.4.1.3.- ENFOQUE O ALTA SEGMENTACION

LO QUE PERSIGUEN ESTE TIPO DE ESTRATEGIAS ES SATISFACER LAS DEMANDAS DE UN DETERMINADO GRUPO, SECTOR O ZONA, PUDIENDOLAS DIFERENCIAR EN DOS TIPOS :

- **POR AREA DE MERCADO**

- **POR TIPO DE CLIENTE**

EN AMBOS CASOS LOS BENEFICIOS OBTENIDOS SE DERIVAN DIRECTAMENTE DE LA APLICACION U ORDENAMIENTO DE LOS RECURSOS HACIA UN DETERMINADO GRUPO DE CLIENTES O UNA AREA ESPECIFICA DE MERCADO.

UNA FORMA DE EVALUAR LOS BENEFICIOS PARA ESTE TIPO DE ESTRATEGIA PUEDE SER :

- 1).- DETERMINACION DEL AREA DE MERCADO O TIPO DE CLIENTES
- 2).- RECOPIACION ACTUAL DE COSTOS E INGRESOS POR VENTA
- 3).- ESTIMACION Y CALCULO DE LA INVERSION Y COSTOS DE IMPLEMENTACION DE LA ESTRATEGIA.
- 4).- ANALISIS DEL NUEVO NIVEL DE COSTOS E INGRESOS POR VENTA.
- 5).- ANALISIS COMPARATIVO DE LOS NUEVOS NIVELES DE COSTOS E INGRESOS POR VENTA VS. LOS ACTUALES
- 6).- EVALUACION Y CALCULO DE LA TIR O CUALQUIER OTRO TIPO DE ANALISIS FINANCIERO.

NORMALMENTE CUANDO SE IMPLEMENTA UNA ESTRATEGIA DE ESTE TIPO, SE BUSCA ESTABLECER UNA SOLIDA POSICION DE LA EMPRESA EN EL GRUPO DE CLIENTES O ZONA DE MERCADO QUE SE DETERMINO, AUNADO A ESTA SOLIDA POSICION, SE DERIVAN BENEFICIOS POR DISMINUCION DE COSTOS O POR MAYOR INGRESOS POR VENTA.

5.4.2.- BENEFICIOS DE LAS ESTRATEGIAS DE PRODUCTO/MERCADO

LAS ESTRATEGIAS DE PRODUCTO/MERCADO BUSCAN PRINCIPALMENTE DEFINIR UN PLAN DE ACCION PARA EL FUTURO, Y SE PUEDEN CLASIFICAR EN CUATRO DIFERENTES GRUPOS :

- **PENETRACION DE MERCADO**
- **DESARROLLO DE MERCADOS**
- **DESARROLLO DE PRODUCTOS**
- **DIVERSIFICACION**

PARA EVALUAR LOS BENEFICIOS DE ESTE TIPO DE ESTRATEGIAS SE DEBE PENSAR EN FORMA SUBJETIVA PARA ALGUNAS DE ELLAS, YA QUE NO SE BUSCA PROPIAMENTE LA OBTENCION DE BENEFICIOS A CORTO PLAZO, SINO MAS BIEN, LO QUE SE PRETENDE CON ESTE TIPO DE ESTRATEGIAS, ES TRATAR DE ENCAUZAR LA EMPRESA PARA QUE LOGRE ATRAVES DEL TIEMPO CONSERVAR Y CONSOLIDAR SU POSICION EN EL MERCADO, EN BASE AL DESARROLLO DE PRODUCTOS Y DE MERCADOS.

5.4.21.- PENETRACION DE MERCADO

EL OBJETIVO PRIMARIO DE ESTE TIPO DE ESTRATEGIAS ES MEJORAR LA POSICION DE LOS PRODUCTOS O SERVICIOS DE LA EMPRESA EN EL MERCADO ACTUAL.

LA EVALUACION DE LOS BENEFICIOS PARA UNA ESTRATEGIA DE PENETRACION DE MERCADO, DEPENDERA DIRECTAMENTE DEL TAMAÑO DE LA PORCION DE MERCADO QUE BUSCA ABSORBER LA EMPRESA.

OTRO FACTOR QUE INFLUYE EN LOS BENEFICIOS ES EL INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD QUE PUDIERA DARSE DEBIDO AL APROVECHAMIENTO DE LA CAPACIDAD DE LA EMPRESA.

CONJUNTANDO ESTOS FACTORES, PROPONEMOS EL SIGUIENTE PROCEDIMIENTO PARA EVALUAR LOS BENEFICIOS QUE RESULTEN DE IMPLEMENTAR UNA ESTRATEGIA DE ESTE TIPO :

- 1).- DETERMINAR LA CAPTACION DE DEMANDA A FUTURO**
- 2).- RECOPIACION DE LA INFORMACION DE COSTOS E INGRESOS ACTUALES.**
- 3).- ANALISIS Y DETERMINACION DEL NIVEL DE COSTOS E INGRESOS FUTUROS**
- 4).- ESTIMACION Y CLACULO DE LA INVERSION Y COSTOS DE IMPLEMENTACION**
- 5).- EVALUACION Y CALCULO DE LA TIR Y OTROS ANALISIS FINANCIEROS.**

PARA ESTE TIPO DE ESTRATEGIAS Y PARA TODOS LOS CASOS EN QUE LA ESTRATEGIA ESTE ESTRECHAMENTE RELACIONADA CON EL MERCADO, ES RECOMENDABLE CONTRATAR LOS SERVICIOS DE UN DESPACHO ESPECIALIZADO EN ESTUDIOS DE MERCADO, PONIENDO ESPECIAL ATENCION EN LA TRAYECTORIA Y PRESTIGIO DEL MISMO, YA QUE LA INFORMACION QUE ESTE NOS PROPORCIONE SERA LA BASE QUE DECIDIRA LA IMPLEMENTACION DE LAS ESTRATEGIAS, Y DE OTRAS ESTRATEGIAS QUE LA SOPORTEN.

5.4.2.2.- DESARROLLO DE MERCADOS

EL ENFOQUE DE LAS ESTRATEGIAS DE DESARROLLO DE MERCADOS ES LA BUSQUEDA DE NUEVOS CLIENTES PARA LOS PRODUCTOS ACTUALES Y ESTO LO TRATA DE ALCANZAR DE LAS DOS SIGUIENTES MANERAS :

- **INCORPORACION DE CLIENTES**
- **INCREMENTAR AREAS DE ACCION**

PARA EVALUAR LOS BENEFICIOS DE LAS ESTRATEGIAS DE DESARROLLO DE MERCADOS INFLUYEN LOS MISMOS FACTORES QUE SE MENCIONARON EN LAS ESTRATEGIAS DE PENETRACION DE MERCADOS, ES DECIR QUE CON LA DEMANDA A FUTURO Y LOS BENEFICIOS POR PRODUCTIVIDAD, PODEMOS OBTENER LOS NIVELES DE INGRESOS Y COSTOS A FUTUROS, CON LOS CUALES SE PODRAN REALIZAR LOS ANALISIS FINANCIEROS REQUERIDOS.

PODEMOS CONCLUIR QUE EL PROCEDIMIENTO PARA EVALUAR LOS BENEFICIOS DE LAS ESTRATEGIAS DE PENETRACION DE MERCADO, PUEDE UTILIZARSE PARA EVALUAR TAMBIEN LAS ESTRATEGIAS DE DESARROLLO DE MERCADOS.

5.4.2.3 DESARROLLO DE PRODUCTOS.

EL FIN QUE PERSIGUEN ESTE TIPO DE ESTRATEGIAS, ES LA SATISFACCION DE LOS CLIENTES ATRAVES DEL MEJORAMIENTO DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS QUE OFRECE LA EMPRESA.

EN FORMA SIMILAR A LAS ESTRATEGIAS DE DIFERENCIACION (VER PUNTO 5.4.1.2, ESTRATEGIAS DE COMPETITIVIDAD), LA SATISFACCION DEL CLIENTE SE BUSCA LOGRAR MEDIANTE ALGUNA DE LAS SIGUIENTES CUATRO AREAS.:

- A).- CALIDAD**
- B).- PRECIO**
- C).- RENDIMIENTO PARA EL CLIENTE**
- D).- SERVICIO**

A).- DESARROLLO DE LA CALIDAD

AL IMPLEMENTAR UNA ESTRATEGIA DE ESTE TIPO, TODAS LAS ACCIONES SE ENCAUZAN A MEJORAR LA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS QUE OFRECE LA EMPRESA, YA SEA POR EL CAMINO DE LA MEJORA TECNOLOGICA O BIEN MEDIANTE LA OPTIMIZACION DE LOS PROCEDIMIENTOS DE OPERACION.

LAS ESTRATEGIAS DE DIFERENCIACION POR CALIDAD, REQUIEREN TAMBIEN QUE LA CALIDAD MISMA SE DESARROLLE, Y ES POR ESTE MOTIVO QUE SE PUEDE UTILIZAR EL MISMO PROCEDIMIENTO DE EVALUACION PARA AMBOS TIPOS DE ESTRATEGIAS.

B).- MEJORAMIENTO DEL PRECIO DE LOS PRODUCTOS.

LO QUE SE PRETENDE CON UNA ESTRATEGIA DE ESTE TIPO, ES SATISFACER AL CLIENTE VIA EL MEJORAMIENTO DE LOS PRECIOS DE LOS PRODUCTOS QUE LE OFRECE LA EMPRESA.

PARA EVALUAR LOS BENEFICIOS DE IMPLEMENTAR UNA ESTRATEGIA DE MEJORAMIENTO DE PRECIO, SE PUEDE SEGUIR EL PROCEDIMIENTO UTILIZADO PARA EVALUAR LOS BENEFICIOS DE LAS ESTRATEGIAS DE DIFERENCIACION POR PRECIO (VER PUNTO 5.4.1.2 B), YA QUE LA NATURALEZA DE AMBOS TIPOS DE ESTRATEGIAS ES LA MISMA.

