



# Escuela Superior Tepeji del Río



Área Académica: Tepeji del Rio.

Lic. Administración

Asignatura: Administración Estratégica

Semestre: Quinto

Profesor(a): Silvia Ayala Hernández

Horas: 80

Periodo: Julio-Diciembre 2015.



## Asignatura: Administración Estratégica

**Abstract:** At the end of the semester the student will be able to identify, apply and develop the essential elements in the strategic planning through a project.

**Keywords:** Strategic Management: Strategy, Competitive advantage, strategic planning, mission, vision, levels of strategy, customer, competence, product, differentiation, the product is in mind of the consumer, innovation, corporate identity, forecasting, (SWOT), strategic objectives, Grantt Graph



# Administración estratégica

Es el proceso administrativo de crear una visión estratégica, establecer objetivos y formular una estrategia, así como implantar y ejecutar dicha estrategia.

# Unidad 1. Planeación estratégica

## Concepto

- Es la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, las cuales combinadas con otros datos proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente.

# Etapas del proceso de planeación

estratégica.

¿Dónde estamos?

- Definir la posición estratégica actual.

- Escudriñar el futuro y predecir consecuencias.

¿A dónde deberíamos ir?

- Proyectar a la organización con la posición estratégica que debe tener en el futuro.



## Evaluación organizativa

- Para evaluar el desempeño organizacional existen dos tipos de medidas: las financieras y las no financieras, que se refieren a aspectos como satisfacción del cliente, eficiencia y eficacia en los procesos internos en la empresa y crecimiento e innovación.

## Misión, visión y alternativas.

### Misión

- Es una declaración de la razón de ser de la organización.

### Visión

- Aclara la dirección de la empresa a largo plazo y su intención estratégica.

- Son las metas estratégicas que se desprenden de la misión y la visión de las organizaciones.



# Elección de estrategias, implementación y evaluación.

## Elección de estrategias

- Es elaborar la misión, detectar oportunidades y amenazas externas de la organización, definir sus fuerzas y debilidades, y establecer objetivos.

## Implementación

- La empresa debe establecer objetivos anuales, idear políticas, motivar a los empleados y asignar recursos de tal manera que permita ejecutar las estrategias formuladas.

## Evaluación

- Es el medio para conocer cuando no esta funcionando bien determinada estrategia.
- Revisión de los factores internos y externos.
- Medición de desempeño
- Aplicación de acciones correctivas.

# Planes contingentes

- Los planes contingentes se inician al cuestionar, ¿Qué sucedería si tal evento surgiera de repente?. Es una pregunta dirigida principalmente a lo que pudiera hacer la competencia, a posibles cambios en el comportamiento del mercado.

# Opciones estratégicas

Se definen para lograr un objetivo a largo plazo:

- Calidad de productos o servicios
- Intensidad de la inversión
- Innovación
- Productividad
- Integración vertical
- Posición en el mercado
- Costos crecientes
- Crecimiento de mercado
- Manejo de estrategias

# Niveles de estrategia





## Unidad II. El mercado y la

## formulación de estrategias.

Necesidad de comprender a los clientes.

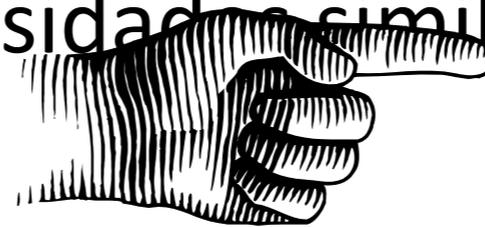
- Las organizaciones como producto de las sociedades surgen para responder a demandas de la gente que las conforman, aunque ninguna organización puede responder completamente a las necesidades, deseos y expectativas de todos los individuos.

# Segmentación del mercado y estrategia.

“El proceso de subdividir un mercado en subconjuntos distintos de clientes que se comportan de una misma manera o que presentan necesidades similares”

Marketing comercial

Marketing social



Cliente

Consumidor



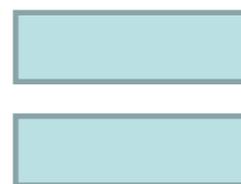
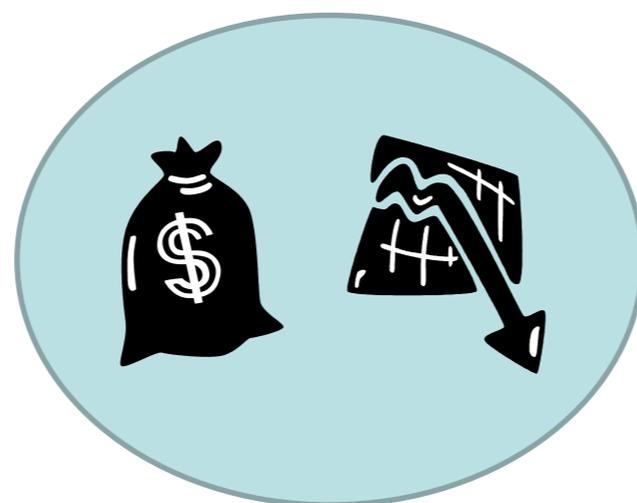
Personas con una misma problemática social que serán consumidores de un producto social, ya sea un bien o un servicio

# Análisis estratégico del mercado

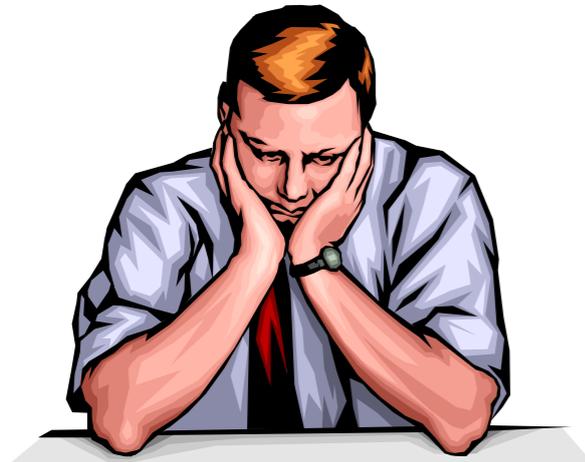
Un mercado no es una unidad homogénea, sino que está compuesta por miles, incluso millones de individuos, empresas u organizaciones que son diferentes los unos de los otros en función de su ubicación, NSE (nivel socio-económico), cultura, preferencias de compra, estilos de vida y capacidad de compra.

DIVERSIDAD

UN SOLO ESFUERZO PARA  
TODO EL MERCADO NO SIRVE

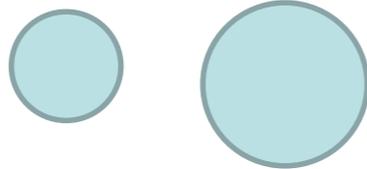


Necesidad de dividir al mercado en grupos, cuyos integrantes posean características homogéneas.



## VARIABLES

Geográficas,  
Demográficas,  
Pictográficas,  
Actitudinales,  
Motivacionales, etc.



“Las variables para la segmentación de la población objetivo o mercado meta, pueden adquirir mayor o menor grado de importancia según el nicho a estudiar, sin tener que eliminar el

# La competencia

- Existe competencia cuando diferentes proveedores concurren a un mercado a ofrecer sus productos ante un conjunto de consumidores
- Competidores específicos a un mismo bien
- La competencia es esencial a la economía de mercado, no existe economía de mercado sin competencia y la existencia de competencia produce como resultado un tipo de economía que es de mercado



# Competencia Perfecta

- Mercado perfectamente competitivo
- Número de oferentes es infinito para cada uno de los bienes que produce, el número de demandantes también lo es.
- No existe limitación para la entrada al mercado
- Ninguna de las fuerzas determinan precios y condiciones
- No existen economías de escala significativas

## Competencia Imperfecta

- Algunos oferentes o demandantes poseen mayor poder que otros en la fijación de precios
- Existen restricciones directas o indirectas que limitan el acceso del mercado a nuevos competidores
- Se trata de crear sistemas de economías de escala

# Otros Tipos de

- Monopolio **Competencia**
- Un vendedor controla el mercado
- Oligopolio
- Pocos vendedores controlan un mercado, cada una de las firmas conoce anticipadamente la conducta de las restantes
- Monopsonio - Oligopsonio
- La demanda está limitada a uno o pocos compradores

# Definición del universo de competidores

- El universo de competidores de una organización comprende desde la ubicación de los competidores presentes y directos, hasta los potenciales y futuros, pasando por aquellos que puedan surgir como productos sustitutos.



El productos. Diferenciación posicionamiento, e

innovación ■

### Impulso de mercado

- Se debe fabricar lo que se puede vender
- Se identifican necesidades en el mercado para cubrir
- Marketing es clave:
  - estudios de mercado
  - CRM (retroalimentación)

### Interfuncional

- La innovación de productos es resultado de un esfuerzo coordinado de todos los departamentos de la empresa

### Impulso tecnológico

- Se debe vender lo que se puede fabricar
- Las nuevas tecnologías presentan oportunidades de fabricación de nuevos productos para los que habrá que crear mercado
- I+D es clave



	Evolución de la innovación					
	Crecimiento		Madurez		Declinación	
<b>Introducción</b>						
<b>Crecimiento</b>	Diseño dominante Standard alternativo Tasa crecimiento ventas alta					
<b>Madurez</b>			Diseño dominante Standard alternativo Tasa crecimiento ventas media			
<b>Declinación</b>					Diseño dominante Standard alternativo Tasa crecimiento ventas baja	



# Del mercado genérico al mercado estratégico.

## Mercado genérico

- Productos genéricos
- Compite con productos similares
- Utiliza la publicidad tradicional
- Esta conformado por clientes constantes
- Los productos son sensibles a los precios.

## Mercado estratégico

- Diferencia y posiciona los productos
- Compite con los beneficios del producto genérico
- Utiliza nuevos enfoques de la comunicación social
- El producto se considera sujeto a cambios
- El universo de competidores es amplio.

# Como diferenciar y posicionar un producto

1. Definir la posición inicial del producto

2. Definir la posición que se debe ocupar según la PE

3. Determinar los productos de los principales competidores

4. Definir y programar el que y el como de lo que se debe comprender



## Unidad III. Imagen corporativa y

comunicación estratégica.

Identidad e imagen corporativa

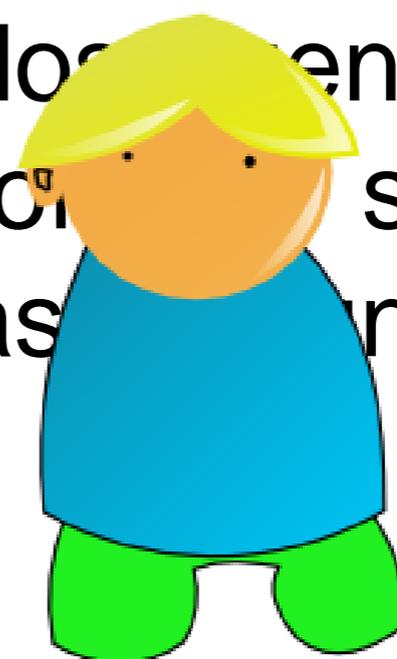
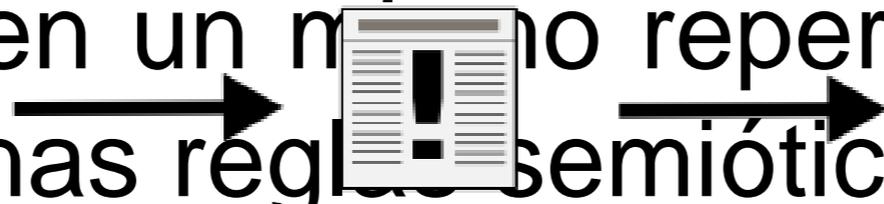
- Identidad: es la parte de la imagen que puede ser vista u oída. Es cada marca tangible incorporada a los objetivos y medios de comunicación relacionados con lo que se requiere decir de una organización en particular

# Imagen corporativa

- Es la suma de todas las impresiones que produce una organización y se fijan en la mente de sus públicos receptores.

# Planeación estratégica y comunicación.

- La comunicación es el proceso mediante el cual se puede transmitir información de una entidad a otra. Los procesos de comunicación son interacciones mediadas por signos entre al menos dos agentes que comparten un mismo repertorio de signos y tienen unas reglas semióticas comunes.





## A quienes debemos comunicar y quien debe comunicarse

Ningún material es bienvenido para los receptores a quienes es dirigido, amenos que se tenga algún interés para ellos. Entre los públicos mas receptores tenemos:

- Clientes
- Personal de la organización
- Sindicatos
- Proveedores
- Instituciones de crédito
- Universidades
- Dependencias de gobierno
- Accionistas



- La parte central para determinar lo que debe comunicarse esta en lo que es y hace la organización,. Los aspectos en cuestión se obtienen de la información obtenida y analizada para fines de PE, la cual gira en torno a los factores estratégicos clave.

## Programa integral de planeación estratégica (PICE).

- Tanto para la creación de una imagen corporativa como para lograr la diferenciación de los productos se estaría requiriendo de un PICE, este señala directrices de cómo, cuando, que, donde y a quienes dirigir las comunicaciones.

## Unidad V. Fuerzas y debilidades.

### Análisis FODA

- Permite conocer como va a ser la relación de la organización con diferentes aspectos como la competencia, la ubicación, el mercado, y la empresa misma.
- Es una de las herramientas esenciales que provee de los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica. Proporcionando información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas.

Investigación de las condiciones internas de la organización. (fuerzas y debilidades)

- Las fortalezas son aquellos factores que se perciben como tales, pero con respecto a la empresa en sí. Ej.: La ubicación de la empresa, el alto grado de especialización.
- Las Debilidades Son aquellos factores que podrían traerle inconvenientes a la empresa y que podrían ser causados por características de la misma organización. Ej. : La falta de tecnología, escasa posibilidad de inversión.

Investigación de las condiciones externas. (oportunidades y amenazas)

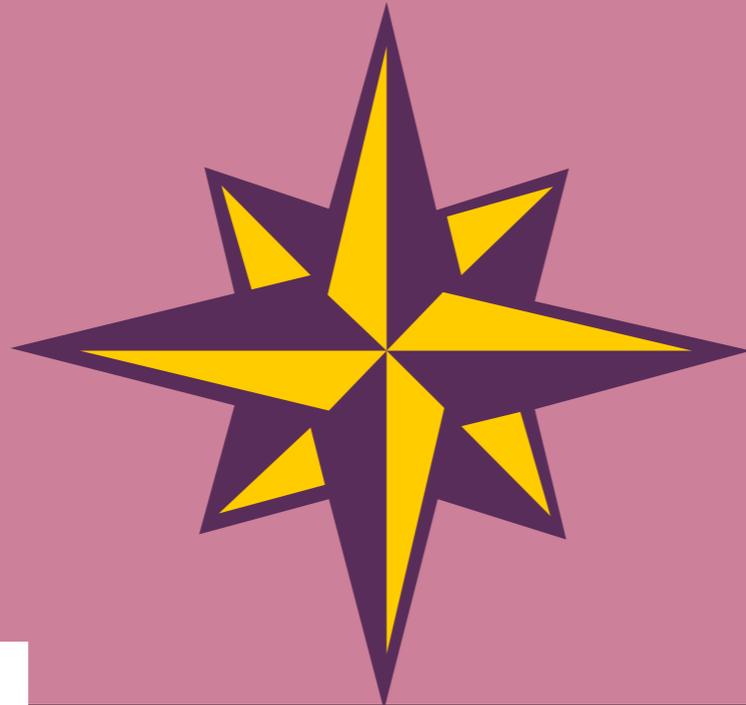
- Las oportunidades se refieren al mercado. Ej.: la existencia de un mercado potencial, la situación económica por la que atraviesa el país.
- Las amenazas son aquellos problemas que podrían presentarse a la empresa y que dependen del mercado. Ej.: Aparición de nuevos competidores, variación del tipo de cambio.

