

Trabajo Final

Planificación Estratégica Desarrollo de un caso práctico



*Planificación Estratégica para un
proceso de fusión empresarial basada
en el modelo de escogencia estratégica*

CAROLINA CAMILLA MATURANA

Planificación Estratégica

Caso práctico para la formulación de un Plan Estratégico de fusión empresarial basado en el modelo de Escogencia Estratégica

Introducción

El presente trabajo está destinado a poner en práctica una Planificación Estratégica utilizando el modelo de Escogencia Estratégica. Este modelo posee la característica principal de ser dinámico y recursivo, de tal forma que los resultados de una planificación bien pudiesen ser el punto de partida para evaluaciones posteriores.

Otro aspecto importante, es la participación de un grupo multidisciplinario en las tareas de decisión, esto le otorga un grado de confianza mayor al resultado obtenido, al incorporar diferentes criterios, puntos de vista y juicios valorativos al proyecto, con lo cual tienden a reducirse las incertidumbres que rodean el problema central.

Dado que este trabajo se ha realizado en forma individual, hay muchos puntos que se han considerado desde una perspectiva generalizada, sin profundizar en aspectos técnicos que deberían ser evaluados por personal especializado. Sin embargo se ha tratado de mantener la secuencia y logística total del desarrollo, aunque se reconoce que hace falta la participación activa de un grupo de trabajo para lograr el verdadero propósito del modelo.

El desarrollo del modelo a diferencia de los métodos tradicionales y formales, utiliza como herramienta fundamental la creación de gráficos y diagramas, más bien informales, que permiten visualizar e interpretar las distintas situaciones en estudio. Por cuestiones de forma, no se han incluido los diagramas, que de paso se realizan a mano alzada, aunque si se han incluido los resultados obtenidos de ellos y los cuales han sido expresados en forma literal. Cabe destacar que es inobjetable la creación y existencia de dichos gráficos, ya que sin ellos es prácticamente imposible obtener los resultados. Este criterio se utilizó partiendo del hecho que los diagramas son herramientas para el desarrollo, y aquí se presentaron solo resultados.

La estructura del desarrollo del trabajo se realizó en función de las etapas definidas del modelo de escogencia estratégica, incorporando además una sección introductoria que presenta el ámbito de acción donde se desarrolla el proceso de escogencia. Además se han incorporado condiciones iniciales del planteamiento del problema, que se convierten en el punto de partida del presente proyecto.

El Proceso de Fusión

Antecedentes e información preliminar que dan origen a la necesidad de formular un Plan Estratégico que permita llevar a cabo el proceso de fusión en el caso particular de 5 empresas del ramo farmacéutico.

Antecedentes

Farmacia Dos Mil, C.A. es la primera y principal de un total de cinco farmacias catalogadas como pequeñas empresas que están destinadas a la venta, suministro y distribución de medicinas y material médico quirúrgico.

Hace algunos años los dueños que solo contaban con la principal, Farmacia Dos Mil, decidieron ampliar el negocio abriendo una nueva farmacia denominada Farmacia Don Cayetano, C.A. fue la primera de las 4 nuevas farmacias que se instalaron a lo largo de aproximadamente 8 años. Le siguieron Farmacia San Marcos, C.A., Farmacia Tricolor, C.A., Farmacia 87, C.A.

Los clientes que atienden este grupo de pequeñas empresas están divididos en ventas al detal, que es público en general y ventas corporativas, destinadas a empresas y ventas especiales.

Dentro de los clientes corporativos se encuentran los servicios médicos de Chrysler Motors, Ford Motors, Firestone, Rualca, Policlínico Valencia, Clínica La Isabelica, Clínica San Blas, entre otros.

El otro sector de la clientela que se asume como ventas corporativas aunque la figura no es igual que el de las empresas, es el sector de las ventas especiales, las cuales se hacen a determinados gremios como asociaciones de transporte, empleados de INSALUD, empleados de la Alcaldía de Valencia, empleados de Alcaldía Los Guayos, empleados de Alcaldía Guacara, entre otros.

La empresa principal, Farmacia Dos Mil, C.A. surge como un negocio de tipo “familiar” con unas expectativas no muy definidas de crecimiento y organización. Las circunstancias económicas y sociales de la época le permitieron subsistir y mantenerse durante varios años, pero los constantes cambios en la economía comenzaron a incidir notablemente en rentabilidad del negocio.

El sistema de crédito que prevalecía era facturas acumulativas durante un mes, para luego ser canceladas 30, 60 y 90 días según los montos de facturación. Esto permitía realizar grandes volúmenes de compras sobre todo a principios de mes. Se programaban compras para todo un mes, las cuales se hacían los primeros días del mismo, lo cual permitía tener inventarios muy grandes que normalmente solo era necesario reforzarlo con determinados productos.

Los primeros cambios se suscitan a raíz de las modificaciones de los sistemas de pago establecidos por las Droguerías y Laboratorios (proveedores principales). El sistema de crédito fue bajando los tiempos de pago hasta llevarlos a un máximo de solo 15 días, y algunos proveedores establecieron sus pagos a créditos semanales. Por esta razón se hizo insostenible realizar compras de grandes volúmenes. Aunado a esto, los constantes aumentos en los precios de las medicinas provocaron una descapitalización, ya que los precios de costo de reposición muchas veces superaban los precios de venta anteriores.

Por otra parte, la aparición de las grandes cadenas de farmacia y el criterio de ventas con descuento hizo necesario adoptar nuevas políticas de venta. Se estableció que toda la mercancía debería venderse con un descuento mínimo del 15% y máximo de un 30%. Esto incrementó notablemente el volumen de ventas.

En consecuencia, los cambios en las formas de pago, los constantes aumentos en los precios de las medicinas, el control de precios y el incremento del volumen de ventas por introducir descuentos obligaron a tomar una decisión inmediata de automatizar todos los procesos de compra/venta.

Se diseñó, elaboró e implementó un sistema de control de compra/venta y facturación, con el cual no solo se podría mantener procesos automatizados, agilizando la atención de los clientes, sino que también permitiría hacer una redefinición del inventario. A partir de la implantación del sistema y a las facilidades de despacho que ofrecen los proveedores, se comenzó a trabajar con un modelo de inventario cero, que permite mantener stock mínimos de productos. Esto redujo los costos en el mantenimiento de inventarios, en las pérdidas por vencimientos y permitió sobrellevar de un modo más sostenible los constantes aumentos en los precios del costo de reposición.

