



TÉCNICAS DE GESTIÓN EJECUTIVA

MÓDULO 3.- DECISIONES Y ESTRATEGIAS

IMPORTANTE: El material de este Modulo ha sido diseñado para el estudio, consulta y solución de autoevaluaciones y casos prácticos por parte del estudiante e igualmente para que le sirva de sustento para presentar el examen para su evaluación. Al final del material se encuentra el *Formato de Concentración de Resultados* que debe ser contestado y entregado para poder tener derecho a presentar el examen referido de acreditación del Módulo en la fecha programada para ello.

VA CONSULTORES, S.C.



CAPÍTULO 3.1

TOMA DE DECISIONES

LAS DECISIONES

Una **decisión** se puede entender como :

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

¿Quién es el responsable de decidir?

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





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

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



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

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

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



LA TOMA DE DECISIONES

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



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

Material de apoyo.- Proceso de Toma de decisiones

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

CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DE QUIÉN DECIDE

Dos preguntas debe hacerse la organización:

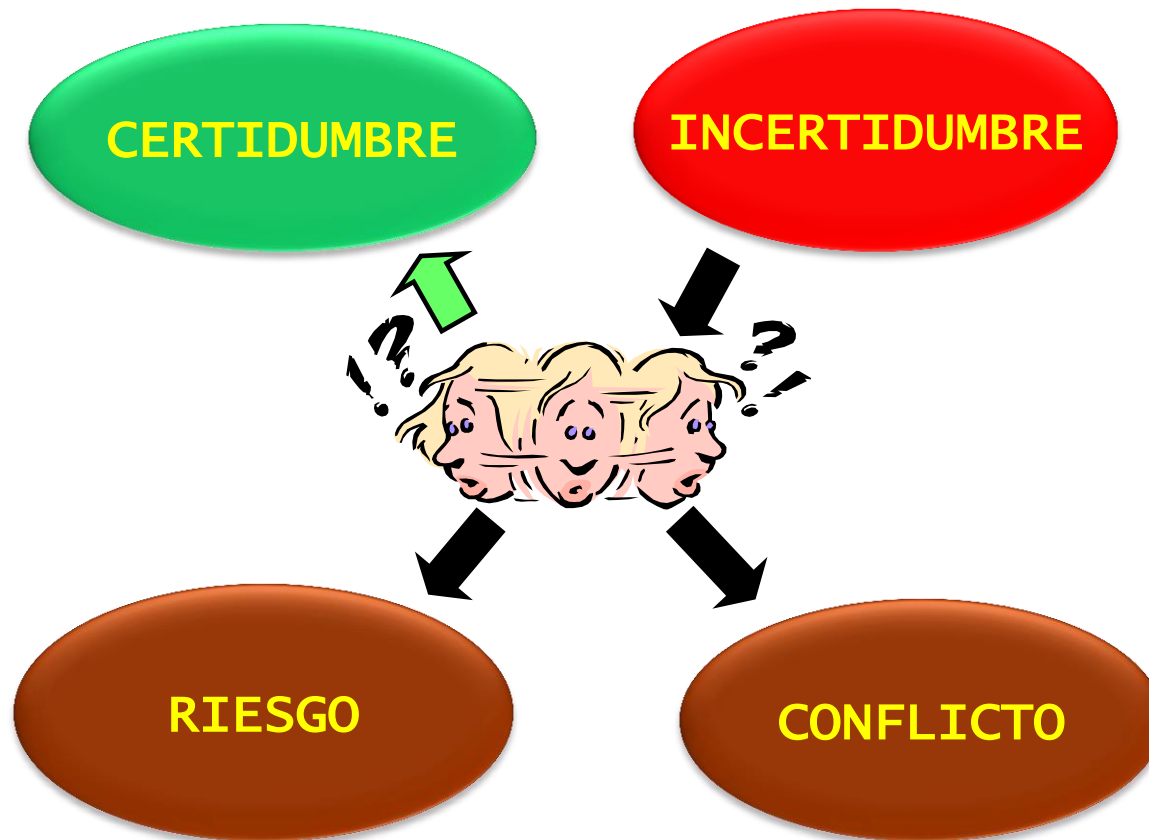
¿Qué decidir y quién lo decide?

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

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

LA CERTIDUMBRE EN LA TOMA DE DECISIONES

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



FACTORES DE LA TOMA DE DECISIONES

Certeza:

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

Incertidumbre:

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

Riesgo:

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

Conflicto:

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

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

ENFOQUES DE LAS DECISIONES

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



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

LA INFORMACIÓN PARA TOMAR DECISIONES

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



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

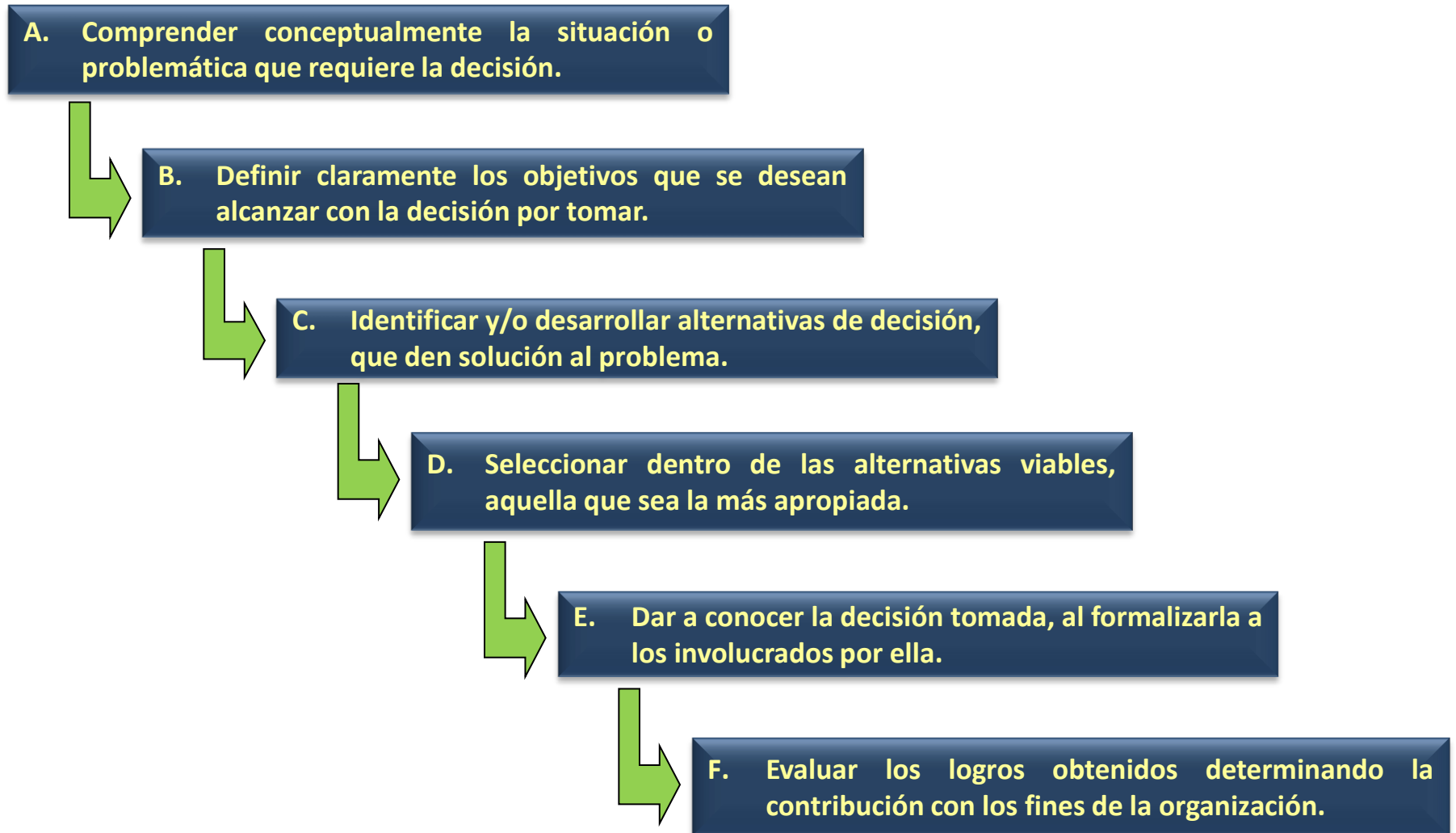
MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE INFORMACIÓN PARA DECIDIR					
FECHA REPORTE		PRIORIDAD		FECHA MÁXIMA DE SOLUCIÓN	
BREVE DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA O SITUACIÓN QUE REQUIERE LA DECISIÓN					
1.1	LO QUE ES O EN QUE CONSISTE		1.2	LO QUE NO ES O EN QUE NO CONSISTE	
2.1	EN DONDE ES		2.2	DONDE NO ES	
3.1	CUANDO ES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