Negocios perro, vaca, incógnita y estrella del modelo de Boston Consulting Company. ■



**Alta**      **Participación**      **Baja**

**Alto**



**Crecimiento**

**Bajo**



- Difícil crecimiento (a expensas del líder)
- Pocas necesidades de inversión y poca generación de fondos (CF + ó - pero en pequeñas cantidades)
  - Alternativas
    - Mantenimiento (si CF positivo)
    - Crecimiento (no aconsejable por su dificultad)
  - Desinversión controlada o cosecha (paulatina o por fases)
    - Liquidación (la más lógica)





- Crecimiento alto (necesitan fuertes inversiones para convertirse en estrellas)
  - Rentabilidad pequeña (detráen recursos)
    - Alternativas
  - Mantenimiento (terminan siendo perros, no recomendable)
- Incrementar cuota de mercado => pasa a estrella y ganar dinero en la madurez (si hay muchos negocios elegir en cuáles invertir)
- Deshacerse del negocio y obtener un flujo positivo
- Diferenciarse sirviendo a un segmento específico del mercado.

- Altamente atractivo (mucho  $B^0$  pero elevadas inversiones => puede que no haya CF para financiarla)
  - Alternativas
- Mantenimiento (la única posible pues se convertirá en vaca lechera)
  - Crecimiento (no necesario pues se es líder)
    - Liquidación (absurdo)
- Altamente atractivo (mucho  $B^0$  y bajas inv => generadores de flujo de caja para financiar otros negocios



## ACCIONES:

- Invertir en los negocios estrellas para mantener o reforzar su dominio en el mercado
- Proteger los negocios generadores de fondos o vacas lecheras, asegurando el mantenimiento de su posición.
- Seleccionar los negocios interrogantes en los que se va a invertir y desinvertir en el resto.
- Reducir o modificar el n<sup>o</sup> de modelos de perros que pueden ser potencialmente rentables y liquidar los restantes.



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE HIDALGO  
ESCUELA SUPERIOR TEPEJI**



# UNIDAD IV PRONÓSTICO DEL FUTURO



- Introducción
- ¿Que son los pronósticos?
- ¿Como pronosticar?
- Consideraciones para pronosticar
- Regresión lineal
- Ejemplo

# INTRODUCCIÓN



- La importancia de predecir las fluctuaciones de la demanda, se ha hecho esencial para evitar la mayor parte de perdidas, además de ya no trabajar bajo la incertidumbre con la que se trabajaba a principios de siglo.
- Un pronostico nos da una aproximación de la realidad que se pretende predecir, por tal motivo un pronostico siempre tendrá un margen de error.



# ¿QUÉ SON LOS PRONÓSTICOS?

- El pronóstico no es una predicción de lo que irremediablemente pasará en el futuro. Un pronóstico es información con cierto grado de probabilidad de lo que pudiera pasar.
- La probabilidad de éxito del plan financiero está en función directa de la elaboración de los pronósticos. Dicho de otra forma, el resultado de la planeación y operación de la empresa está directamente ligada a la certeza de los pronósticos.



## CONSIDERACIONES PARA PRONOSTICAR

- Actualmente el pronosticar es muy sencillo ya que existen herramientas o software especializados para esta actividad, pero antes se deben tomar las siguientes consideraciones:
  - a) Cómo funcionan las técnicas estadísticas (Media, desviación estándar, etc.).
  - b) Cuántos datos se requieren.
  - c) Cómo se puede medir el impacto de la desviación de los pronósticos.
  - d) Cómo pronosticar cientos de productos de manera rápida y más exacta.
  - e) Cuál es el perfil sugerido de quien elabora los pronósticos, etc.



# ¿CÓMO PRONOSTICAR?

- Para poder realizar un pronóstico podemos seguir los siguientes pasos:
  1. Recopilación de datos.
  2. Reducción o condensación de datos.
  3. Construcción del modelo.
  4. Extrapolación del modelo.



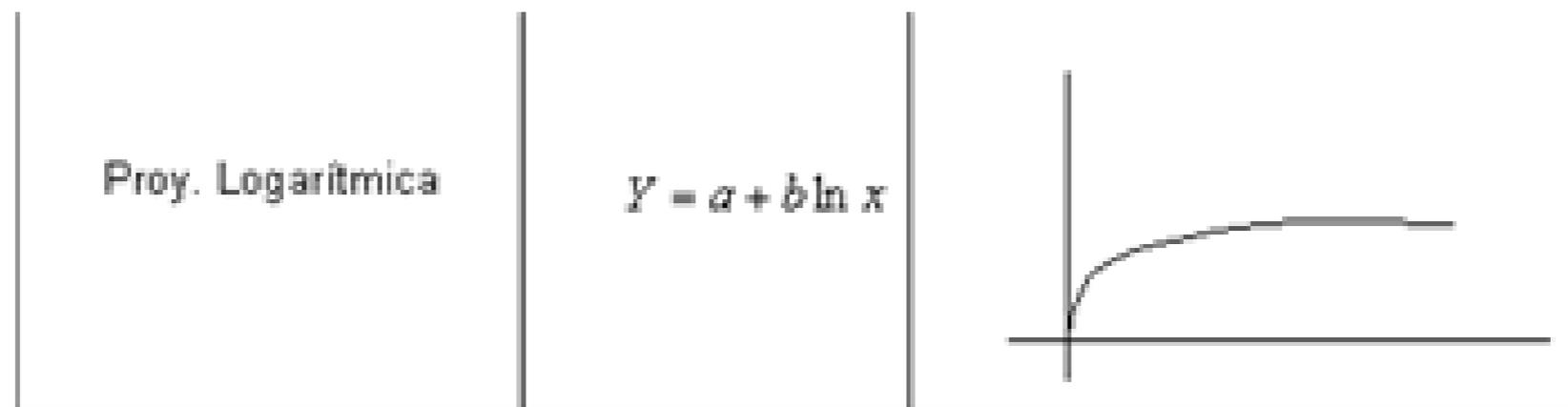
- Para entenderlo mas sencillamente, un pronostico esta determinado por la forma en que sus datos históricos se encuentran en el tiempo, tal y como podemos observar en las imágenes.

TIPOS DE PROYECCIÓN	ECUACIÓN f (tiempo)	GRAFICO
Proy. Lineal	$Y = A + BX$	
Proy. Exponencial	$Y = ae^{bx}$	
Proy. Potencial	$Y = ax^b$	
Proy. Logarítmica	$Y = a + b \ln x$	

TIPOS DE PROYECCIÓN	ECUACIÓN f (tiempo)	GRAFICO
Proy. Asintótica	$Y = a + \frac{b}{x}$	
	$Y = a - \frac{b}{x}$	
Proy. Gompertz	$Y = e^{(a - \frac{b}{x})}$	

Pero nosotros nos enfocaremos a la proyección logarítmica de la demanda, que ya linealizada se representa con la siguiente ecuación.

Bajo este argumento podemos ocupar el método de regresión lineal por mínimos cuadrados.



# Regresión lineal

- Para llevar a cabo esta se deben calcular las variables A y B de la ecuación lineal.

$$Y = A + B \ln X$$

$$A = \frac{(\sum Y)(\sum X^2) - (\sum X)(\sum XY)}{n(\sum X^2) - (\sum X)^2} \quad ; \quad B = \frac{n(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{n(\sum X^2) - (\sum X)^2}$$

- Las cuales quedan definidas por las siguientes formulas, correspondientes al método de mínimos cuadrados.



# EJEMPLOS

- La directora de salubridad de Chapel Hill está interesada en saber la relación que existe entre la antigüedad de un camión de basura y los gastos anuales de reparación. Con este fin la directora a reunido la información de cuatro camiones. Utiliza el pronostico logarítmico para encontrar los gastos de camión en el octavo año de vida.

Camión	Antigüedad (Años)	Gastos de rep. durante el ultimo año en cientos de dólares
101	5	7
102	3	7
103	3	6
104	1	4



# EJEMPLOS

Camión	Años (X)	Gastos (Y)	X*Y	X*X
101	5	7	35	25
102	3	7	21	9
103	3	6	18	9
104	1	4	4	1
Totales	12	24	78	44



$$A = \frac{(24 * 44) - (12 * 78)}{(4 * 44) - 12^2} = 3.75 \quad B = \frac{(4 * 78) - (12 * 24)}{(4 * 44) - 12^2} = 0.75$$

- Quedando la ecuación lineal de la siguiente manera:

$$Y = 3.75 + 0.75 \ln(X)$$

- Sustituyendo el valor de 4 años de antigüedad resultaría:

$$Y = 3.75 + 0.75 \ln(8) = 5.31$$

- Por lo tanto un camión con 8 años de vida según el pronóstico logarítmico es de \$531 dólares.

# CONCLUSIÓN

- La elaboración de un pronóstico es la solución óptima para la planeación y operación en la empresa, así como también la toma de decisiones y las utilidades de la empresa pueden ser mucho mejores si esta cuenta con buenos pronósticos.



# BIBLIOGRAFIA

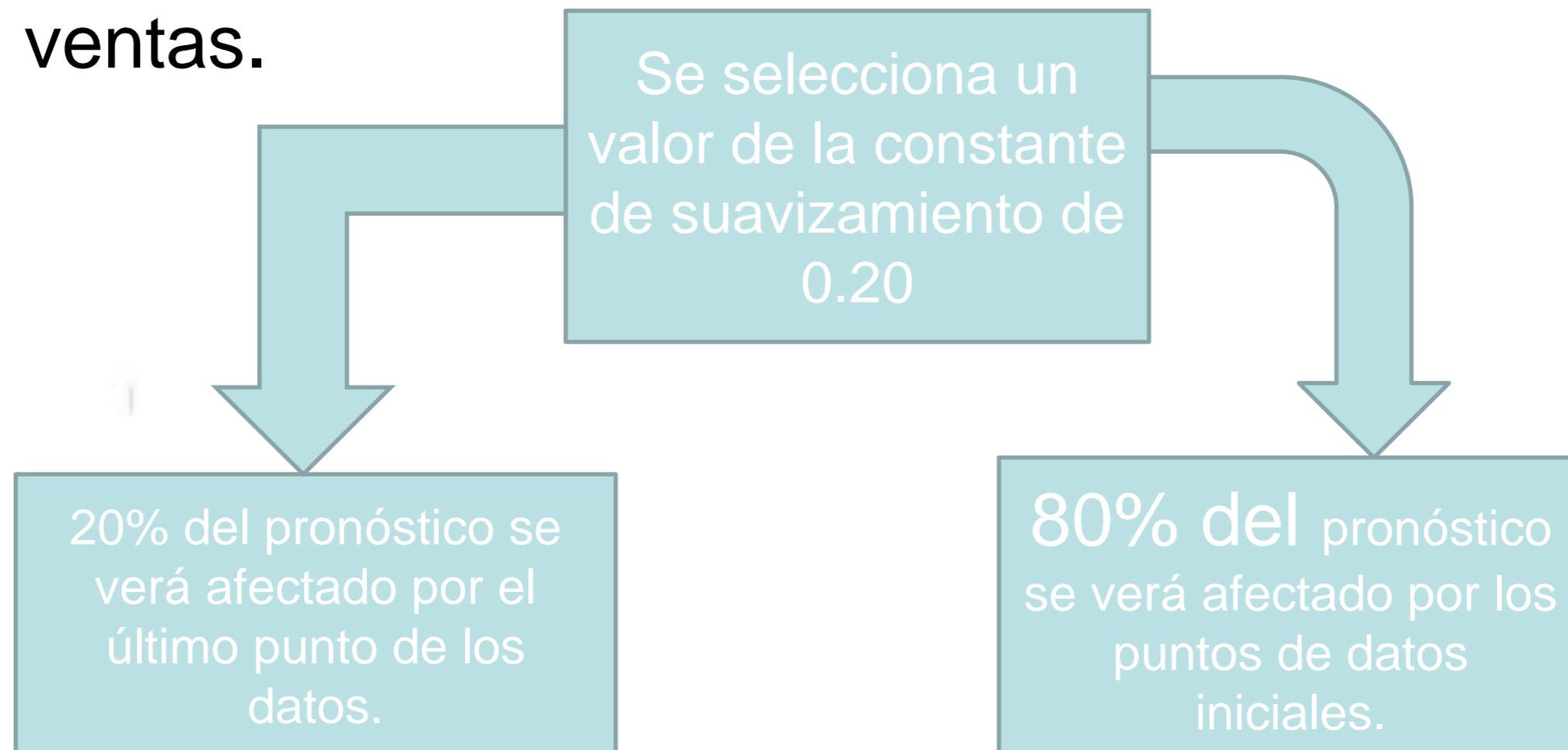
BONINI, CHARLES E., HAUSMAN WARREN, “ANÁLISIS CUANTITATIVO PARA LOS NEGOCIOS”, 9<sup>a</sup>. EDICIÓN, MCGRAW-HILL, COLOMBIA

# Pronóstico de suavizamiento exponencial.

- Técnica que suaviza las fluctuaciones que puede presentar la demanda para generar producciones estables.

# Pronóstico de suavizamiento exponencial.

- Utiliza una constante de suavizamiento que es el porcentaje del pronóstico afectado por el punto de datos más recientes o la observación de las ventas.





Ecuación básica del suavizamiento exponencial.

$$F_{t+1} = \alpha D_t + (1-\alpha)F_t$$

**Donde:**

$F_{t+1}$  = pronóstico para el periodo  $t+1$ .

$\alpha$  = constante de suavizamiento.

$D_t$  = ventas (demanda) del periodo  $t$ .

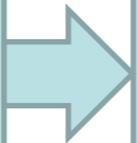
$F_t$  = pronóstico para el periodo  $t$ .