A partir de allí son muchos los cambios que se han ido implementando de forma gradual, y el negocio que comenzó siendo un negocio de “familia” ha cambiado en función de crearse una identidad propia de organización y con una orientación más clara y definida de su propósito y desenvolvimiento operativo.

Este nuevo esquema de trabajo fue implementándose paulatinamente en el resto de las 4 farmacias, a pesar de que sus tamaños y estructura organizativa difieren considerablemente de la Principal, “Farmacia Dos Mil”.

A pesar de los esfuerzos por mantener el nivel operativo del conjunto de las 5 farmacias, se han presentado múltiples factores que han obligado tomar decisiones en cuanto al manejo y dirección de los negocios con el fin de permanecer en el mercado.

El punto de partida para una reestructuración de la visión de trabajo ha sido la decisión de fusionar las farmacias que trabajan actualmente como negocios individuales y crear una logística integral para la realización de las actividades principales de compra/venta. Estas fusiones permitirían obtener una serie de beneficios así como también poseer un control y una visión más amplia de la rentabilidad y el funcionamiento del grupo.

Beneficios Identificados de la Fusión

Existen una gran cantidad de beneficios que se han identificado como parte de un estudio anterior. A continuación se mencionan dos de los más relevantes que en términos generales sintetizan los resultados de estudio anterior de la situación y que dio origen a la decisión de fusionar.

Obtener descuentos por volúmenes de compra.

El diseño que se tiene actualmente del sistema de inventarios maneja el criterio de inventario cero, es decir no existe acumulación de grandes volúmenes de inventarios en ninguna de las 5 farmacias, en primer lugar porque esto reduce costos en la manutención de los inventarios y en segundo lugar porque las condiciones de pago establecidas por los proveedores no hacen posible sostener altos costos de reposición.

Uno de los mayores inconvenientes de este modelo de inventario tiene como desventaja que no es posible realizar compras directas a los laboratorios ya que éstos exigen cantidades mínimas que no se corresponden con las necesidades individuales de cada farmacia.

Los principales proveedores actuales se corresponden a Droguerías, que son mayoristas de medicinas y material médico, o bien el intermediario entre laboratorio y farmacias.

Al implementarse una fusión sería posible realizar compras directas a los laboratorios, para suplir las necesidades globales de grupo fusionado, se eliminaría un intermediario lo que aumentaría el margen de utilidad en las ventas; y aunque no sería posible comprar todos los productos directamente al suplidor principal, podrían fijarse mejores condiciones de descuento si se les comprara a los intermediarios o Droguerías, ya que estos ofrecen descuentos normalmente en función de los volúmenes de compra.

Utilización y Aprovechamiento de las Estructuras Organizativas y Recursos.

Por otra parte la fusión permitiría apoyarse en la logística y estructura organizativa de la Farmacia principal para ofrecer mejores condiciones a las ventas que se realizan a clientes corporativos, manejando un mayor porcentaje de descuento, mejorar los tiempos de entrega, minimizar las fallas por existencia de mercancía, entre otros. Así podrían no solo ampliarse la cartera de clientes, sino también mejorar los volúmenes de venta.

Datos Referenciales de cada Farmacia

Los datos que se presentan a continuación servirán como base indispensables para la determinación y selección de las diferentes opciones que puedan presentarse en la tarea de escogencia. Son datos referenciales que describen a gran escala las fortalezas y debilidades de cada empresa, así como también las posibilidades de crecimiento y expansión.

Farmacia Dos Mil, C.A.

Esta farmacia se ha identificado como la principal y debe ser incluida en cualquier decisión que se tome respecto a la fusión. Entre las características que posee como empresa se pueden destacar:

- Un promedio de ventas diarias de Bs. 1.200.000 incluyendo ventas al mayor, al detal y ventas corporativas.
- Una cartera de clientes corporativos superior al resto de las 4 farmacias.
- Un promedio de líneas de crédito semanales de 12 millones de bolívares.
- Un sistema automatizado actualizado que controla inventarios, compras, ventas y facturación.

- Un sistema automatizado que controla y procesa las actividades administrativas incluyendo bancos y nómina.
- Dos vehículos destinados al despacho de mercancía para ventas corporativas y al mayor.
- Un depósito propio que podría ser utilizado como almacén de inventario.
- Personal especializado y dedicado exclusivamente a las ventas corporativas y al mayor.

Farmacia Don Cayetano, C.A.

Esta farmacia es la segunda en ser instalada, debido a su excelente ubicación y al tiempo que tiene funcionando cuenta con muchas de las características de la farmacia principal, aunque se encuentra geográficamente bastante retirada de ésta. A continuación se presentan algunas de sus características principales:

- Un promedio de ventas diarias de Bs. 1.000.000 incluyendo ventas al mayor, al detal y ventas corporativas.
- Su cartera de clientes corporativos es inferior al de farmacia Dos Mil, pero potencialmente tiene muchas expectativas ya que se encuentra ubicada en plena zona industrial.
- Posee una línea de crédito promedio semanal de 6 millones de bolívares.
- Un sistema automatizado actualizado que controla inventarios, compras, ventas y facturación.
- Un sistema automatizado que controla y procesa las actividades administrativas incluyendo bancos y nómina.
- No posee personal específico para realizar las actividades correspondientes a las ventas corporativas y al mayor.
- No cuenta con espacio necesario para depósito o almacén.
- Cuenta con un solo vehículo para realizar las tareas de despacho.

Farmacia San Marcos, C.A.

Es la farmacia que se encuentra más cercana a la farmacia principal, y entre las características que se pueden resaltar se encuentra:

- Un promedio de ventas diarias de Bs. 500.000 incluyendo ventas detal y al mayor, no realiza ventas corporativas.
- Posee una línea de crédito promedio semanal de 4 millones de bolívares.
- Un sistema automatizado actualizado que controla inventarios, compras, ventas y facturación.
- Un sistema automatizado que controla y procesa las actividades administrativas incluyendo bancos y nómina.
- Un número de empleados mayor que el se necesitaría para el volumen de trabajo.

- No posee depósito ni área para almacenar volúmenes grandes de mercancía.
- No dispone de ningún vehículo asignado

Farmacia Tricolor, C.A. y Farmacia 87, C.A.

