

**TÉCNICAS DE GESTIÓN EJECUTIVA 2019
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN**

OBJETIVO GENERAL DEL DIPLOMADO	
<p>Proporcionar a los estudiantes del ITESCAM próximos a egresar las técnicas de gestión ejecutiva fundamentales, que les ayuden a incorporarse productivamente tanto a una organización pública o privada, como para desarrollar una actividad profesional independiente o especialmente a formar y operar su propia empresa”.</p>	
ÍNDICE GENERAL DEL DIPLOMADO	
MÓDULO I. TÉCNICAS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL.	
1.0	La gestión ejecutiva
2.0	Comunicación ejecutiva.
3.0	Liderazgo y equipos de trabajo participativos.
Caso Práctico Modular - CPM - Módulo I	
Anexo 1.0: Autoevaluaciones	
MÓDULO II. TÉCNICAS DE DISEÑO ESTRATÉGICO	
4.0	Planeación estratégica.
5.0	Toma de decisiones estratégicas.
Caso Práctico Modular – CPM - Módulo II	
Anexo 2.0: Autoevaluaciones	
MÓDULO III. TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN Y DE DESARROLLO PROFESIONAL	
6.0	Técnicas de negociación.
7.0	Manejo de conflictos.
8.0	Desarrollo profesional.
Caso Práctico Modular – CPM – Módulo III	
Anexo 1: Administración del tiempo.	
Anexo 2: Curricular Vitae.	
Anexo 3: La entrevista de trabajo.	

VA CONSULTORES, S.C.



TÉCNICAS DE GESTIÓN EJECUTIVA 2019
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

MÓDULO II.
TÉCNICAS DE DISEÑO ESTRATÉGICO

CALKINÍ, CAMPECHE
AGOSTO DE 2019

**TÉCNICAS DE GESTIÓN EJECUTIVA 2018
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN**

MODULO II: TÉCNICAS DE DISEÑO ESTRATÉGICO

ÍNDICE		PAG.
Capítulo 4.0: Planeación estratégica.		5
4.1	Proceso de la Mercadotecnia.	6
4.2	Medio ambiente – factores de influencia.	7
4.3	La planeación estratégica.	8
4.4	Características de la planeación estratégica dentro de una organización.	9
4.5	Ventajas y beneficios de la planeación estratégica.	9
4.6	Proceso de planeación estratégica.	10
4.7	Etapas del proceso de planeación estratégica.	11
4.8	La planeación en Mercadotecnia.	12
4.9	La misión.	14
4.10	La visión.	16
4.11	Los valores estratégicos.	18
4.12	Los objetivos estratégicos.	19
4.13	Tipos de objetivos estratégicos.	20
4.14	Diseño estratégico.	21
4.15	Análisis FODA.	22
4.16	Análisis de factores influyentes en el diseño de estrategias.	23
4.17	Las metas de los objetivos.	25
4.18	Estructura de la estrategia.	26
4.19	Estrategias generales de la organización.	27
4.20	Factores para selección de la mejor alternativa.	29
4.21	Implementación de las estrategias.	30
4.22	Los riesgos de la estrategia.	30
4.23	Programación de la estrategia.	31
4.24	Presupuesto de la estrategia.	33
4.25	Evaluación de resultados de la planeación estratégica.	34
4.26	Proceso de la evaluación de los resultados.	35

ÍNDICE		Pag.
Capítulo 5.0: Toma de decisiones		36
5.1	Las decisiones.	37
5.2	La toma de decisiones.	38
5.3	<i>¿Quién decide?</i>	38
5.4	Variables de decisión de mercadotecnia.	39
5.5	Factores de la toma de decisiones.	40
5.6	Marco de las decisiones de mercadotecnia.	41
5.7	Matriz de decisión.	42
5.8	Proceso de la toma de decisiones estratégicas.	44
5.9	El riesgo.	45
5.10	Los factores humanos.	45
5.11	Los factores personales.	45
5.12	Los costos.	45
5.13	Políticas generales.	46
5.14	El cambio.	46
5.15	Elección de las alternativas de decisión.	46
5.16	Evaluación de las alternativas de decisión.	46
5.17	Árbol de decisiones.	47
5.18	Matriz de evaluación de alternativas de decisión.	48
5.19	Evaluación del resultado de la toma de decisiones.	50
5.20	Consideraciones al ejecutar una decisión.	51
Caso practico modular – CPM Módulo II		53
Formato de entrega		58
Anexo 2.0		61
Autoevaluación 4.1 : Disposición para la planeación.		62
Auto evaluación 4.2 : Capacidad para decidir.		64
Auto evaluación 4.3 : Estilo personal de decisión.		65

TÉCNICAS DE GESTIÓN EJECUTIVA 2018 *LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN*

MÓDULO II. TÉCNICAS DE DISEÑO ESTRATÉGICO

CAPÍTULO 4.0 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

IMPORTANTE:

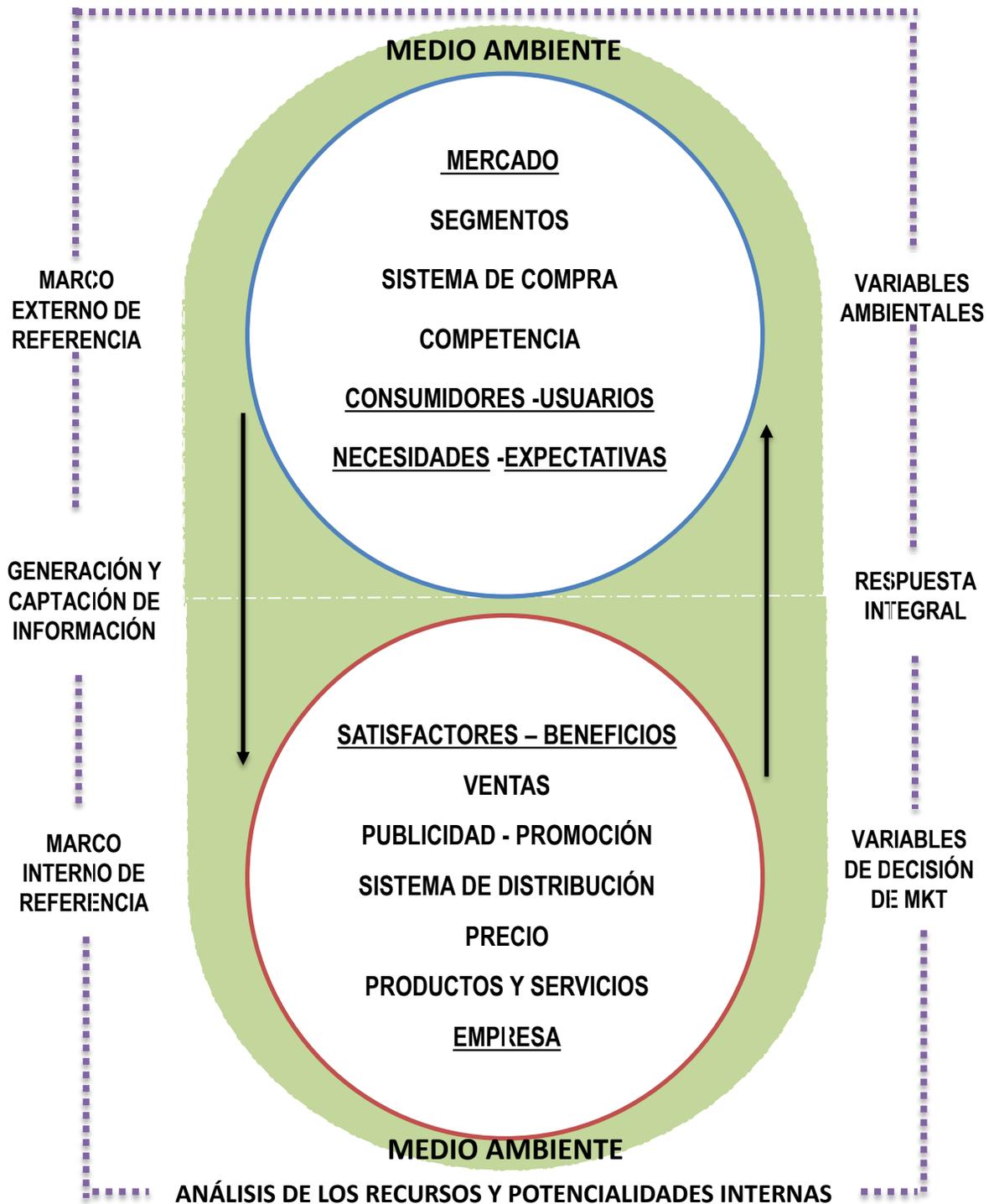
EL MATERIAL DE ESTE MODULO HA SIDO DISEÑADO PARA SU ESTUDIO, CONSULTA E INVESTIGACIÓN.

RECUERDE QUE PARA TENER DERECHO A PRESENTAR EXAMEN DE ESTE MÓDULO, DEBERÁ USTED **ENTREGAR DEBIDAMENTE CONTESTADO EL FORMATO DE REPORTE DEL CASO PRÁCTICO MODULAR –CPM**, YA SEA IMPRESO O LLENADO A MANO PARA PODER TENER DERECHO A PRESENTAR EL EXAMEN FINAL.

EL DOCUMENTO ANEXO, CONTIENE AUTOEVALUACIONES QUE SON OPCIONALES DE RESPUESTA Y LE PUEDEN SERVIR DE AYUDA.