# Ejemplo ( $\alpha=0.20$ ).

Ventas mes	Pronóstico de (miles dólares)	Suav. Exponencial
Enero	US\$1,212	US\$1,212
Febrero	1,321	1,212
Marzo	1,278	1,233.80
Abril	1,341	1,242.64
Mayo	1,257	1,262.31
Junio	1,287	1,261.25
Julio	1,189	1,266.40
Agosto	1,111	1,250.92
Septiembre	1,145	1,222.94
Octubre	1,150	1,207.35
Noviembre	1,298	1,195.88
Diciembre	1,331	1,216.30
		1,239.24

Pronóstico de febrero



$$\begin{aligned} &= 0.20(\text{ventas reales de enero}) + 0.80(\text{pronóstico del anterior enero}). \\ &= 0.20(1,212) + 0.80(1,212) = 1,212 \end{aligned}$$

Pronóstico para marzo



$$\begin{aligned} &= 0.20(\text{ventas reales de febrero}) + 0.80(\text{pronóstico del anterior febrero}). \\ &= 0.20(1,321) + 0.80(1,212) = 1,233.8 \end{aligned}$$

Pronóstico para abril



$$\begin{aligned} &= 0.20(\text{ventas reales de marzo}) + 0.80(\text{pronóstico del anterior marzo}). \\ &= 0.20(1,278) + 0.80(1,233.8) = 1,242.64 \end{aligned}$$

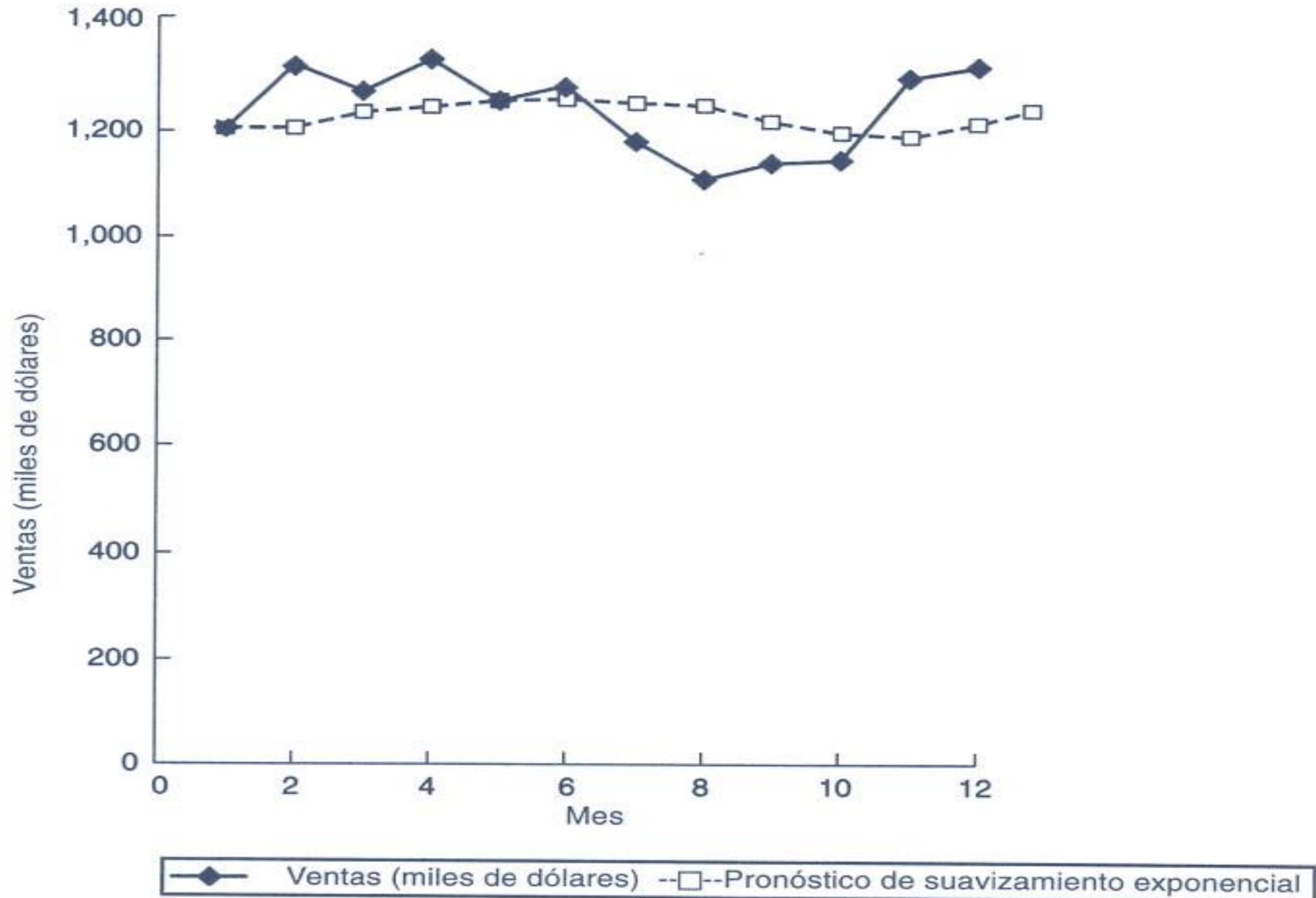


## Valores de la constante de suavizamiento.

- Por lo general, los valores para la constante de suavizamiento se sitúan entre 0.10 y 0.30.
- Cuanto mayor sea el valor de la constante, mayor será la respuesta del pronóstico a los cambios recientes en las ventas.
- Algunas veces la respuesta será sólo una respuesta a los cambios aleatorios de las ventas de mes a mes, y no es conveniente tener pronósticos con grandes variaciones de un mes al siguiente.

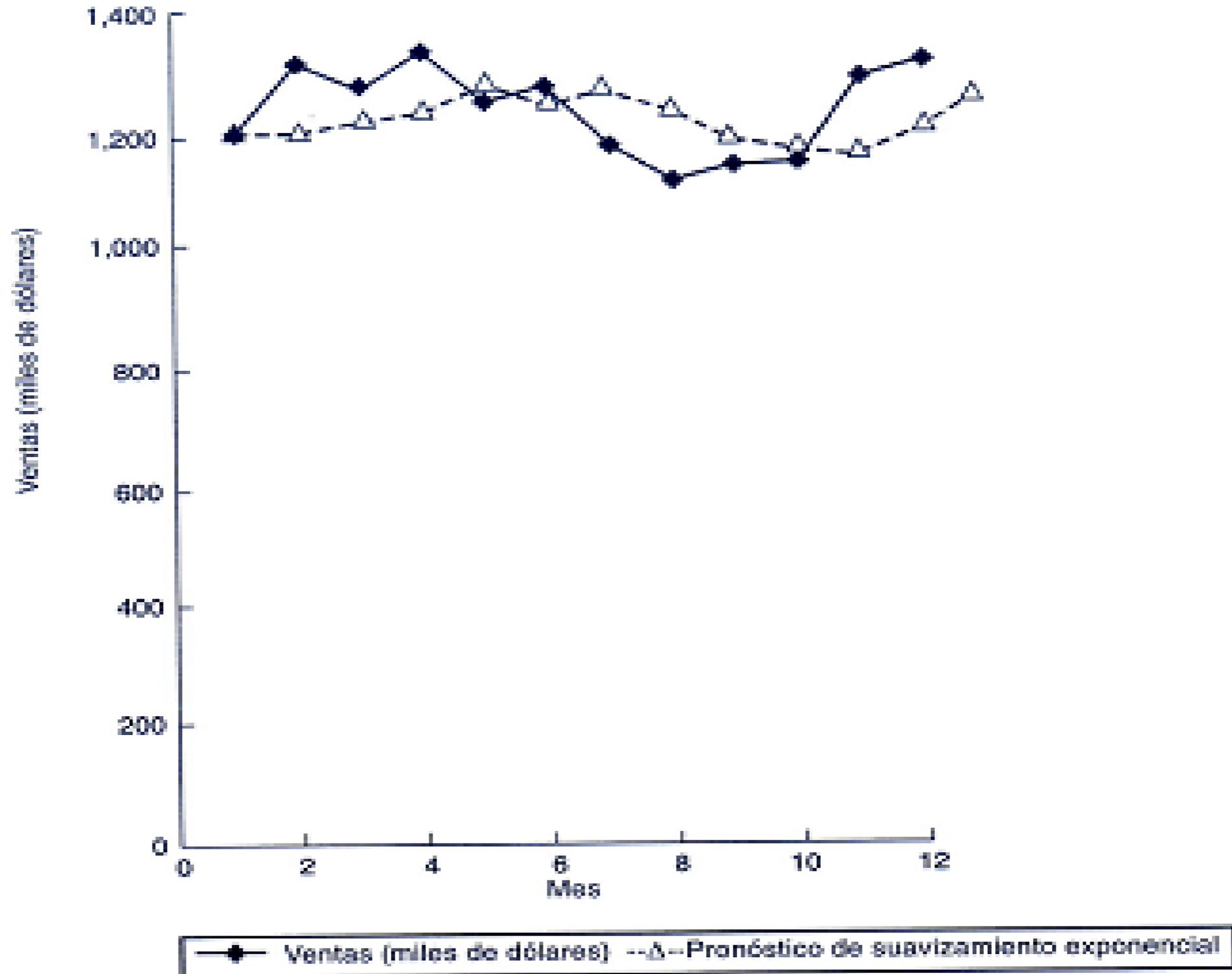


Constante de suavizamiento de 0.20.





Constante de suavizamiento de 0.40.





# Cálculo del pronóstico en Excel.

	A	B	C	D	E	F	G	H
1	constante de suavización (alfa)			0.2				
2								
3	Período	Ventas	Pronóstico					
4	1	1212						
5	2	1321	1212		Celda	Ecuación		
6	3	1278	1233.8		C6	= $\$D\$1*B5+(1-\$D\$1)*C5$		
7	4	1341	Copiar					
8	5	1257						
9	6	1287						
10	7	1189						
11	8	1111	↓					



# Bibliografía.

- Bonini, Charles E., Hausman Warren, “Análisis cuantitativo para los negocios”, 9<sup>a</sup>. Edición, McGraw-Hill, Colombia, pp. 466-469, 477, 490.

# Regresión potencial

- Teniendo datos históricos observados sobre la demanda, oferta o la variable que se quiera proyectar, podemos graficar la nube de puntos y observar la distribución de los mismos, así como apreciar si los puntos se aproximan a alguna función, en el caso de la función potencial se puede recurrir a la siguiente relación:

$$Y = AX^B$$



# Regresión potencial

- Para linealizar esta función se aplica logaritmos a ambos miembros, mediante este procedimiento se obtiene una ecuación logarítmica lineal:

$$\log Y = \log A + B \log X$$

- Sustituyendo valores se tiene:

$$Y = \log Y \quad A = \log A \quad X = \log X$$

- Una vez realizada la sustitución, los resultados se escriben en la forma lineal:

$$Y = A + B(X)$$

# Ejemplo

- Con los siguientes datos históricos, proyectar la demanda para el año 2011 mediante regresión potencial.

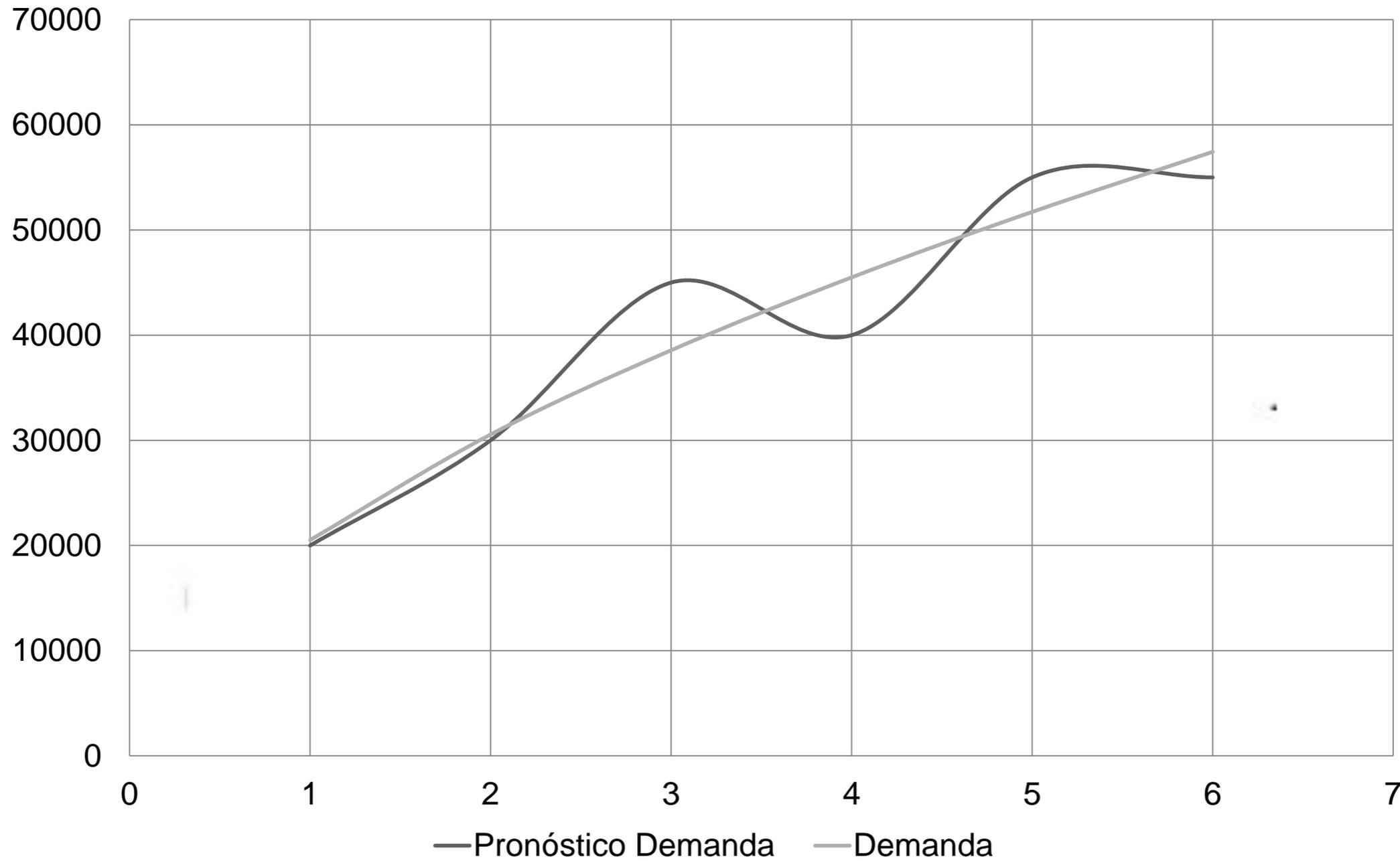
Año	X	Y
2005	1	20,000
2006	2	35,000
2007	3	45,000
2008	4	40,000
2009	5	55,000
2010	6	55,000

- Por el método no lineal de Regresión potencial se tiene las siguientes relaciones y construimos la [siguiente tabla](#):

$$Y = AX^B \quad \text{Log } Y = \text{Log } A + B \text{ Log } X$$
$$Y = \text{Log } Y \quad A = \text{Log } A \quad X = \text{Log } X$$