C).- MEJORAMIENTO DEL RENDIMIENTO DEL PRODUCTO CUANDO LO UTILIZA EL CLIENTE

EL OBJETIVO BUSCADO AL IMPLEMENTAR ESTE TIPO DE ESTRATEGIAS, ES DESARROLLAR UN PRODUCTO QUE LE DE MAYOR RENDIMIENTO AL CLIENTE POR DINERO INVERTIDO.

LA DIFERENCIA QUE EXISTE CON LAS ESTRATEGIAS DE DESARROLLO DE CALIDAD, ES QUE MIENTRAS LAS DE CALIDAD DESARROLLAN PRODUCTOS PARA EL CONSUMIDOR FINAL, LAS DE RENDIMIENTO, DESARROLLAN PRODUCTOS PARA SER PROCESADOS POR EL CLIENTE.

DEBIDO A LA SIMILITUD DE AMBOS TIPOS DE ESTRATEGIAS, SE PUEDE CONCLUIR QUE EL PROCEDIMIENTO UTILIZADO PARA EVALUAR LOS BENEFICIOS EN LAS ESTRATEGIAS DE DESARROLLO DE CALIDAD, SE PUEDE UTILIZAR TAMBIEN PARA EVALUAR LOS BENEFICIOS DE LAS ESTRATEGIAS DE MEJORA DE RENDIMIENTOS.

D).- DESARROLLO DE SERVICIOS.

EN LA ACTUALIDAD UNA EMPRESA CUYOS CLIENTES NO ESTEN SATISFECHOS CON EL SERVICIO BRINDADO POR LA MISMA, TIENDE A SER RELEGADO DE LA PREFERENCIA DE LOS CLIENTES, Y ESTE ES EL MOTIVO POR LO QUE SE BUSCA IMPLEMENTAR UNA ESTRATEGIA DE MEJORAMIENTO DEL SERVICIO.

EL BENEFICIO INMEDIATO ESPERADO CON ESTE TIPO DE ESTRATEGIAS ES EL CONSERVAR LA CARTERA ACTUAL DE CLIENTES, Y A FUTURO, DEPENDIENDO DEL SERVICIO, SE ESPERA CONSOLIDAR EL PRESTIGIO Y BUEN NOMBRE DE LA EMPRESA, MANTENIENDOSE FIRME EN EL MERCADO Y EL GUSTO DE LOS CLIENTES.

5.4.2.4 DIVERSIFICACION

AL HABLAR DE DIVERSIFICACION, NOS ESTAMOS REFIRIENDO A LA INCORPORACION DE NUEVOS PRODUCTOS O SERVICIOS, CON EL PROPOSITO DE INCREMENTAR LOS CLIENTES.

ESTOS PRODUCTOS Y SERVICIOS DEBEN SER ACORDES Y COMPLEMENTARIOS A LA LINEA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS ACTUALES QUE SE OFRECEN A LOS CLIENTES.

LO QUE AQUI PROCEDE, ES HACER UNA INVESTIGACION DIRECTA DE LAS NECESIDADES QUE TENGAN NUESTROS CLIENTES ACTUALES, A FIN DE SATISFACERLAS.

EN BASE A ESTA INVESTIGACION, SE PODRA DETERMINAR LA DEMANDA ESPERADA PARA LOS NUEVOS PRODUCTOS O SERVICIOS.

UNA VEZ YA CONOCIDA LA DEMANDA, RESULTA RELATIVAMENTE SENCILLO EVALUAR LOS BENEFICIOS DERIVADOS DE LA IMPLEMENTACION DE LA ESTRATEGIA, PARA LO CUAL SE PROPONEN LOS SIGUIENTES PASOS :

- 1).- ESTIMACION DE LA DEMANDA E INGRESOS DE LOS NUEVOS PRODUCTOS O SERVICIOS**
- 2).- ESTIMACION Y CALCULO DE LA INVERSION Y COSTOS DE IMPLEMENTACION DE LA ESTRATEGIA**
- 3).- CALCULO DE LA TIR Y OTROS ANALISIS FINANCIEROS**

PARA EL PUNTO 1 SE RECOMIENDA ACCESAR LA INFORMACION DIRECTAMENTE DE LOS CLIENTES ACTUALES, YA QUE PRACTICAMENTE SON SUS NECESIDADES LAS QUE SE PRETENDEN CUBRIR.

5.5 ALTERNATIVAS

COMO EN TODOS LOS PROYECTOS, LAS ESTRATEGIAS DE NEGOCIO DEBEN PRESENTAR ALTERNATIVAS DE SOLUCION O REALIZACION, QUE NOS PERMITAN SELECCIONAR LAS ESTRATEGIAS QUE OFREZCAN UN MEJOR RESULTADO.

ES DESEABLE QUE UNA ALTERNATIVA DE SOLUCION, SE PRESENTE BAJO LA MISMA BASE Y OBJETIVOS BUSCADOS EN LA ESTRATEGIA PRINCIPAL, CON EL PROPOSITO DE QUE PUEDAN SER PLENAMENTE COMPARADAS.

SE REQUIERE QUE TODO EL PROCESO DE FORMULACION Y EVALUACION DE BENEFICIOS SE REALIZE DE LA MISMA FORMA QUE SE HIZO EN LA ESTRATEGIA PRINCIPAL, DE FORMA TAL QUE EL RESULTADO DE AMBAS ESTEN PRESENTADOS EN LOS MISMOS TERMINOS, FACILITANDO DE ESTA MANERA LA COMPARACION ENTRE AMBAS.

LA FUNCION PRIMORDIAL DE LAS ALTERNATIVAS, ES EL ASEGURAR QUE SE ESTA TRABAJANDO CON LA SOLUCION MAS ADECUADA, FACILITANDO LA DECISION DE IMPLEMENTAR UNA ESTRATEGIA.

6.- IMPLEMENTACION

UNA VEZ QUE YA SE HA EVALUADO Y SE TIENEN CLAROS LOS BENEFICIOS QUE SE OBTENDRAN CON LA ESTRATEGIA, SE PROCEDE A LA IMPLEMENTACION DE LA MISMA

LOS ENCARGADOS DE LLEVAR A CABO LA IMPLEMENTACION DE LA ESTRATEGIA SON LOS RESPONSABLES DE EL AREA DE OPERACION AFECTADA.

CUANDO EL PROCESO DE IMPLEMENTACION DE LA ESTRATEGIA INVOLUCRA O IMPLICA MODIFICACIONES A LOS EQUIPOS O INSTALACION DE EQUIPOS NUEVOS, CORRESPONDE AL DEPARTAMENTO DE INGENIERIA DE PROYECTOS, LA RESPONSABILIDAD EN ESTA PARTE DE LA IMPLEMENTACION DE LA ESTRATEGIA, COMPARTIENDOLA DE ESTE MODO CON EL AREA OPERATIVA.

PARA IMPLEMENTAR UNA ESTRATEGIA DE NEGOCIO, SE DEBE ELABORAR UN PROGRAMA DE IMPLEMENTACION, EN DONDE SE DEFINAN CLARAMENTE LAS AREAS DE ACCION Y EL PERIODO DE REALIZACION.

6.1 PLANES Y PROGRAMAS DE IMPLEMENTACION

EL PROGRAMA DE IMPLEMENTACION DE UNA ESTRATEGIA DE NEGOCIOS, DEBE TENER DEFINIDO CON CLARIDAD CUALES SON LAS AREAS DE ACCION Y SU PERIODO O TIEMPO DE REALIZACION.

CADA UNA DE LAS AREAS DE ACCION DEBE SER DESCRITA EN FORMA AMPLIA, PRECISA Y CLARAMENTE, SE DEBE CONOCER SU CONTRIBUCION AL BENEFICIO, ASI COMO SU PERIODO O TIEMPO DE IMPLEMENTACION.

ESTA DESCRIPCION CONSISTE EN UN PLAN DEBIDAMENTE DETALLADO, DE LAS ACCIONES QUE HABRAN DE LLEVARSE A CABO PARA ALCANZAR EL RESULTADO QUE SE BUSCA.

UNA VEZ QUE SE HAN DESCRITO LAS AREAS DE ACCION, SE DEBE CONSIDERAR A CADA UNA DE ELLAS COMO UNA ACTIVIDAD DE LA ESTRATEGIA.

EN BASE A LO ANTERIOR SE PUEDE DECIR QUE SE CUENTA YA CON TODOS LOS ELEMENTOS REQUERIDOS PARA FORMAR EL PROGRAMA DE IMPLEMENTACION DE LA ESTRATEGIA.

ESTE PROGRAMA PUEDE SER REPRESENTADO EN UNA GRAFICA TIPO GANTT (**GRAFICA 1**), QUE SERVIRA TAMBIEN PARA DARLE SEGUIMIENTO Y PARA REPORTAR RESULTADOS Y AVANCES.

