

CONTROL Y PLANES DE CONTINGENCIA

5.1 Control Estratégico (del entorno, de utilidades, de recursos humanos, de producción y mercados)

El Control Estratégico es un sistema que se basa en el Planeamiento Estratégico y que está integrado por un conjunto de dispositivos (con o sin los recursos tecnológicos de la informática) cuyo objetivo es influir en los resultados del Plan. Para ello establece puntos de referencia o certidumbre para medir la congruencia y avance hacia las metas, la utilización eficiente, eficaz y efectiva de los recursos, la exactitud de la información financiera, recolectando además la información real de la empresa para la subsecuente toma de decisiones que establecerán los ajustes del Plan Táctico o plan operativo (corto plazo) y del Plan Estratégico (largo plazo).

Control de entorno

En toda empresa, por lo general, se necesita realizar un monitoreo del entorno para suministrar información a la compañía durante el trabajo diario. Existe la necesidad de saber lo que ocurre dentro de la organización y en el entorno externo.

Monitoreo del entorno

Es un proceso permanente en las organizaciones, en el cual se registra todo lo que ocurre y lo que está por suceder en los entornos externos; en estos monitoreas, no existe un punto en la secuencia de planeación, donde comience o termine el monitoreo del entorno. El modelo muestra dicho monitoreo, como un aspecto continuo del proceso de planeación.

Los datos que se obtienen en forma continua, deben ser proporcionados a toda la empresa, acerca de lo que está sucediendo y la posibilidad de que ocurra algo que afecte las operaciones normales de la empresa y su proceso de planeación.

Proceso y alcance del monitoreo del entorno

El proceso de planeación, se debe de confrontar por dos aspectos esenciales del monitoreo del entorno.

1. Se relaciona con. Los tipos de información obtenida y la forma como se debe utilizar ésta. (Hechos, hipótesis, intuiciones, suposiciones y otras).
2. Se relaciona con la efectividad del sistema de compilación, Almacenamiento, procesamiento, integración y difusión de la información del entorno perteneciente a la organización. La información, debe identificar oportunidades y amenazas emergentes en el entorno externo, luego, identificar sus fortalezas y debilidades para responder a estas oportunidades y amenazas. Este monitoreo debe sacar a la luz, una variedad de factores tanto internos como externos para la organización: que se han estado pasando por alto pero que deben ser considerados como parte del proceso de planeación. Se deben examinar con regularidad, cuatro entornos que son los siguientes:
 1. El macro entorno
 2. El entorno industrial
 3. El entorno competitivo

4. El entorno interno organizacional

5.2 Elaboración de Planes de Contingencia

Los Planes de Contingencia son los procedimientos específicos pre establecidos de coordinación, alerta, movilización y respuesta ante la ocurrencia o inminencia de un evento particular para el cual se tiene escenarios definidos.

Para el caso de edificaciones, instalaciones o recintos, estos planes de contingencia serán dirigidos a un conjunto de acciones coordinadas y aplicadas integralmente destinadas a prevenir, controlar, proteger y evacuar a las personas que se encuentran en una edificación, instalación o recinto y zonas donde se genera la emergencia. Incluye los planos de los accesos, señalización de rutas de escape, zonas seguras internas y externas, equipos contra incendio. Asimismo los procedimientos de evacuación, de simulacros, registro y evaluación del mismo.

Asignación de Responsabilidades. En definitiva delimitar y conocer las personas implicadas y sus responsabilidades en el plan de actuación.

Calendario de Implantación. Conocer cual es el programa en el tiempo y poder valorar adecuadamente el momento en que se encuentre la puesta en marcha del plan.

Plan de pruebas y simulaciones. Por último, indicar que un buen plan de contingencia conlleva la realización periódica de pruebas y simulaciones de crisis. Sólo conociendo de antemano que problemas podrían aparecer ante un desastre, el plan de contingencia podrá ser perfeccionado o sustituido y así asegurar el éxito del mismo.