# Regresión potencial





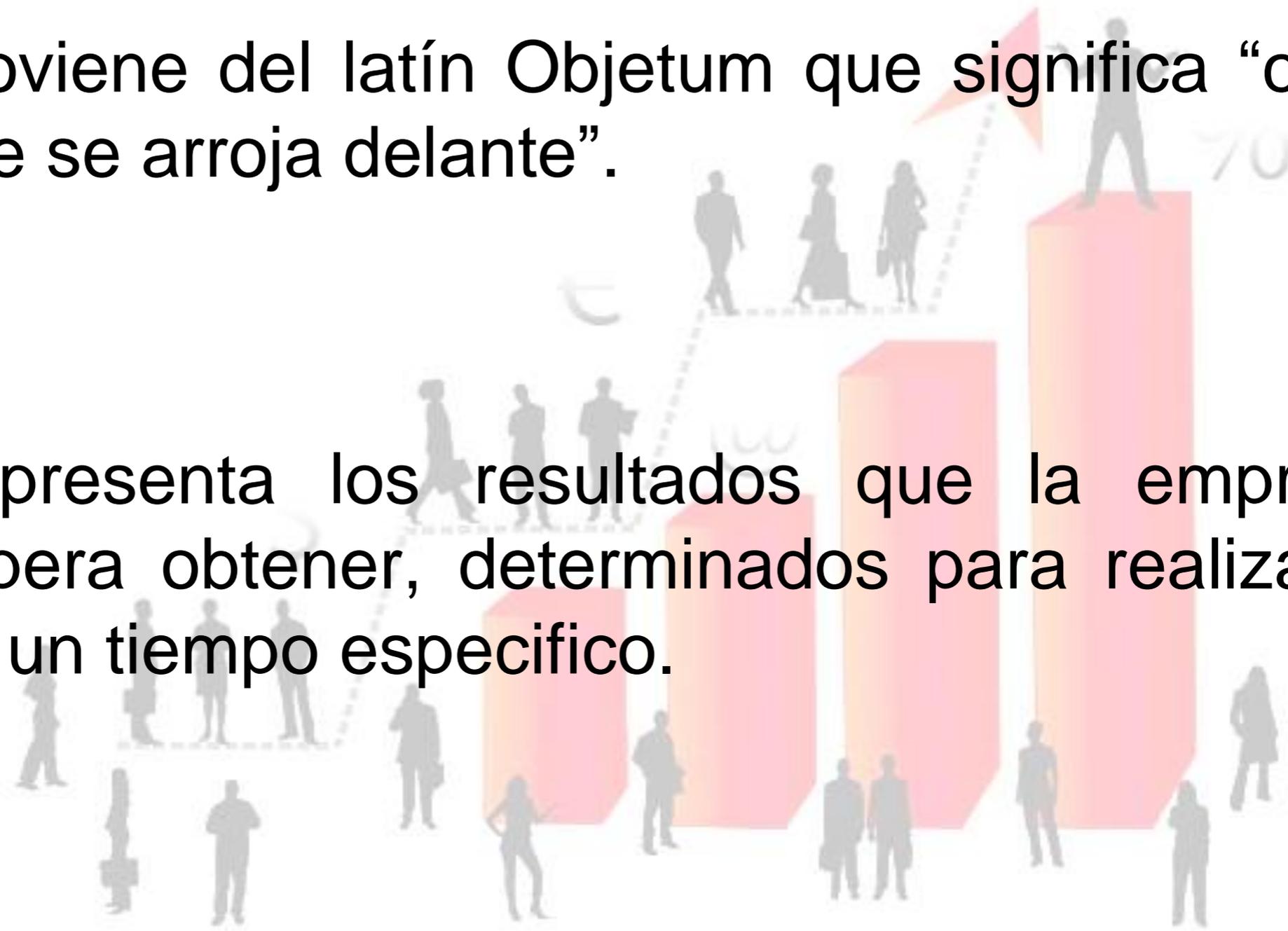
# bibliografía

- <http://www.umss.edu.bo/epubs/etexts/downloads/18/alumno/cap2.html>

# Unidad VI Definición y trazo de objetivos



# Objetivos

- Proviene del latín *Objetum* que significa “cosa que se arroja delante”.
  - Representa los resultados que la empresa espera obtener, determinados para realizarse en un tiempo específico.
- 

# 1. Características de los objetivos

1. Se establecen a un tiempo específico
2. Se determinan cuantitativamente

Ejemplo:

- Lograr una utilidad neta de 15,000 millones de pesos durante los 2 próximos años.



# Lineamientos

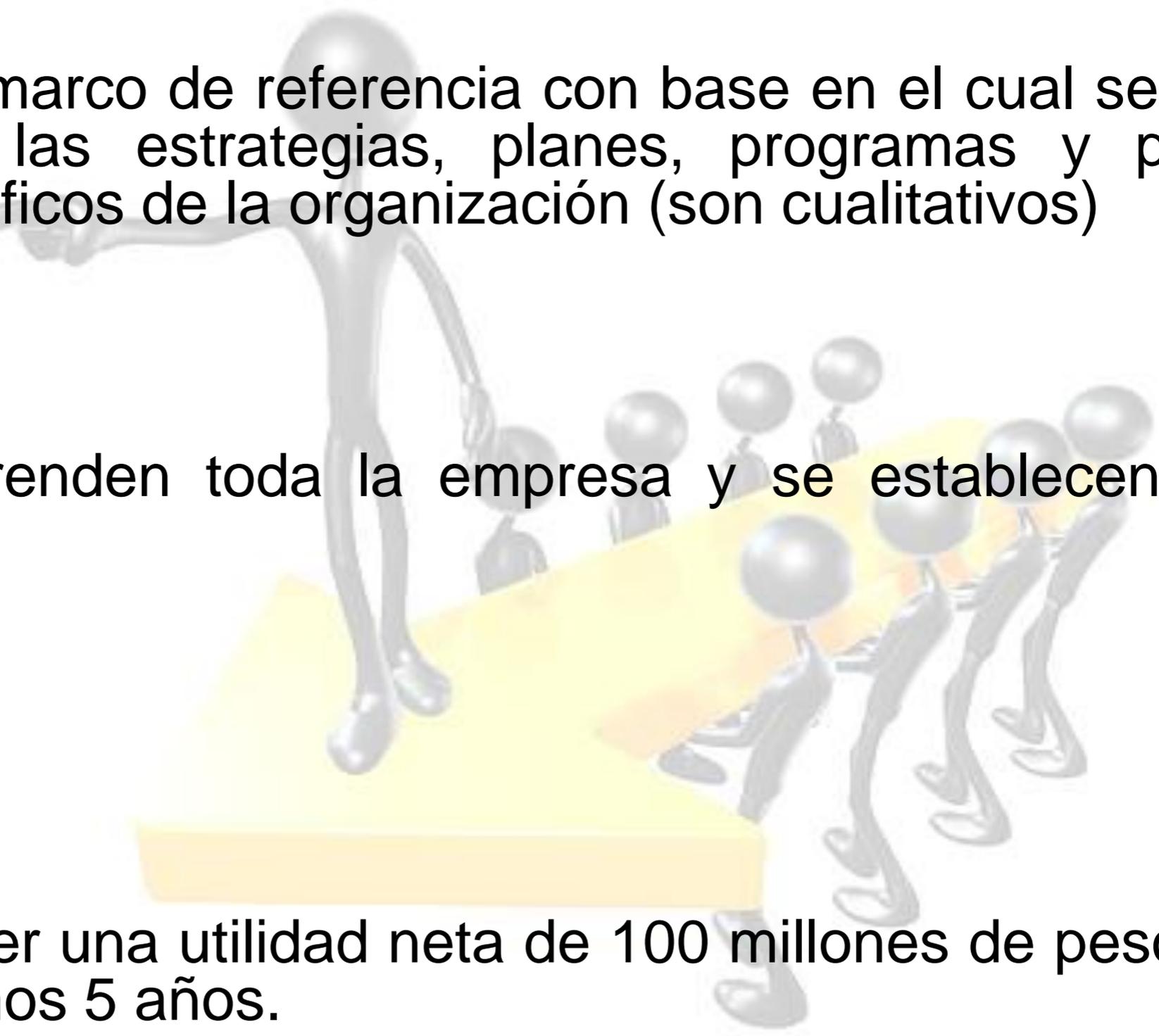
- Asentarlos por escrito
- No confundirlos con los medios o estrategias para alcanzarlos.
- Al determinarlos, recordar las 6 preguntas clave de la administración: ¿Qué, cómo, dónde, quién, cuándo y por qué?
- Los objetivos deben ser perfectamente conocidos y entendidos por todos los miembros de la organización
- Deben ser estables (originan conflictos y confusiones)

## 2. Objetivos estratégicos

- Es el marco de referencia con base en el cual se orientan todas las estrategias, planes, programas y proyectos específicos de la organización (son cualitativos)
- Comprenden toda la empresa y se establecen a largo plazo.

Ejemplo:

- Obtener una utilidad neta de 100 millones de pesos en los próximos 5 años.



# ¿Para que sirven?

- Evaluar el desempeño general de la organización.
- Mide el avance o rezago que manifiesta estar en relación con los propósitos empresariales
- (Son definidos por la alta dirección)

## Imagen objetivo

- 1. ¿Cuál es la imagen objetiva de la organización a mediano y largo plazo?

## Factores clave de éxito

- 2. ¿Cuáles son los factores clave de éxito que determina el cumplimiento de la imagen objetivo?

### Principales elementos

## Parámetros de evaluación

- 4. ¿Cómo es posible medir y evaluar y el cumplimiento de los objetivos estratégicos?

## Prioridades

- 3. ¿Qué prioridad tiene los objetivos estratégicos de la organización?

# Objetivos secundarios

- Se establecen en niveles o secciones más específicas de la empresa.



- Se refiere a actividades más detalladas e invariablemente son a corto plazo.



- Se determinan en función de los objetivos departamentales y, obviamente, de los estratégicos.



# OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

# ¿CÓMO SE DEFINEN?

- Planteamiento de 4 elementos importantes para su desarrollo
  - IMAGEN OBJETIVO
  - FACTORES CLAVE DE ÉXITO
  - PRIORIDADES
  - PARÁMETROS DE EVALUACIÓN

**IMAGEN OBJETIVO:**  
1 ¿Cuál es la imagen objetivo de la organización a mediano y largo plazo?

**PARÁMETROS DE EVALUACIÓN:**  
4 ¿Cómo es posible medir y evaluar el cumplimiento de los objetivos?

**OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

**FACTORES CLAVE DE ÉXITO:**  
2 ¿Cuáles son los factores que determinan el cumplimiento de la imagen objetivo?

**PRIORIDADES:**  
3 ¿Qué prioridad tienen los objetivos estratégicos de la organización?



# IMAGEN OBJETIVO

- Es la situación que se desea para la Organización.
  - Productividad
    - Eficiencia.
      - Eficacia
      - Calidad
  - Rentabilidad.
  - Crecimiento.
  - Expansión.



<b>IMAGEN OBJETIVO</b>	<b>FACTORES CLAVE DEL ÉXITO</b>

# FACTORES CLAVE DE



# Es decir:

- Si hablamos de la organización, algunos factores clave de éxito podrían ser: contar con una estructura organizacional orientada hacia el mercado: tener las funciones bien identificadas y documentadas, y los perfiles de puesto perfectamente definidos.



- Si hablamos del factor humano: podríamos referirnos a su conocimiento, actitud y habilidades o, incluso, a los sueldos y salarios de las personas que colaboran en la empresa.





# PRIORIDAD

1<sup>a</sup>.  
PRIORIDAD



**CALIDAD.**  
Factores clave:  
Desperdicio  
Reproceso.

2<sup>a</sup>.  
PRIORIDAD



**PRODUCTIVIDAD**  
Factores clave:  
Capacitación  
Adiestramiento

**LIDERAZGO.**  
Factores clave:  
Nuevos puntos de  
venta.

**RENTABILIDAD.**  
Factores clave:  
Liquidez  
Inversión

3<sup>a</sup>.  
PRIORIDAD



**EXPANSIÓN.**  
Factores clave:  
Producto  
Mercado

**CRECIMIENTO.**  
Factores clave:  
Capacidad  
Infraestructura

**EFICACIA.**  
Factores clave:  
Rapidez  
Precisión

**EFICIENCIA**  
Factores clave:  
Métodos  
Procedimientos



# Parámetros de evaluar.



- Desarrollar un sistema de información estratégica que nos permita dar seguimiento, controlar y evaluar los esfuerzos que se realizan en la organización para alcanzarlos.



Calidad.  
Factores clave:  
-Desperdicio  
-Reproceso

-Errores/num de  
operación.  
-Producción con  
defecto

Productividad.  
Factores clave:  
-Capacitación  
-Adiestramiento.

Núm.  
\_Trabajadores/produ  
ccion total  
-Vendedores/  
ventas totales

Rentabilidad:  
Factores claves  
Liquidez  
Inversion

Inversion/  
Facturacion  
Utilidades/  
facturacion

Productividad.  
Factores clave:  
-Capacitación  
-Adiestramiento.

Productividad.  
Factores clave:  
-Capacitación  
-Adiestramiento.



Expansión:  
Factores clave:  
Producto  
mercado

Ventas de nuevos  
productos/ ventas  
totales  
Exposiciones/  
ventas totales

Crecimiento:  
Factores clave  
Capacidad  
infraestructura

Capacidad:  
Ociosa/capacidad  
instalada  
Inventarios/ventas  
totales

Eficacia  
Factores clave  
Metodos  
procedimientos

Eficacia:  
Factores clave  
Rapidez  
precisión

Números de  
clientes  
Atendidos a  
tiempo/ núm. De  
clientes

Num. De  
procedimientos  
documentados/  
numero de  
procedimientos.

# Planeación y Programación de los recursos



# Programación funcional a mediano plazo

- La conversión de planes estratégicos en decisiones actuales se lleva a cabo en la preparación de planes funcionales a mediano plazo.



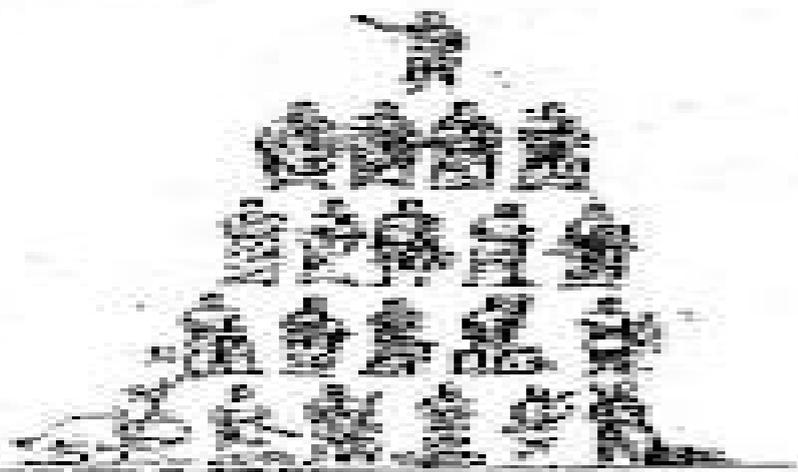


## La función de la programación a mediano plazo en la planeación

- Indicar la manera en la que deben distribuirse los recursos para implantar estrategias.
- Si no se disponen con los suficientes recursos es necesario examinar las estrategias y adaptarlas a la disponibilidad de los recursos.
- La dimensión usual de tiempo es de 5 años

# Estructura del programa a mediano plazo

Existen varios planes funcionales que teóricamente deberían integrarse durante un periodo de planeación .



Planeación completa:

Requiere la preparación de planes funcionales, a mediano plazo para cada función, tanto de línea como de personal, producto o servicio.





En la practica:

Ninguna empresa intenta cubrir todas las áreas funcionales, solo debe incluirse lo necesario, para lograr la implantación de un numero limitado de estrategias.

# VARIACIONES EN LA PRÁCTICA

- Existen amplias variaciones en cuanto a la forma en la que las empresas piden a los directivos y al personal preparar planes funcionales a mediano plazo “planeación táctica”.



# Contenido de los principales planes funcionales

- Los planes están basados en la suposición en que la empresa o división para la cual se realiza la planeación funcional, tendrá una misión establecida, objetivo de planeación a largo plazo y estrategias.

# Planes de mercadotecnia

- Dentro de este plan se encuentra:
  1. Análisis de situación
  2. Estrategias maestra (misión, objetivos de planeación a largo plazo )
  3. Estrategias de programas
  4. Planes funcionales a mediano plazo
  5. Planes a corto plazo

# Preparar Planes Integrados a Mediano Plazo

- Existen varias instancias comparativas en la planeación funcional coordinada, en la que los directivos intransigentes pueden crear problemas de planeación severos.





- La integración de los planes funcionales es más complicado debido a la reiteración entre los programas funcionales.



- A través de todo el proceso de la programación debe identificarse y escogerse ciertos de estos intercambios simbólicos. (productividad por hr.-hombre, necesidad de empleados nuevos, etc.)

# Enfoque Organizacional y Procesal

- Es frecuente la formación de un comité de planeación que preparen lineamientos para el desarrollo de planes funcionales.



# Variación de este Enfoque

- Consiste en que se le pida a cada directivo funcional elaborar breves planes para su área y que los envía a los demás directivos funcionales , para que sean coordinados.





# Un proyecto típico: la operación de la tarjeta de crédito de Global Oil

Traslado de la operación de las tarjetas de crédito.