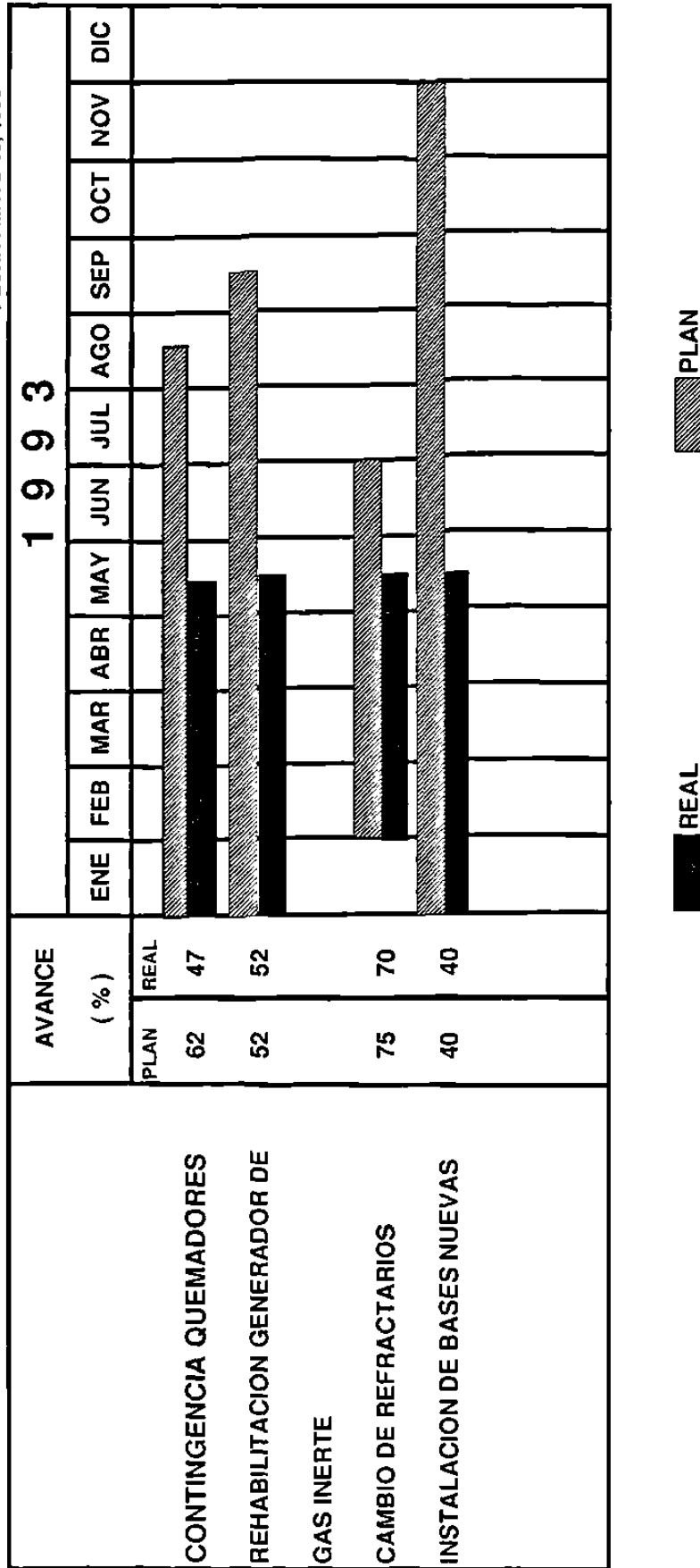
CADA AREA DE ACCION DEBE TENER A SU VEZ, UN PROGRAMA DE LAS ACTIVIDADES QUE HABRAN DE LLEVARSE A CABO PARA REALIZARLA.

ESTE PROGRAMA TAMBIEN PUEDE REPRESENTARSE EN UNA GRAFICA IGUAL AL PROGRAMA PRINCIPAL DE LA ESTRATEGIA (**GRAFICA 2**), EN EL QUE SE PODRA MONITOREAR LA ESTRATEGIA AL MINIMO DETALLE.

GRAFICA 1

CONFIABILIDAD Y CONTINUIDAD DE OPERACION EN RECOCIDO

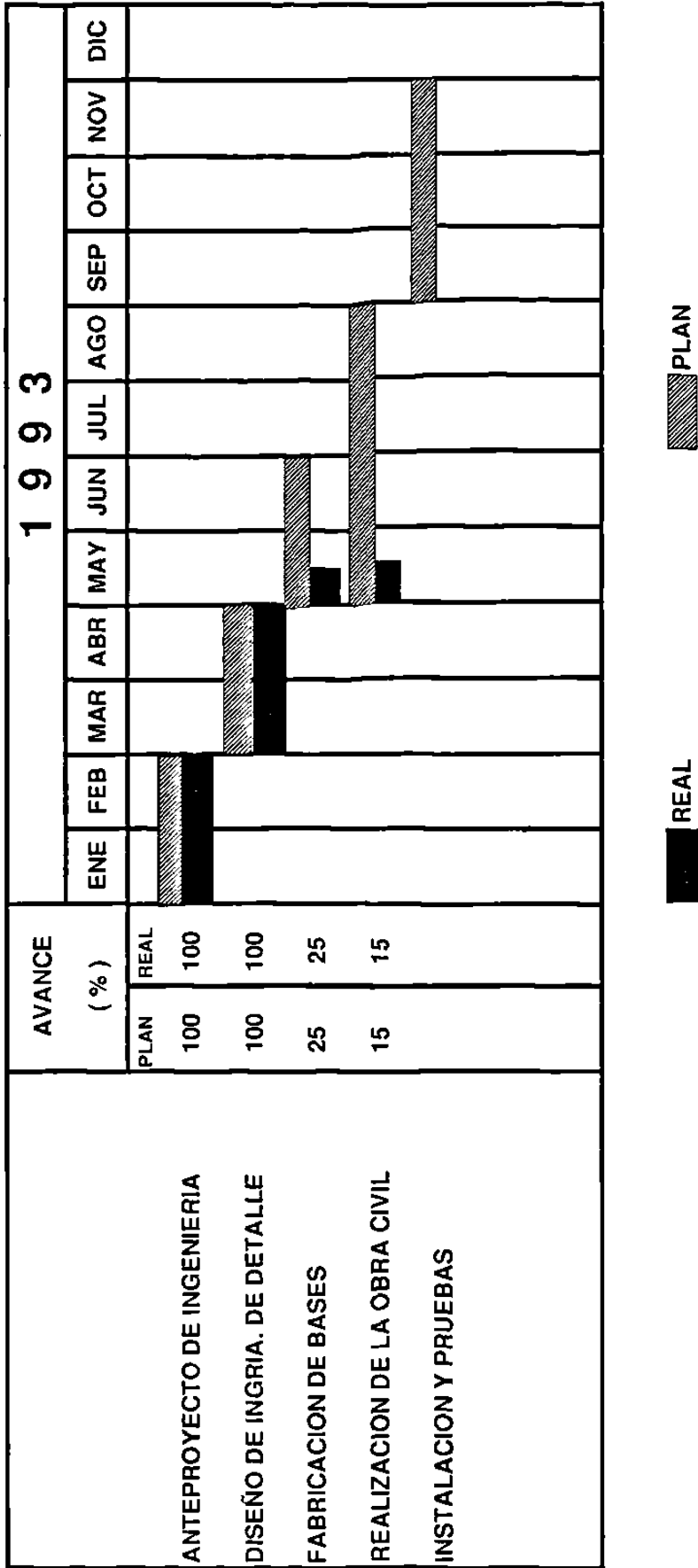
FECHA : MAYO 15, 1993



GRAFICA 2

INSTALACION DE NUEVAS BASES

FECHA : MAYO 15, 1993



7.- SEGUIMIENTO

COMO TODOS LOS PLANES Y PROYECTOS, LAS ESTRATEGIAS DE NEGOCIO, DEBEN TENER UN SEGUIMIENTO DURANTE Y DESPUES DE EL PERIODO DE IMPLEMENTACION, HASTA QUE EL PROCESO SE ENCUENTRE EN OPERACION NORMAL Y DENTRO DE CONTROL.

ESTE SEGUIMIENTO CONSISTE EN UN MONITOREO CERCANO DE LOS ELEMENTOS CLAVE QUE NOS PUEDAN INDICAR LAS DESVIACIONES QUE EXISTEN RESPECTO AL PLAN.

PARA PODER DARLE SEGUIMIENTO A UNA ESTRATEGIA DE NEGOCIO, DEBEMOS EFECTUAR LOS SIGUIENTES PASOS :

- **DEFINIR METAS**
- **DEFINIR INDICADORES CLAVE**
- **ANALISIS Y COMPARACION DE RESULTADOS**
- **VERIFICAR CUMPLIMIENTO DE PROGRAMAS**

LLEVAR EL SEGUIMIENTO A LA IMPLEMENTACION DE UNA ESTRATEGIA DE NEGOCIO, ES TAREA IMPRESCINDIBLE, YA QUE SIN EL MONITOREO CERCANO Y CONSTANTE DE LOS INDICADORES CLAVE, NO SABRIAMOS SI LAS ACCIONES QUE SE ESTAN IMPLEMENTANDO ESTEN ACORDE A LOS RESULTADOS ESPERADOS.

OTRA DE LAS VENTAJAS QUE NOS REPRESENTA LLEVAR UN SEGUIMIENTO ADECUADO SON :

- **TOMAR ACCIONES CORRECTIVAS A TIEMPO**
- **SEGUIR O NO CON LA ESTRATEGIA**
- **REDEFINIR ALCANCES**

CUALQUIER ERROR DE CALCULO EN LA JUSTIFICACION O EVALUACION DE LOS BENEFICIOS PUEDE SER DETECTADO CON MUY BUEN TIEMPO SI SE LE ESTA LLEVANDO UN ADECUADO SEGUIMIENTO A LA IMPLEMENTACION DE LA ESTRATEGIA.

7.1.- DEFINICION DE METAS

DEFINIR UNA META ES UN PASO QUE SE DA EN FORMA OBLIGADA EN TODOS LOS PLANES.

UNA META ES LA TRANSFORMACION DE UN OBJETIVO A UN ELEMENTO TANGIBLE Y CUANTIFICABLE.

LA META ES EL RESULTADO A ALCANZAR AL TERMINO DE LA IMPLEMENTACION TOTAL DE LA ESTRATEGIA.

SI NO TUVIERAMOS UNA META, LA ESTRATEGIA PERDERIA SENTIDO, ES COMO SI INICARAMOS UNA CARRERA DE FONDO SIN SABER CUAN LARGA SERIA, O SI TENDRIA FINAL.

LA METAS, EN LA MAYORIA DE LOS CASOS ESTAN DEFINIDAS COMO ELEMENTOS TANGIBLES Y CUANTIFICABLES, QUE PUEDEN SER TRADUCIDOS COMO BENEFICIOS DIRECTOS A LOS RESULTADOS DEL NEGOCIO.

CUANDO SE FIJA UNA META, SE DEBE ESTAR SEGURO DE QUE ESTA ES PLENAMENTE ALCANZABLE, PUES DE LO CONTRARIO, SE CORRE EL RIESGO DE FRACASAR.