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

EJEMPLO:

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

PROCESO DE LA TOMA EFECTIVA DE DECISIONES:



FACTORES A CONSIDERAR EN LA TOMA DE DECISIONES

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

EL RIESGO

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

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

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



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

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

LOS FACTORES HUMANOS

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



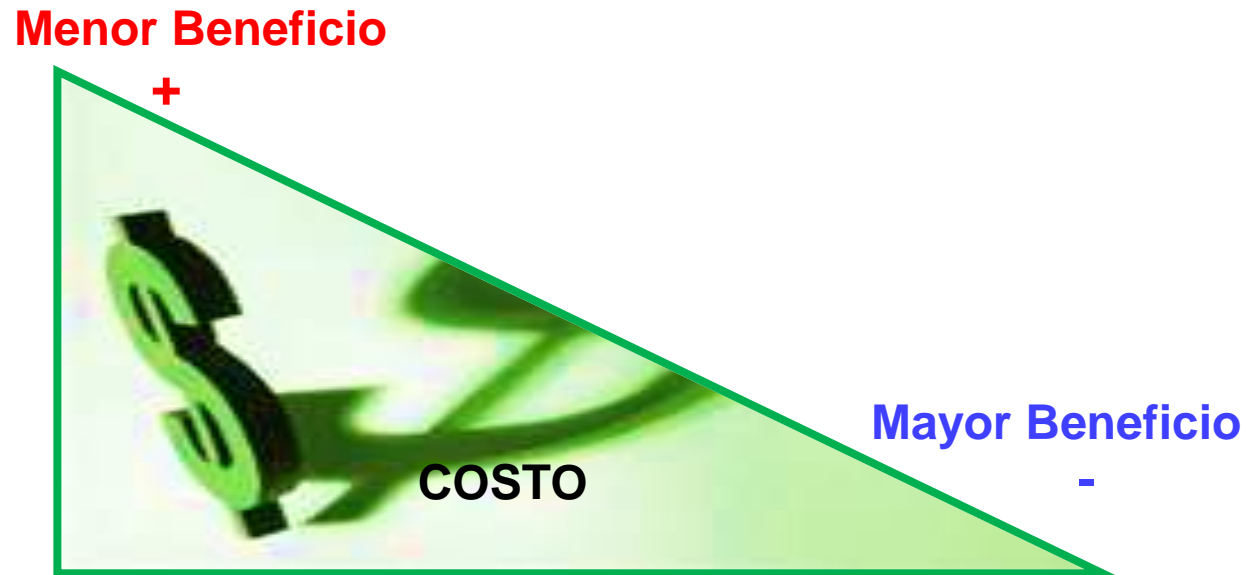
LOS FACTORES PERSONALES

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



LOS COSTOS

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



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

POLÍTICAS GENERALES

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



EL CAMBIO

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



AUTO EVALUACIÓN 3.1.1 .- CAPACIDAD PARA DECIDIR

Conteste de acuerdo a lo siguiente: si su respuesta es “nunca”, marque 1; si es “a veces”, marque 2; y si es “siempre” marque 3. Al final sume el total de puntuaciones y consulte la valoración que le corresponda.

APTITUDES		1 NUNCA	2 A VECES	3 SIEMPRE
1.-	Tengo preferencia por tomar algunas decisiones y otras no.			
2.-	Cuando tengo que tomar una decisión difícil o que no me agrada, lo pienso antes.			
3.-	Cuando tengo que tomar varias decisiones, establezco prioridades de las más importantes a las menos importantes.			
4.-	Cuando voy a decidir procuro contar con la mayor información posible.			
5.-	Cuando debo decidir establezco un tiempo límite para hacerlo y trato de cumplirlo.			
6.-	Por cada decisión que debo tomar analizo los posibles riesgos de que no sea exitosa y preveo que hacer si esto sucede.			
7.-	Le doy mas importancia a contar con mayor información que a que ésta sea cierta y oportuna.			
8.-	Si existe otra persona con la que debo tomar la decisión considero que debe predominar mi opinión, aunque esto signifique un conflicto.			
9.-	Cuando tomo una decisión que involucra a otras personas, les consulto antes de decidir.			
10.-	Cuando decido les comunico inmediatamente la decisión a los involucrados explicándoselas y pidiéndoles su participación.			
TOTAL				

* Transcriba sus respuestas en el **Formato de Concentración de Resultados** al final del presente manual.