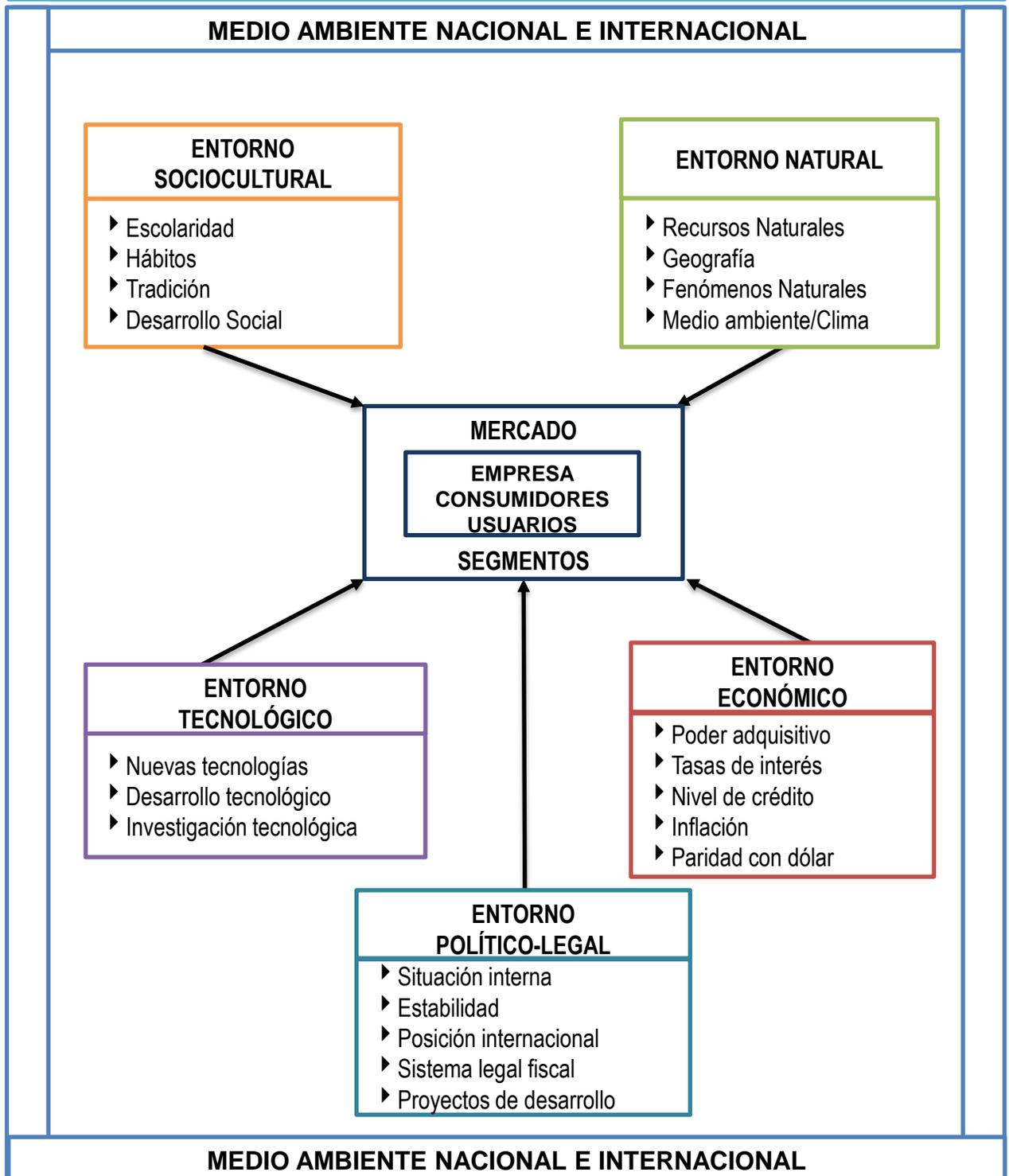
4.1 PROCESO DE LA MERCADOTECNIA

La Mercadotecnia es un proceso que requiere de captar, generar y evaluar información dinámica y cambiante constantemente para con base en ella, decidir y actuar en varios niveles, complejidades y oportunidades, por lo tanto requiere de planearse, operarse y evaluarse permanentemente



4.2 MEDIO AMBIENTE – FACTORES DE INFLUENCIA 7

Las empresas nacen y se desarrollan dentro de un marco ambiental que se limita desde lo global o internacional a lo nacional, regional y local. La Mercadotecnia analiza esta realidad y planea y actualiza la respuesta que esperan sus segmentos de mercado, en satisfactores y servicios que satisfagan sus necesidades y expectativas.



4.3 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 organización tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros.

OPORTUNIDADES	RECURSOS	RIESGOS	DECISIONES	EVALUACIÓN
- INTERNAS - DEL MERCADO - AMBIENTALES	HUMANOS - TECNOLÓGICOS - MATERIALES - FINANCIEROS	- PREVISIBLES - NO PREVISIBLES	- RESULTADOS A: CORTO, MEDIO Y LARGO PLAZO	- ANÁLISIS - AJUSTES - NUEVOS PLANES

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.

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

4.4 CARACTERÍSTICAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DENTRO DE UNA ORGANIZACIÓN

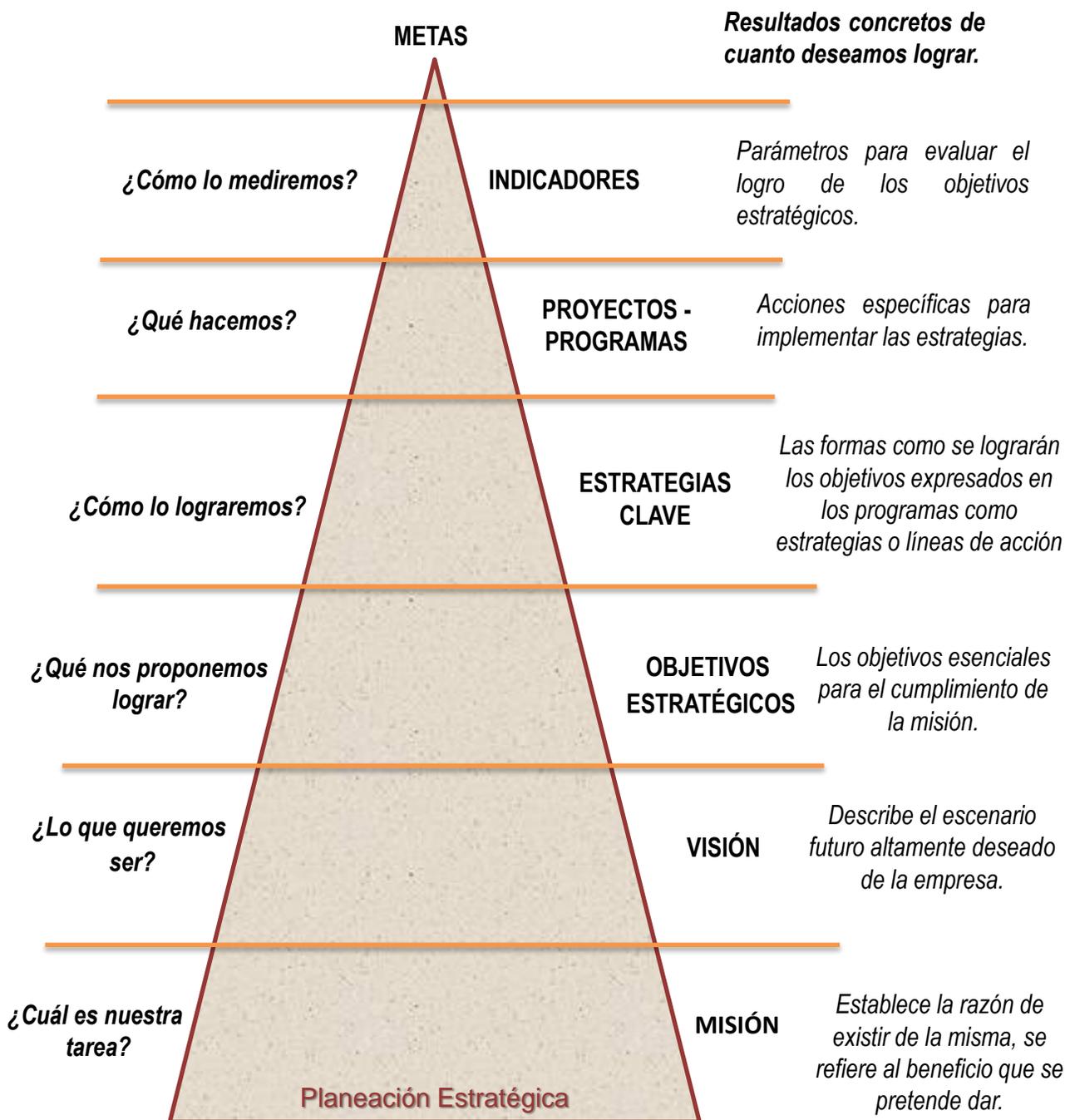
1	Permite al ejecutivo evaluar alternativas antes de tomar una decisión.
2	Proporciona los elementos para llevar a cabo el control.
3	Elimina la improvisación.
4	Aprovecha al máximo las oportunidades.
5	Reduce al mínimo los riesgos y la incertidumbre.
6	Establece un sistema racional para la toma de decisiones.
7	Mantiene una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir.
8	Prepara a la organización para enfrentar contingencias.
9	Propicia el desarrollo de la organización

4.5 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.