LAS METAS SE DEFINEN DE ACUERDO AL TIPO DE ESTRATEGIA QUE SE ESTA IMPLEMENTANDO, POR EJEMPLO, SI SE BUSCA IMPLEMENTAR UNA ESTRATEGIA EN LA QUE SE QUIERE OBTENER EL LIDERAZGO EN COSTOS, SE DEBE CONOCER DEBIDAMENTE LOS ELEMENTOS EXTERNOS QUE AFECTEN ESTA ESTRATEGIA, ES DECIR, HAY QUE SABER QUIEN ES EL LIDER EN EL MISMO RAMO COMPETITIVO, Y CUAL ES SU NIVEL DE COSTOS, A FIN DE QUE SE PUEDA ESTAR SEGUROS DE FIJAR UNA META REALIZABLE Y DE ACUERDO CON LOS RECURSOS Y CAPACIDAD DISPONIBLES, ASI MISMO SE DEBE PROCEDER PARA CADA UNO DE LOS TIPOS DE ESTRATEGIAS.

7.2.- DEFINICION DE INDICADORES CLAVE

UNA VEZ QUE YA ESTAN PLENAMENTE DEFINIDOS LOS ALCANCES Y METAS, SE PUDE AHORA DEFINIR LOS INDICADORES QUE SERAN LA CLAVE PARA EL MONITOREO CONTINUO DE LOS AVANCES DE LA ESTRATEGIA.

TODA ESTRATEGIA TIENE UN PERIODO DE IMPLEMENTACION, ESTE PERIODO ESTA DEBIDAMENTE DEFINIDO EN BASE AL PROGRAMA DE REALIZACION DE LA ESTRATEGIA, DURANTE ESTE TIEMPO SE EMPIEZAN A REFLEJAR LOS RESULTADOS DE LAS ACCIONES QUE YA HAN SIDO IMPLEMENTADAS, MEDIANTE PARAMETROS QUE PUEDEN SER PERFECTAMENTE MEDIBLES.

ESTOS PARAMETROS QUE EN UN MOMENTO DADO PUEDEN SERVIR DE INDICADORES CLAVE, PUEDEN SER, DE ACUERDO AL TIPO O NATURALEZA DE LA ESTRATEGIA, COMO LOS QUE SE VEN EN EL SIGUIENTE EJEMPLO :

- **PORCIENTO DE EFICIENCIA**
- **VELOCIDAD DE PRODUCCION**
- **CONSUMOS ESPECIFICOS**
- **\$ / TON. PRODUCIDA**
- **TONS. /HOMBRE PRODUCIDAS**
- **% DE PRODUCCION DE PRIMERA**

Y TODOS AQUELLOS QUE EN UN MOMENTO DADO SEAN DE UTILIDAD PARA PODER LLEVAR A CABO EL MONITOREO DE LA ESTRATEGIA.

7.3.- SEGUIMIENTO DE PROGRAMAS

EL MONITOREAR LOS INDICADORES CLAVE, PERMITE VER LOS RESULTADOS DE LA IMPLEMENTACION DE LAS ACCIONES QUE CONFORMAN UNA ESTRATEGIA, Y AUNQUE SE PUEDE VER DE ALGUNA MANERA EL AVANCE DE LAS MISMAS, NO PODEMOS DECIR CLARAMENTE ATRAVES DE ELLAS EN QUE GRADO SE HA CUMPLIDO CON LOS PROGRAMAS DE IMPLEMENTACION.

PARA CONOCER DEBIDAMENTE EL GRADO DE CUMPLIMIENTO DE PROGRAMAS EN LA IMPLEMENTACION DE LAS AREAS DE ACCION DE LAS ESTRATEGIAS, SE DEBE HACER UNA PONDERACION DE PESO PARA CADA UNA DE LAS ACCIONES , CON RESPECTO AL PESO TOTAL DE LA ESTRATEGIA.

UNA VEZ QUE YA SE TIENE EL PESO DE CADA UNA DE LAS ACCIONES, SE PROCEDE A PONDERAR SU AVANCE CON RESPECTO AL TIEMPO DE IMPLEMENTACION.

TODO ESTO SE PUEDE REPRESENTAR EN LA GRAFICA DE TIPO GANNT QUE PRESENTAMOS EN EL **PUNTO 6.1 (GRAFICAS 1 Y 2)**, EN ESTA GRAFICA SE ESPECIFICA EL GRADO DE CUMPLIMIENTO Y GRADO DE AVANCE REAL VS. PLANEADO.

CUANDO YA SE CONOCE LA DESVIACION REAL QUE SE TIENE RESPECTO A LO QUE SE PLANEÓ, SI ES NECESARIO, SE DEBEN PLANEAR Y DESARROLLAR ACCIONES CORRECTIVAS, O TOMAR LAS MEDIDAS NECESARIAS PARA AJUSTAR EL PLAN A LOS RESULTADOS QUE SE HAN OBTENIDO A LA FECHA.

APENDICE A

FORMULACION DE UNA ESTRATEGIA

**CONFIABILIDAD Y CONTINUIDAD
DE OPERACION EN RECOCIDO**

**DIRECCION DE OPERACIONES
PLANTA MONTERREY**

CONFIABILIDAD Y CONTINUIDAD DE OPERACION EN RECOCIDO

INDICADOR : % DE DISPONIBILIDAD

META : 85%

RESULTADOS :

VOLUMEN : 50.0 M. TONS AÑO

CALIDAD : 100.0 % DE PRIMERAS

CONSUMO DE GAS : 6.5 M. CUB./TONS DE AHORRO

AREAS DE ACCION

BENEFICIOS

CONTINGENCIA QUEMADORES

5.6 M. TONS.

REHABILITAR GENERADOR DE GAS INERTE

3.2 M. TONS

CAMBIO TOTAL DE REFRACTARIOS

3.1 M. TONS.

INSTALACION DE 5 BASES NUEVAS

2.7 M. TONS.

EVALUACION DE LOS BENEFICIOS

EL OBJETIVO PRINCIPAL DE ESTA ESTRATEGIA ES LA REDUCCION DE COSTOS, ESTO BUSCA LOGRARLO POR MEDIO DE LOS SIGUIENTES PUNTOS :

- 1).- MEJOR APROVECHAMIENTO DE LOS COSTOS FIJOS POR MAYOR PRODUCCION, AL ALCANZAR UN PORCENTAJE MAS ALTO DE DISPONIBILIDAD**
- 2).- REDUCCION DE COSTOS POR MENOR CONSUMO DE GAS.**
- 3).- MEJORAR LOS INGRESOS POR VENTA, AL INCREMENTARSE EL PORCIENTO DE PRODUCCION DE PRIMERAS.**

PARA EVALUAR LOS BENEFICIOS DE ALCANZAR LOS RESULTADOS PLANEADOS, SE UTILIZARA EL PROCEDIMIENTO PROPUESTO PARA LAS ESTRATEGIAS DE LIDERAZGO GENERAL EN COSTOS.

PASO 1.- RECOPIACION DE INFORMACION DE COSTOS ACTUAL

LOS DATOS REQUERIDOS SON LOS SIGUIENTES

● **COSTOS FIJOS : (MN\$ 34,992/400 M.TONS) = 87.48 N\$/TON. PROD. ACTUAL**

● **PRECIO DE GAS : 0.20 N\$/M. CUB.**

COSTO TOTAL DE GAS = CONSUMO X PRECIO GAS X PRODN.

67.2 M.CUB/TON X 0.20 N\$/M.CUB. X 400 M. TONS. = MN\$ 5, 376

● **PRECIO DE VENTA LAMINA ROLADA FRIA RECOCIDA**

PRECIO DE 1a. = 1645 N\$/TON.

PRECIO DE 2a. = 1238 N\$/TON.

PASO 2.- ANALISIS Y DETERMINACION DEL NUEVO NIVEL DE COSTOS

● **COSTOS FIJOS :** $(\text{MN\$ } 34,992 / 450 \text{ M.TONS}) = 77.76 \text{ N\$/TON. PROD. ACTUAL}$

● **CONSUMO DE GAS :**

$61.7 \text{ M.CUB/TON} \times 0.20 \text{ N\$/M.CUB.} \times 450 \text{ M. TONS.} = \text{MN\$ } 5,553$

PASO 3.- ESTIMACION Y CALCULO DE LA INVERSION Y COSTOS DE IMPLEMENTAR LA ESTRATEGIA.

<u>AREAS DE ACCION</u>	<u>INVERSION</u>	<u>COSTOS DE IMPL.</u>
CONTINGENCIA QUEMADORES	MN\$ 2,800	MN\$ 750
REHABILITACION GENERADOR DE GAS INERTE	MN\$ 3,000	MN\$ 1,000
CAMBIO TOTAL DE REFRACTARIOS	MN\$ 5,200	MN\$ 1,900
INSTALACION DE BASES NUEVAS	MN\$ 4,100	MN\$ 1,450
TOTAL	MN\$ 15,100	MN\$ 5,100

PASO 4.- ANALISIS COMPARATIVO DE LOS NIVELES DE COSTOS

● **COSTOS FIJOS :**

$(87.48 - 77.76) \text{ N\$/TON} \times 450 \text{ M.TONS.} = \text{MN\$ } 4,374 \text{ DE CONTRIBUCION}$

● **AHORRO POR CONSUMO DE GAS :**

$\text{NIVEL DE CONSUMO DE GAS(ACTUAL - NUEVO) X PRECIO X PRODN.}$

$(67.2 - 61.7) \text{ M.CUB/TON} \times 0.20 \text{ N\$/M.CUB} \times 450 \text{ M.TONS.} = \text{MN\$ } 495$

● **MEJORA EN EL INGRESO POR VENTA DE PRODUCTOS DE 1a.**

NIVEL DE 1a.(NUEVO - ACTUAL)% X PRECIO VENTA (1a. - 2a.) X PRODN

(1.00 - 0.97) X (1645 - 1238)N\$ X 450 M.TONS. = MN\$ 8, 195

PASO 5.- CALCULO DE LA TIR Y OTROS ANALISIS FINANCIEROS

● **PERIODO DE RECUPERACION DE LA INVERSION**

P. R. I = INVERSION TOTAL / BENEFICIOS

BENEFICIOS = MN\$ 4,374 + MN\$ 8, 195 + MN\$ 495 = MN \$ 13,064

INVERSION = MN\$ 15,100 + MN\$ 5,100 = MN\$ 20,200

P.R.I. = 20,200/13,064 = 1.546

LA INVERSION SE RECUPERA EN 1.546 AÑOS

● **CALCULO DE LA TIR.**

LA TIR ES LA TASA DE DESCUENTO QUE HACE QUE EL VALOR PRESENTE NETO SEA IGUAL A CERO.