ELECCIÓN DE LAS ALTERNATIVAS DE DECISIÓN

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

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

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



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

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

Una forma de aceptar o rechazar una alternativa consiste en:

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



EVALUACIÓN DE LAS ALTERNATIVAS DE DECISIÓN

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

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

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



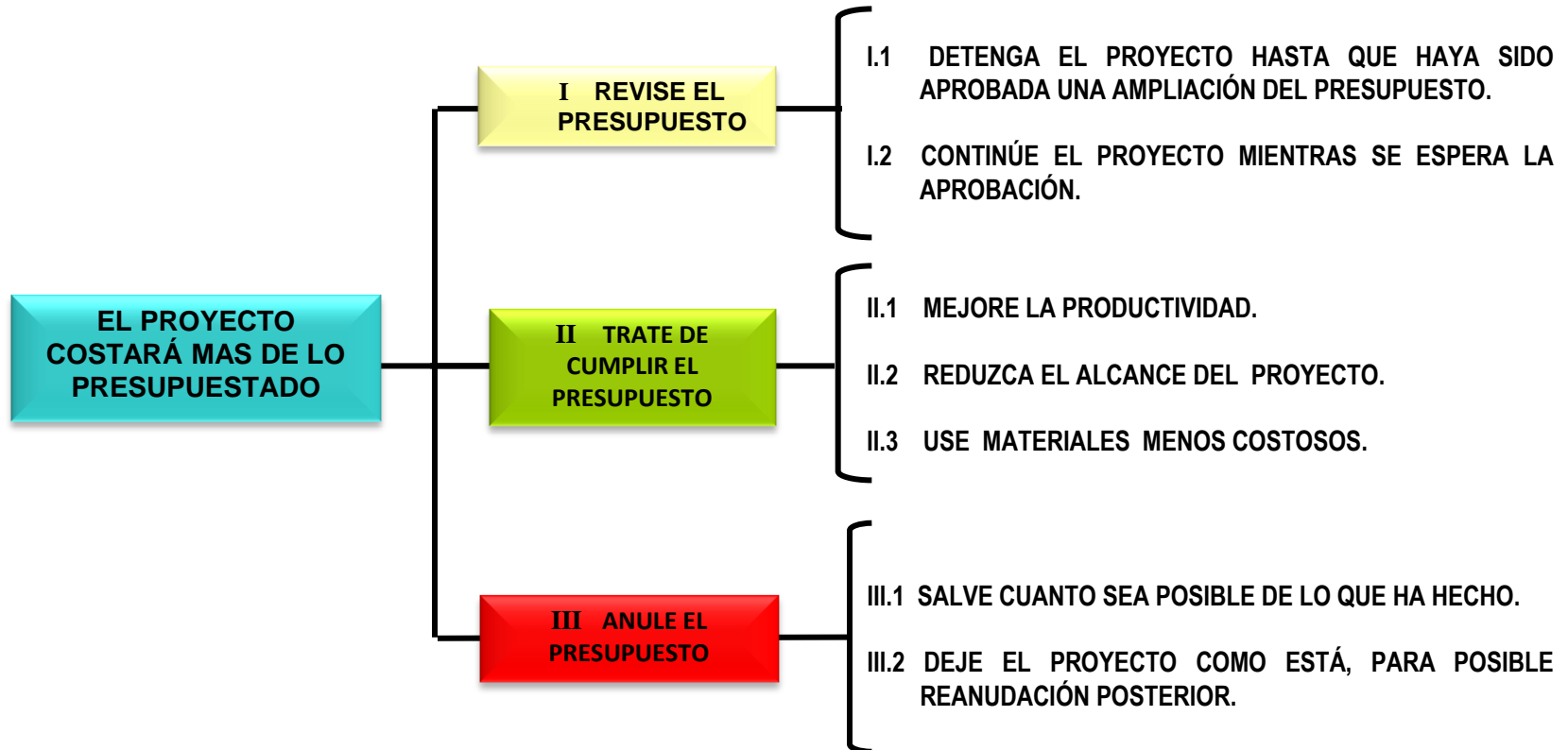
Las decisiones *más importantes son las que se relacionan directamente con las personas*, pues ellas constituyen una fuente y los medios del logro, del progreso y del crecimiento.



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

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

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



La cuestión principal es:

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

¿Cuál es la que resuelve mejor el problema?

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

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

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

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

Ejemplo:...

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

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

EVALUACIÓN DEL RESULTADO DE LA TOMA DE DECISIONES

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



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

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

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

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

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



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

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

Actuar: *Poner en acción; obrar.*

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

Decisiones

Acciones

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

CONSIDERACIONES AL EJECUTAR UNA DECISIÓN

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

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

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



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

SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS

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

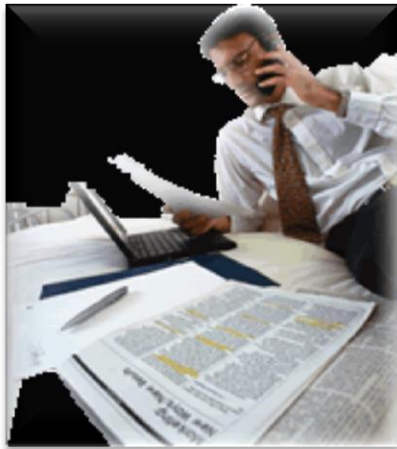
- ▶ *Determinar la efectividad de la decisión.*
- ▶ *Evaluar el desempeño del ejecutivo que decidió al respecto.*



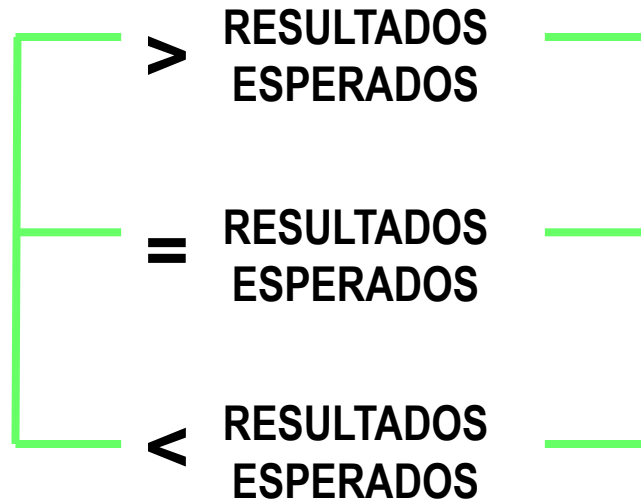
Se debe tener siempre presente que:

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

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



**RESULTADOS
REALES**



DIAGNÓSTICO DE EFICIENCIA



> MAYOR QUE

= IGUAL QUE

< MENOR QUE



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

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

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



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



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

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

VA CONSULTORES, S.C.



CAPÍTULO 3.2

DISEÑO ESTRATÉGICO

LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

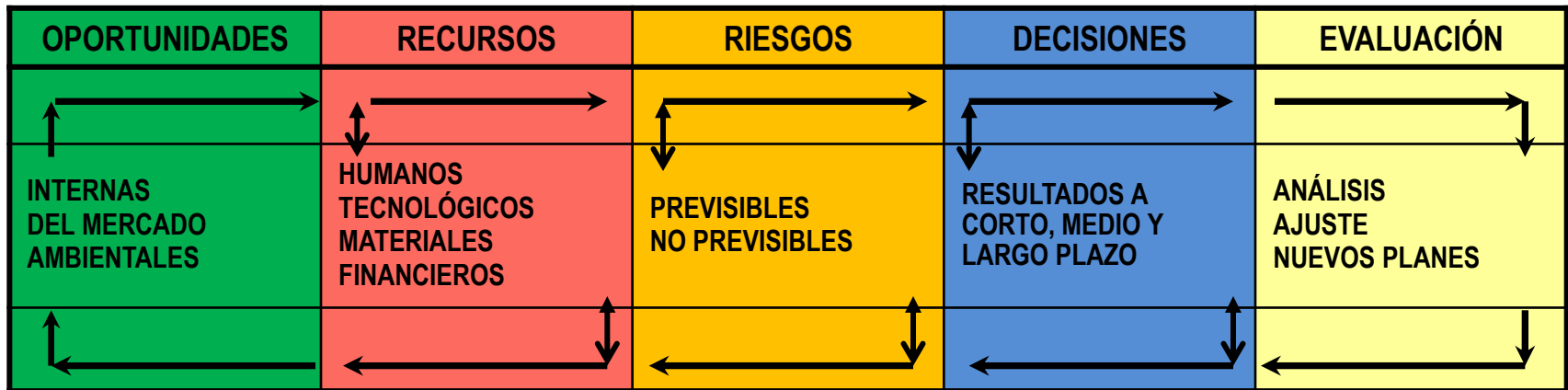
Planear es anticipar el futuro, es decidir hoy lo que se hará mañana.