Las emergencias pueden ser según su origen:

- *Natural:* son aquellas originadas por la naturaleza tales como sismos, inundaciones, erupciones volcánicas, huracanes, deslizamientos, entre otros.
- *Tecnológica:* son aquellas producidas por las actividades de las personas, pueden ser incendios, explosiones, derrames y fugas de sustancias peligrosas.

a. Factores a tener en cuenta en el diseño del Plan de Contingencia:

○ *Densidad de ocupación de la edificación.*- Dificulta el movimiento físico y la correcta percepción de las señales existentes, modificando el comportamiento de los ocupantes. A su vez, condiciona el método para alertar a los ocupantes en caso de emergencia y agudiza el problema.

○ *Características de los ocupantes.*- En general, toda edificación, instalación o recinto que es ocupada por personas de distintas características como son: edad, movilidad, percepción, conocimiento, disciplina, entre otras.

○ *Existencia de personas ajenas.*- Aquellas edificaciones, instalaciones o recintos ocupados en su totalidad por personas que no los usan con frecuencia, y por ello no están familiarizados con los mismos. Ello dificulta la localización de salidas, de vías que conducen a ellas o de cualquier otra instalación de seguridad que se encuentre en dichos locales.

○ *Condiciones de Iluminación.*- Da lugar a dificultades en la percepción e identificación de señales, accesos a vías de escape, etc., y a su vez incrementa el riesgo de caídas, golpes o empujones. La existencia de alguno de estos factores o la conjunción de todos ellos junto a otros que puedan existir, previsiblemente darían lugar a consecuencias, incluso catastróficas ante la aparición de una situación de

emergencia, si previamente no se ha previsto tal evento y se han tomado medidas para su control.

b. Estructura del Plan de Contingencia General:

- *Evaluación de Riesgo*: Por intermedio de este análisis, mediante el cumplimiento de tres bloques predeterminados, identificación de riesgos potenciales, su valoración y su localización en la edificación, instalación o recinto.
- *Medios de Protección*: Se realizará este documento estableciendo medios técnicos y humanos necesarios o disponibles para la protección.

Plan de Evacuación: En este documento se realizará el esquema de procedimientos encaso de darse una emergencia por sismo o incendio. Del análisis anterior de riesgos potenciales y de medios de protección, se derivarán los procedimientos que deberán realizarse en el plan de evacuación

Implementación del Local: Se debe contar con cronograma de actividades, tomando en consideración las siguientes actividades: Inventario de factores que influyen en el riesgo potencial; Inventario de los medios técnicos de autoprotección; Evaluación de riesgo; Redacción de Manual y procedimientos; Selección, formación y adiestramiento de los componentes de los equipos de emergencia.

5.3 Enfoque Global para el análisis de problemas.

En los últimos años, la economía se ha caracterizado, aparte de los numerosos avances tecnológicos, por el desarrollo acelerado de un fenómeno muy importante denominado “globalización”, que ha traído como consecuencia una mayor integración entre las diferentes naciones o regiones de nuestro planeta.

La globalización ha permitido que las empresas operen con costos relativamente bajos, y al mismo tiempo les proporciona la oportunidad de comprender al mundo entero como si fuera una sola entidad económica y comercial, o sea, considerarlo como un mercado, como una fuente importante de insumos y un espacio propicio de acción tanto para la producción como para la adquisición y comercialización de productos y servicios. Su característica más importante consiste en que tiene como motor dinámico de crecimiento económico, a un comercio internacional cada vez más extenso y complejo.

La integración económica está orientada hacia la eliminación de barreras económicas en la comercialización de bienes y servicios entre los países, esta es considerada eficiente cuando se logran altos beneficios, sobre todo aquellos relacionados con la competitividad, derivados de la expansión comercial.

5.4 Globalización Y Administración Estratégica Internacional

La estrategia internacional implica que la empresa venda sus bienes o servicios fuera de su mercado nacional. Uno de los principales motivos para emplear una estrategia internacional (en lugar de una dirigida al mercado nacional) es que los mercados internacionales ofrecen otras oportunidades.

Raymond Vernon expresó la lógica clásica que sustenta la diversificación internacional cuando dijo que, normalmente, la empresa encuentra una innovación

en su mercado nacional, sobre todo si se trata de una economía avanzada como la de Estados Unidos. El producto empieza a tener demanda en otros países y la empresa del país de origen empieza a exportarlo.