4.6 PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

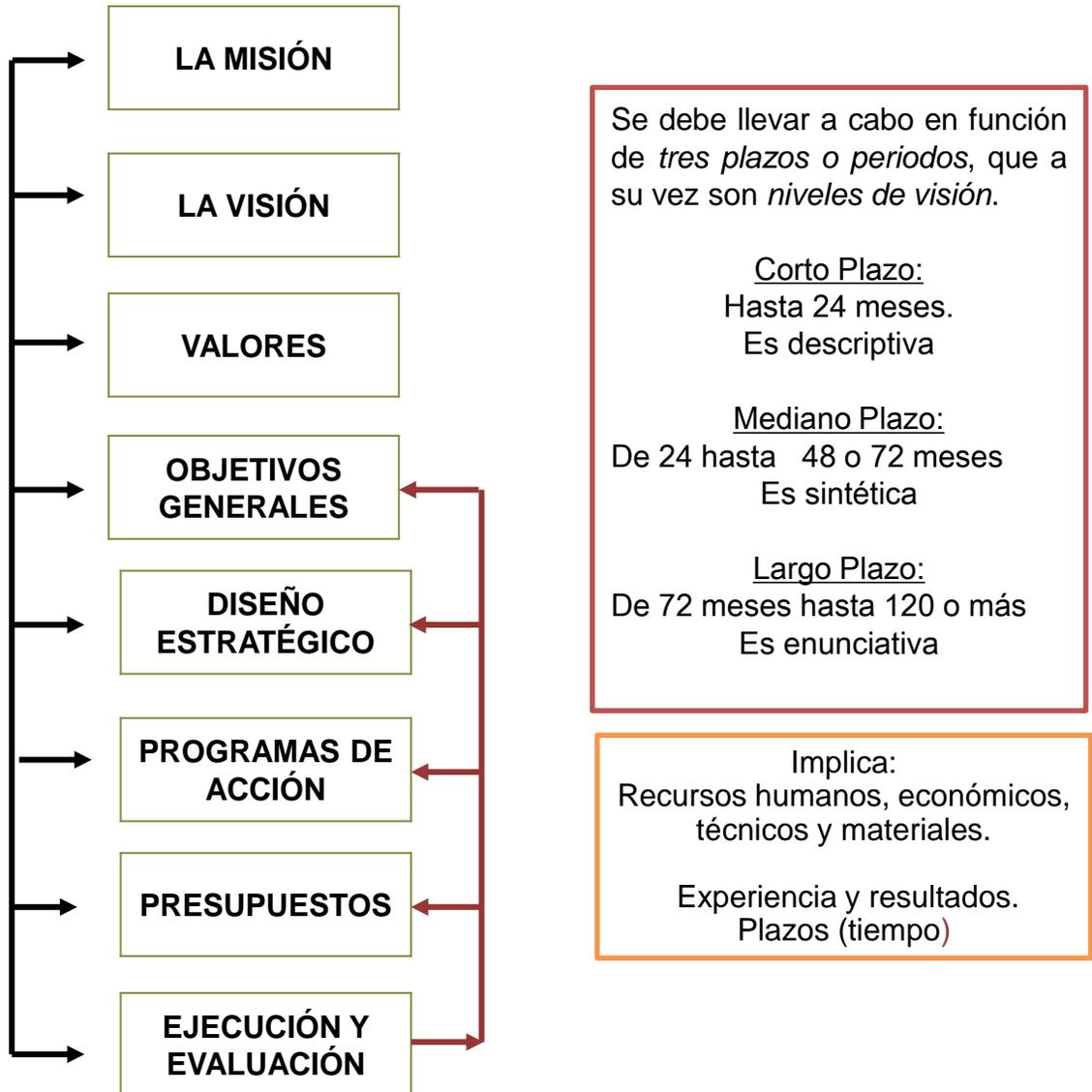
La planeación estratégica es un *proceso* que mantiene unido al equipo directivo *para traducir la misión, visión y estrategia en resultados tangibles, reduce los conflictos, fomenta la participación y el compromiso* a todos los niveles de la organización.



4.7 ETAPAS DEL PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

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

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



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.

4.8 LA PLANEACIÓN EN MERCADOTECNIA

Un Plan de Mercadotecnia, es una serie de decisiones anticipadas de tiempo, recursos, estrategias y decisiones de la empresa, orientados a lograr los resultados comerciales estimados los riesgos inherentes.

PRODUCTOS:

- ▶ **Tangibles – objetivos**
- ▶ **Beneficios identificables**
- ▶ **Beneficios temporales**
- ▶ **Amplia posibilidad de análisis práctico**
- ▶ **Experiencia directa**
- ▶ **Fuertemente racionales**



TIPOS BÁSICOS DE MERCADOTECNIA APLICADA

SERVICIOS:

- ▶ **Intangibles – subjetivos**
- ▶ **Beneficios no identificables**
- ▶ **Beneficios intemporales**
- ▶ **Limitada posibilidad de análisis práctico**
- ▶ **Experiencia estimativa**
- ▶ **Fuertemente sensitivos**

EL PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE MERCADOTECNIA TIENE LAS MISMAS ETAPAS, PERO DEBEN TOMARSE EN CUENTA LOS SIGUIENTES ELEMENTOS

MERCADO

Se pueden definir como todas aquellas personas u organizaciones que compran o pueden comprar un producto o servicio determinado.

Mercado Nacional:

- Menor valor de los segmentos.
- Segmentos menos diferenciados.
- Menor conocimiento e información de opciones.
- Fuente de recomendación directa.
- Menos competido
- Menor dispersión de los segmentos.
- Menor esfuerzo comercial

Mercado Internacional:

- Mayor valor de los segmentos.
- Mayor diferenciación de los segmentos.
- Mayor conocimiento e información de opciones.
- Fuente de prestigio.
- Alta competencia.
- Mayor dispersión de los segmentos.
- Mayor esfuerzo comercial.

SEGMENTACIÓN DE LOS MERCADOS

Un segmento del mercado es un grupo de personas u organizaciones que tienen necesidades y expectativas similares, que esperan beneficios parecidos y comparten una serie de características que los hacen comportarse comercialmente de manera común. Los segmentos de mercado se definen en función de variables económicas, sociales, de personalidad, de comportamiento en compra y uso, y geográficas, entre otras. Cada segmento reacciona de acuerdo a la interpretación de sus necesidades y expectativas dentro de su entorno y sus características estructurales, y es necesario definir su perfil básico de segmento para poder ubicarlo y valorarlo, como paso previo de la comercialización.

VARIABLES DE SEGMENTACIÓN DE UN DESTINO TURÍSTICO

VARIABLES	DESCRIPCIÓN
☛ Localización geográfica	México, D.F., Monterrey, N.L., Guadalajara, Jal., y las principales ciudades del norte del país.
☛ Ingresos mensuales	Ingresos mensuales mayores a los \$ 30,000.00 netos.
☛ Ocupaciones	Empresarios, funcionarios, directivos y ejecutivos.
☛ Edad promedio	Entre los 35 y los 45 años.
☛ Unidad de compra	Matrimonio o pareja.
☛ Rasgo personalidad	Líderes, innovadores, abiertos al cambio.
☛ Rasgo social	Status medio percibido
☛ Nivel de conocimiento	Ampliamente informados. Con acceso a fuentes de información diversas y actuales.
☛ Transportación	Aérea principalmente.
☛ Reservación	Con un mínimo de un mes de anticipación por medio de agencia de viajes.
☛ Forma de pago	Tarjeta de crédito normalmente.
☛ Estancia posible	Mínimo 3 noches, máximo 6 noches.
☛ Expectativa de servicio	Selecto a exclusivo, de alto nivel.
☛ Decisión de compra	En función de la pareja.
☛ Acompañamiento	En alta proporción con otras parejas amigos o familiares.

4.9 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.*

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.

La declaración de la misión abarca:

Concepto de la organización

Naturaleza de la organización

Razón por la cual existe la organización

Las personas a quienes sirve

Los principios y valores bajo los que se busca servirla

Características para que el enunciado de misión tenga valor:

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.

EJEMPLOS DE MISIÓN:

	<p>Contribuir significativamente, con un amplio sentido social y humano, al desarrollo sustentable de la región, del Estado y del país, atendiendo desde su ámbito de competencia, las necesidades de formación y actualización de profesionales competitivos, de investigación y desarrollo tecnológico y de conservación y extensión de la cultura.</p>
	<p>Nos dedicamos a proveer soluciones a las necesidades de construcción de las familias, con plena convicción de que son capaces de transformar sus condiciones de vida, estimulando su deseo por lograr un bienestar real para ellos y sus comunidades, concretando el compromiso de CEMEX como una Empresa Socialmente Responsable.</p>
	<p>Ser una empresa que entrega a sus huéspedes y clientes la mayor calidad en servicio.</p>
	<p>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.</p>
	<p>La misión del IMSS es ser el instrumento básico de la seguridad social, establecido como un servicio público de carácter nacional, para todos los trabajadores y trabajadoras y sus familias</p>
	<p>Alimentos deliciosos y nutritivos en las manos de todos.</p>
	<p><i>Ayudar a las personas y las empresas alrededor del mundo a desarrollar todo su potencial</i></p>
	<p><i>Ser Líderes en el mercado de las comunicaciones de México, ofreciendo productos y servicios de excelencia, generando bienestar para nuestros clientes, equipo humano, inversionistas, socios de negocios y comunidad.</i></p>

4.10 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.
- ☑ 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.

Características para que el enunciado de visión tenga valor:

- ✓ *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 participativa.*
- ✓ *Expresar una dinámica creciente de desarrollo productivo.*

Conceptos básicos para definir la visión de una organización

- ▶ 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.