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



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

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



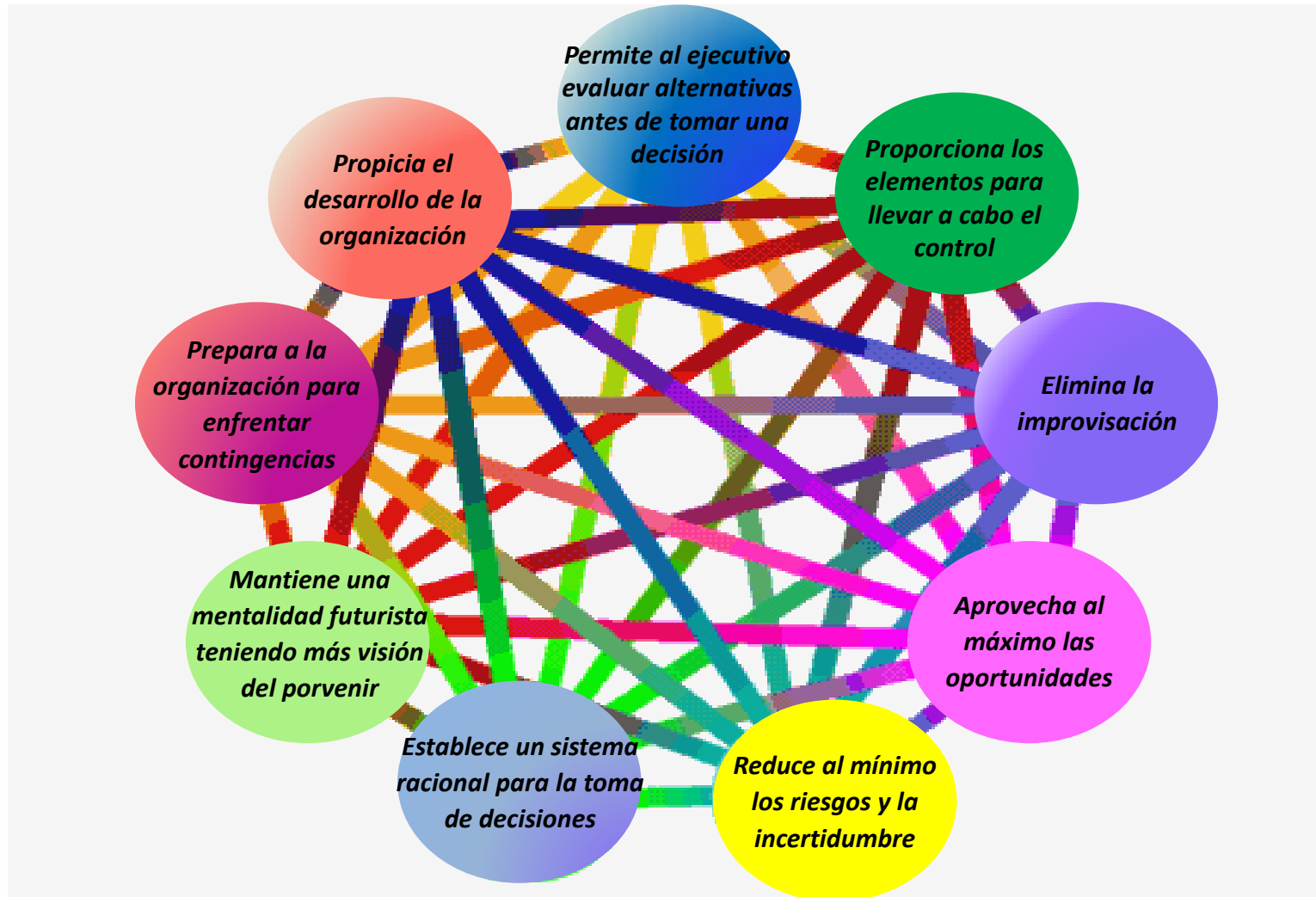
Planear significa **diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo**.

Las finalidades principales de la planeación estratégica son:

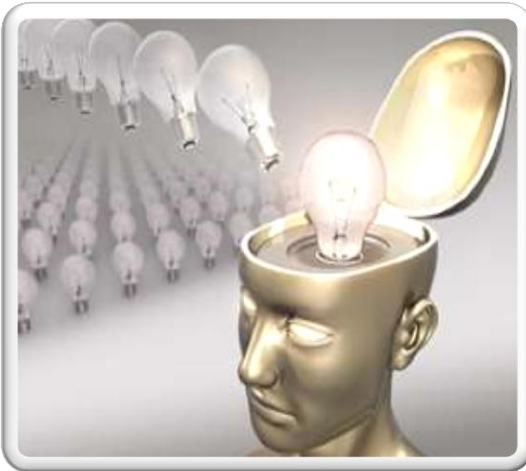
- ✓ Estimular el ***desarrollo de objetivos y metas concretas*** de las organizaciones y sus integrantes.
- ✓ Proporcionar una ***estructura en movimiento para la toma de decisiones***.
- ✓ Sustentar las bases y los criterios para ***medir el desempeño progresivo*** de la empresa, de sus unidades funcionales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



Características de la Planeación Estratégica dentro de una organización:



VENTAJAS Y BENEFICIOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA



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

EL PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

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

MISIÓN



VISIÓN

ESTRATEGIAS

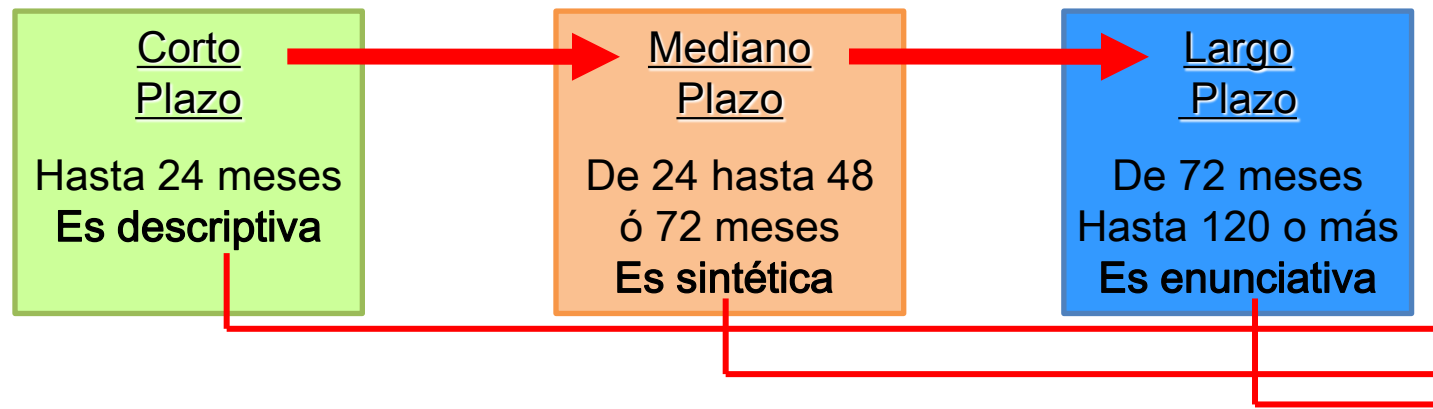
Material de apoyo.- Planeación estratégica
<http://www.youtube.com/watch?v=7NiqpnHnPI>