Ambas farmacias son las últimas que se han instalado, con un lapso muy corto entre la instalación de una y otra. Poseen más o menos las mismas características las cuales se enuncian a continuación:

- Un promedio diario de ventas de Bs. 350.000 solo incluyen ventas al detal.
- Un promedio de línea de crédito de 3 millones semanales por cada farmacia.
- Se encuentran geográficamente cerca entre ambas pero distantes de la farmacia principal.
- Cuentan con un sistema de control para administración, incluyendo bancos y nómina.
- Cuentan con sistema de control de inventario, compra, venta y facturación, parcialmente implementado.
- Ninguna cuenta con vehículo para despachos.
- Ambas poseen espacio suficiente para acondicionar un depósito o almacén de regular tamaño.
- El personal que labora en ambas está bastante calificado y capacitado para dar mucho más rendimiento del que se utiliza actualmente.

Desarrollo del Plan Estratégico

Según el modelo de Escogencia Estratégica

Las Incertidumbres – punto de partida

Se debe comenzar reiterando que por un análisis anterior, se ha determinado que una forma de permanecer en el mercado y obtener una mejor rentabilidad del negocio es fusionar las empresas o farmacias que trabajan actualmente de forma independiente y aislada, en un grupo de trabajo que desarrolle sus actividades bajo un sistema integral.

Partiendo de esta premisa, que es necesario fusionar, las incertidumbres principales que surgen para realizar este proceso pueden desglosarse a continuación:

- a. *¿Cuántas deberán ser?*
- b. *¿Cuáles deberán ser?*
- c. *¿Cómo será la organización y disposición de recursos (centralizada o descentralizada)?*
- d. *¿Cuál es la disponibilidad de la logística necesaria para una implementación inmediata?*
- e. *¿Cuál es el nivel de presupuesto necesario para la implementación inmediata?*
- f. *¿Cómo se reorganizará la administración y los recursos humanos?*
- g. *¿Cómo se adecuarán los sistemas automatizados?*
- h. *¿Cómo se aprovecharán los recursos disponibles (locales, depósitos, despachos, transporte, etc.)?*
- i. *¿Cuáles serán los planes de compra?*
- j. *¿Cuáles serán los planes de ventas, principalmente los de ventas al mayor?*
- k. *¿Cuáles serán los planes de mercadeo?*

A la lista de interrogantes podría anexarse una incertidumbre referida al tiempo, es decir “cuándo”, pero otro dato de inicio para el desarrollo del plan estratégico indica que el proceso de fusión debe comenzar de inmediato, por esta razón no se ha incluido el factor tiempo y se han hecho más bien preguntas referidas a cuantas y cuales, quedando tácita la restricción de que debe ser “ya”.

Este conjunto de interrogantes representan las incertidumbres que hay que resolver para poder lograr el objetivo de fusión inmediata, y serán el punto de partida para el desarrollo de las cuatro etapas necesarias para la creación de un plan estratégico basado en un modelo de escogencia estratégica que permita establecer las condiciones más favorables para el logro de dicho objetivo.

Modo de Configurar

Estructuración del Problema, Áreas de Decisión y Determinación del Foco

Determinación de las Áreas de Decisión

Esta fase es bastante subjetiva en su desarrollo y depende en gran parte de la visión e intereses que tengan las personas que participen en el proceso de planificación; está orientada a la estructuración del problema y en tal sentido lo principal es definir las Áreas de Decisión que estarán presentes en esta planificación. Tomando en cuenta las interrogantes presentadas como punto de partida en la sección anterior, se han agrupado e identificado con literales lo que representará las áreas de decisión sobre las cuales habrá que realizar los análisis pertinentes.

Áreas de Decisión:

- A. *¿Cuántas farmacias deber fusionarse?*
- B. *¿Cuáles farmacias deberían fusionarse?*
- C. *¿Cómo será la organización y disposición de recursos (centralizada o descentralizada)?*
- D. *¿Cuál es la disponibilidad de la logística necesaria para una implementación inmediata?*
- E. *¿Cuál es el nivel de presupuesto necesario para la implementación inmediata?*
- F. *¿Cómo será la reorganización de la administración y los recursos disponibles?*
- G. *¿Cuáles serán los Planes de Mercadeo?*
- H. *¿Cuáles serán los Planes de Compra/Venta?*

Luego de haber definido las áreas de de decisión se procedió a realizar las relaciones que pueden existir entre las áreas establecidas, partiendo del hecho de que si existe relación entre un área y otra, éstas deben ser consideradas en conjunto y no por separado. Así surgió el gráfico de decisiones, que muestra de una forma descriptiva el conjunto de áreas de de decisión y las relaciones entre ellas.

La interpretación de dicho gráfico permitió determinar qué áreas era necesario considerarlas como conjunto y a su vez determinar cuáles son de atención prioritaria. En tal sentido, quedaron agrupadas las áreas identificadas del literal “A” hasta el literal “E” como un subconjunto susceptible a ser evaluado de inmediato y los literales “F”, “G” y “H” como un subconjunto que bien podría ser evaluado luego del análisis del conjunto anterior.

Todo lo anterior puede resumirse en lo que se identifica como Foco del Problema, que representa el punto de unión entre esta etapa culminada de Configurar y la próxima etapa

de Diseñar, y que representa a cualquier subconjunto de las áreas de decisión dentro del gráfico de decisión que requiera de un examen más exhaustivo o detallado.

Foco del problema

Las áreas de decisión relacionadas de forma directa y que conforman el subconjunto denominado foco del problema son:

- A. *¿Cuántas farmacias deben fusionarse?*
- B. *¿Cuáles farmacias deberían fusionarse?*
- C. *¿Cómo será la organización y disposición de recursos (centralizada o descentralizada)?*
- D. *¿Cuál es la disponibilidad de la logística necesaria para una implementación inmediata?*
- E. *¿Cuál es el nivel de presupuesto necesario para la implementación?*

La determinación de este foco del problema corresponde a la idea de simplificar los procesos analíticos que deberán realizarse en las etapas posteriores. Las áreas de decisión que no hallan sido contempladas en ningún caso representarán áreas de desecho, sino que por el contrario son áreas susceptibles a ser desarrolladas posteriormente como un “nuevo plan” luego de haber resuelto el dilema focal o subconjunto escogido en esta etapa. Esta manera seccionada de trabajar permitirá que el conjunto de decisiones que se presenten así como el número de incertidumbres a dilucidar sea mucho menor y por ende, mucho más factible de resolver en lapsos más reducidos.