EJEMPLOS DE VISIÓN:

	<p>En el año 2020 seremos una institución de educación superior tecnológica con vocación humanista que participa con responsabilidad en el sistema de educación superior y de ciencia en el estado de Campeche y del país y que ha logrado reconocimiento y prestigio nacional e internacional por operar su quehacer institucional en los estados del arte académico y administrativo.</p>
	<p>Ser un negocio inclusivo que beneficie a más familias y comunidades en todo el mundo, acompañándolas en su proceso de construcción a través de ofrecer soluciones integrales y accesibles para mejorar su Calidad de Vida.</p>
	<p>Posicionarse como cadena de hoteles número uno en el mercado mexicano brindando el mejor servicio ofreciendo siempre la mejor tecnología y vanguardia a nuestros clientes haciendo así su estancia placentera e inolvidable.</p>
	<p>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</p>
	<p>Por un México con más y mejor seguridad social</p>
	<p>En 2020 transformamos la industria de la panificación y expandimos nuestro liderazgo global para servir mejor a los consumidores. <i>“Somos una empresa sustentable, altamente productiva y plenamente humana”</i></p>
	<p>Tener una estación de trabajo que funcione con nuestro software en cada escritorio y en cada hogar</p>
	<p>Mejorar la vida de nuestros clientes, ayudando a personas, negocios y comunidades a estar más y mejor conectados con el mundo.</p>

4.11 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 y definen la personalidad de la organización.

- ▶ *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.

Evitan los fracasos en la implantación de estrategias.

Permiten posicionar una *cultura empresarial.*

Marcan *patrones para la toma de decisiones.*

Se logra una *baja rotación de personal*

Se evitan conflictos entre el personal.

Promueven un *cambio de pensamiento.*

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

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.

4.12 LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

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

FUNCIONES DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Motivan *al personal* para alcanzar nuevos y mayores retos.

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

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

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

Fuente de legitimidad: justifican las actividades de una empresa.

CARACTERÍSTICAS DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

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

Poseer claridad, flexibilidad, medible o mesurable, 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.

4.13 TIPOS DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

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

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.

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*.

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.

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 2020 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 2016.

De participación:

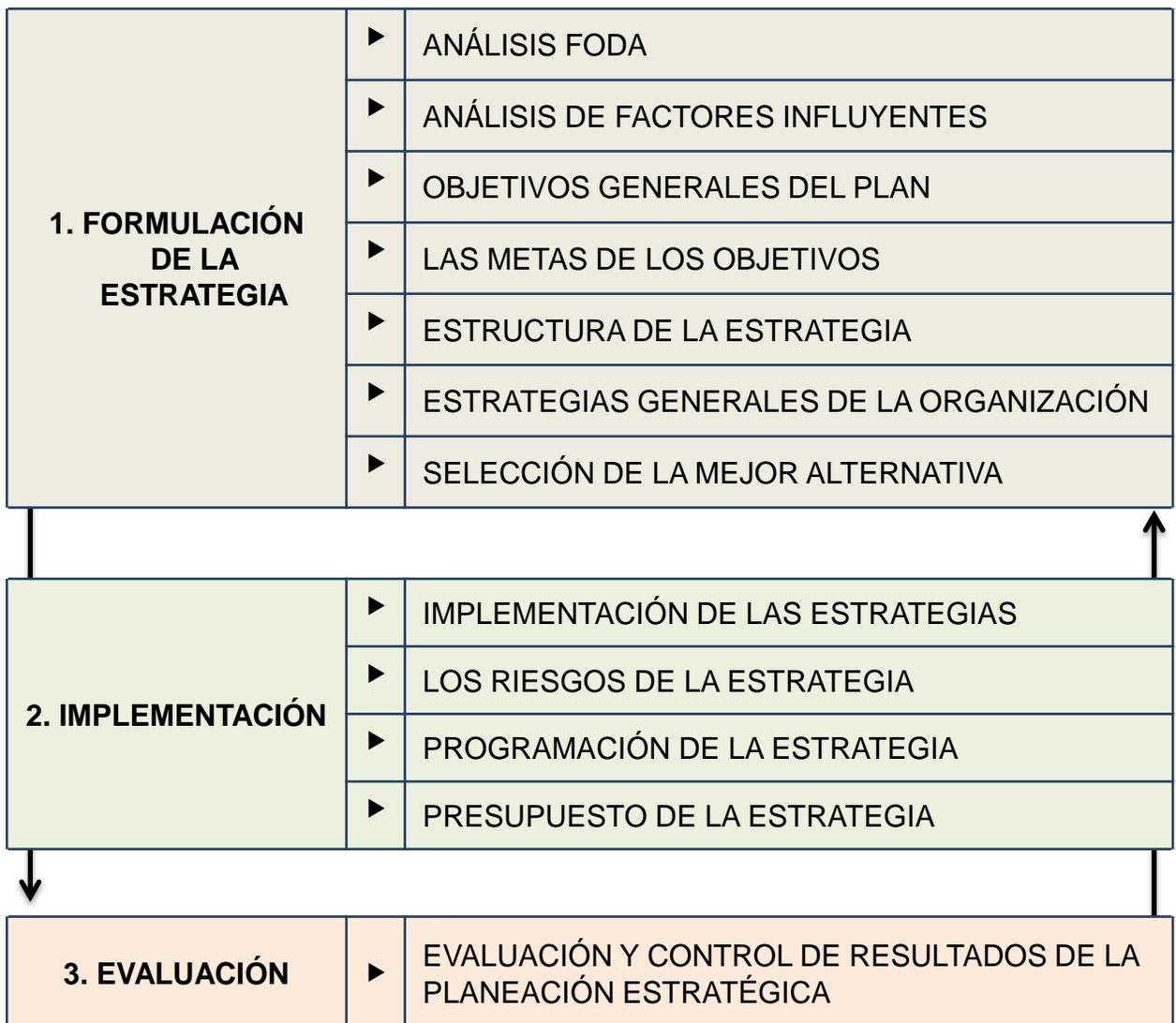
Alcanzar una participación del mercado total de implementos agrícolas del país de un 23.0% en valores y del 24.5% en máquinas de riego.

4.14 DISEÑO ESTRATÉGICO

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

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

PROCESO DE DISEÑO ESTRATÉGICO DE LA ESTRATEGIA



4.15 ANÁLISIS FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)

Es vital conocer y confirmar 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.



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.

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

El resultado del análisis del FODA, es un diagnóstico de la realidad interna de la empresa y de su posición y competencia externa.

Proporciona elementos de decisión para el diseño de alternativas de estrategias.

Ejemplo...

MATRIZ DE ANÁLISIS FODA		
	<u>FORTALEZAS</u>	<u>DEBILIDADES</u>
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>
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

416 ANÁLISIS DE FACTORES INFLUYENTES EN EL DISEÑO DE ESTRATEGIAS

Antes de formular la estrategia, es necesario 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.

1	<i>Productos o servicios ofrecidos y por ofrecer. Capacidad de satisfacción y actualidad.</i>
2	<i>Necesidades del mercado y de los usuarios y clientes. Los cambios y tendencias proyectadas.</i>
3	<i>La capacidad de producción y operación de la organización en términos de calidad, volúmenes, variedad y costos.</i>
4	<i>Rendimiento. La utilidad que la organización, los socios o inversionistas requieren para su sana operación y crecimiento.</i>
5	<i>La organización como la estructura responsable de ejecutar productiva y efectivamente las estrategias.</i>
6	<i>El valor potencial de crecimiento y desarrollo posibles para la organización de acuerdo a factores internos y externos.</i>
7	<i>El desarrollo tecnológico previsto y su necesaria aplicación a los procesos de la organización y a su competitividad.</i>
8	<i>Los recursos humanos de la organización y su capacidad de respuesta y crecimiento.</i>

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

http://www.youtube.com/watch?v=2GckTD_zq64

4.16 OBJETIVOS GENERALES DEL PLAN

Conociendo con *precisión las fuerzas y oportunidades y las debilidades y amenazas*, así como los factores que pueden influir positiva o negativamente en el desarrollo de la estrategia, la organización *está en condiciones de determinar los objetivos* que deben cumplirse.

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. Se fijan para cumplirse en el **corto, medio y largo plazo**.

Los Objetivos Generales deben ser:

- Cuantitativos y cualitativos**
- 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 ciento trece millones de pesos a finales de año en la nueva línea 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 línea de dispositivos electrodomésticos.

4.17 LAS METAS DE LOS OBJETIVOS

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.

Deben considerar la estacionalidad de las ventas según el mercado, y el producto o servicio.

El cumplimiento de los objetivos estratégicos se alcanza al lograr cada una de sus metas en el tiempo.

Ejemplo...

Objetivo anual de ventas 2019:

Lograr un nivel de volumen de ventas netas, a nivel república mexicana, de 110 millones de pesos a finales del año en la nueva línea de dispositivos electrodomésticos

GRUPO FORMEX, S.A. DE C. V			Estrategia central de ventas		
Del 1 ^a de enero al 31 de diciembre de 2018			Dirección comercial		
MES DE:	META \$	% AÑO	MES DE:	META \$	% AÑO
Enero	4,710,000	4.28%	Julio	7,780,000	7.07%
Febrero	4,810,000	4.37%	Agosto	9,980,000	9.07%
Marzo	10,100,000	9.18%	Septiembre	8,620,000	7.84%
Abril	7,700,000	7.00%	Octubre	10,910,000	9.92%
Mayo	8,560,000	7.78%	Noviembre	11,400,000	10.36%
Junio	12,650,000	11.50%	Diciembre	12,780,000	11.62%
TOTAL ANUAL				110,000,000	100.0%

4.18 ESTRUCTURA DE LA ESTRATEGIA

La estrategia es un camino o alternita de acciones (decisiones e información) y recursos (humanos, materiales, financieros, etc.), que combinados en un período de tiempo (corto, medio o largo plazo) se alcancen los objetivos establecidos por la organización.