EL PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA RESPONDE A LAS SIGUIENTES PREGUNTAS:



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

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



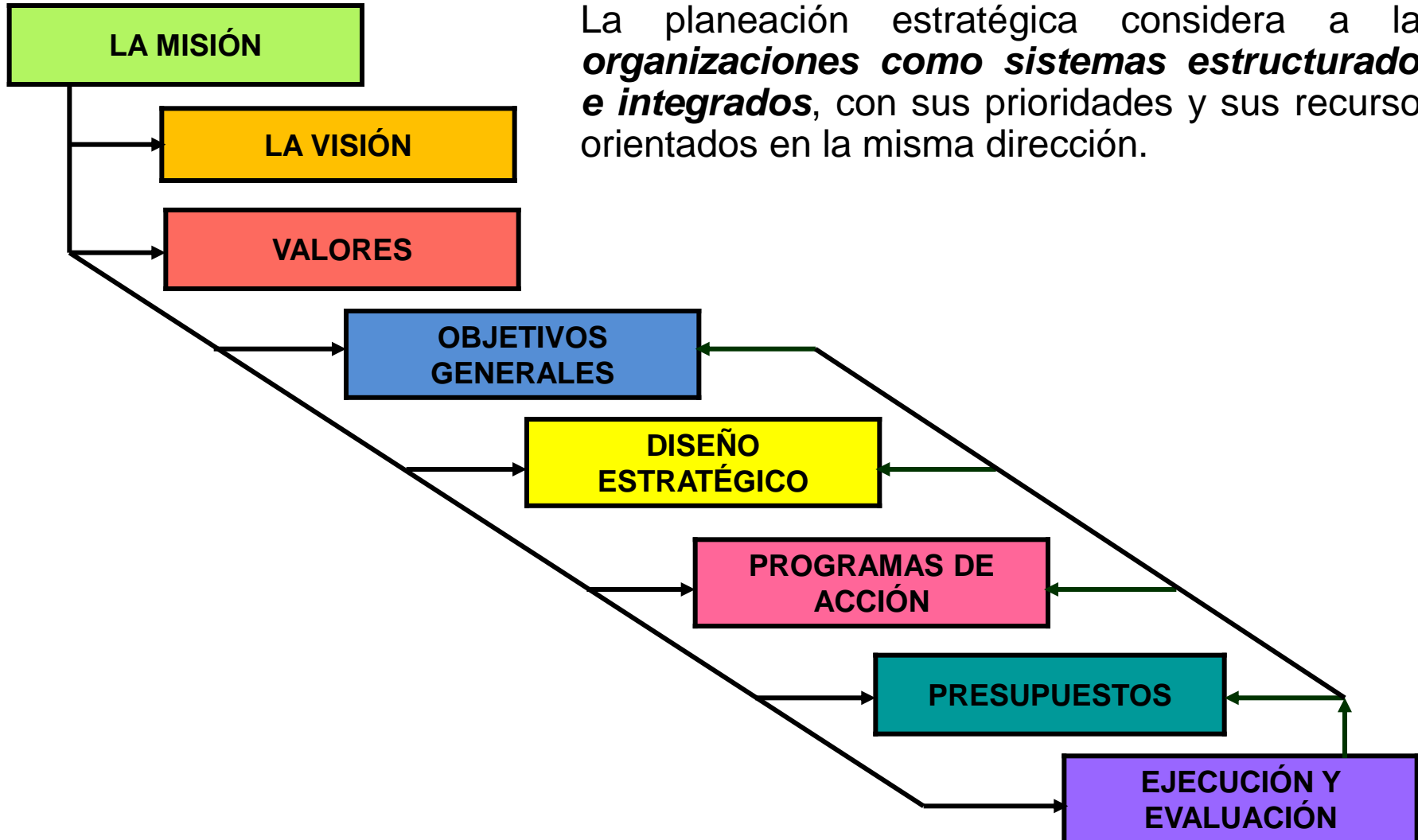
Los **pasos de la planeación** se establecen en **función de la información veraz y actualizada acerca del desarrollo y operación** con que cuentan las personas y las organizaciones.

Material de apoyo.- Planeación estratégica

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

PROCESO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

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



LA MISIÓN

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



LA MISIÓN

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

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

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

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

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



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



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

Debe **diferenciarla de las otras organizaciones**

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

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

Debe ser **estimulante e inspiradora**.

Características para que el enunciado de misión tenga valor:



Ejemplo de **Misión**:



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

LA VISIÓN

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



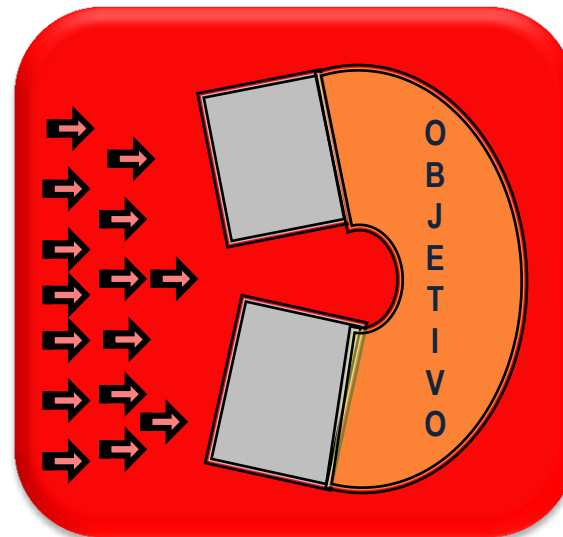
LA VISIÓN

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

SIN VISIÓN



CON VISIÓN



LA VISIÓN DEBE:

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



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

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

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

Tener presencia significativa en todas las poblaciones del territorio nacional.

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

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



Ejemplo de **Visión:**



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

LOS VALORES ESTRATÉGICOS

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



LOS VALORES ESTRATÉGICOS

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



Importancia de los valores en una organización

Son *fuerzas impulsoras* del cómo hacemos nuestro trabajo.

Permiten posicionar una *cultura empresarial*.

Marcan *patrones para la toma de decisiones*.

Promueven un *cambio de pensamiento*.



Evitan los fracasos en la implantación de estrategias.

Se logra una *baja rotación de personal*.

Se *evitan conflictos* entre el personal.