En este caso particular luego de haber determinado cuántas y cuáles farmacias deberán fusionarse, si serán centralizadas o descentralizadas y cuál será el nivel de presupuesto involucrado, se debería desarrollar un nuevo plan estratégico que permita decidir en función de las áreas restantes identificadas con los literales “F”, “G” y “H”, además de las incertidumbres que puedan surgir al final de la planificación en curso.

Al concluir esta fase ya se cuenta con una estructura del problema que puede sintetizarse en las áreas de decisión, las relaciones entre dichas áreas que permiten la determinación de foco del problema. Con esta información se pasa a la siguiente fase denominada Modo de Diseñar donde se presentarán los cursos de acción posible para el foco determinado del problema.

Modo de Diseñar

Análisis de Áreas de Decisión Interconectadas

Esta etapa al igual que la anterior es muy subjetiva y depende en gran medida del grupo de personas que integren el equipo de planificación. Consiste en establecer el rango de posibles soluciones a las interrogantes que conforman el subconjunto identificado como foco del problema. Para comenzar se determina para cada área de decisión cuáles son los posibles cursos de acción que podrían ser tomados en cuenta, quedando determinadas las Opciones de Decisión. Se realiza una matriz de compatibilidad donde se representan solo las áreas relacionadas para determinar las opciones objetadas, se elabora el gráfico de opciones que será el punto de partida para la realización de producto final y resultado de esta fase que es el Esquema de Decisión Factible.

Opciones de Decisión

Para determinar las opciones de decisión es necesario tomar en consideración solo aquellos cursos de acción que sean mutuamente excluyentes dentro de una misma área de decisión.

Para el caso particular en estudio, de acuerdo a un criterio de consenso del grupo de trabajo se determinaron las siguientes opciones posibles de cada área de decisión:

Área de Decisión A *¿Cuántas Farmacias van a fusionarse?*

Las opciones que corresponden a esta área de decisión se escogieron aplicando un criterio de máximo, mínimo e intermedio; por esta razón se parte de un mínimo de 2 ya que la fusión es una decisión tomada, un máximo de 5 (que corresponde a todas) y un nivel intermedio que corresponde a 3.

Opciones de Decisión A:

Todas las farmacias

Solo 3 farmacias

Solo 2 farmacias

Área de Decisión B *¿Cuáles Farmacias van a fusionarse?*

Se parte del supuesto de que sin importar el número de seleccionadas para la fusión, la presencia de la farmacia principal es indispensable. Por lo tanto si son 3 sería la principal más 2, y si son 2 sería la principal más 1.

Los factores que incidieron en la determinación de las opciones para el criterio de selección fueron determinados en un estudio previo que se realizó de cada farmacia, y en el cual se determinó lo siguiente:

Las farmacias de ventas máximas poseen una estructura organizativa, un soporte para las operaciones y una disponibilidad de recursos mayor que las que poseen ventas menores. Se ha determinado como ventas máximas aquellas farmacias cuyo promedio diario de ventas sea mayor o igual a un millón de bolívares (se consideraron las ventas al mayor y detal para la obtención del promedio).

Las farmacias de ventas mínimas son aquellas que su promedio de ventas está por debajo del millón de bolívares, por su condición son menos fuertes en estructura organizativa.

El criterio de cercanía se refiere a la ubicación geográfica con respecto a la farmacia principal.

Opción de Decisión B:

Sin ningún criterio específico

Principal más las que tengan ventas máximas

Principal más las que tengan ventas mínimas

Criterio de cercanía con respecto a la principal

Área de Decisión C *¿Cómo será la organización de los recursos?*

Estas opciones se refieren a si el control de las operaciones y el manejo de los recursos se realizará de forma individual en cada una de las farmacias que se fusionen o, por el contrario se hará de manera centralizada en la farmacia principal.

Opción de Decisión C:

Centralizada

Descentralizada

Área de Decisión D *¿Existe la disponibilidad de la logística necesaria para una implementación inmediata?*

La disponibilidad de logística involucra la existencia tanto de metodología y procesos establecidos e implantados de trabajo, como de los recursos necesarios para desarrollarlos. En tal sentido sería posible utilizar una logística ya establecida (incluyendo recursos) o bien sería necesario desarrollar alguno de sus componentes, tomando en cuenta que dicho desarrollo debería realizarse en un lapso muy corto para cumplir con la exigencia inicial de “fusión inmediata”.

Opción de Decisión D:

Usar la logística existente

Crear una logística dentro del tiempo previsto como inmediato

Área de Decisión E ¿Cuál es el nivel de presupuesto estimado para la implementación?

Esta área de decisión se ha determinado en función de los costos en que habrá de incurrirse para realizar las actividades necesarias para la fusión, tales como acondicionamiento de depósitos, gastos de papelería y trámites de registros, contratación de personal adicional y/o especialistas, adquisición de pedidos iniciales, trámites de gestión de créditos, entre otros.

Opción de Decisión E:

Muy elevado

Elevado

Medio

Bajo

Mínimo

Luego de tener una definición completa de las posibles opciones que pueden contener cada área de decisión, se procede a la determinación de las opciones objetadas o lo que es lo mismo, combinaciones que resulten incompatibles entre sí.

Opciones Objetadas

Se determina la compatibilidad de las opciones de cada una de las áreas de decisión, que establece una combinatoria entre todas las opciones de un área y otra, a través de una tabla de compatibilidad de opciones.

Al construir la matriz de opciones se determina la opción objetada que corresponde con aquellas opciones de diferentes áreas de decisión que son incompatibles.

Esta actividad permite identificar cual es la secuencia más apropiada de las combinaciones que deban hacerse en el análisis y cuales son las combinaciones que no son compatibles o factiblemente aplicables. A su vez proporcionó la información necesaria para la construcción del gráfico de opciones que representa las compatibilidades e incompatibilidades de 2 o más opciones de áreas de decisión diferentes, y ubicadas en el foco del problema.

A continuación se presenta una muestra una de las combinaciones realizadas y la respectiva compatibilidad entre las opciones de las áreas combinadas.