GRUPO FORMEX, S.A. DE C. V			Estrategia General de Ventas		
Del 1 ^a de enero al 31 de diciembre de 2019			Dirección comercial		
CLAVE	ACCIONES	RESPONSABLES	RECURSOS	DE-PTO.	COM-PAR-TIDOS
A	Análisis de la cartera actual de clientes	Gerente de ventas y supervisores de ventas	Recursos presupuestados del departamento.	<input checked="" type="checkbox"/>	
B	Análisis de la capacidad de respuesta competitiva.	Director comercial	Recursos presupuestados del departamento.	<input checked="" type="checkbox"/>	
C	Diseño de la nueva mezcla de ventas	Director comercial	Recursos presupuestados del departamento.	<input checked="" type="checkbox"/>	
D	Redistribución y adición de zonas de ventas y clientes	Gerente de ventas y supervisores	Recursos presupuestados del departamento.	<input checked="" type="checkbox"/>	
E	Selección y contratación de los nuevos vendedores	Gte. recursos humanos, Gte. de ventas y supervisores	Recursos presupuestados del departamento.		<input checked="" type="checkbox"/>
F	Diseño de la campaña de publicidad y promoción	Director comercial, Gerente de ventas y agencia de publicidad	Recursos presupuestados del departamento.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
G	Ejecución y evaluación de la publicidad y la promoción	Agencia de publicidad, Gte. de ventas y Director comercial	Recursos presupuestados del departamento.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
H	Capacitación de los nuevos vendedores	Gcia. recursos humanos, Gerente de ventas, instructores externos	Recursos presupuestados del departamento.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
I	Asignación de rutas y zonas de ventas	Gerente de ventas	Recursos presupuestados del departamento.	<input checked="" type="checkbox"/>	
J	Labor de ventas y evaluación de resultados	Vendedores, supervisores, Gte. de ventas y Director comercial	Recursos presupuestados del departamento.	<input checked="" type="checkbox"/>	
K	Análisis y evaluación de la estrategia. decisiones.	Gerente de ventas y Director comercial	Recursos presupuestados del departamento.	<input checked="" type="checkbox"/>	

4.19 ESTRATEGIAS GENERALES DE LA ORGANIZACIÓN

A nivel de la empresa como unidad integrada, se diseñan también estrategias que incluyen y orientan a toda la organización. Normalmente parten de la Dirección General y se formulan para desarrollarse del de corto a medio y largo plazos.

Clave	ESTRATEGIAS GENERALES	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,			

ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS DE SALUD

Acciones		Respon- sables	Plazos
01	Diseñar e implementar el reporte de la demanda histórica de cada producto o servicio.	GV-AV	INM
02	Analizar la correspondencia de cada producto y servicio en relación del segmento al que se dirigen	GV-AV	BIM
03	Decidir la mejor combinación de la oferta de los productos y servicios en función de las ventas y la rentabilidad requeridas	GV-GA- DG	INM
04	Procesar la información de ventas y uso de cada producto y servicio proporcionado a sus segmentos.	AV- ST	MEN
05	Generar información de la opinión de cada producto y servicio experimentado por los clientes.	AV-ER- EV	TRI
06	Procesar la información generada de la opinión de cada producto y servicio por los clientes.	AV-ST	TRI
07	Dar seguimiento a la aceptación y funcionalidad de cada producto y servicio en función de sus segmentos.	GV-GS	MEN
08	Analizar la competitividad de cada producto y servicio, en base a los mercados.	GV	TRI
09	Mantener una constante coordinación con la operación de los servicios y la calidad de los mismos y de los productos	GV-GS	CON
10	Detectar áreas de oportunidad de nuevos productos y servicios y de nuevos segmentos de mercado.	GV	CON- CSI
11	Diseñar y proponer la estructura, naturaleza, alcances y factibilidad comercial de nuevos productos y servicios .	GV-GS- DG	CSR
12	Toma de las decisiones adecuadas y oportunas, de acuerdo a la situación problemática que se trate.	GV	CON

CLAVES DE RESPONSABLES:		CLAVES DE PLAZOS:	
GV	Función de Gerencia de Ventas o Comercial	INM	Al inicio de la ejecución del Plan
AV	Función de Asistencia de Ventas o Comercial	CON	Frecuencia diaria o máximo semanal
ER	Función de Relaciones Públicas	MEN	Cada mes, al final del mismo
EV	Función de Ventas	TRI	Cada dos meses al final del segundo
GS	Responsable de la operación	CON	Cada tres meses al final del tercero
ST	Sistemas o Informática	CSI	Cuando se cuente con la información
DG	Dirección o Gerencia General	CSR	Cuando se requiera
GA	Gerencia Administrativa		

4.20 FACTORES PARA SELECCIÓN DE LA MEJOR ALTERNATIVA

Normalmente se generan varias alternativas de estrategias, desarrollando su estructura y alcances, para analizar cuál de ellas garantiza los mejores resultados en el tiempo para la organización.

- A** *Que proporciona una base sólida para tomar decisiones que lo mantendrán en la dirección adecuada a la empresa.*
- 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.*
- D** *Que propicia la productividad, al orientar y dar sentido al desempeño del personal de la organización.*
- E** *Que conduce el desarrollo efectivo de la organización en el corto, medio y largo plazo.*



4.21 IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

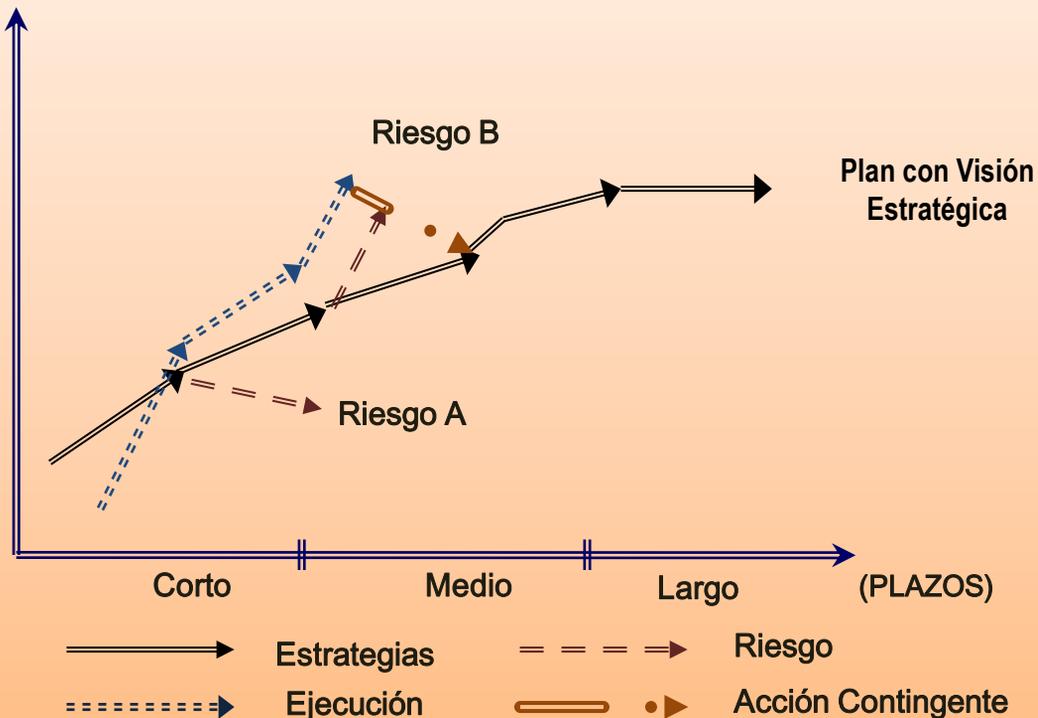
Elegidas las estrategias más adecuadas, el siguiente paso es su implementación que consiste en la programación de las acciones a realizar, la asignación de los recursos necesarios, incluyendo el humano y elaborar los presupuestos que determinan los valores en cantidades y partidas que los definen.

OBJETIVOS

➤ Necesidades del Mercado	➤ Rendimiento / Utilidad
➤ Tamaño / Crecimiento	➤ Tecnología
➤ Recursos Humanos	➤ Necesidades del cliente
➤ Capacidad de Servicio	➤ Capacidad de Producción
➤ Método venta/ Distribución	➤ Recursos Naturales
➤ Impacto ambiental	➤ Imagen Organizacional

4.22 LOS RIESGOS DE LA ESTRATEGIA

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.



4.23 PROGRAMACIÓN DE LA ESTRATEGIA

La estrategia es un camino o alternativa de acciones (decisiones e información) y recursos (humanos, materiales, financieros, etc.), que combinados en un período de tiempo (corto, medio o largo plazo) se alcancen los objetivos establecidos por la organización.