PARA CALCULAR LA TIR DE ESTE PROYECTO CONSIDERAMOS QUE LA VIDA UTIL ES DE 3 AÑOS DE OPERACION BAJO LAS NUEVAS CONDICIONES, SIN ESPERAR ALGUN VALOR DE SALVAMENTO PARA LA INVERSION REALIZADA.

$$V.P.N. = - P + F.N.E.1/(1+i) + F.N.E.2/(1+i)^2 + (F.N.E.3+V.S.)/(1+i)^3$$

FLUJO NETO DE EFECTIVO

0	- 20,200
1	13,064
2	13,064
3	13,064

PARA RESOLVER LA ECUACION DEL V.P.N. SE SUPONEN VALORES DE i , HASTA ENCONTRAR EL VALOR DE i QUE LO IGUALE A CERO.

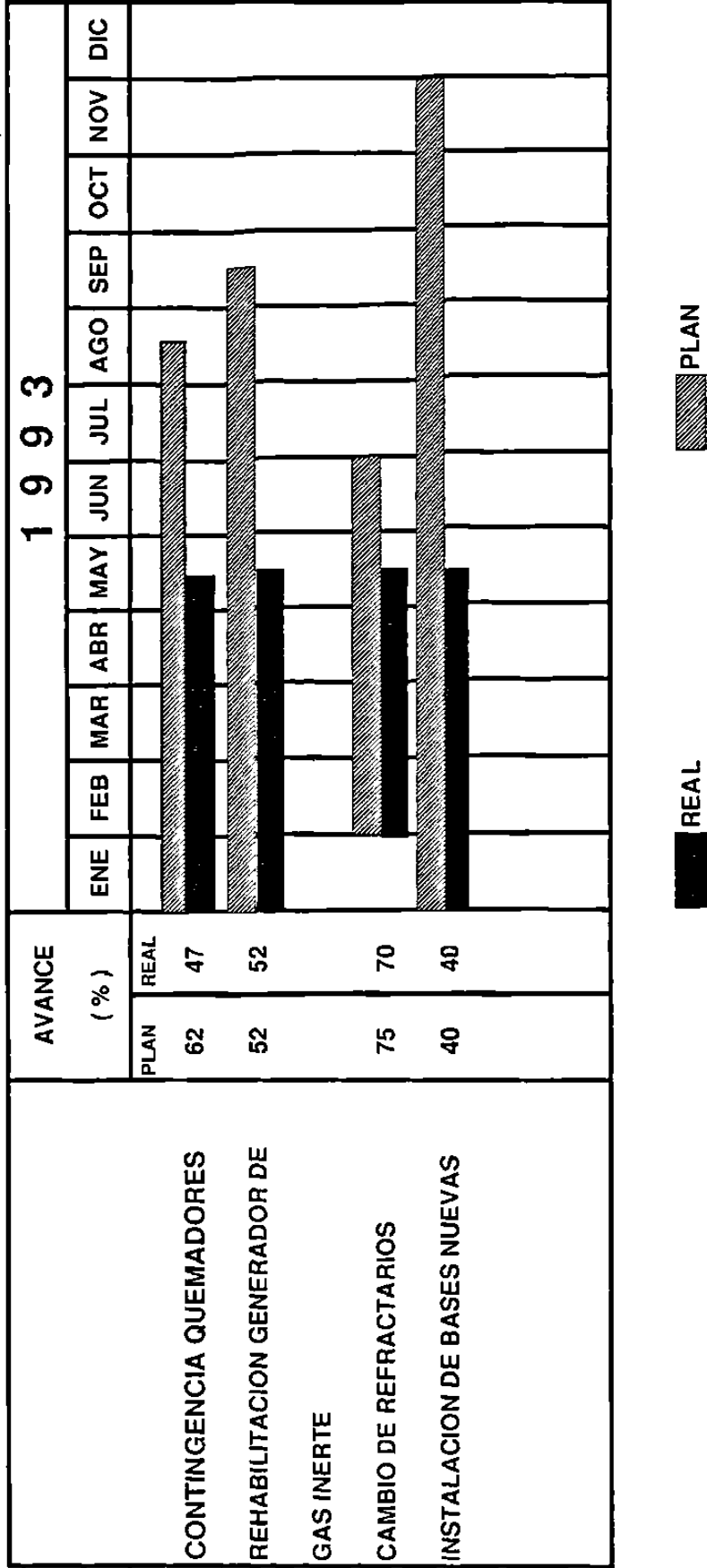
$$\text{CON } i = 40 \%, \quad \text{V.P.N.} = -20,200 + 9,331 + 6,665 + 4,761 = \text{MN\$ } 557$$

$$\text{CON } i = 42 \%, \quad \text{V.P.N.} = -20,200 + 9,200 + 6,479 + 4,563 = \text{MN\$ } 42$$

ESTE VALOR EN RELACION AL MONTO DE LA INVERSION TIENDE A SER CERO, POR LO QUE SE PUEDE CONSIDERAR QUE LA TIR DEL PROYECTO ES IGUAL AL 42 %