Matriz de Compatibilidad de las Áreas de Decisión A y B

| Área A - Cuáles | Área B - Cuántas | | |
|-----------------|------------------|--------|--------|
| | Todas | Sólo 2 | Sólo 3 |
| Sin criterio | 0 | x | x |
| Venta Máx. | x | 0 | x |
| Ventas Mín. | x | 0 | 0 |
| Cercanía | x | 0 | x |

0 representa compatibilidad – x representa incompatibilidad

Para la construcción del gráfico de opciones fue necesario integrar áreas de decisión para establecer las opciones objetadas, dado la condición de dependencia entre algunas áreas. Por ejemplo al determinar las opciones objetadas del área "D" Logística, se realizó una combinación previa entre las áreas "B" Cuáles y el área de decisión "C" Cómo. Ya que la determinación si existe o no disponibilidad logística para una implementación inmediata era necesario establecer si se trataba de una organización centralizada o no y, también de qué criterio se utilizaría para la selección.

Otro caso similar se presentó al evaluar las opciones objetadas del área "E" presupuesto, donde se hacía necesario establecer las posibles combinaciones de las opciones de las áreas "B" cuáles y "C" cómo.

El resultado obtenido genera un gráfico donde se identifican las opciones objetadas. A continuación se enuncian las que resultaron opciones objetadas:

Lista de Opciones Objetadas

- A/Todas con B/ Ventas máximas*
- A/Todas con B/Ventas mínimas*
- A/Todas con B/Cercanía*
- A/Todas con B/Sin criterio con C/Centralizada con D/Crear Logística*
- A/Todas con B/Sin criterio con C/Descentralizada con D/Crear Logística*
- A/Solo 3 con B/Sin criterio*
- A/Solo 3 con B/Ventas máximas*
- A/Solo 3 con B/Ventas mínimas con C/Centralizada con D/Crear logística*
- A/Solo 3 con B/Ventas mínimas con C/Descentralizada con D/Crear logística*
- A/Solo 3 con B/Cercanía*
- A/Solo 2 con B/Sin criterio*
- A/Solo 2 con B/Ventas máximas con C/Centralizada con D/Crear logística*
- A/Solo 2 con B/Ventas máximas con C/Descentralizada con D/Crear logística*
- A/Solo 2 con B/Ventas mínimas con C/Centralizada con D/Crear logística*
- A/Solo 2 con B/Ventas mínimas con C/Descentralizada con D/Crear logística*

A su vez la gráfica de opciones objetadas permite determinar las combinaciones factibles que serán representadas en el Esquema de Decisión Factible, y desecha las combinaciones que tienen inherencia con las opciones objetadas. Estas secuencias de combinaciones factibles se podrían resumir literalmente como lo muestra la siguiente lista:

Combinaciones Factibles

- Cada opción del Área de decisión A con todas las opciones del Área B.*
- Cada opción factible de la combinación resultante del Área de decisión A y B con todas las opciones del Área C.*
- Cada opción factible de la combinación resultante del Área de decisión A+B y C con todas las opciones del Área D*
- Cada opción factible de la combinación de las Área de decisión A+B+C y D con las opciones correspondientes del Área E*

Esquema de Decisión Factible

El esquema de decisión factible deberá realizarse con la secuencia determinada gracias al gráfico de opciones, ya que por ejemplo combinar las opciones de A con C sin previamente combinar con B arrojaría una opción objetada. A continuación se presenta el esquema final de decisiones factibles obtenido luego del análisis.

Por cuestiones de espacio y para facilitar la interpretación de la tabla, se han omitido las opciones que corresponden a ramas interrumpidas del árbol y que representan opciones que no permiten continuar combinando las áreas y por ende no producen opciones factibles sino más bien a objeciones.

Esquema de Decisión Factible

| Área A Cuántas | Área B Cuáles | Área C Cómo | Área D Logística | Área E Presupuesto | Id |
|-------------------|------------------|-----------------|---------------------|-----------------------|----|
| Todas | Sin criterio | Centralizada | Logística existente | Muy elevado | 1 |
| | | | Crear logística | | X |
| | | Descentralizada | Logística existente | Muy elevado | 2 |
| | | | Crear logística | | X |
| | Venta Máx | | | | X |
| | Venta Mín | | | | X |
| | Cercanía | | | | X |
| Sólo 3 | Sin criterio | | | | X |
| | Venta Máx | | | | X |
| | Venta Mín | Centralizada | Logística existente | Elevado | 3 |
| | | | Crear logística | | X |
| | | Descentralizada | Logística existente | Elevado | 4 |
| | | | Crear logística | | X |
| | Cercanía | | | | |
| Solo 2 | Sin criterio | | | | X |
| | Venta Máx | Centralizada | Logística existente | Mínimo | 5 |
| | | | Crear logística | | X |
| | | Descentralizada | Logística existente | Mínimo | 6 |
| | | | Crear logística | | X |
| | Venta Mín | Centralizada | Logística existente | Bajo | 7 |
| | | | Crear logística | | X |
| | | Descentralizada | Logística existente | Mínimo | 8 |
| | | | Crear logística | | X |
| | Cercanía | Centralizada | Logística existente | Mínimo | 9 |
| | | | Crear logística | Bajo | 10 |
| | | Descentralizada | Logística existente | Mínimo | 11 |
| | | | Crear logística | Mínimo | 12 |

Esta tabla presenta 12 posibles cursos de acción factibles dentro de la problemática planteada, puede observarse que se ha colocado una columna final (Id) que asigna un número identificador de cada uno de ellos, cada uno de estos posibles cursos de acción u opciones factibles deberán ser sometidos a una nueva evaluación, esta vez en función de la determinación de las áreas de comparación y su posterior evaluación relativa; esto se lleva a cabo en la siguiente fase o modo de Comparar.

Modo Comparar

Restringen y delimitan las acciones para conducirse hacia las soluciones

Luego de concluidos los dos modos de amplitud y ensanchamiento del problema, se ha formado la estructura tecnológica apropiada para la escogencia, y ahora se pasa a los modos que restringen y delimitan las acciones para conducirse hacia las soluciones en función de las decisiones.

El modo de comparar está presente en cualquier situación donde se amerite una escogencia y su función es darle consideración a las incertidumbres que rodean el planteamiento. Aquí se deben establecer escalas de medidas bien sea cualitativas o cuantitativas.