GRUPO FORMEX, S.A. DE C. V				Estrategia General de Ventas												
Del 1ª de enero al 31 de diciembre de 2018				Dirección comercial												
Clase	Acciones	Responsables	Recursos	Periodo												
				E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
a	Análisis de la cartera actual de clientes	GV-SV	PA													
b	Análisis de la capacidad de respuesta competitiva.	DC	PA													
c	Diseño de la nueva mezcla de ventas	DC	PA													
d	Redistribución y adición de zonas de ventas y clientes	GV – SV	PA													
e	Selección y contratación de los nuevos vendedores	RH, SV, GV	PC													
f	Diseño de la campaña de publicidad y promoción	DC, GV, AP	2.0%													
g	Ejecución y evaluación de la publicidad y la promoción	AP, DC, GV, AE	2.0%													
h	Capacitación de los nuevos vendedores	RH, AE, GV, SV	PC													
i	Asignación de rutas y zonas de ventas	GV	PA													
j	Labor de ventas y evaluación de resultados	VE, DC, GV, SV	PA													
k	Análisis y evaluación de la estrategia. decisiones.	DC, GV	PA													

Claves:	DC: Dirección Comercial	GV: Gerencia de Ventas	SV: Supervisor de Ventas
VE: Vendedores	RH: G. Recursos Humanos	AP: Agencia Publicidad	PA: Presupuesto del Área
PC: Presupuesto. compartido con otras áreas	2%: Porcentaje fijo sobre ventas		

EJEMPLO:

TRATAMIENTOS ALTERNATIVOS, S.A. DE C.V.		ESTRATEGIA COMERCIAL												
Del 1ª de enero al 31 de diciembre de 2018		GERENCIA DE VENTAS												
PROGRAMA DE LAS ESTRATEGIAS COMERCIALES DE LOS TRATAMIENTOS ALTERNATIVOS DE SALUD														
ACCIONES		RESP	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
01	Diseñar e implementar el reporte de la demanda histórica de cada producto o servicio	GV-AV												
02	Analizar la correspondencia de cada producto y servicio en relación del segmento al que se dirigen	GV-AV												
03	Decidir la mejor combinación de la oferta de los productos y servicios en función de las ventas y la rentabilidad requeridas	GV GA-DG												
04	Procesar la información de ventas y uso de cada producto y servicio de proporcionado a sus segmentos.	AV-ST												
05	Generar información de la opinión de cada producto y servicio experimentado por los clientes.	AV-ER EV												
06	Procesar la información generada de la opinión de cada producto y servicio por los clientes.	AV												
07	Dar seguimiento a la aceptación y funcionalidad de cada producto y servicio en función de sus segmentos.	GV-GS												
08	Analizar la competitividad de cada producto, servicio y el propio, en base a los mercados.	GV												
09	Mantener una constante coordinación con la operación de los servicios, y su calidad	GV GS												
10	Detectar áreas de oportunidad de nuevos productos y servicios, y de nuevos segmentos de mercado.	GV												
11	Diseñar y proponer la estructura, naturaleza, alcances y factibilidad comercial de nuevos productos y servicios .	GV GS-DG												
12	Toma de las decisiones adecuadas y oportunas, de acuerdo a la situación problemática que se trate.	GV												

Claves	DG: Dirección general	GV: Gerencia de Ventas	Ga: Gerente Administración
GS: Gerente de Sistemas	GS: Gerencia de Atención de tratamientos	AV: Administrador de Ventas	

4.24 PRESUPUESTO DE LA ESTRATEGIA

Las estrategias seleccionadas, estructuradas y programadas deben alcanzar resultados cuantitativos reflejados en montos de ingresos y egresos, que se reflejan en un estado financiero de resultados como el que se ejemplifica.

GRUPO FORMEX, S.A. DE C.V							DIRECCIÓN GENERAL								
DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2019							PRESUPUESTO ANUAL DE OPERACIÓN								
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 / 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 impuestos	14%	7	6	11	10	14	8	8	7	9	9	13	17	118
Fecha emisión		25 de noviembre de 2019					Responsable			Director de Finanzas					

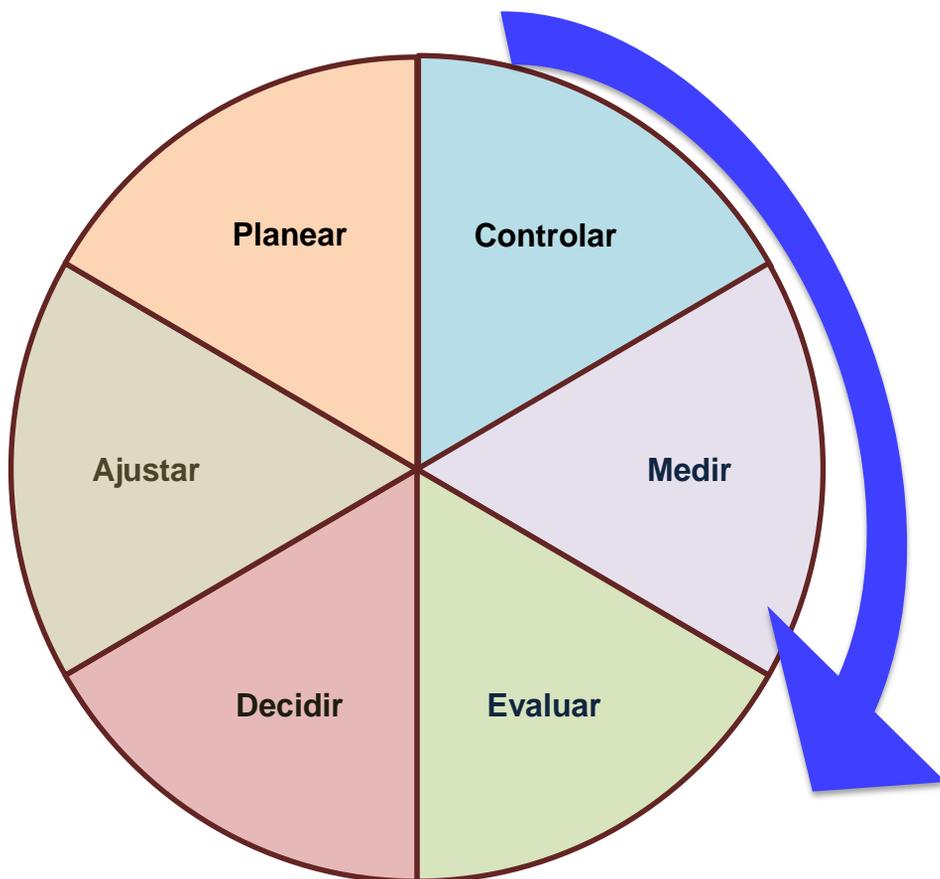
Notas: Durante el primer semestre hubo una variación importante en las tasas de interés.

Es necesario señalar que un presupuesto es la cuantificación y predeterminación en valores monetarios de un proceso completo de planeación. Por si mismo y aislado, un presupuesto no es ni representa un plan.

4.25 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.*

ETAPAS DE LA EVALUACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS



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.

4.26 PROCESO DE LA EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS

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.

TÉCNICAS DE GESTIÓN EJECUTIVA 2019 *LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN*

MÓDULO II. TÉCNICAS DE DISEÑO ESTRATÉGICO

CAPÍTULO 5.0 TOMA DE DECISIONES

IMPORTANTE:

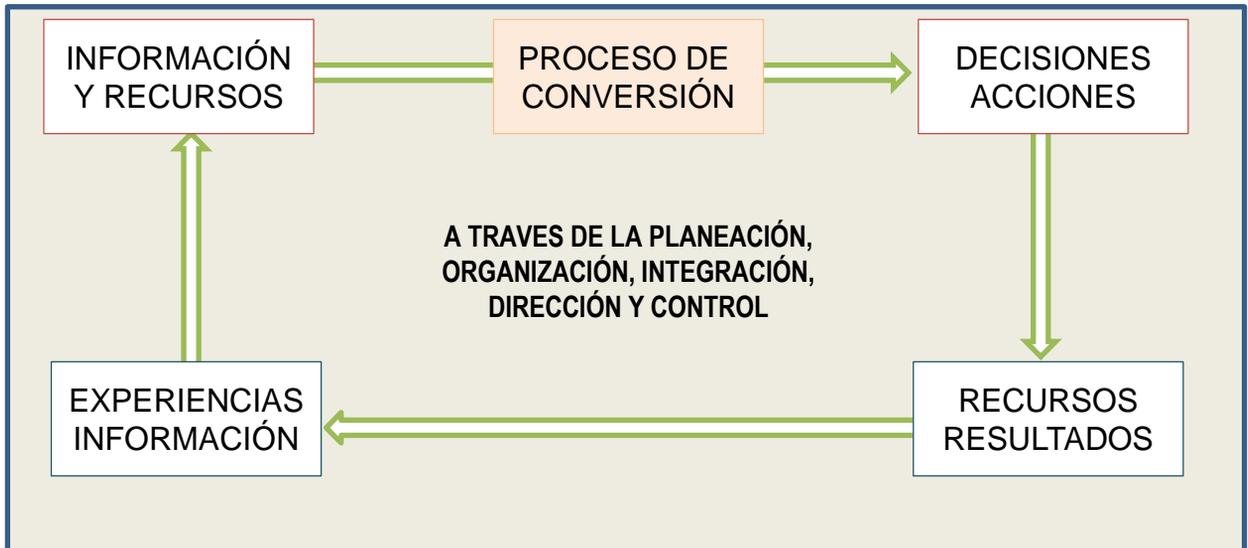
EL MATERIAL DE ESTE MODULO HA SIDO DISEÑADO PARA SU ESTUDIO, CONSULTA E INVESTIGACIÓN.

RECUERDE QUE PARA TENER DERECHO A PRESENTAR EXAMEN DE ESTE MÓDULO, DEBERÁ USTED **ENTREGAR DEBIDAMENTE CONTESTADO EL FORMATO DE REPORTE DEL CASO PRÁCTICO MODULAR –CPM**, YA SEA IMPRESO O LLENADO A MANO PARA PODER TENER DERECHO A PRESENTAR EL EXAMEN FINAL.

EL DOCUMENTO ANEXO, CONTIENE AUTOEVALUACIONES QUE SON OPCIONALES DE RESPUESTA Y LE PUEDEN SERVIR DE AYUDA.