Como fecha límite 22 semanas para el traslado.

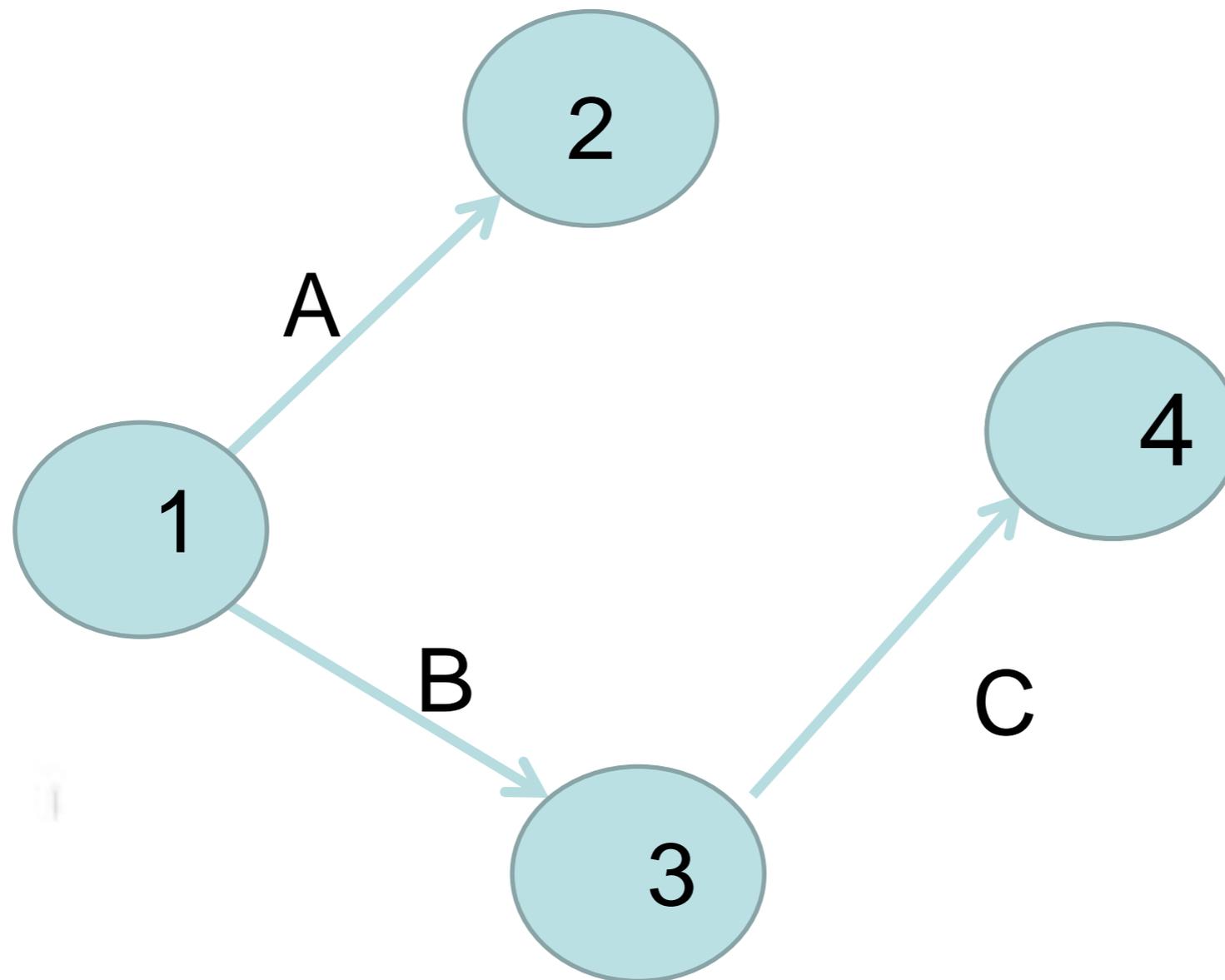
# Primera lista de actividades

Actividad	Descripción	Predecesores inmediatos	Tiempo	Recursos
A	Seleccionar sitio de oficina	-----		
B	Crear plan organizacional y financiero	-----		
C	Determinar requerimientos de personal	B		
D	Diseñar instalación	A, C		
E	Construir el interior	D		
F	Seleccionar al personal que se va a transferir	C		
G	Contratar nuevos empleados	F		
H	Trasladar registros, personal clave, etc.	F		
I	Hacer arreglos financieros con instituciones de Des Moines	B		
J	Capacitar nuevo personal	H, E, G,		

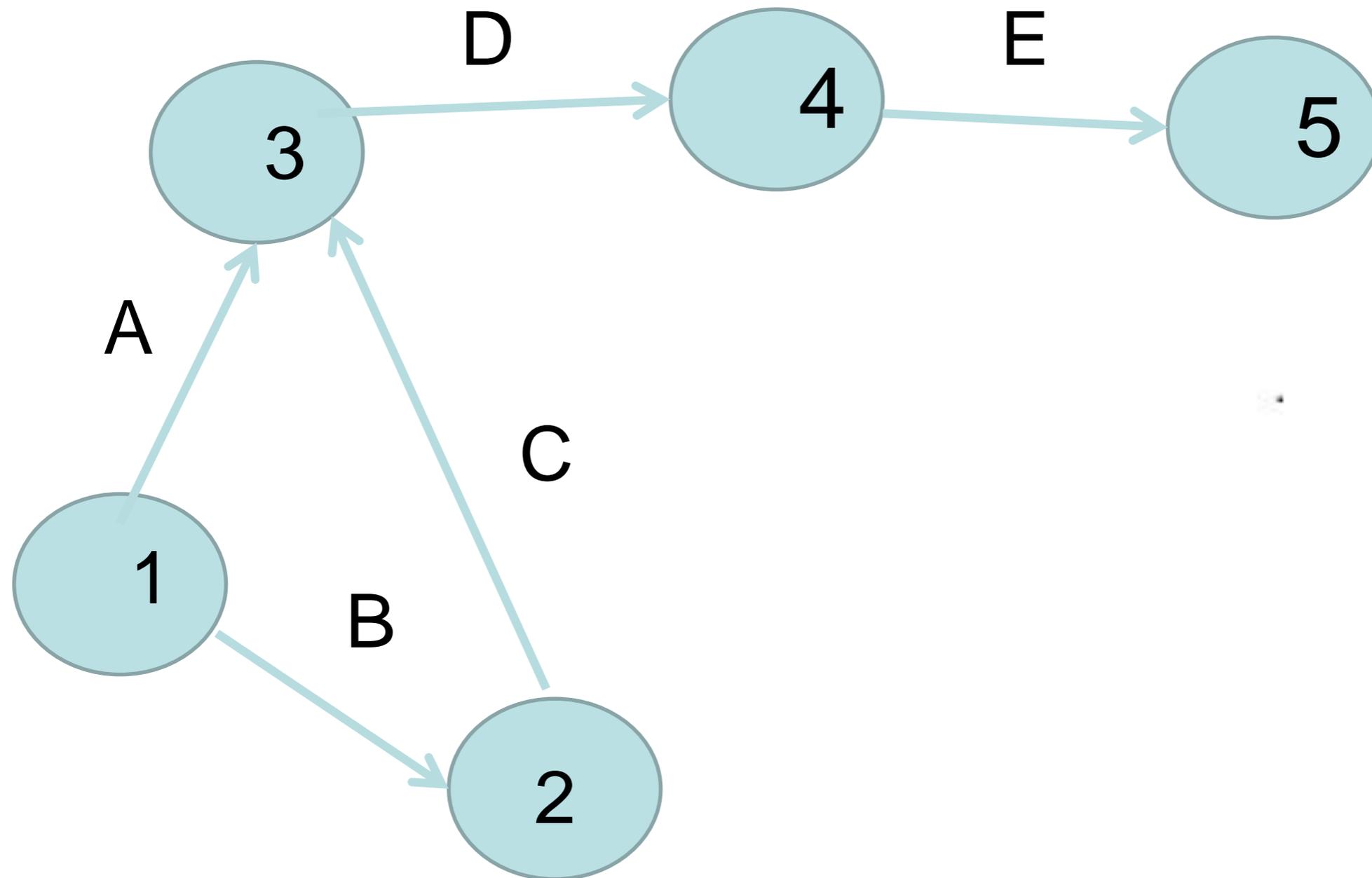


En un **diagrama de red** de PERT , cada actividad está representada por una flecha llamada **rama** o **arco**. El principio y fin de cada actividad están indicados por un círculo, que se llama **nodo** . El término **evento** también es utilizado en conexión con los nodos.

# Diagrama de red para las actividades A a C



# A y C predecesores de D

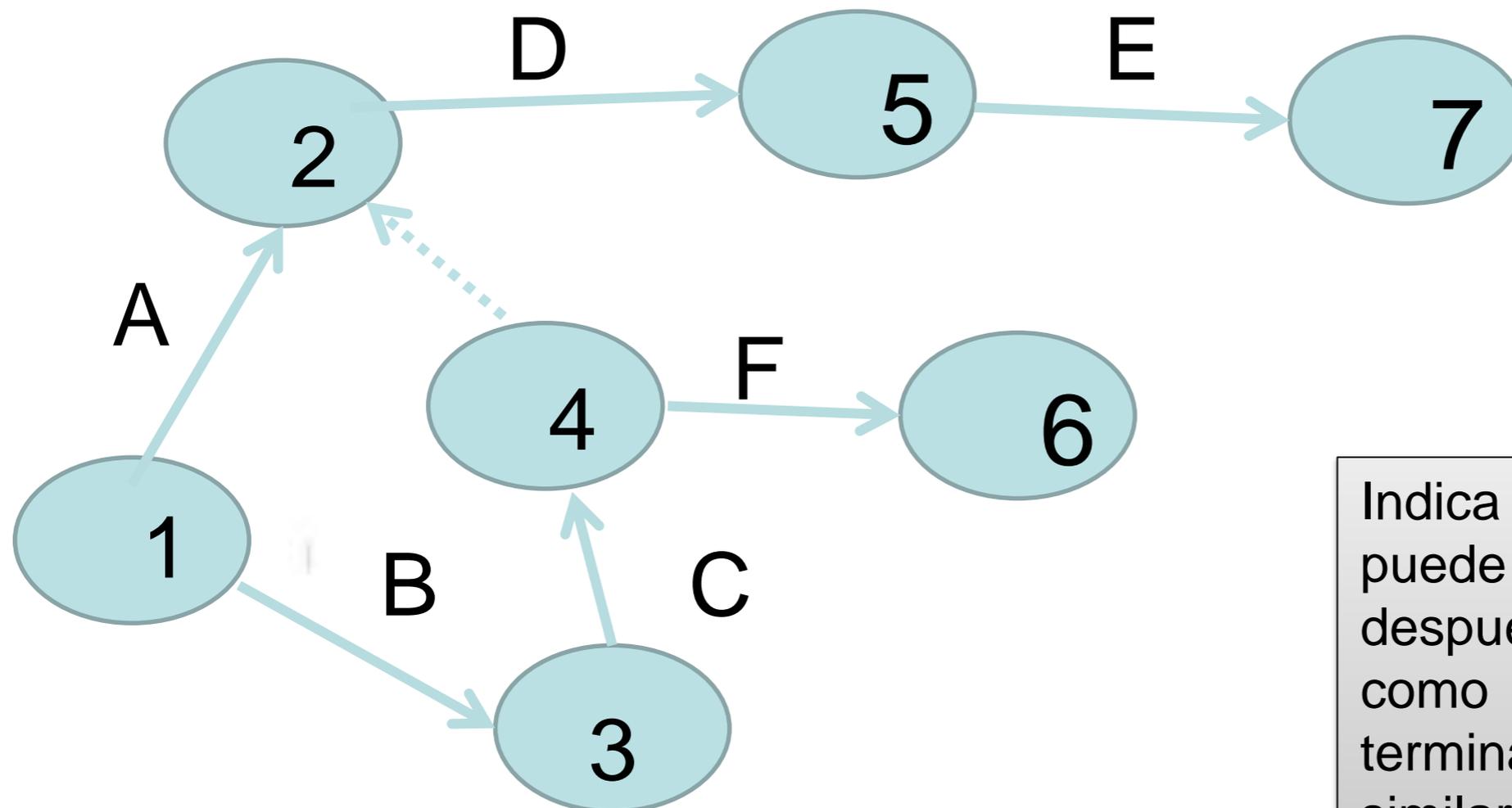




Quando intentamos agregar la actividad F, surge un problema. Debido a que F tiene a C como predecesor inmediato, emanaría del nodo 3. No obstante, como podemos ver esto implicaría que F también tuviera a A como predecesor inmediato, lo cual no es correcto.

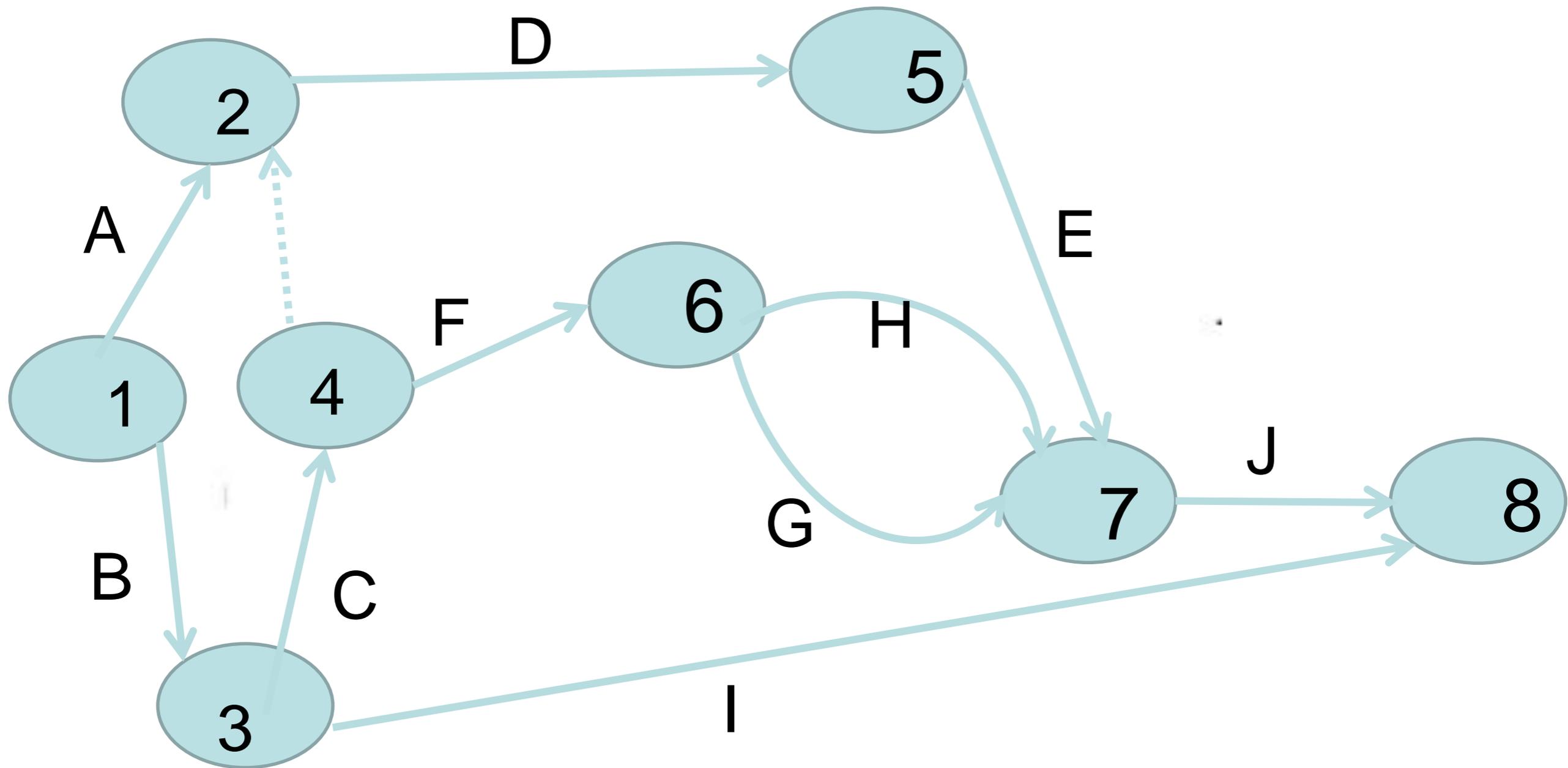
### Actividad ficticia

Es falsa en el sentido de que no requiere tiempo o recursos. Sólo nos permite dibujar una representación de red que mantenga las relaciones de precedencia apropiadas.