Área de Comparación

Es la descripción de un aspecto concerniente a la escogencia, con el cual se quiere comparar las diferentes consecuencias que se deriven de los distintos cursos de acción definidos con anterioridad. A continuación se enuncian las áreas de comparación establecidas para el caso en estudio:

1. *Variaciones del flujo de caja del propietario en relación al volumen del presupuesto necesario para la implementación inmediata:* **FlujoCaja**
2. *Disponibilidad de compartir y aprovechar Recursos:* **Recursos**
3. *Incidencias según la magnitud de los cambios que deban generarse en las estructuras organizativas de cada farmacia:* **Cambios**

Estas áreas de comparación serán valorizadas de un modo cuantitativo generalizado solo para dar pie a una evaluación relativa que permita continuar con el proceso de planificación. La escala de valores para las 3 áreas de comparación se determinará con valores del 1 al 10. Donde el 1 representa el límite más favorable de la decisión y el 10 representará el menos favorable.

Se ha seleccionado el método de Lista Abreviada de Comparación Múltiple para establecer las restricciones de las comparaciones en forma de índices numéricos. Este método ofrece una forma eficaz de reducir el rango del esquema sobre todo cuando es muy largo. Es importante señalar que esta práctica puede producir efectos indeseados ya que es posible que se ignoren ciertas áreas de decisión que no pueden ser tratadas de esta forma además de que es posible que cierta información referente a las incertidumbres pueda quedar de lado y sin contemplar.

Ahora bien, como el caso particular en estudio presenta una clara definición de las alternativas y tomando en cuenta que esta planificación inicial deberá ser completada con la incorporación de áreas de decisión adicionales, se aplicará este método de lista abreviada de comparación múltiple dejando abierta la posibilidad de aplicar otros métodos.

Aplicación de Restricciones Generales

En función de las áreas de decisión establecidas se puede realizar una primera evaluación en función del establecimiento de un criterio de restricción preestablecido de utilizar la mejor relación Beneficio/Costo. Esta primera preselección permite eliminar del resto del proceso decisivo aquellas alternativas u opciones que representen un presupuesto “muy elevado” para su implementación. En tal caso las opciones disponibles para ser comparadas quedarían reducidas a solo 10 opciones (se han mantenido los números de Id para una mejor visualización del procedimiento).

Tabla Reducida de Opciones a Comparar

| Área A | Área B | Área C | Área D | Área E | Id |
|--------|-----------|-----------------|---------------------|---------|----|
| Sólo 3 | Venta Mín | Centralizada | Logística existente | Elevado | 3 |
| Solo 3 | Venta Mín | Descentralizada | Logística existente | Elevado | 4 |
| Solo 2 | Venta Máx | Centralizada | Logística existente | Mínimo | 5 |
| Solo 2 | Venta Máx | Descentralizada | Logística existente | Mínimo | 6 |
| Solo 2 | Venta Mín | Centralizada | Logística existente | Bajo | 7 |
| Solo 2 | Venta Mín | Descentralizada | Logística existente | Mínimo | 8 |
| Solo 2 | Cercanía | Centralizada | Logística existente | Mínimo | 9 |
| Solo 2 | Cercanía | Centralizada | Crear logística | Bajo | 10 |
| Solo 2 | Cercanía | Descentralizada | Logística existente | Mínimo | 11 |
| Solo 2 | Cercanía | Descentralizada | Crear logística | Mínimo | 12 |

Lista abreviada a través de áreas de comparación múltiple

Clasificación Ponderada de Id para cada una de las 3 Áreas de Comparación

| Id | 1.Flujocaja | 2.Recursos | 3.Cambios |
|----|-------------|------------|-----------|
| 3 | 10 | 2 | 10 |
| 4 | 9 | 7 | 8 |
| 5 | 5 | 1 | 4 |
| 6 | 1 | 6 | 2 |
| 7 | 7 | 5 | 9 |
| 8 | 6 | 10 | 3 |
| 9 | 4 | 4 | 6 |
| 10 | 8 | 3 | 7 |
| 11 | 2 | 9 | 1 |
| 12 | 3 | 8 | 5 |

Para cada área de comparación 1 favorable y 10 desfavorable

Clasificación ordenada de los 3 esquemas por Áreas de Decisión

| Orden | 1.FlujoCaja | 2.Recursos | 3.Cambios |
|-------|-------------|------------|-----------|
| 1 | 6 | 5 | 11 |
| 2 | 11 | 3 | 6 |
| 3 | 12 | 10 | 8 |
| 4 | 9 | 9 | 5 |
| 5 | 5 | 7 | 12 |
| 6 | 8 | 6 | 9 |
| 7 | 7 | 4 | 10 |
| 8 | 10 | 12 | 4 |
| 9 | 4 | 11 | 7 |
| 10 | 3 | 8 | 3 |

En esta última tabla, se han ordenado los Id de cada área de comparación en función a la ponderación que se les dio en la tabla anterior de clasificación ponderada de Id. El criterio que se establece es que, los Id o esquemas de opciones que tengan una puntuación alta para dos o más áreas de comparación, serán destacados.

Para este caso particular los Id. o esquemas de opciones destacados son el 6, 5, 9 y 11; siendo éste último el menos atractivo en función del aprovechamiento de recursos, aunque muy favorable en cuanto a volumen de aumento del flujo de caja y a la incidencia de los cambios. El esquema más favorable parece ser el identificado con el Id. 6 ya que representa valores muy al tope en 2 de las columnas. Le sigue el 5 debido a su ubicación en la primera casilla de la columna Recursos, luego podría ubicarse el 9, quien ofrece una paridad entre las columnas FlujoCaja y Recursos, a pesar de su descenso en la columna Cambios.

La Lista abreviada podría quedar representada por cuatro esquemas de opciones identificados con los Id. 6, 5, 9 y 11, y que servirán como base para comparaciones más detalladas que tomarán en cuenta las incertidumbres de manera más explícita y así se sentarían las bases para pasar al siguiente modo de escoger. Estas opciones son:

Tabla Abreviada que cuenta con 4 Esquemas de Opciones

| Id | Área A | Área B | Área C | Área D | Área E |
|----|--------|-----------|-----------------|---------------------|--------|
| 6 | Solo 2 | Venta Máx | Descentralizada | Logística existente | Mínimo |
| 5 | Solo 2 | Venta Máx | Centralizada | Logística existente | Mínimo |
| 9 | Solo 2 | Cercanía | Centralizada | Logística existente | Mínimo |
| 11 | Solo 2 | Cercanía | Descentralizada | Logística existente | Mínimo |

El Dinamismo de Modelo

Una de las características principales del enfoque de escogencia estratégica es el dinamismo con el que se realizan cada una de las etapas, y una secuencia que permite volver en cualquier momento a un punto anterior para redefinir cualquier aspecto o planteamiento, según los juicios y giros que se van propiciando a medida que se avanza en el desarrollo.