5.1 LAS DECISIONES

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



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

- *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.*

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.

5.2 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.

5.3 ¿QUIÉN DECIDE?

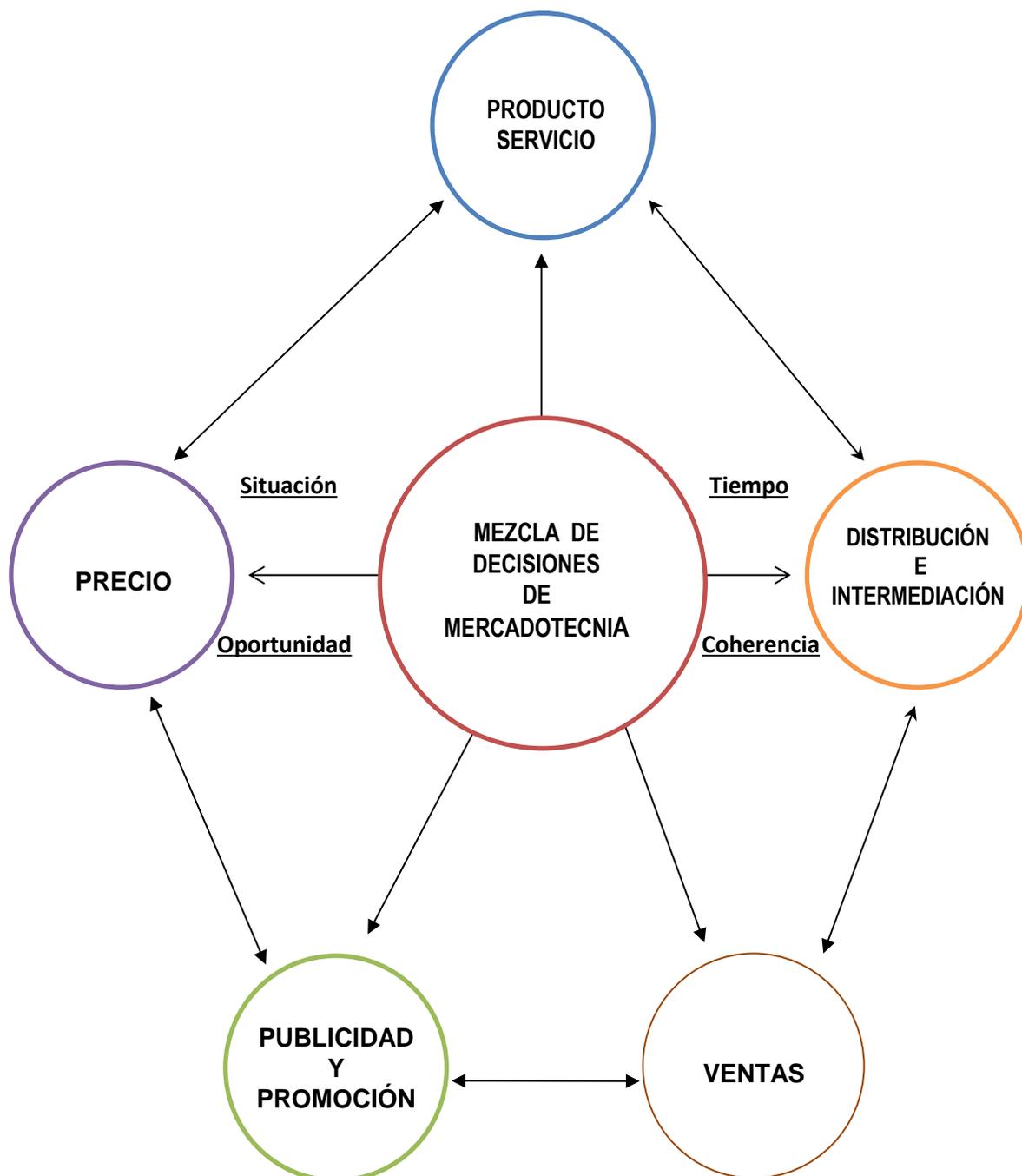
Aquella persona que por su posición o conocimientos, es responsable de aportar las acciones que influyan significativamente en el funcionamiento y resultados de la organización o del ejercicio de una actividad profesional independiente.

CARACTERÍSTICAS

- 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

5.4 VARIABLES DE DECISIÓN DE MERCADOTECNIA

Se define como el conjunto de decisiones de mercadotecnia que se toman en un momento y situación determinados por la empresa para responder adecuadamente al mercado seleccionado.



5.5 FACTORES DE LA TOMA DE DECISIONES

Certeza	Existe cuando quienes toman decisiones <i>disponen de información completa y precisa.</i>
Incertidumbre	Existe cuando quienes toman decisiones <i>no cuentan con información suficiente para conocer las consecuencias de acciones distintas.</i>
Conflicto	<i>Presiones opuestas</i> procedentes de fuentes distintas.
Riesgo	Estado que existe cuando la <i>probabilidad de éxito es inferior a 100 por ciento.</i>

ENFOQUES PARA DECIDIR

DE LO ELEMENTAL HASTA LO SOFISTICADO

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

LA INFORMACIÓN PARA TOMAR DECISIONES

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

Verídica

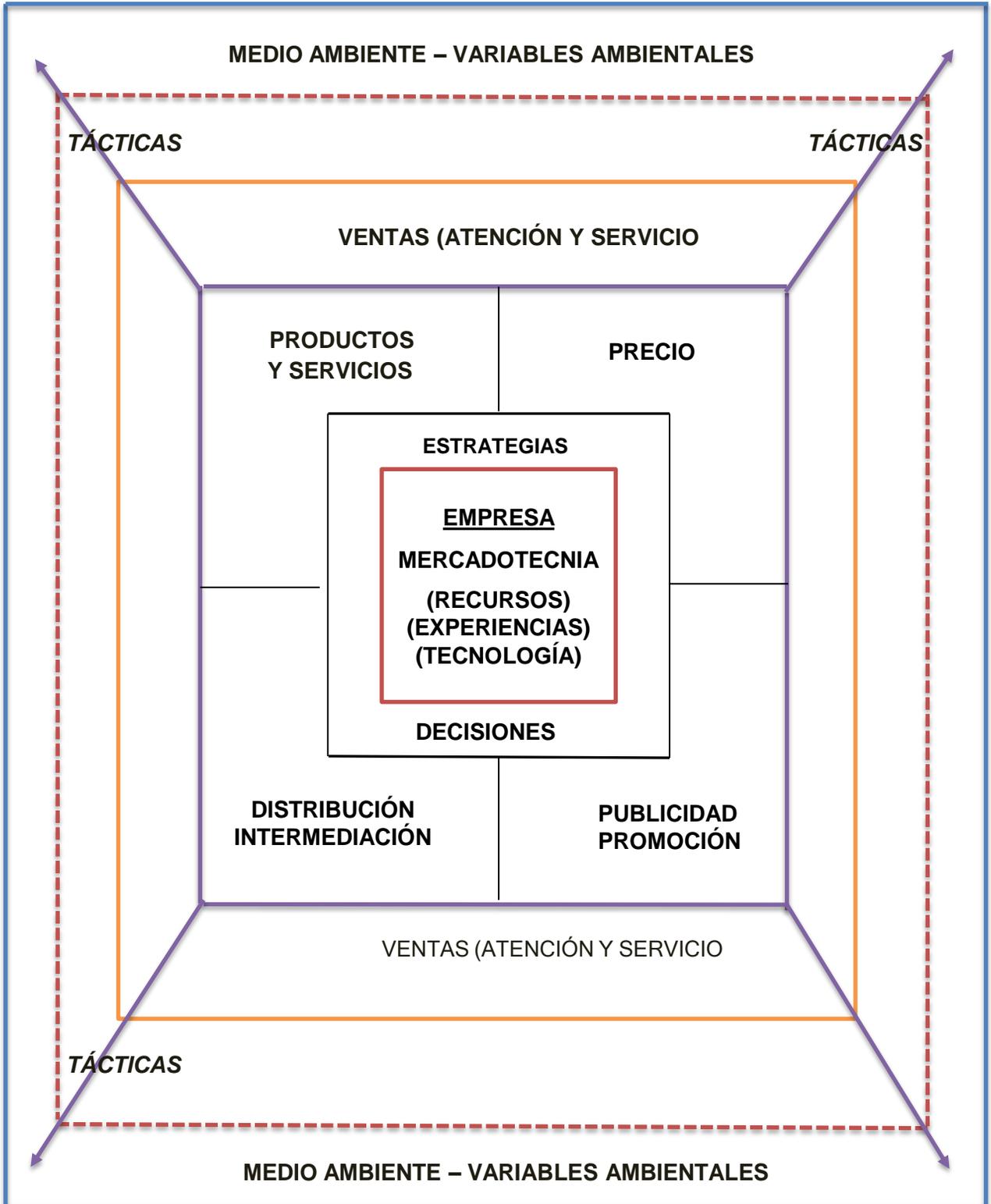
Oportuna

Clara y objetiva

Suficiente

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.

5.6 MARCO DE LAS DECISIONES DE MERCADOTECNIA



5.7 MATRIZ DE DECISIÓN

Generar, captar y recopilar la información para sustentar la toma de decisiones implica consultar las *fuentes adecuadas, los flujos y contenidos necesarios* y la oportunidad de aplicarlos.

MATRIZ DE DECISIÓN					
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.					

EJEMPLO:

MATRIZ DE DECISIÓN					
FECHA DE REPORTE	28 DE JUNIO DE 2018	PRIORIDAD	INMEDIATA	FECHA MÁXIMA DE SOLUCIÓN	10 DE JULIO 2018
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 competitiva, 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.					