Indica que la actividad D puede comenzar sólo después que la actividad A como la C hayan sido terminadas. De manera similar, la actividad F sólo puede ocurrir después de que C esté terminada.

# F predecesora de G y H



Observamos que las actividades que las actividades G y H comienza ambas en el nodo 6 y terminan en el 7, esto constituye un nuevo problema al representar las relaciones apropiadas, ya que sólo la actividad J comienza del nodo 7.

La representación de G y H llevaría a considerarlos una misma actividad, lo cual es incorrecto.

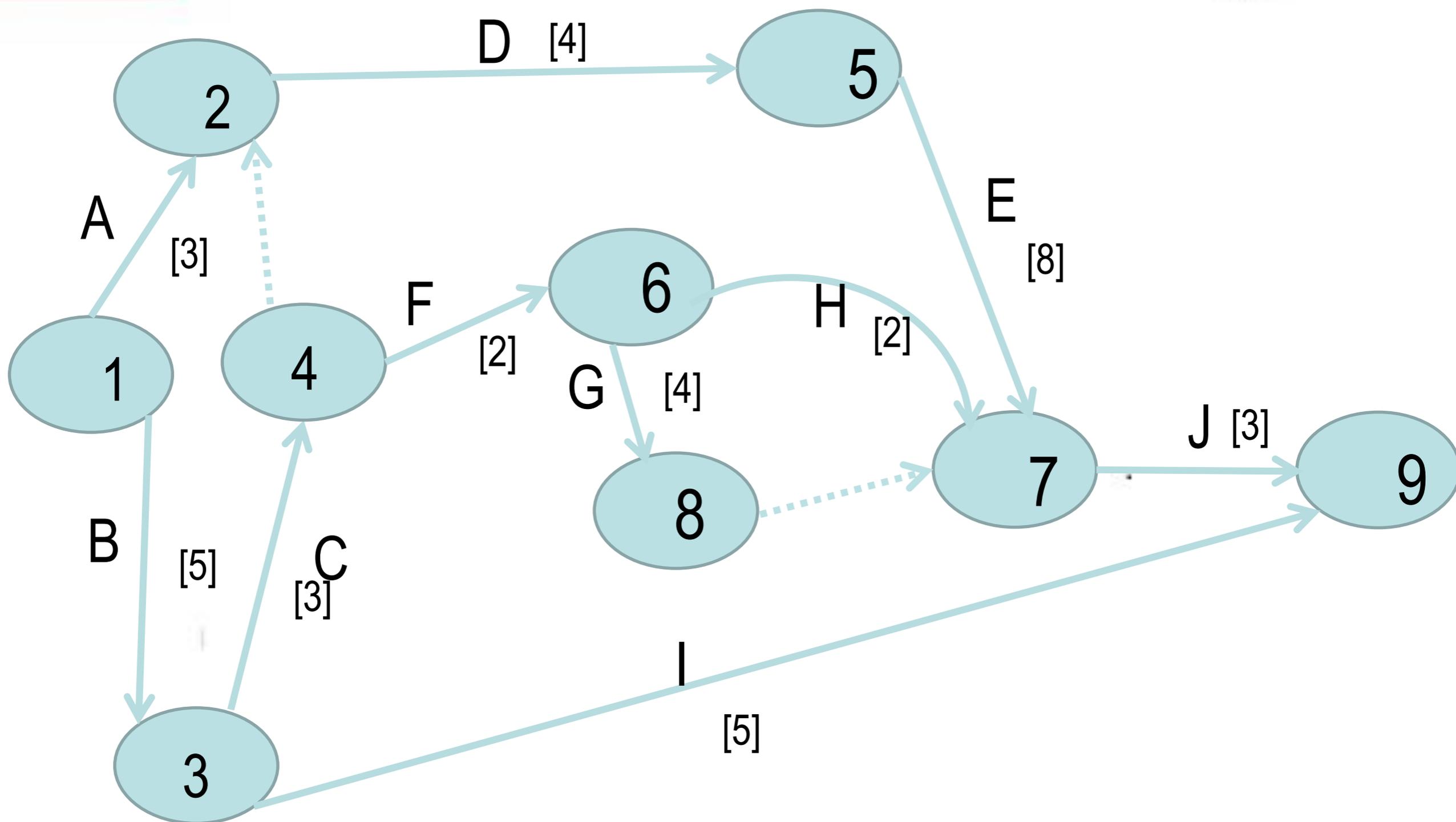


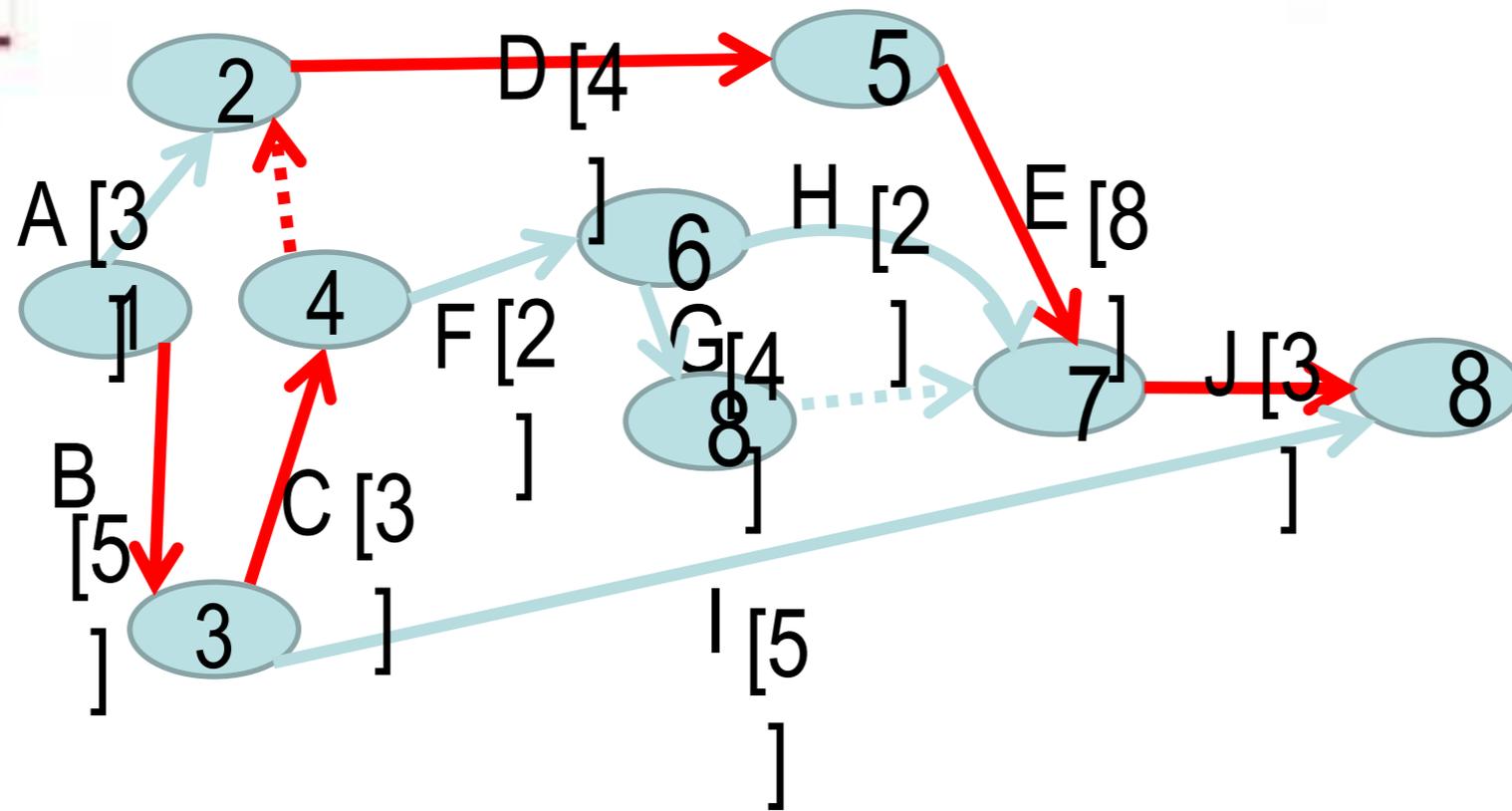
Diagrama de red con tiempos esperados de actividad

# Primera lista de actividades

Actividad	Descripción	Predecesores inmediatos	Tiempo asignado (Semanas)	Recursos
A	Seleccionar sitio de oficina	-----	3	
B	Crear plan organizacional y financiero	-----	5	
C	Determinar requerimientos de personal	B	3	
D	Diseñar instalación	A, C	4	
E	Construir el interior	D	8	
F	Seleccionar al personal que se va a transferir	C	2	
G	Contratar nuevos empleados	F	4	
H	Trasladar registros, personal clave, etc.	F	2	
I	Hacer arreglos financieros con instituciones de Des Moines	B	5	
J	Capacitar nuevo personal	H, E, G,	3	
			<b>39</b>	

Terminar el proyecto puede ser menor a 39 semanas, ya que muchas actividades pueden llevarse a cabo simultáneamente. Por ejemplo la actividad A toma 3 sem. y la B 5 sem. Si se organizan para comenzar en el mismo tiempo, ambas estarán terminadas en 5 sem.

Para obtener una predicción del tiempo mínimo de la duración del proyecto total, debemos encontrar lo que se conoce como **ruta crítica**.



■ Ruta crítica

Una **ruta** se puede definir como una secuencia de actividades conectadas, que nos llevan del nodo 1 al nodo 9. Por ejemplo, la secuencia B-I, requiere 10 sem. para terminarse, la B-G requiere 14 sem. Así nos daremos cuenta que nuestro proyecto tomará por lo menos 23 sem. para terminarse, ya que se debe recorrer la ruta B-C-D-E-J.

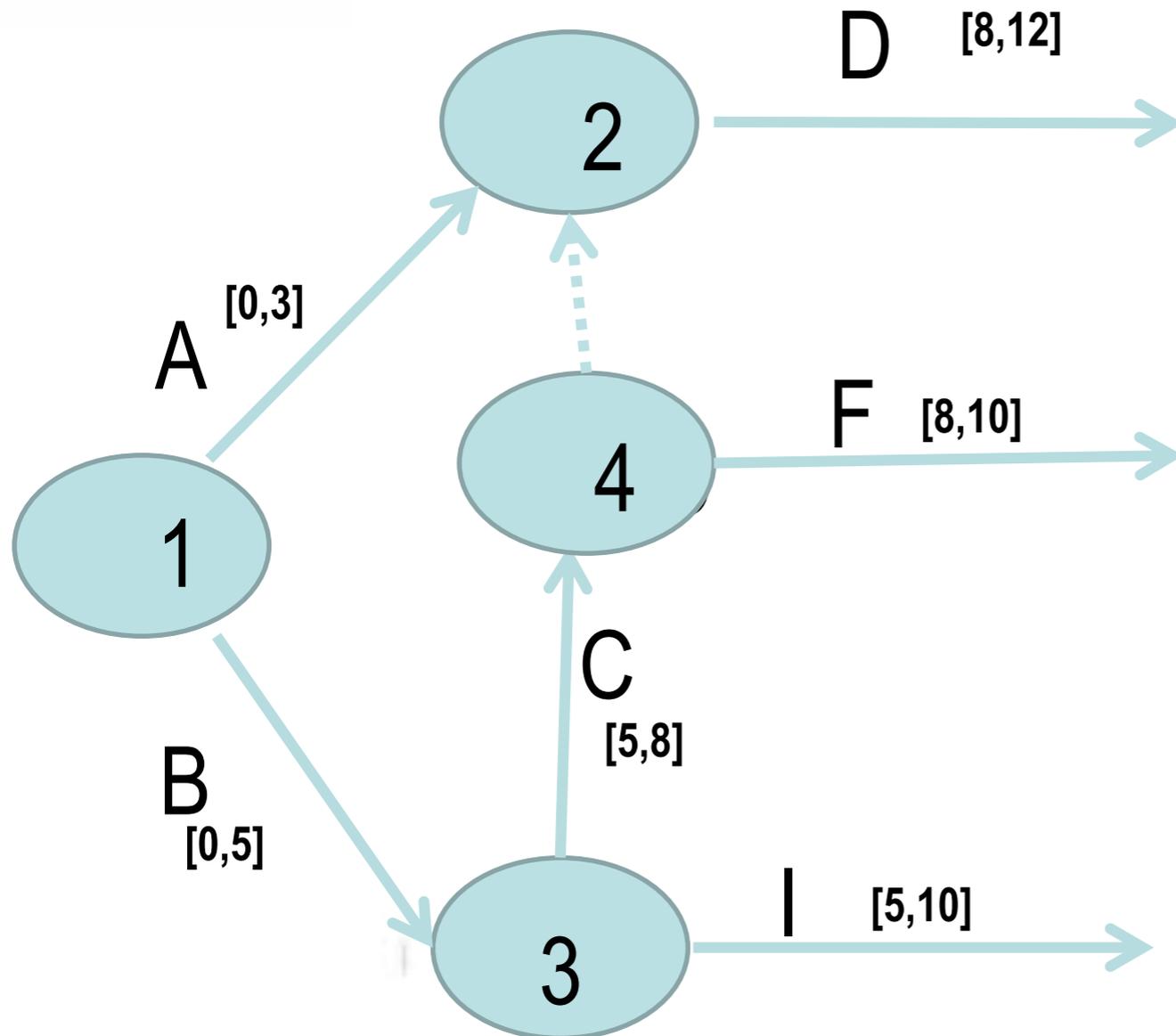


La **ruta crítica** determinara la duración total del proyecto, porque ninguna otra ruta será más larga.

Si las actividades en la ruta más larga se atrasan, debido a que estas actividades deben ser terminadas, todo el proyecto completo estará retrasado.

Por esta razón, las actividades de la ruta crítica se conocen como **actividades críticas** del proyecto.

# Tiempos de inicio y de terminación más próximos.



“Considerando la actividad D”: No puede comenzar hasta que la act. A esté terminada, por lo tanto no puede empezar antes del tiempo 3, y tampoco puede empezar antes de que la act. Ficticia (que requiere 0 sem) esté terminada. Dado que la actividad ficticia no puede empezar hasta que B y C estén terminadas (un total de 8 sem) vemos que D no puede comenzar hasta que hayan pasado 8 sem.

El tiempo de inicio más próximo para la actividad D = 8 semanas



Donde:

TIP = Tiempo de inicio más próximo para una actividad dada.