El otro aspecto que ayuda a imprimir cambios paulatinos y constantes, es la participación activa de los miembros o grupos de decisión; así de este modo, la llegada a un punto como la Tabla Abreviada, no significa que se deba pasar de inmediato a la etapa siguiente de escoger, ya que bien podrían considerarse alternativas u opciones que en el momento de la comparación evaluativa no hallan resultado muy atractivas, pero que al cambiar el enfoque o juicio valorativo pudiesen subir en el escalafón y caer dentro de la selección.

En el caso particular de este trabajo, si se le diese mayor peso o importancia, por ejemplo al aprovechamiento de recursos compartidos (área de comparación 2: Recursos) y más holgura a la variación de los flujos de caja (área de comparación 1: FlujoCaja) podría incorporarse otro grupo diferente de Id u opciones de decisión. De igual modo ocurriría si se le diera más importancia a los cambios generados.

Ahora bien, todos estos juicios van a formar parte de las energías que impulsen los cambios y las reestructuraciones del plan en desarrollo, tomando en cuenta que mientras más enfoques puedan ser evaluados, más certeras serán las decisiones que resulten del análisis.

Modo Escoger

El manejo de la incertidumbre en el tiempo

Es donde hace énfasis directo la escogencia estratégica, representa el manejo de la incertidumbre en el tiempo. Es la materialización de la concepción de Planificación como un proceso continuo de escogencia. En esencia son juicios que tienen que ver con el manejo de la incertidumbre y el desarrollo de compromisos a través del tiempo.

Área de Incertidumbre

Es la descripción de cualquier fuente de dudas que pueda causar dificultad al considerar alguna de las áreas de decisión. La incertidumbre podrá ser identificada como IA si está relacionada con el tema de trabajo, IV si se trata de incertidumbre sobre los valores que guían el proceso, y por último IR la incertidumbre sobre decisiones relacionadas en el tema.

Para determinar las áreas de incertidumbre se analizan las opciones resultantes de la Tabla Abreviada que se obtuvo como resultado en la etapa anterior. Posteriormente el análisis de estas áreas de incertidumbre proporciona información adicional que pudiera incidir o influenciar la o las opciones que se relacionen directamente con ella. Para este caso en particular, se han definido las siguientes áreas de incertidumbre:

Incertidumbres Áreas Externas - IA

- A. *Patrones de negociaciones que puedan realizarse con los proveedores en cuanto a descuentos reales por volúmenes de venta?*
- B. *Porcentaje que debe pagarse para las primas de seguro de mercancía?*
- C. *Control de las posibles fallas en los sistemas automatizados que servirán de soporte a los procesos?*
- D. *Efectividad de los medios de transporte utilizados como soporte para los procesos?*
- E. *Necesidad de modificar aspectos legales de los registros de las empresas?*

Incertidumbres por Valoración - IV

- A. *Efectividad de la logística existente para implantar los procesos de fusión?*
- B. *Grado de compromiso y colaboración de los empleados?*
- C. *Capacitación de los empleados destinados a realizar tareas estratégicas?*
- D. *Visión más futurista que permita bajar el nivel de importancia que se le otorga al Presupuesto si la proyección de beneficio Vs. costos se hace a largo plazo.*

Incertidumbre relacionada con Decisiones a Futuro sobre el Tema - IR

- A. *Decisión sobre políticas de mercadeo.*
- B. *Redefinición de los modelos de inventario.*
- C. *Decisión sobre planes de compra venta.*
- D. *Decisión sobre la unificación y actualización de los sistemas informáticos.*
- E. *Decisión sobre la reorganización de los recursos humanos.*
- F. *Decisión sobre planes especiales de mejoramiento continuo y controles de calidad.*

Opción Exploratoria

Es cualquier medida que se toma para reducir la sensación de duda frente a alguna área de incertidumbre identificada. Estas opciones exploratorias equivalen a ahondar o profundizar los espectros de duda frente a algún área, así la incertidumbre tipo IA se explorará en forma de investigación, encuestas, trabajo analítico y ejercicios de proyección; la incertidumbre tipo IV se explorará con ejercicios destinados a aclarar metas y objetivos; y la incertidumbre tipo IR se explorará estableciendo compromisos, negociaciones, planificaciones conjuntas con decisiones vinculadas de otros proyectos. Para realizar las exploraciones hay que tomar en cuenta el nivel de confianza de las decisiones que se tomen al reducir la incertidumbre, los recursos necesarios para llevar a cabo esas reducciones y el tiempo que involucre realizar la exploración.

Cabe destacar que esta actividad debería ser realizada por grupos de trabajo que cuenten con especialistas en las áreas determinadas, con el fin de que lo que aquí se proponga tenga validez de aplicación y resultado. Por otra parte además de determinar las opciones exploratorias, es necesario indicar de que manera influirán los resultados que se esperan obtener en las comparaciones valorativas de las opciones de decisión consideradas.

A continuación se presentan una serie de opciones que podrían permitir esclarecer cada área de incertidumbre. Dado a que no es posible contar con especialistas que aporten ideas en torno a las incertidumbres planteadas, esta lista de actividades será expresada en términos generales, dejando por sentado que es necesario profundizar en su análisis, el cual podría convertirse claramente en una nueva tarea de planificación, dándole entonces carácter al aspecto recursivo y cíclico de este tipo de planificación.

IA Opciones Exploratorias

A. Patrones de negociaciones que puedan realizarse con los proveedores en cuanto a descuentos reales por volúmenes de venta?

Entrevista con los proveedores y establecimiento de acuerdos por escrito

Áreas de Comparación:

- Confianza: Ventajas entre los Id 6, 5 y los id 9, 11
- Recursos: Designación de un ejecutivo de negocios
- Atraso: No significativo

B. Porcentaje que debe pagarse para las primas de seguro de mercancía?

Entrevista con los corredores de seguro para establecer las condiciones

Áreas de Comparación:

- Confianza: Ventajas entre los Id 6, 5 y los Id 9, 11
- Recursos: Personal administrativo
- Atraso: No significativo

C. Control de las posibles fallas en los sistemas automatizados que servirán de soporte a los procesos?

Evaluación y auditoría de sistemas. Diagnóstico de posibilidades de expansión y actualización

Áreas de Comparación:

- Confianza: Ventajas entre los Id 6, 11 y los Id 9, 5. Podría ser necesario redefinir el uso de logística existente y utilización de recursos.
- Recursos: Contratación de especialista en sistemas, presupuesto extra
- Atraso: Siempre, pero dependerá del resultado del diagnóstico y la decisión que se tome.