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

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

Material de apoyo.- Misión, Visión y Valores

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

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

Integridad.

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

Lealtad

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

Espíritu de servicio

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

Disciplina

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

LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS

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



FUNCIONES DE LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS:

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

Fuente de legitimidad: justifican las actividades de una empresa.

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

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

Motivan al personal para alcanzar nuevos y mayores retos.



CARACTERÍSTICAS:

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

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



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

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

Elaborarse con la participación del personal de la empresa.

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

TIPOS DE OBJETIVOS

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

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



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

General Estratégico:

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

De ventas:

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

De utilidades:

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

De participación:

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

DISEÑO ESTRATÉGICO

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



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

Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)

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



MATRIZ FODA

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

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

http://www.youtube.com/watch?v=2GCKTD_zq64

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

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

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



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

Ejemplo de FODA:

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

Fortaleza

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

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

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

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

Ejemplo de FODA: Continuación...

Oportunidad:

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

Debilidad:

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

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

Amenaza:

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

OBJETIVOS GENERALES Y METAS DEL PLAN

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

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

Los Objetivos Generales deben ser:

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



Ejemplos...

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

LAS METAS

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

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

Ejemplo...

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

SELECCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

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

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

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

FACTORES A CONSIDERAR EN EL DISEÑO DE ESTRATEGIAS

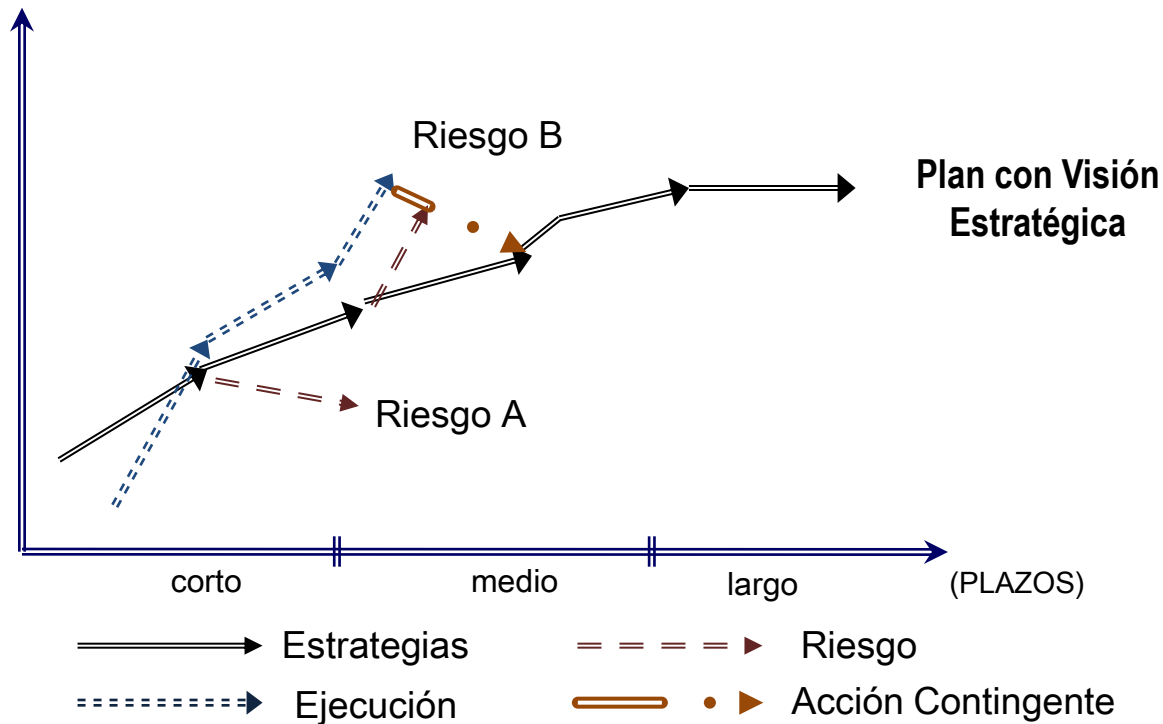
I	Productos o servicios ofrecidos y por ofrecer. Capacidad de satisfacción y actualidad.
II	Necesidades del mercado y de los usuarios y clientes. Los cambios y tendencias proyectadas.
III	La capacidad de producción y operación de la organización o del profesionalista independiente, en términos de calidad,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

GRUPO FORMEX, S.A. DE C. V		DISEÑO ESTRATEGIA CENTRAL DE VENTAS			
DEL 1ª DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012		DIRECCIÓN COMERCIAL			
CLAVE	ACCIONES	RESPONSABLES	RECURSOS	ÁREA	COMPAR- TIDOS
A	ANÁLISIS DE LA CARTERA ACTUAL DE CLIENTES	GERENTE DE VENTAS Y SUPERVISORES DE VENTAS	RECURSOS FUNCIONALES PRESUPUESTADOS	<input checked="" type="checkbox"/>	
B	ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD DE RESPUESTA COMPETITIVA.	DIRECTOR COMERCIAL	RECURSOS FUNCIONALES PRESUPUESTADOS	<input checked="" type="checkbox"/>	
C	DISEÑO DE LA NUEVA MEZCLA DE VENTAS	DIRECTOR COMERCIAL	RECURSOS FUNCIONALES PRESUPUESTADOS	<input checked="" type="checkbox"/>	
D	REDISTRIBUCIÓN Y ADICIÓN DE ZONAS DE VENTAS Y CLIENTES	GERENTE DE VENTAS Y SUPERVISORES	RECURSOS FUNCIONALES PRESUPUESTADOS	<input checked="" type="checkbox"/>	
E	SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE LOS NUEVOS VENDEDORES	GERENCIA RECURSOS HUMANOS, GTE. DE VENTAS Y SUPERVISORES	RECURSOS FUNCIONALES PRESUPUESTADOS		<input checked="" type="checkbox"/>
F	DISEÑO DE LA CAMPAÑA DE PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN	DIRECTOR COMERCIAL, GERENTE DE VENTAS Y AGENCIA DE PUBLICIDAD	RECURSOS FUNCIONALES PRESUPUESTADOS	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
G	EJECUCIÓN Y EVALUACIÓN DE LA PUBLICIDAD Y LA PROMOCIÓN	AGENCIA DE PUBLICIDAD, GERENTE DE VENTAS Y DIRECTOR COMERCIAL	RECURSOS FUNCIONALES PRESUPUESTADOS	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
H	CAPACITACIÓN DE LOS NUEVOS VENDEDORES	GCIA. RECURSOS HUMANOS, GERENTE DE VENTAS, INSTRUCTORES EXTERNOS	RECURSOS FUNCIONALES PRESUPUESTADOS	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
I	ASIGNACIÓN DE RUTAS Y ZONAS DE VENTAS	GERENTE DE VENTAS	RECURSOS FUNCIONALES PRESUPUESTADOS	<input checked="" type="checkbox"/>	
J	LABOR DE VENTAS Y EVALUACIÓN DE RESULTADOS	VENDEDORES, SUPERVISORES, GTE. DE VENTAS Y DIRECTOR COMERCIAL	RECURSOS FUNCIONALES PRESUPUESTADOS	<input checked="" type="checkbox"/>	
K	ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA. DECISIONES.	GERENTE DE VENTAS Y DIRECTOR COMERCIAL	RECURSOS FUNCIONALES PRESUPUESTADOS	<input checked="" type="checkbox"/>	

IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

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





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

GRUPO FORMEX, S.A. DE C. V.	PROGRAMA ANUAL DE LA ESTRATEGIA CENTRAL DE VENTAS
DEL 1ª DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012	DIRECCIÓN COMERCIAL

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

Ejemplo...