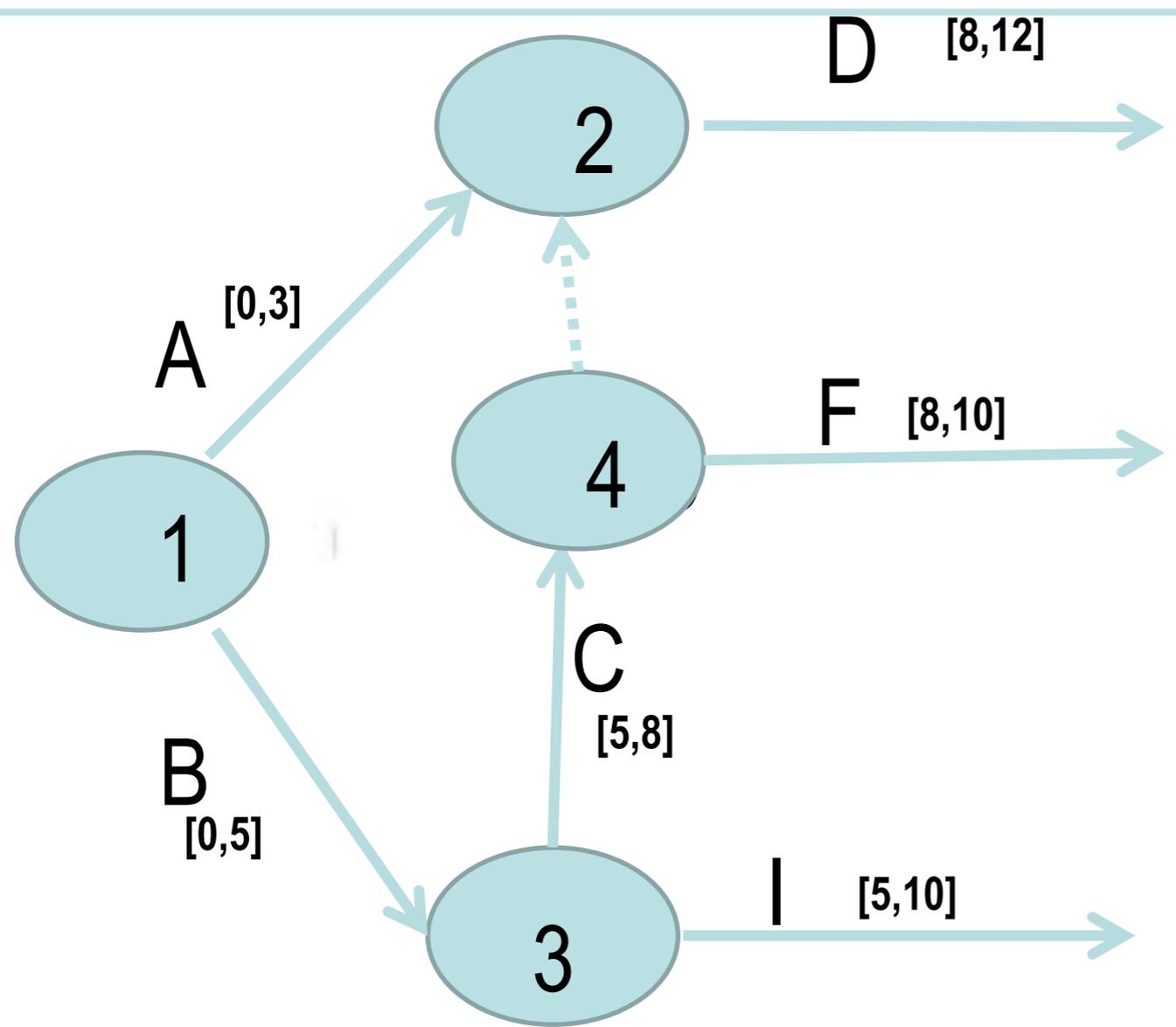
TTP = Tiempo de terminación más próximo para una actividad dada.

t = Tiempo esperado de actividad para una actividad dada.

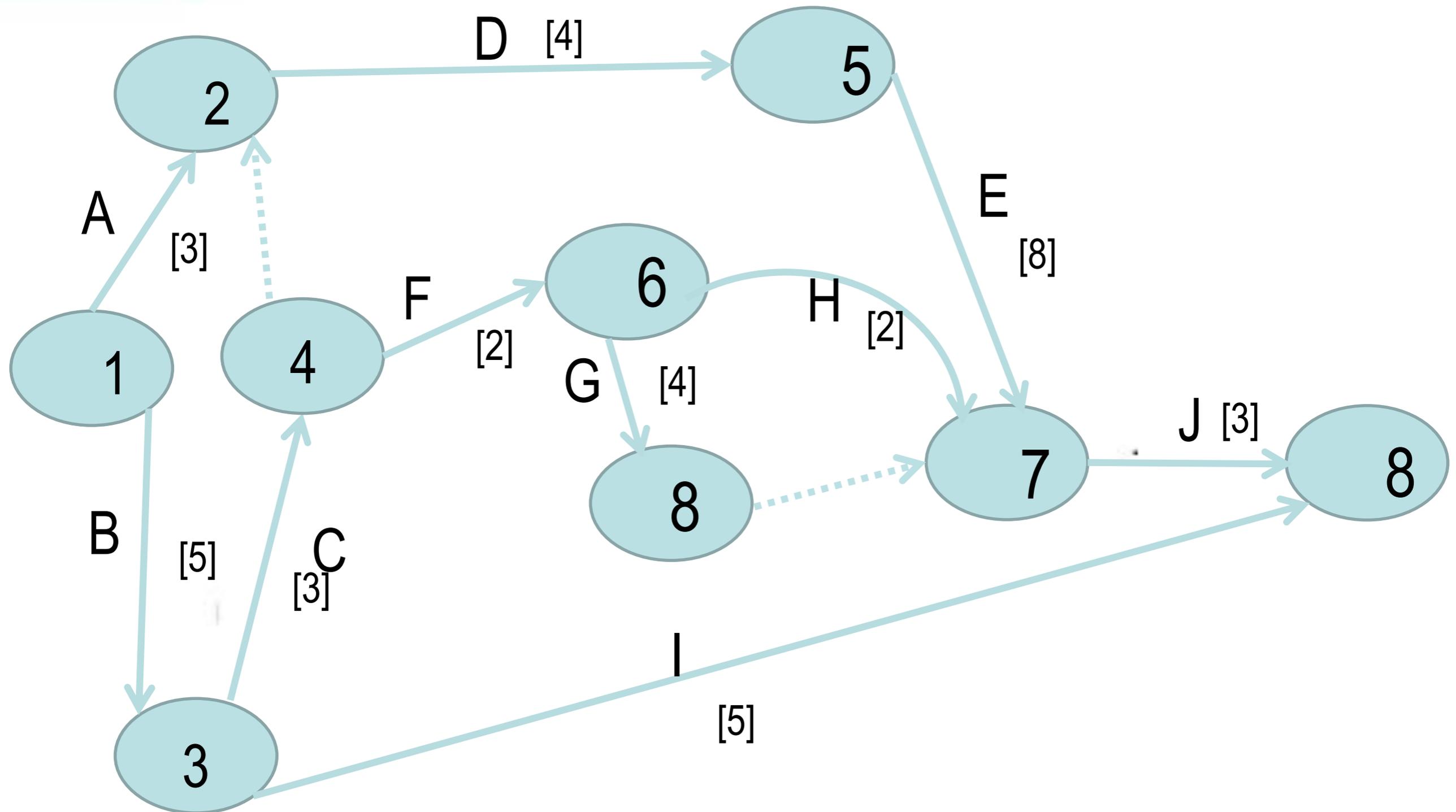
Mostramos que para la act. D tenemos  $TIP=8$ .  
Por lo tanto para la actividad D:

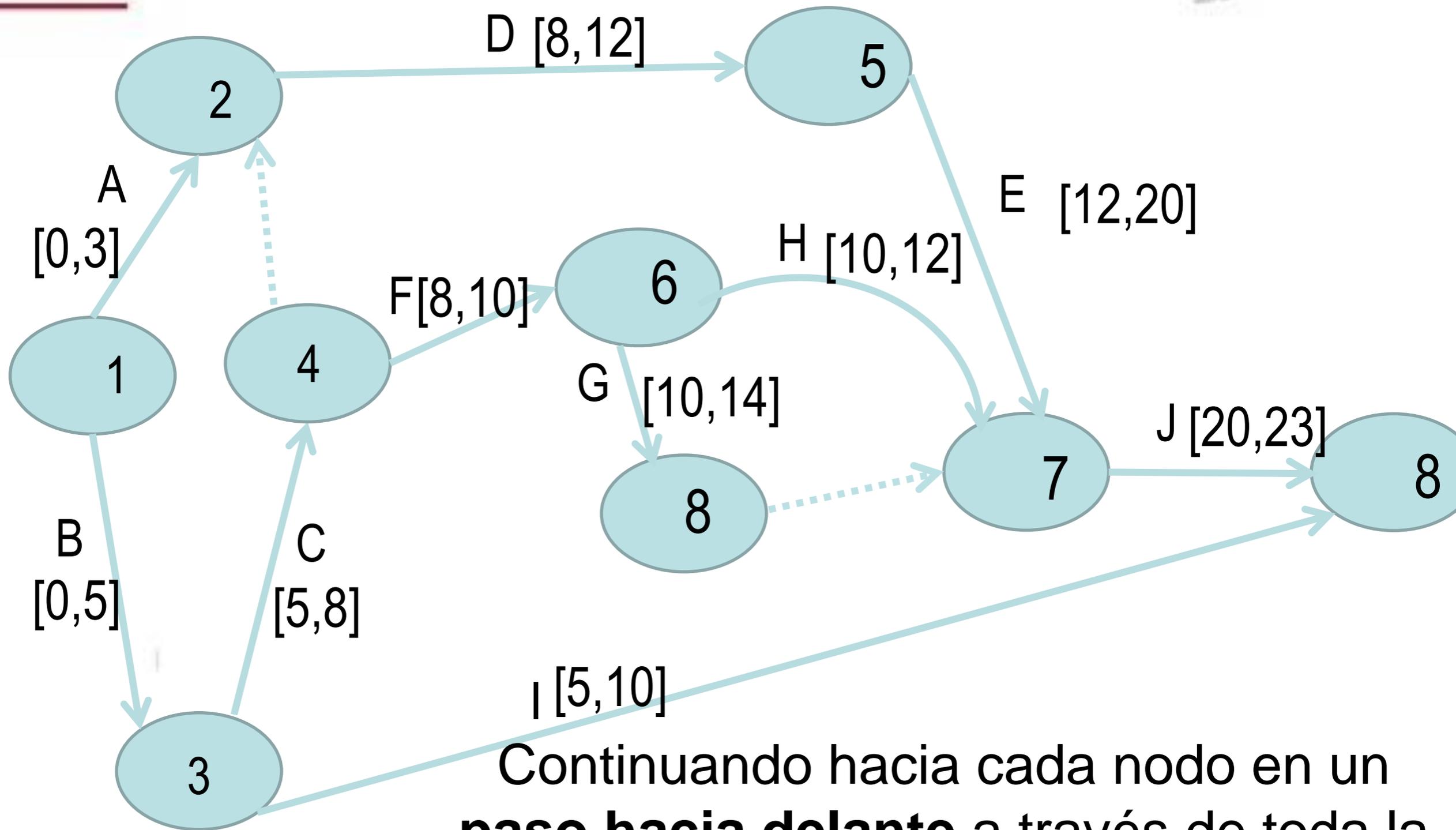
$TTP = 0 + 4 = 4$

**Regla del tiempo más próximo:** El TIP para una actividad que sale de un nodo particular es el **mayor** de los TTP de todas las actividades que llegan a ese nodo.



Escribimos entre corchetes los TIP y los TTP de cada actividad. Observese que la regla aplicada a la act. D señala que TIP para la act. D es igual al valor más grande de los TTP de las 2 acts. precedentes C y A. por lo tanto, el TIP de los 2 valores [8,3], el cual es 8.





Continuando hacia cada nodo en un **paso hacia delante** a través de toda la red, se calculan los valores [TIP, TTP] para cada actividad

## Tiempos más lejanos de inicio y de terminación.

Ahora procederemos a un cálculo de **paso hacia atrás**.

Ya que tenemos una fecha de terminación objetivo (23 sems) podemos trabajar hacia atrás a partir de esta fecha, determinando la fecha más tardía en que cada actividad puede terminarse sin retrasar el proyecto completo.

Calculando lo que se conoce como **tiempo de inicio más lejano** y **tiempo de terminación más lejano** de cada actividad.



$$TIL = TTL - t$$

Donde:

TIL= tiempo de inicio más lejano para cada actividad.

TTL= tiempo de terminación más lejano para cada actividad.

t= tiempo esperado de actividad para una actividad dada.

Para la act. J, definimos el tiempo de terminación más lejano como igual a su tiempo de terminación más próximo, que es 23. Por lo tanto, para la act. J:

$$TIL=23-3=20$$

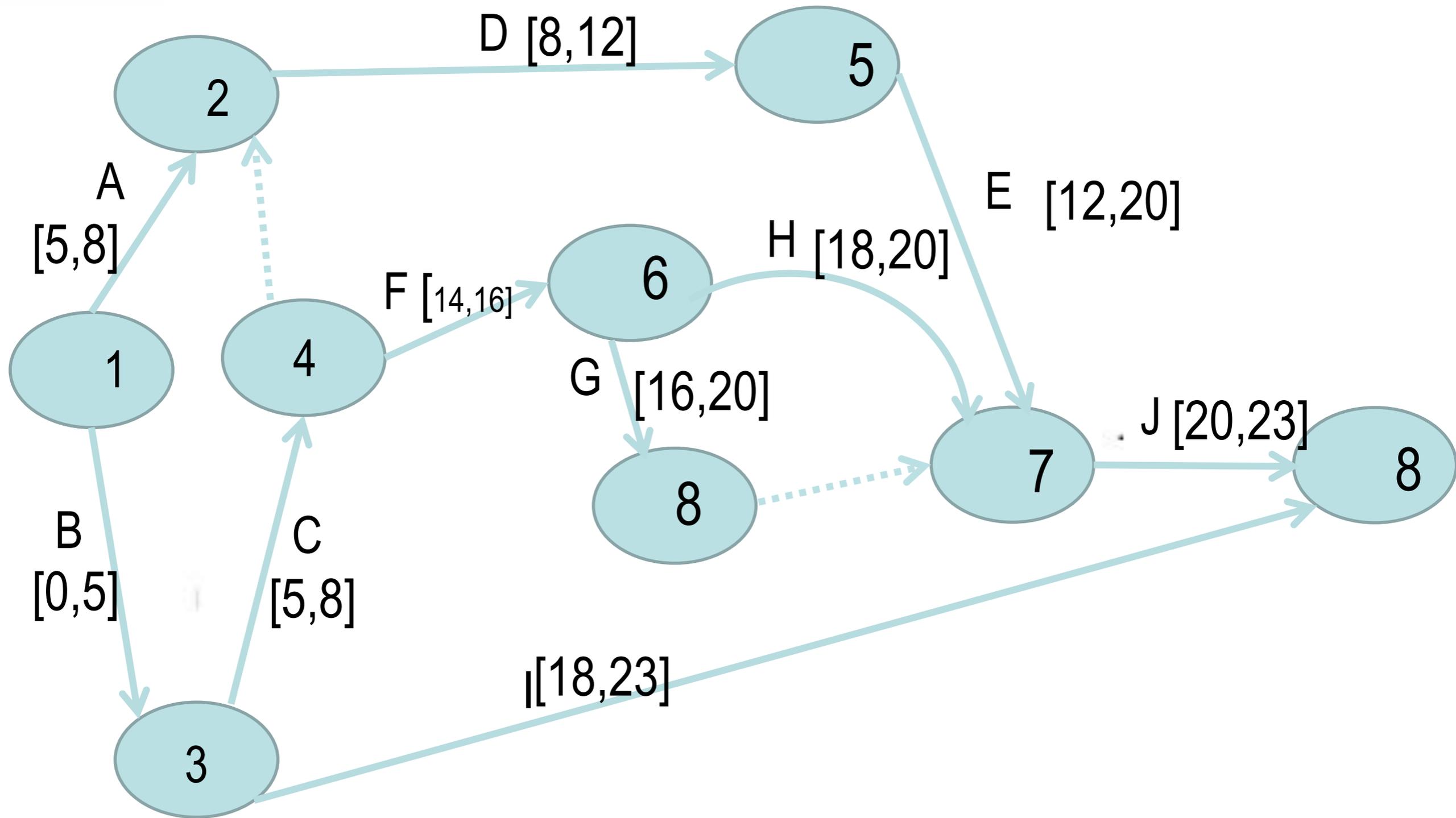
Dado que el tiempo de inicio más lejano para la act. es 20, lo más tarde que las actividades E, H y G pueden terminar es 20. Y lo más tarde que E puede comenzar es  $20 - 8 = 12$ , lo más tarde que puede comenzar H es  $20 - 2 = 18$ .