D. Efectividad de los medios de transporte utilizados como soporte para los procesos?

Evaluación de los vehículos disponibles y posibles contrataciones externas

Áreas de Comparación:

- Confianza: Ventajas entre los Id 6, 11 y los Id 9, 5
- Recursos: Personal administrativo
- Atraso: No significativo

E. Necesidad de modificar aspectos legales de los registros de las empresas?

Entrevista con el asesor jurídico y contador

Áreas de Comparación:

- Confianza: Mayor o menor valor de la centralización
- Recursos: Personal administrativo
- Atraso: Indefinido según las acciones que se deban tomar

IV Opciones Exploratorias

A. Efectividad de la logística existente para implantar los procesos de fusión?

Auditoría de procesos y recursos

Áreas de Comparación:

- Confianza: Mayor o menor valor de la centralización. Ventaja para ventas máximas.
- Recursos: Contratación de especialistas
- Atraso: Varias semanas

B. Grado de compromiso y colaboración de los empleados?

Sondeo de los empleados, reuniones de grupo para explicar las intenciones del proceso

Áreas de Comparación:

- Confianza: Mayor o menor valor de la centralización
- Recursos: Personal administrativo y recursos humanos, identificación de líderes.
- Atraso: algunas semanas

C. Capacitación de los empleados destinados a realizar tareas estratégicas?

Test evaluativos, exámenes de capacitación

Áreas de Comparación:

- Confianza: Mayor o menor valor de la centralización, utilización de recursos
- Recursos: Personal administrativo y recursos humanos
- Atraso: un par de semanas

D. Visión más futurista que permita bajar el nivel de importancia que se le otorga al Presupuesto si la proyección de beneficio Vs. costos se hace a largo plazo.

Entrevista con los altos ejecutivos, planteamiento de una proyección a largo plazo

Áreas de Comparación:

- Confianza: Cambio del juicio valorativo del presupuesto
- Recursos: Disponer especialistas para realizar la proyección
- Atraso: varias semanas

IR Opciones Exploratorias

Todas las opciones exploratorias de las incertidumbres tipo IR involucran un retraso considerable ya que se refieren al desarrollo de planes que permitan establecer las mejores condiciones de llevar a cabo las actividades operativas del proceso de fusión.

Por esta razón no se presenta ninguna opción específica, sino que más bien se sugiere tomarlas todas como punto de partida para una nueva planificación cambiando el foco del problema según las incidencias de las áreas definidas.

A su vez, como la planificación que se está realizando se refiere a una fusión inmediata, sería conveniente crear un plan que involucre una amplitud en el factor tiempo y permita programar el proceso de fusión completo. Así de este modo las evaluaciones que deban hacerse de las incertidumbres IR también podrían estar condicionadas a los tiempos de implementación.

Paquete de Compromisos

Es la propuesta detallada de las acciones que se van a seguir para avanzar en la decisión. Generalmente deberá incluir las acciones que se realizarán de inmediato, las exploraciones que serán necesarias para reducir la incertidumbre en un área de decisión dada, y los acuerdos de cómo se abordarán y retomarán las opciones que se ha decidido diferir para más adelante.

Dada las condiciones del presente proyecto, se recomienda realizar los paquetes de compromiso luego de haber realizado una evaluación detallada de las Opciones Exploratorias por parte de las personas involucradas directamente con cada área. Por esta razón no se incluirán como parte del desarrollo, aunque sí se hará la salvedad de que deben realizarse a la brevedad posible con el fin de cumplir con una de las exigencias iniciales referida a que el proceso de fusión debe comenzar a implementarse de inmediato.

Es importante recalcar en este punto que las acciones futuras a seguir son indispensables para lograr la fusión total, y que como se dijo en la sección de Opciones exploratorias de IR, de estas acciones futuras dependerán en gran medida el resto de decisiones que deban tomarse.

Conclusiones

La escogencia estratégica es un método de planificación para la toma de decisiones participativa, el cual es un medio ideal para alcanzar decisiones en condiciones de incertidumbre.

Está basado en principios reales de cómo la gente por condición natural tiende a actuar frente a situaciones de decisión. Es un enfoque realista, una visión dinámica cuya esencia consiste en manejar efectiva y concientemente la incertidumbre a través del tiempo. Es un modelo que rompe con los esquemas tradicionales de planificación, es perfectamente aplicable para decisiones de desarrollo y planificación en el sector público o gubernamental, como para planificación estratégica corporativa o privada.

Uno de los aspectos más importantes considerados por este método de planificación, es el carácter cíclico y abierto, basado en procesos continuos e incrementales, donde los elementos se escogen suponiendo que su naturaleza es pasajera y por tanto, las relaciones que se establecen dentro de todo el proceso no pueden ser estáticas ni definitivas, siempre existirán escogencias abiertas y éstas dependerán de cómo sean orientados dichos procesos. Adicionalmente estas condiciones hacen que no sea fácil definir claramente un principio ni un fin único, la multiplicidad es el común denominador en este tipo de planificaciones.

De modo personal me gustaría agregar, que he disfrutado mucho del descubrimiento y puesta en práctica de este modelo de planificación. El dinamismo y la ausencia de formalidades y reglas estrictas hacen que uno se involucre de un modo distinto frente al compromiso de planificar. Creo que uno se siente un tanto dueño de la forma y modo de hacer las cosas, es posible crear e innovar, y la visión que se tiene de lo que se está haciendo concuerda perfectamente con nuestra forma de ver la realidad.

Se que este es solo el principio, aunque no hay fórmulas que aprender, ni reglas que memorizar, sí hay mucho que “hacer”, tratando de encontrar en cada situación de incertidumbre, incluso cotidianas, la forma de aplicar la mecánica racional del proceso de escogencia estratégica, esto sin duda, es la única forma de perfeccionar la práctica y obtener cada vez mejores resultados.