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

EVALUACIÓN Y CONTROL DE LAS ESTRATEGIAS

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

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

Las actividades fundamentales para evaluar estrategias son:

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



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

GRUPO FORMEX, S.A. DE C.V	PRESUPUESTO ANUAL DE OPERACIÓN
DEL 1ª DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012	DIRECCIÓN GENERAL

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

FECHA DE EMISIÓN	25 DE NOVIEMBRE DE 2012	RESPONSABLE	DIRECTOR DE FINANZAS
-------------------------	--------------------------------	--------------------	-----------------------------

GRUPO FORMEX, S.A. DE C. V	PRESUPUESTO ANUAL DE VENTAS
DEL 1ª DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012	DIRECCIÓN COMERCIAL

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

FECHA DE EMISIÓN	25 DE NOVIEMBRE DE 2012	RESPONSABLE	DIRECTOR COMERCIAL
-------------------------	--------------------------------	--------------------	---------------------------

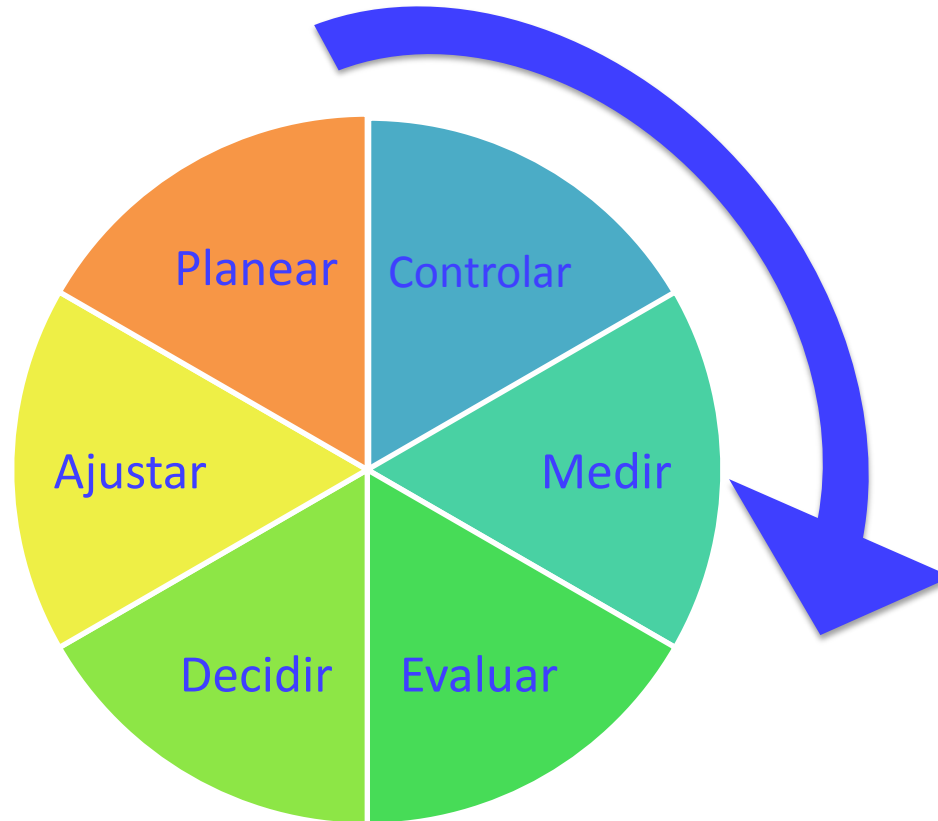
EVALUACIÓN DE RESULTADOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

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



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

Etapas de la Evaluación



Planear

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



Controlar

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



Medir

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



Evaluar

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



Decidir

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



Ajustar

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



AUTOEVALUACIÓN 3.2.1 : DISPOSICIÓN PARA LA PLANEACIÓN

Lea cuidadosamente las siguientes acepciones y de acuerdo a aquella que refleje mejor su manera de pensar y actuar, seleccione en cada caso a que letra de las columnas pertenece y marque con una "x" en la celda que corresponda. Las opciones de las letras son las siguientes:

- A.- Ha definido sus metas y objetivos a cumplir en diferentes período de tiempo, les da seguimiento continuamente y los cumple siempre.
- B.- Tiene una idea aproximada de una meta u objetivo que no ha definido, no es fija y a veces la cumple. Algunas veces piensa en el tiempo.
- C.- No tiene una definición de metas y objetivos, que a veces son simples ideas o deseos y por tanto no las cumple, ni les da seguimiento. El tiempo no le importa.

ACEPCIONES		A	B	C
1.	DE LO QUE RECIBO POR MI TRABAJO O DE MIS PADRES AHORRO TODOS LOS MESES UNA CANTIDAD.			
2.	TENGO DEFINIDO Y VALORADO QUE AUTOMÓVIL O VEHÍCULO DESEO COMPRARME, CUANTO VALE Y CUANDO LO VOY A COMPRAR.			
3.	EN MIS ESTUDIOS HE ESTABLECIDO PREVIAMENTE LOS PROMEDIOS DE CALIFICACIÓN QUE DEBO LOGRAR POR MATERIA Y EN GENERAL.			
4.	TENGO DEFINIDAS LAS DIFERENTES ETAPAS DE MI VIDA PERSONAL Y PROFESIONAL CON FECHAS APROXIMADAS.			
5.	A LA FECHA HE LOGRADO ALCANZAR LOS DIFERENTES OBJETIVOS Y METAS ESTABLECIDOS PREVIAMENTE.			
6.	SE DONDE QUIERO TRABAJAR CUANDO EGRESE DE MI CARRERA Y YA EMPECÉ A INFORMARME AL RESPECTO.			
7.	CUANDO ME VOY DE VACACIONES, DECIDO DONDE IR, CUANTO GASTAR Y CUANTO ESTAR AL MENOS UNO O DOS MESES ANTES.			
8.	TENGO DEFINIDO CUANTOS HIJOS PIENSO TENER AL CASARME Y CUANTOS AÑOS ES CONVENIENTE DEBEN LLEVARSE ENTRE SÍ.			