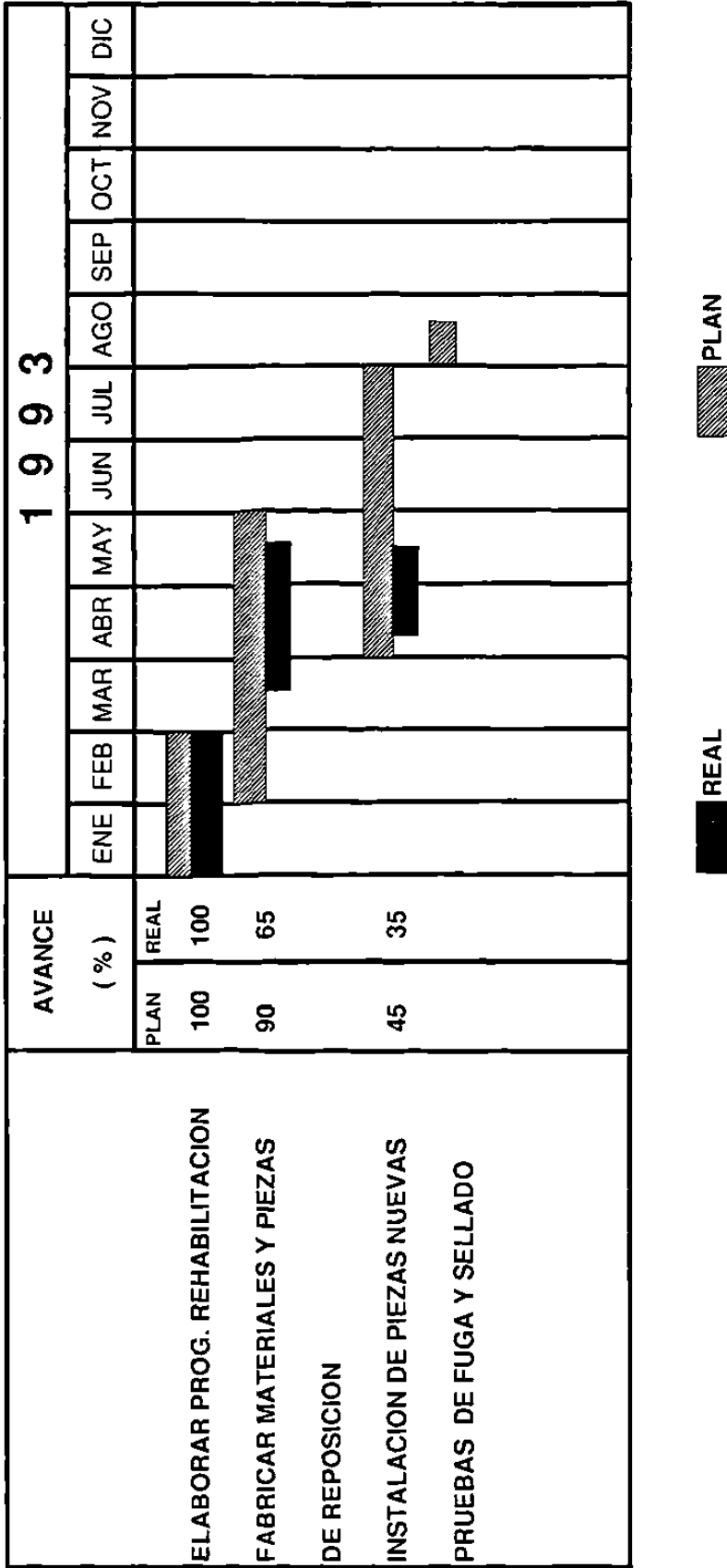
CONFIABILIDAD Y CONTINUIDAD DE OPERACION EN RECOCIDO

FECHA : MAYO 15, 1993



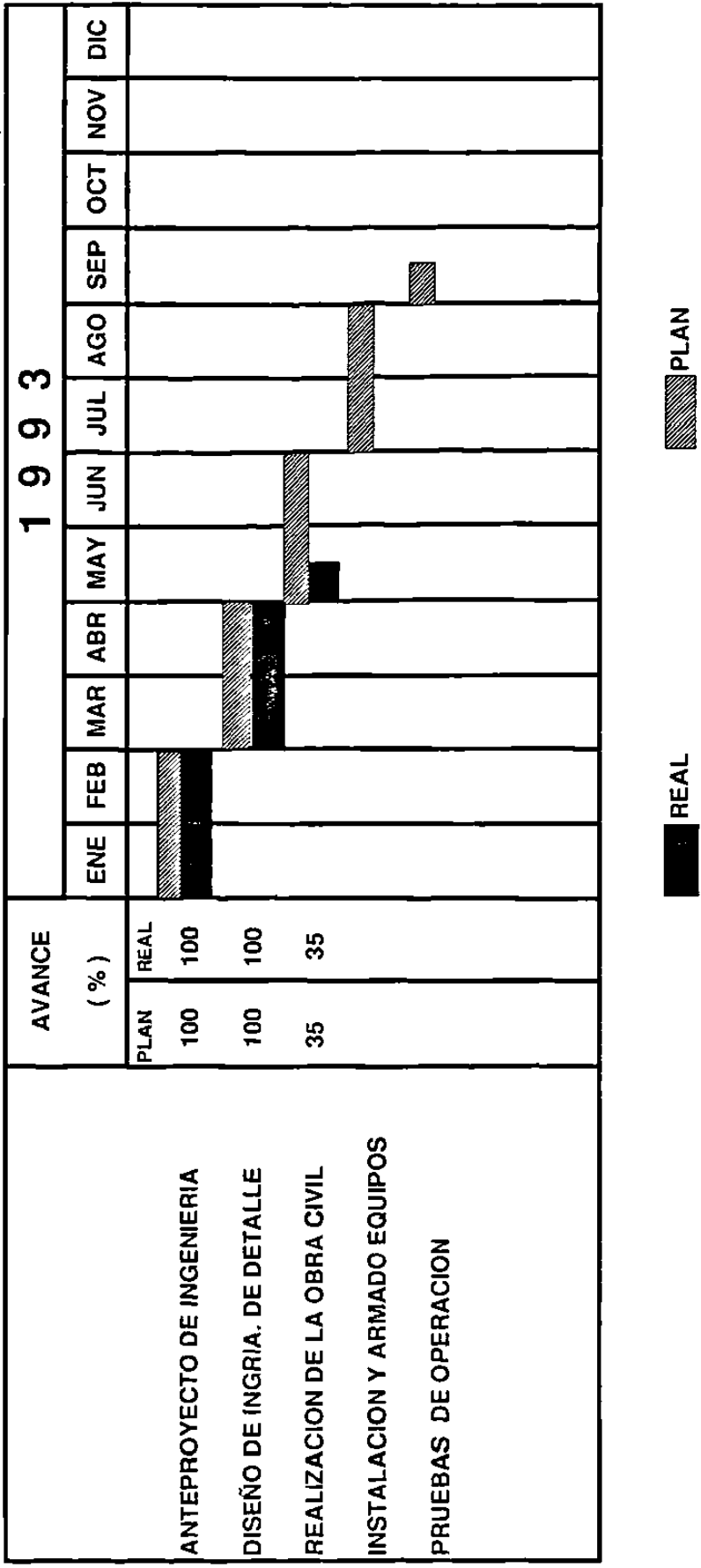
CONTINGENCIA QUEMADORES

FECHA : MAYO 15, 1993



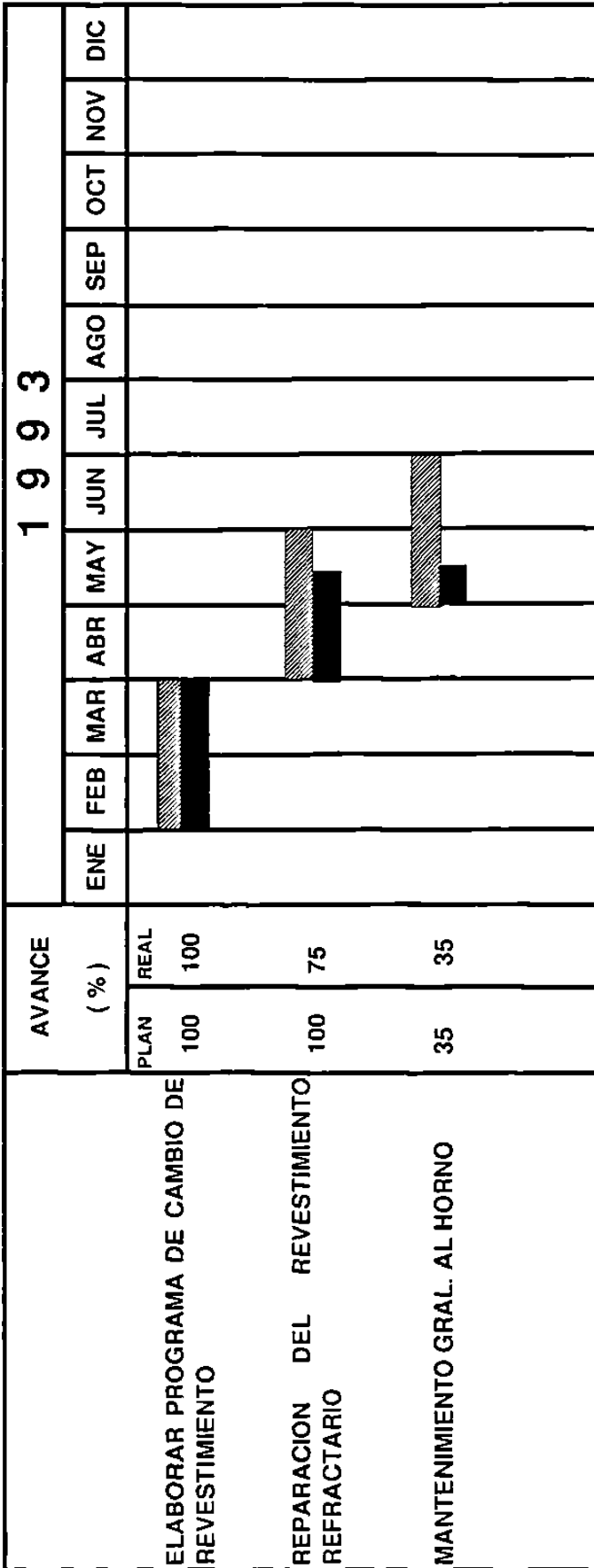
REHABILITACION GENERADOR DE GAS INERTE

FECHA : MAYO 15, 1993



CAMBIO DE REFRACTARIOS A LOS HORNOS

FECHA : MAYO 15, 1993

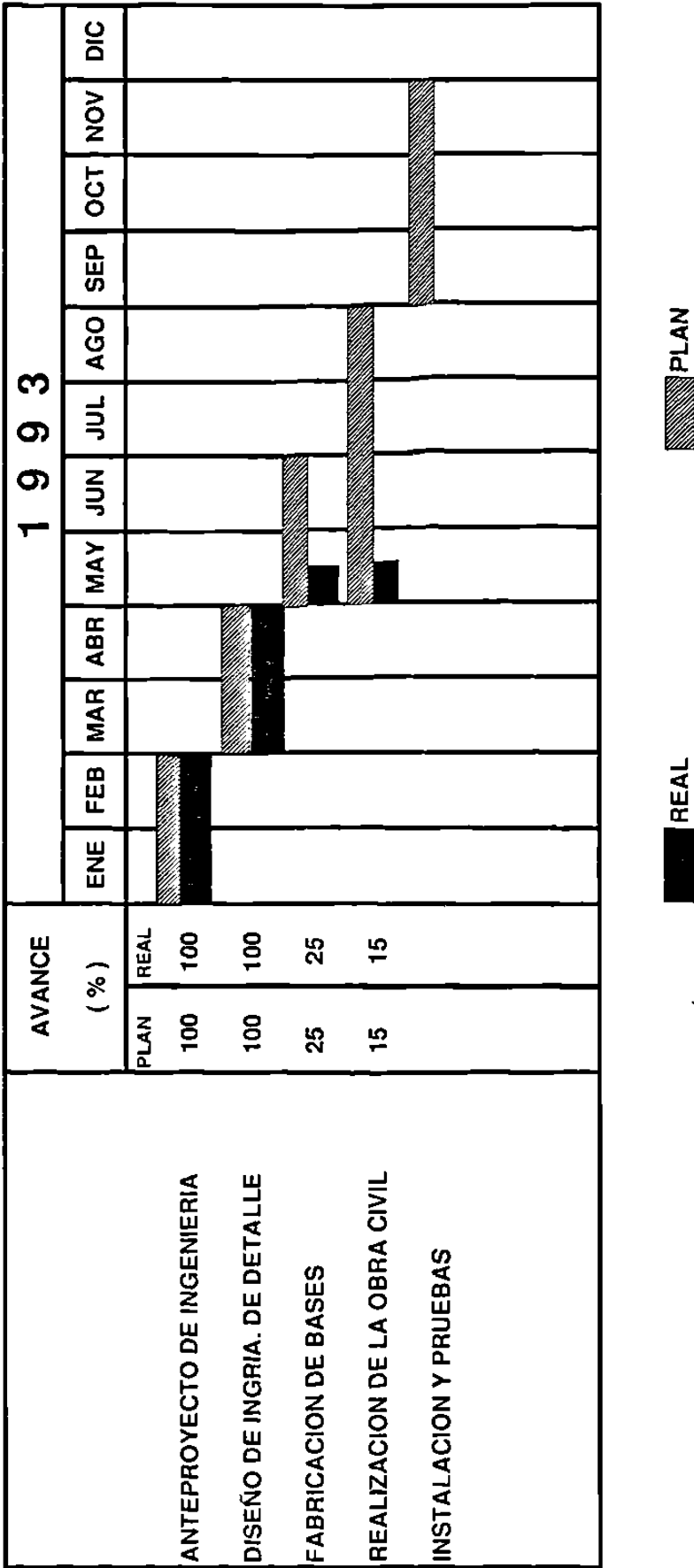


■ PLAN

■ REAL

INSTALACION DE NUEVAS BASES

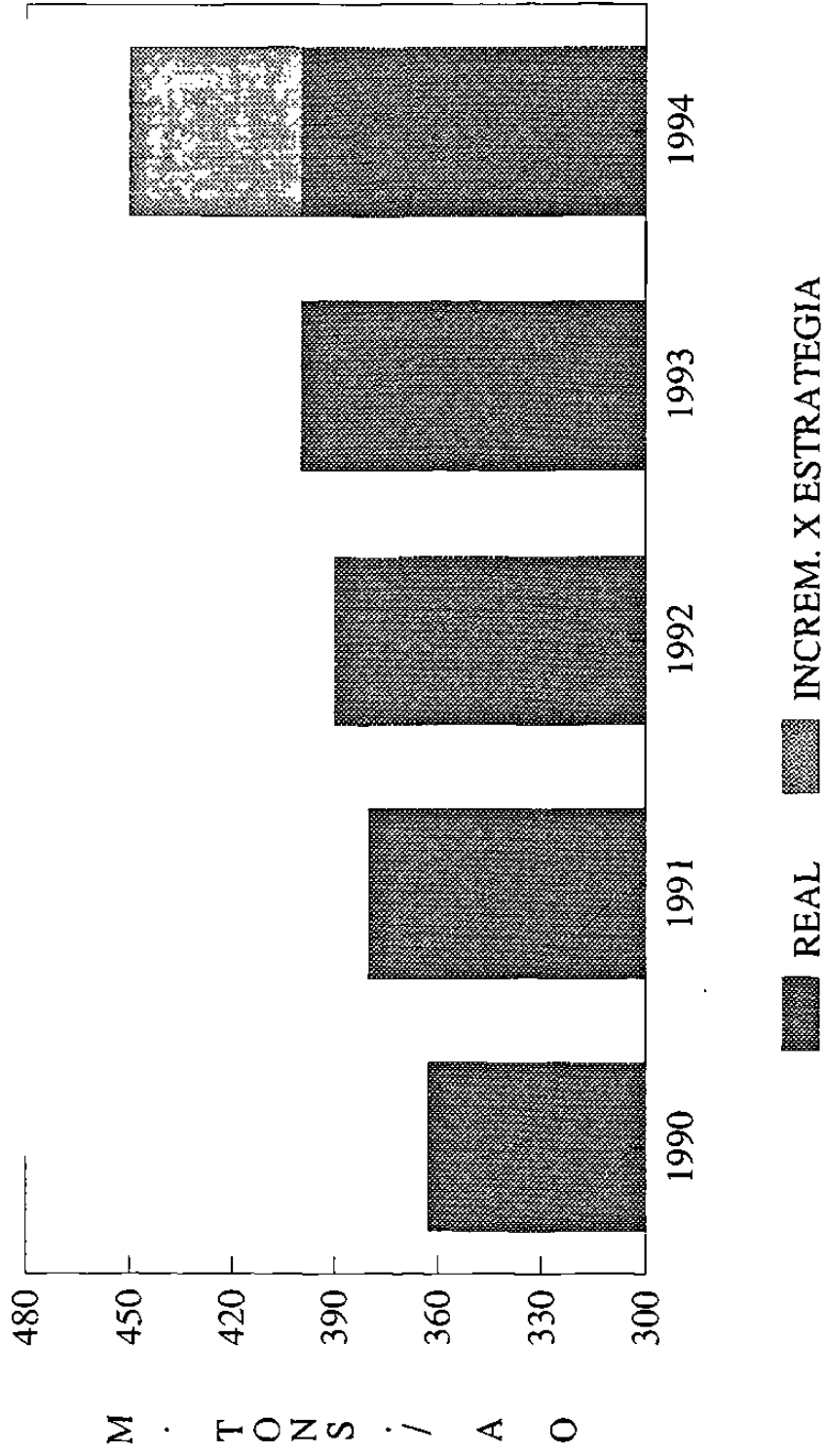
FECHA : MAYO 15, 1993



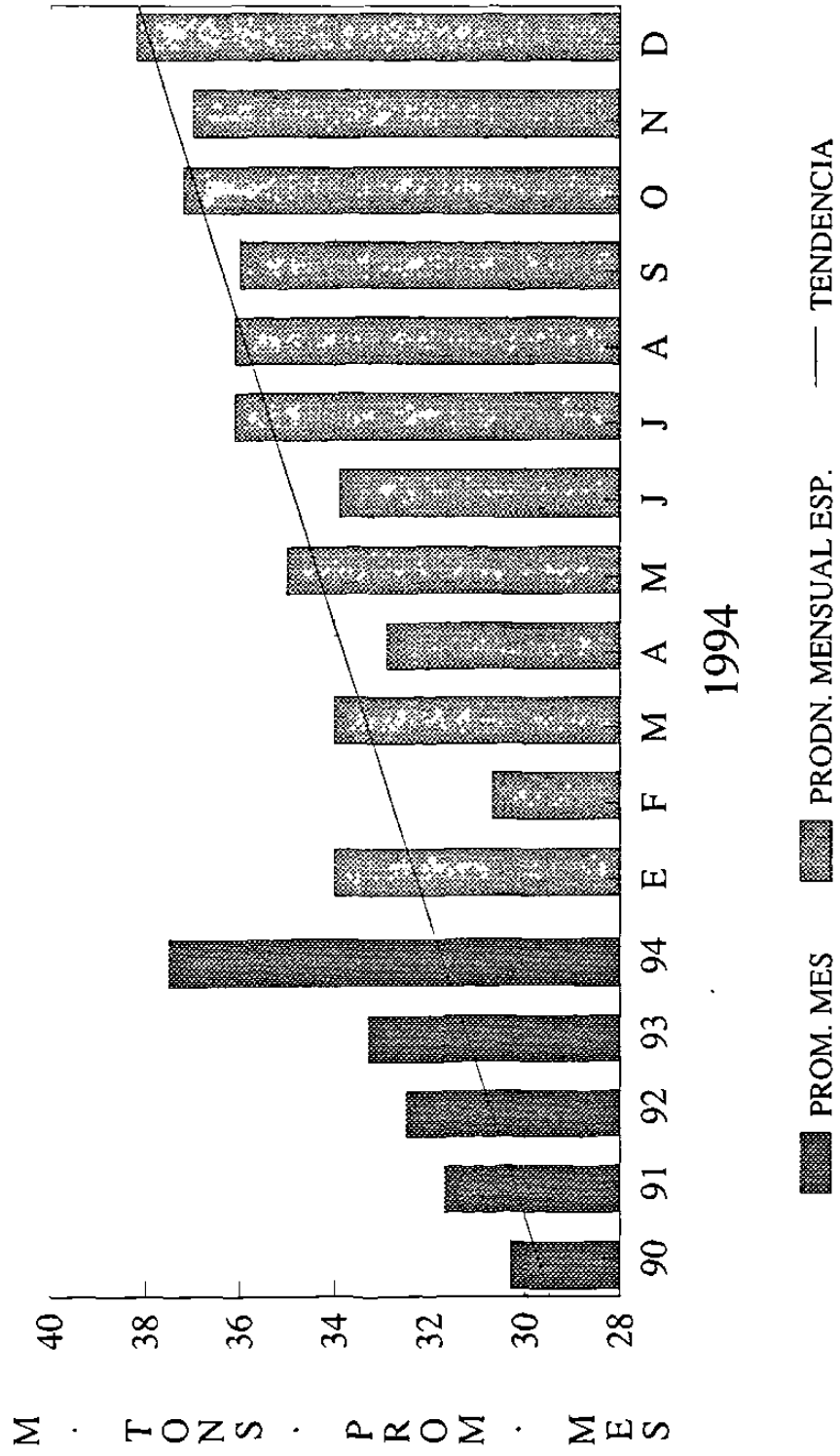
APENDICE B

APOYOS GRAFICOS