El aumento de la demanda en otros países justifica la inversión extranjera directa en capacidad productiva en el extranjero, sobre todo porque las competidoras extranjeras también se organizan para satisfacer el aumento de la demanda. Cuando el producto se estandariza, la empresa justifica sus operaciones llevando la producción a una zona que tiene costos de producción bajos. Así pues, Vernon señala que las empresas se diversifican internacionalmente para extender el ciclo de vida de un producto.

Otro motivo tradicional de las empresas para volverse multinacionales es que así obtendrán los recursos que necesitan. El abasto clave de materias primas, sobre todo energía y minerales, es importante en algunas industrias. Por ejemplo, los productores de aluminio necesitan bauxita, los fabricantes de neumáticos necesitan caucho y las compañías petroleras recorren el mundo en busca de más reservas de petróleo. Otras industrias, como las de la ropa, los aparatos electrónicos, los relojes y muchas más, buscan factores de producción debajo costo y han trasladado parte de sus operaciones al extranjero para bajar sus costos. En algunas industrias, la tecnología impulsa la globalización porque las economías de escala necesarias para llevar los costos al nivel más bajo posible requieren una inversión superior a la que se necesita para satisfacer la demanda del mercado interno. Daewoo y Hyundai, los importantes fabricantes coreanos de autos, ciertamente encontraron que así era. También existe la presión por bajar los costos, lo cual se logra comprando a los proveedores globales que ofrezcan los costos más bajos. Por ejemplo, un mercado interno podría no contar con la experiencia en investigación y desarrollo que necesita un negocio nuevo.

Los grandes mercados nacientes, como China e India, ofrecen un fuerte incentivo para internacionalizarse debido al potencial de su demanda. Ante las fluctuaciones monetarias, las empresas también podrían optar por repartir sus operaciones entre muchos países, inclusive los de economías nacientes, para disminuir el riesgo de devaluación existente en un país.

No obstante, la singularidad de los mercados nacientes presenta oportunidades y también retos. Por ejemplo, si bien China es diferente de los países occidentales en muchos sentidos, inclusive la cultura, la política y los preceptos de su sistema económico, también ofrece un colosal mercado en potencia. Muchas empresas internacionales piensan que los mercados chinos son prácticamente vírgenes, que no han estado expuestos a muchos productos modernos y sofisticados. Estas empresas piensan que la demanda se desarrollará cuando China quede expuesta a estos productos. No obstante, las diferencias entre China y los países occidentales plantean serios retos a los paradigmas de la competencia occidental que hacen hincapié en las habilidades necesarias para administrar los riesgos financieros, económicos y políticos.

La gran mayoría de los negocios internacionales de las compañías de origen estadounidense realiza en mercados europeos, donde está invertido el 60% de los activos de las empresas estadounidenses ubicadas fuera del mercado interno. Del dinero que las filiales extranjeras de compañías estadounidenses gastan en Investigación y Desarrollo (I y D) dos terceras partes lo hacen en Europa. Las compañías que buscan internacionalizar sus operaciones en Europa, o en otras partes, deben entender la presión para responder a las costumbres regionales, nacionales y locales, sobre todo cuando sus bienes o servicios requieren de una adaptación

debido a diferencias culturales o de un marketing eficaz para convencer a los clientes de que prueben un producto diferente.

La capacidad para ofrecer servicios y reparaciones locales es otro factor que influye en el deseo de los países para recibir una respuesta. La ubicación incluso podría afectar a industrias que, presuntamente, necesitan más economías globales de escala, por ejemplo, la línea blanca (es decir, aparatos electrodomésticos como los refrigeradores). Por otra parte, los proveedores muchas veces siguen a sus clientes, sobre todo a los grandes, a los mercados internacionales y ello provoca que la empresa no tenga necesidad de encontrar proveedores locales. Los costos del transporte de productos grandes y sus partes, por ejemplo, el equipo pesado de excavación, son significativos y pueden imposibilitar a los proveedores de una empresa para seguirla a un mercado internacional.

Hemos expuesto los incentivos que llevan a las empresas a emplear estrategias internacionales.

Cuando éstas tienen éxito, las empresas obtienen cuatro beneficios básicos:

- Un mercado más grande
- Mayor rendimiento de las inversiones de capital o de productos y procesos nuevos
- Más economías de escala y de alcance o mayor aprendizaje
- Una ventaja competitiva en razón de la ubicación