**Regla del tiempo de terminación más lejano:** El TTL para una actividad que entra en un nodo particular es el **menor** de los TIL para todas las actividades que salen de ese nodo.



Por lo tanto, para la actividad F, que entra al nodo 6, aplicaremos la regla para ver que  $TTL=16$ , porque los tiempos de inicio más lejanos de las actividades, que abandonas el nodo 6 (H y G) son 18 y 16.





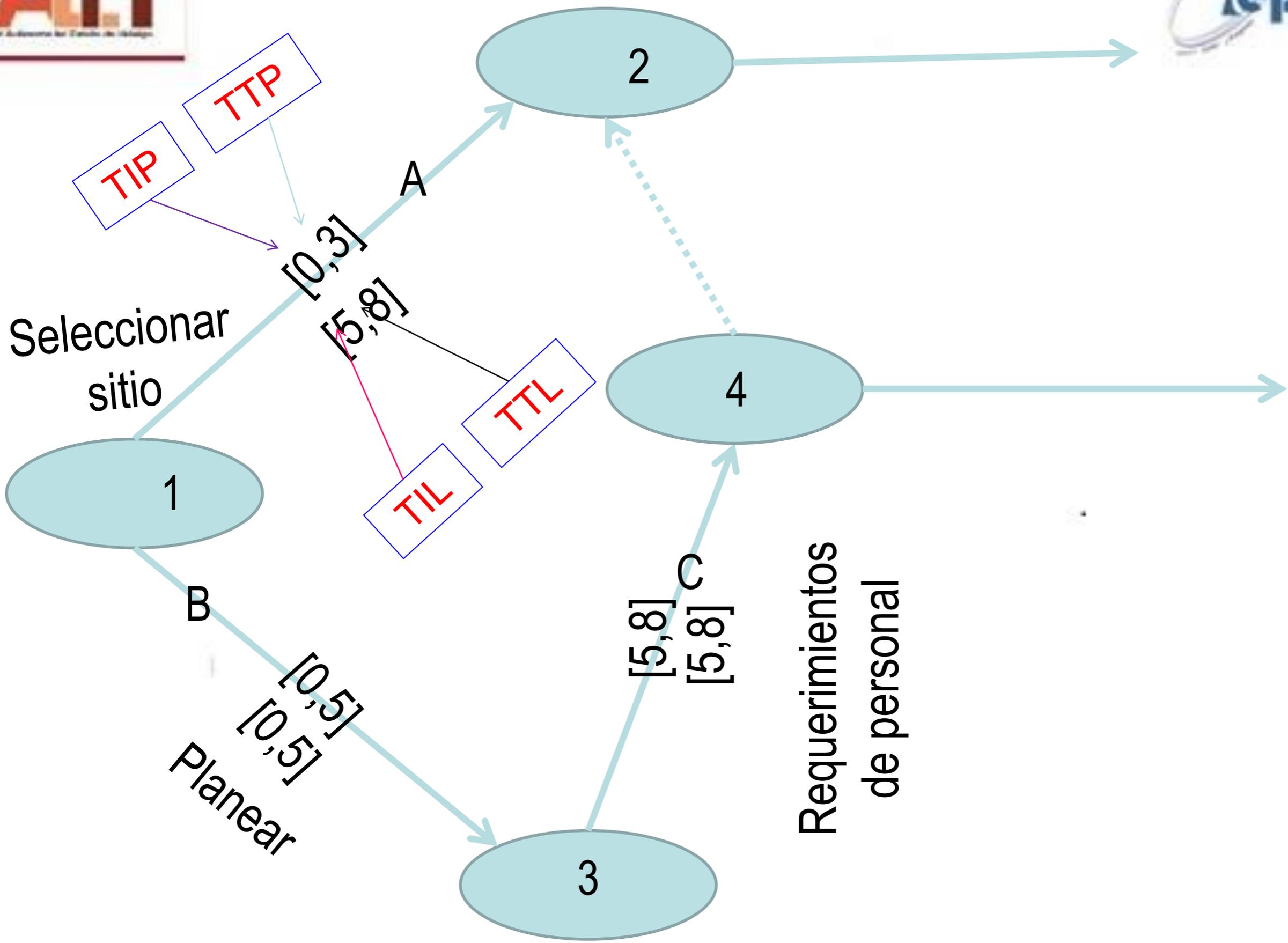


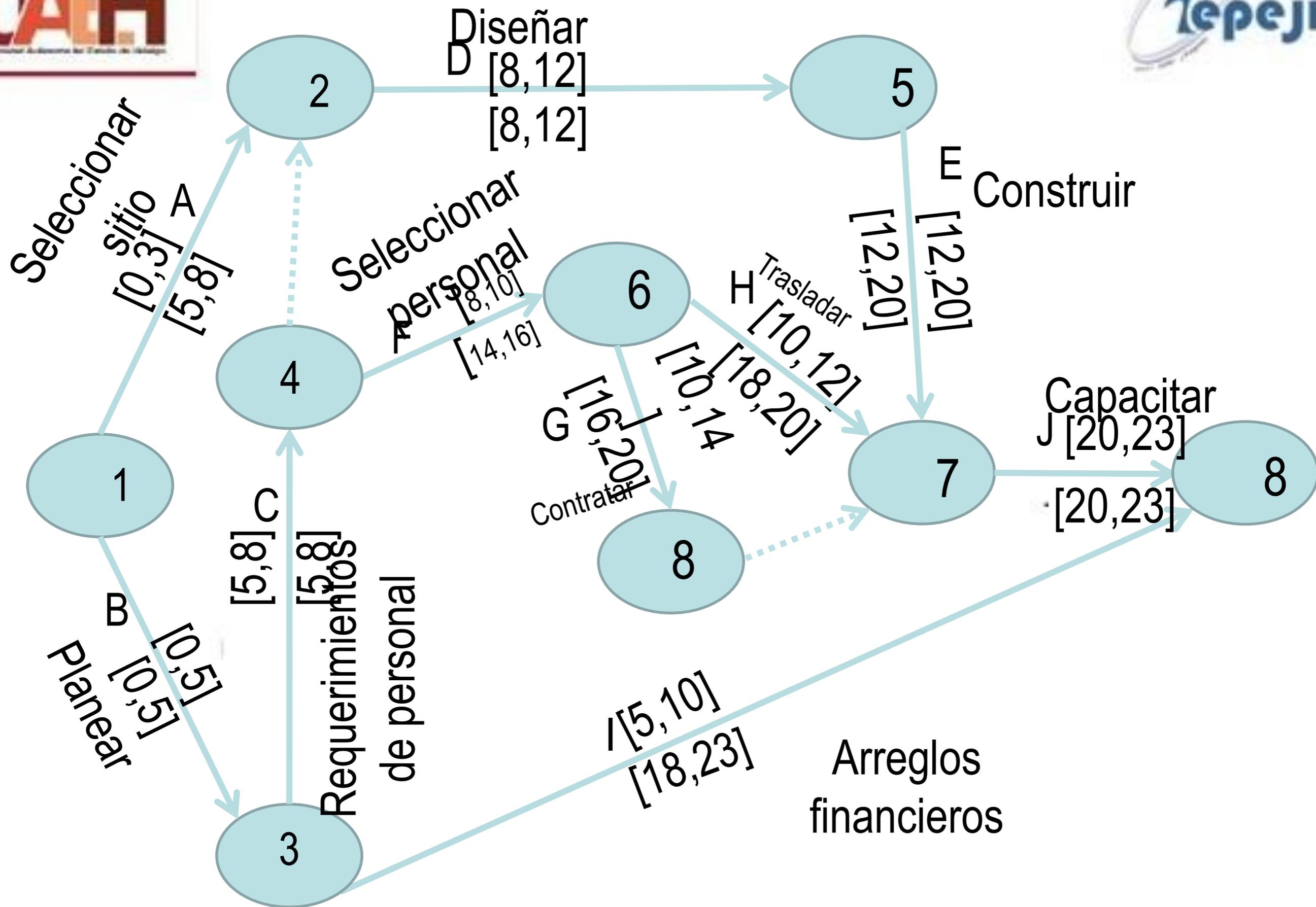
## Holgura y ruta crítica.

Holgura es la cantidad de tiempo que una actividad puede retrasarse sin afectar la fecha de terminación del proyecto general.

Es el tiempo adicional que se puede gastar en esa ruta sin afectar la duración de la ruta crítica.

Una manera fácil y rápida de revisarla es que cada actividad de la ruta crítica debe tener una misma holgura, es decir 0.







$$\text{Holgura} = \text{TIL} - \text{TIP} = \text{TTL} - \text{TTP}$$

$$\text{Holgura para } G = \text{TIL para } G - \text{TIP para } G$$

$$\text{Holgura} = 16 - 10$$

$$\text{Holgura} = 6$$

$$\text{Holgura} = \text{TTL para } G - \text{TTP para } G$$

$$\text{Holgura} = 20 - 14 = 6$$

Esto significa que la actividad G puede retrasarse hasta 6 semanas más allá de su tiempo de inicio más próximo sin retrasar el proyecto general.



La Holgura para la Actividad C queda así:

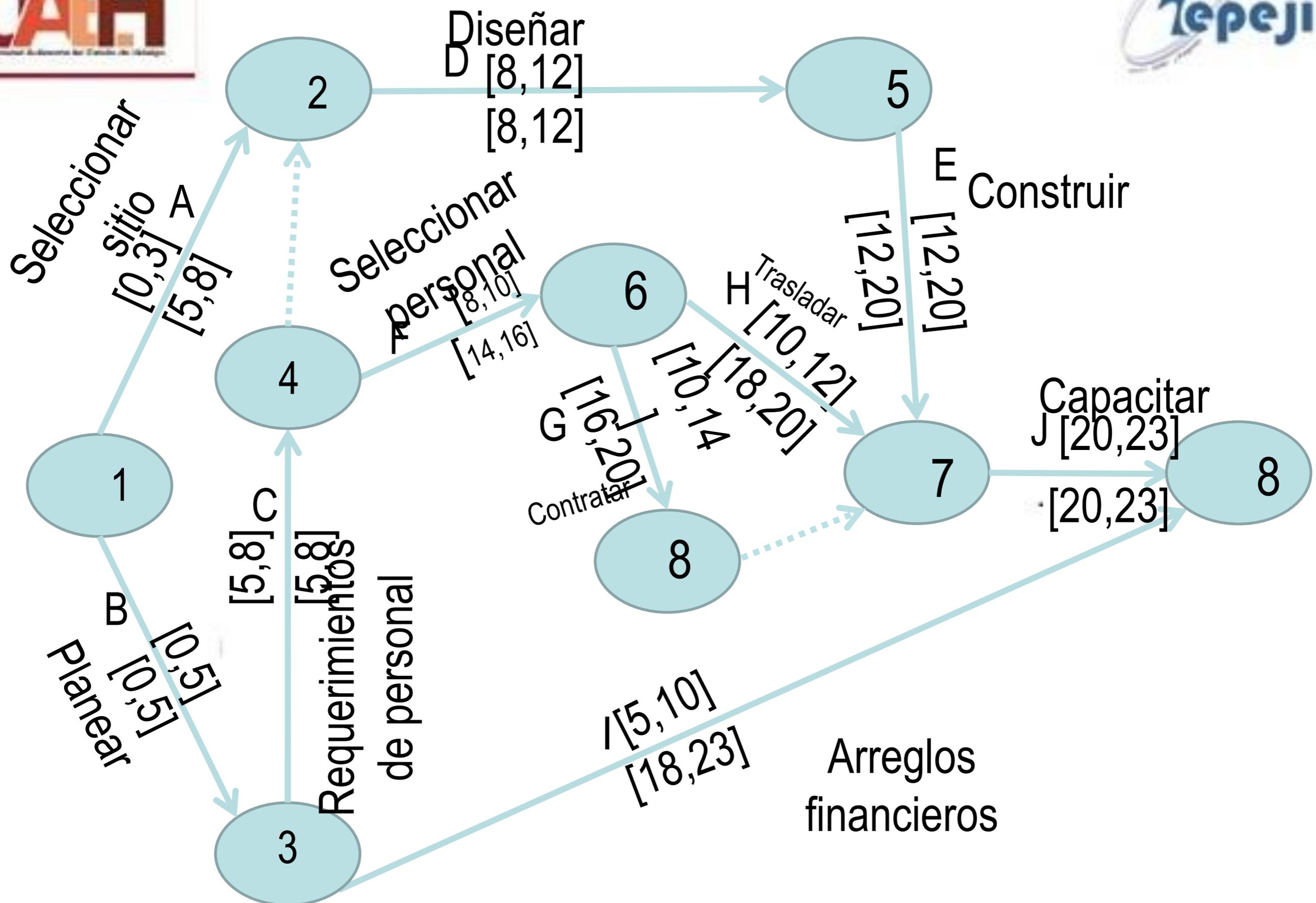
Holgura C= TIL para C – TIP para C

Holgura C= 5 – 5

Holgura C=0

La Actividad C no tiene Holgura y debe comenzarse según el programa en la semana 5.

*Dado que esta actividad no puede retrasarse sin afectar el proyecto general, es una actividad crítica y está sobre la ruta crítica.*





## BIBLIOGRAFÍA

- CANNON Martín J.- Administración por Resultados.Edit. Pac
- GOMEZ Ceja Guillermo.- Planeación y Organización de empresas.- Edit. Mc Graw Hill
  - MARTINEZ Villegas Fabián.- Planeación Estratégica Creativa. Edit Pac.
  - MURAKAMI Y Nishiwaki.- Estrategia para la Creación.- Edit.- Panorama.
  - STHEPEN C: Tweed.- Enfoque estratégico.- Edito Panorama
  - THOMPSON Arthur A., Stricklan A.J.- Dirección y Administración Estratégica.- Edito MC Graw Hill
  - HAMDSCOMBE, Richard, Norman PHILIP A. Liderazgo Estratégico.- Ed. Mc Graw Hil
  - JARRILLO, José Carlos Dirección Estratégica.- Ed. Mc Graw Hill.
  - STONER A.F. James Administración.- Ed.- Mc Graw Hill