* *Transcriba sus respuestas en el **Formato de Concentración de Resultados** al final del presente manual.*

AUTOEVALUACIÓN 3.2.1 : DISPOSICIÓN PARA LA PLANEACIÓN. *Continuación...*

ACEPCIONES		A	B	C
9.	HE DEFINIDO LA EDAD A LA QUE ME GUSTARÍA JUBILARME, CONTEMPLANDO LOS INGRESOS QUE PERCIBIRÉ CUANDO ESO SUCEDA.			
10.	DURANTE MI FORMACIÓN PROFESIONAL HE DEFINIDO EN QUÉ MOMENTO COMBINAR LOS ESTUDIOS CON EL TRABAJO.			
11.	DE LO QUE RECIBO POR MI TRABAJO O DE MIS PADRES, TENGO DEFINIDA LA DISTRIBUCIÓN DE MIS GASTOS. (DIVERSIÓN, ALIMENTOS, EVENTOS, ETC.)			
12.	HE DEFINIDO EN QUE ETAPA DE MI VIDA DEBO ADQUIRIR ALGUNA PROPIEDAD QUE CONSTITUYA UN PATRIMONIO PARA MI FAMILIA.			
13.	AL TERMINAR MI CARRERA HE DECIDIDO QUE DESEO CONTINUAR PREPARÁNDOME MÁS ESTUDIANDO UNA MAESTRÍA O POST GRADO.			
14.	SE DE CUÁNTO TIEMPO DISPONGO PARA CADA UNA DE MIS ACTIVIDADES DIARIAS.			
15.	CUANDO SE APROXIMAN LOS PERÍODOS DE EXÁMENES, DEFINO CON ANTICIPACIÓN MI PROGRAMA DE ESTUDIO.			
SUME CADA COLUMNA		*	*	*
MULTIPLIQUE LAS SUMAS ANTERIORES POR LOS NÚMEROS INDICADOS		x 7	x 4	x 1
ANOTE LOS RESULTADOS DE LAS MULTIPLICACIONES ANTERIORES		*	*	*
TOTAL. SUME LAS CANTIDADES ANTERIORES		(1)		
(1) ESTE RESULTADO TOTAL REPRESENTA SU CAPACIDAD Y DISPOSICIÓN PARA PLANEAR. PREGUNTE A SU INSTRUCTOR POR LA INTERPRETACIÓN RESPECTIVA.				

* *Transcriba sus respuestas en el **Formato de Concentración de Resultados** al final del presente manual.*

PRÁCTICA PERSONAL 3.2.2 : IDENTIFICACIÓN DE ELEMENTOS DE PLANEACIÓN

Relacione cada uno de los elementos de planeación que se encuentran en la tabla de la izquierda y que tienen una letra de identificación con los ejemplos citados en la tabla de la derecha y anote en el paréntesis respectivo la letra de aquella que en su opinión corresponde a cada elemento de planeación. (Éstas pueden repetirse)

A	MISIÓN	B	VISIÓN	C	OBJETIVOS	D	VALORES	E	ESTRATEGIAS
----------	---------------	----------	---------------	----------	------------------	----------	----------------	----------	--------------------

EJEMPLOS	
1.- (___)	Promovemos el trabajo con ánimo positivo, para de esta manera cumplir con el compromiso de servicio que refuerza la confianza de nuestros clientes.
2.- (___)	Asesorar a las pequeñas y medianas organizaciones a fin de contribuir al logro de sus objetivos, agregando valor a las actividades de los mismos, brindando un servicio altamente profesional, personalizado, y orientado a los resultados.
3.- (___)	Ser reconocida por nuestros usuarios como una empresa de excelencia que se preocupa por el medio ambiente, y está orientada al servicio al cliente.
4.- (___)	Mantener una posición de liderazgo, con base en la preferencia del consumidor, logrando crear valores que propicien el desarrollo consistente con la generación de los recursos que la sustentan.
5.- (___)	Ser la corporación que marcha a la vanguardia de la competencia por su avanzada tecnología, la calidad de sus productos y servicios y la actitud positiva de su personal.
6.- (___)	Desarrollar y proyectar una imagen e identidad de empresa seria, responsable, innovadora y comprometida con el bienestar de la sociedad.
7.- (___)	Formar personas íntegras, éticas, con una visión humanística y competitivas internacionalmente en su campo profesional, que al mismo tiempo sean ciudadanos comprometidos con el desarrollo económico, político, social y cultural de su comunidad y con el uso sostenible de los recursos naturales.
8.- (___)	Elevar la productividad y optimizar los recursos para reducir los costos y aumentar la eficiencia de la empresa, así como promover la alta calificación y el desarrollo profesional de los trabajadores.
9.- (___)	Ser la compañía que mejor entienda y satisfaga las necesidades de productos, servicios y autoestima de la mujer, en todo el mundo.
10.- (___)	Buscamos constantemente mantener la armonía en la relación con compañeros de trabajo, clientes y proveedores.

Pregunte los resultados al instructor.

* *Transcriba sus respuestas en el **Formato de Concentración de Resultados** al final del presente manual.*

VA CONSULTORES, S.C.



FORMATO DE CONCENTRACIÓN DE RESULTADOS

El presente ***Formato de Concentración de Resultados*** debe ser contestado por el estudiante de acuerdo a la solución que le dio a las diferentes autoevaluaciones y casos prácticos del material del presente Módulo, y **debe presentarse impreso** para poder tener derecho a presentar el examen de acreditación del Módulo en la fecha programada para ello.

Si no puede imprimir este documento, por favor solicite un juego del mismo en la Dirección Académica del ITESCAM en el edificio (A) planta alta con la Ingeniera Beatriz Adriana Cámara Puc, en los horarios de 9:00 am a 1:00 pm y de 2:00 pm a 4:00pm.

TGE 2014. MODULO 3. DECISIONES Y ESTRATEGIAS

FORMATO DE CONCENTRACIÓN DE RESULTADOS TGE MODULO 3.0

NOMBRE:					CARRERA		MATRICULA NO:		
RESIDENCIA:		EDAD	AÑOS	TRABAJA			SI		NO
ESTADO CIVIL:	SOLTERO:		CASADO:		OTRO:				

ESTE FORMATO DEBE LLENARSE CON LOS DATOS QUE SE SOLICITAN DE CADA UNA DE LAS AUTO-EVALUACIONES, CASOS PRÁCTICOS Y REQUERIMIENTOS SEÑALADAS A CONTINUACIÓN Y DEBE ENTREGARSE RESUELTO E IMPRESO PARA TENER DERECHO A PRESENTAR EL EXAMEN DE ACREDITACIÓN DEL MÓDULO .

AUTO EVALUACIÓN 3.1.1 .- CAPACIDAD PARA DECIDIR

	•NUNCA	* A VECES	*SIEMPRE
TOTAL			

AUTOEVALUACIÓN 3.2.1 : DISPOSICIÓN PARA LA PLANEACIÓN

ACEPCIONES

	*A	*B	*C		*A	*B	*C
*1.				*11.			
*2.				*12.			
*3.				*13.			
*4.				*14.			
*5.				*15.			
*6.				S. COL			
*7.				MULT			
*8.				T. COL			
*9				T. GRAL			
*10							

**PRÁCTICA PERSONAL 3.2.2 :
IDENTIFICACIÓN DE
ELEMENTOS DE PLANEACIÓN**

*1 (___)
*2 (___)
*3 (___)
*4 (___)
*5 (___)
*6 (___)
*7 (___)
*8 (___)
*9 (___)
*10 (___)

FECHA DE ENTREGA		FIRMA DEL ESTUDIANTE	
-------------------------	--	-----------------------------	--