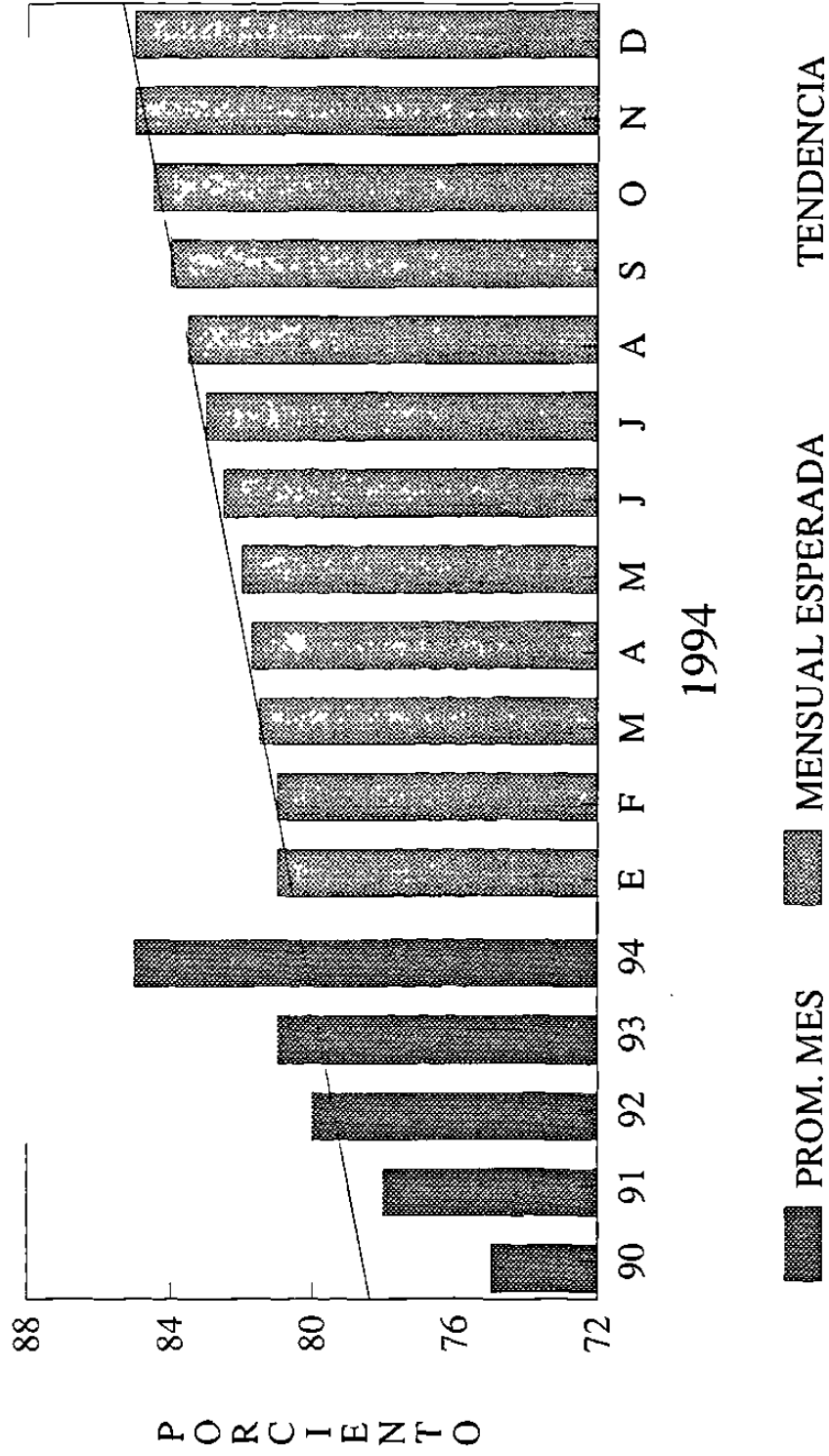
CONTINUIDAD Y CONFIABILIDAD DE OPERACION RECOCIDO PRODUCCION



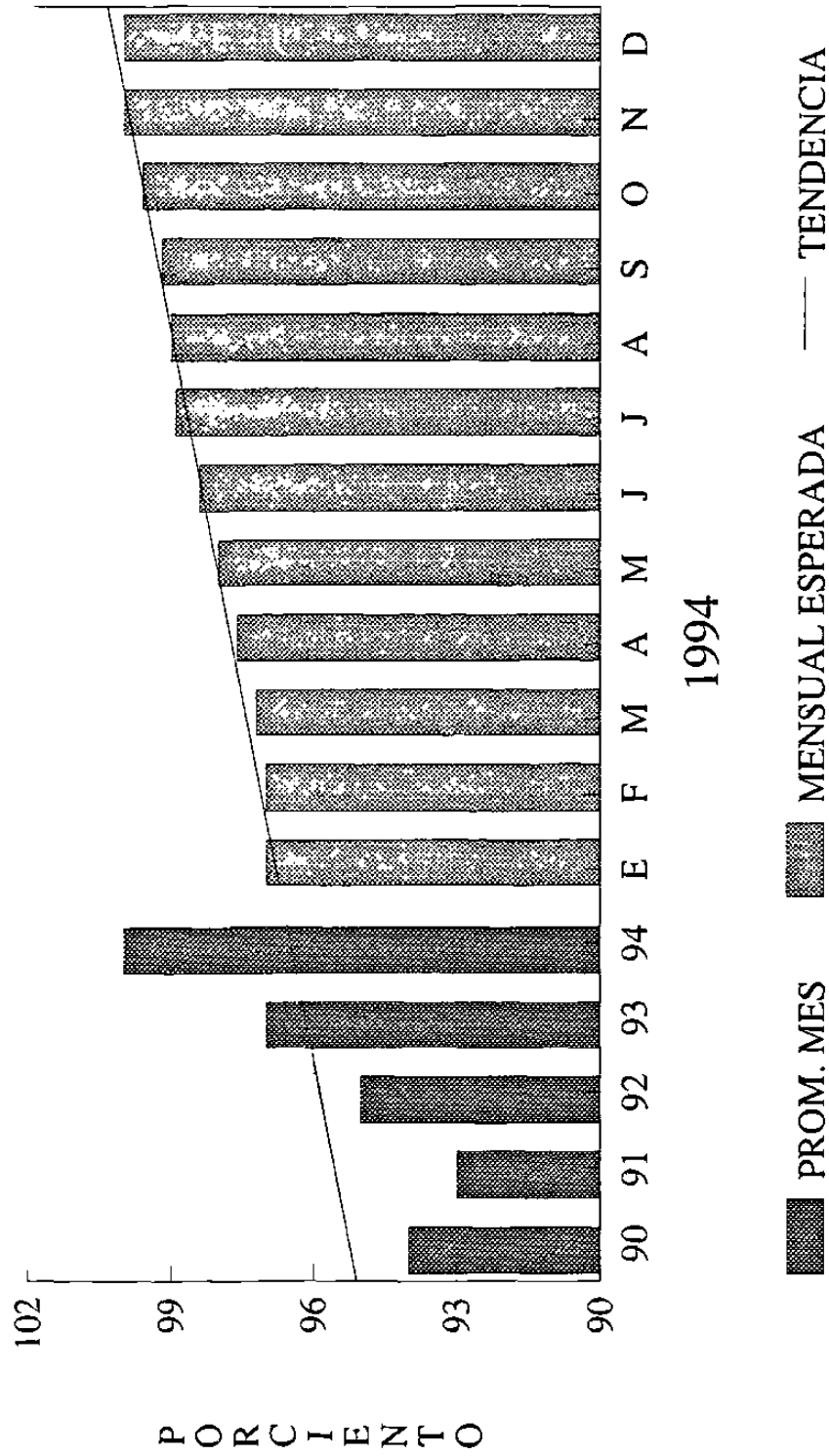
CONTINUIDAD Y CONFIABILIDAD DE OPERACION RECOCIDO PRODUCCION



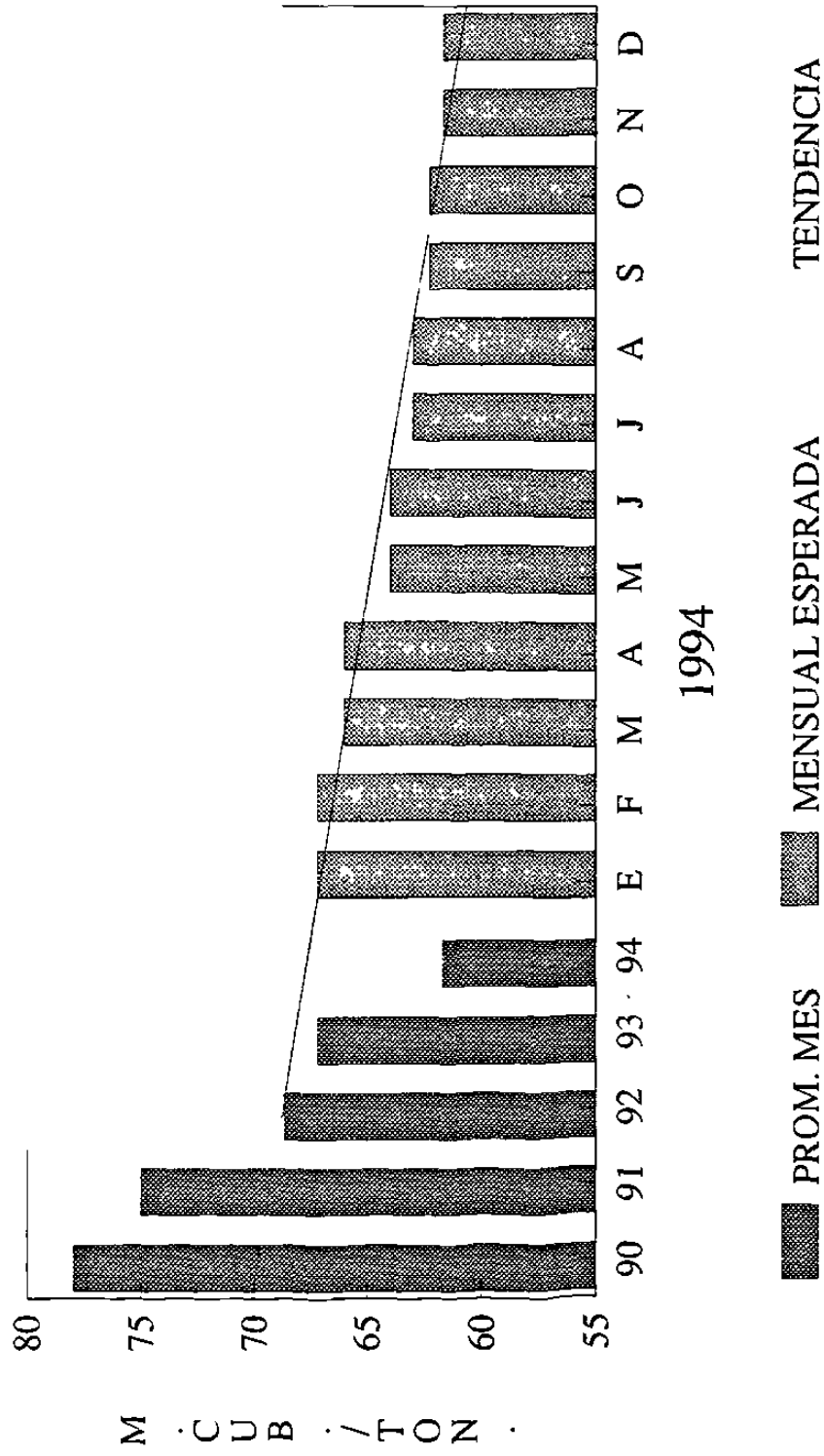
CONTINUIDAD Y CONFIABILIDAD DE OPERACION RECOGIDO % DE DISPONIBILIDAD



CONTINUIDAD Y CONFIABILIDAD DE OPERACION RECOCIDO % DE PRIMERAS



CONTINUIDAD Y CONFIABILIDAD DE
 OPERACION RECOCIDO
 CONSUMO DE GAS NATURAL



BIBLIOGRAFIA

- 1.- PLANEACION ESTRATEGICA
" LO QUE TODO DIRECTOR DEBE SABER; UNA GUIA PASO A PASO "
GEORGE A. STEINER
EDITORIAL CECSA.
- 2.- TERMINOS DE REFERENCIA PARA LA ELABORACION DE UN PLAN DE NEGOCIOS.
DIRECCION DE EMPRESAS FILIALES
NACIONAL FINANCIERA
- 3.- EVALUACION DE PROYECTOS
" ANALISIS Y ADMINISTRACION DEL RIESGO "
G. BACA URBINA
2a. EDICION
EDITORIAL Mc. GRAW HILL
- 4.- ANALISIS Y EVALUACION DE PROYECTOS DE INVERSION
RAUL COSS BU
2a. EDICION
EDITORIAL LIMUSA
- 5.- " EL ASPECTO FINANCIERO "
APUNTES DEL DIPLOMADO EN PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD
C.P. JORGE HAZOURI MANZUR
I. T. E. S. M.
- 6.- FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION FINANCIERA
JAMES C. VAN HORNE
6a. EDICION
EDITORIAL PRENTICE HALL