5.8 PROCESO DE LA TOMA DE DECISIONES ESTRATÉGICAS

A. Comprender conceptualmente la situación o problemática que requiere la decisión.

B. Definir claramente los objetivos que se desean alcanzar con la decisión por tomar.

C. Identificar y/o desarrollar alternativas de decisión, que den solución al problema.

D. Seleccionar dentro de las alternativas viables, aquella que sea la más apropiada.

E. Dar a conocer la decisión tomada, al formalizarla a los involucrados por ella.

F. Evaluar los logros obtenidos determinando la contribución con los fines de la organización.

FACTORES A CONSIDERAR

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

5.9 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.

5.10 LOS FACTORES HUMANOS

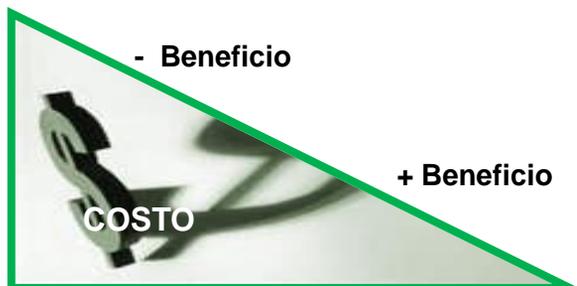
El elemento humano constituye un factor que afecta en todas las decisiones que se tomen en la empresa o en el desempeño de la actividad profesional independiente.

511 LOS FACTORES PERSONALES

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

5.12 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 profesionista, 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.

5.13 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.

5.14 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.

5.15 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.

*Considerar las alternativas más prometedoras.
Sus beneficios deben ser razonablemente confiables.*

*Evaluar adecuadamente su desarrollo práctico.
Seleccionar aquella que ofrezca mejores oportunidades y resultados.*

5.16 EVALUACIÓN DE LAS ALTERNATIVAS DE DECISIÓN

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

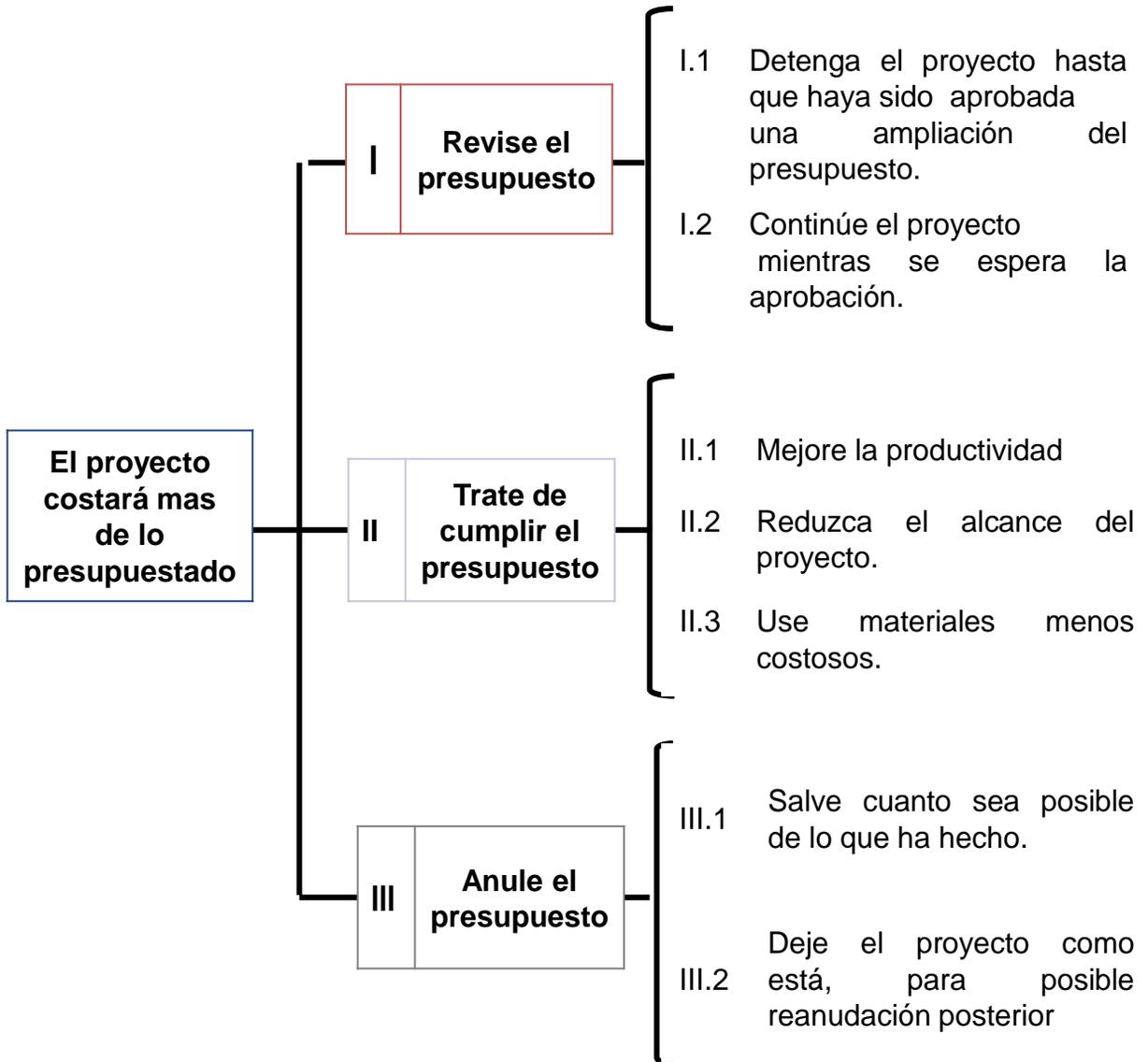
Las decisiones más importantes son las que se relacionan directamente con las personas, pues ellas constituyen una fuente y los medios del logro, del progreso y del crecimiento.

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?

5.17 ÁRBOL DE DECISIONES

Se forma por *alternativas conocidas para la decisión sometida a estudio y están presentadas gráficamente, para apreciar todas las alternativas de un vistazo, y evaluar cada una en forma metódica y completa a fin de decidir lo más conveniente.*



La cuestión principal es:	<i>¿Cuál de estas alternativas de decisión es la más efectiva?</i>
	<i>¿Cuál es la que resuelve mejor el problema?</i>

5.18 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS DE DECISIÓN

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 previsible 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				

Más 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		

5.19 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS DE DECISIÓN

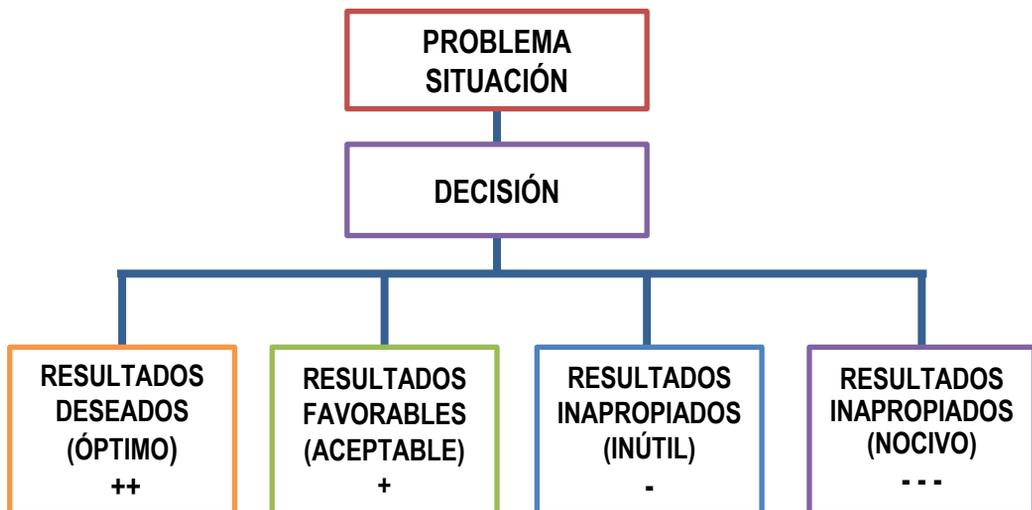
Dentro de la función ejecutiva de la toma de decisiones, es importante contar con los *parámetros que controlen de manera objetiva la efectividad de ellas*, en términos de su *contribución a un objetivo o de la resolución de una situación específica y definida*.

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*.

Los *resultados de una decisión dependen de la efectividad de solución a la situación original o del cumplimiento de 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*.

5.20 CONSIDERACIONES AL EJECUTAR UNA DECISIÓN

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.

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.*

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

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

5.20 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.



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

TÉCNICAS DE GESTIÓN EJECUTIVA 2018 *LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN*

MÓDULO II. TÉCNICAS DE DISEÑO ESTRATÉGICO

CASO PRACTICO MODULAR – CPM MÓDULO II

IMPORTANTE:

LEA CUIDADOSAMENTE EL SIGUIENTE **CASO PRÁCTICO MODULAR – CPM (PAGINAS 53 A LA 57)**, CONSULTE SU MATERIAL, Y CONTESTE LA SOLUCIÓN EN EL **FORMATO DE REPORTE** DEL CASO (**PÁGINAS 58 Y 60**) QUE ES EL DOCUMENTO QUE DEBE ENTREGAR ANTES DEL INICIO DE LA SESIÓN DE TRABAJO DEL MÓDULO I.

RECUERDE QUE PARA TENER DERECHO A PRESENTAR EXAMEN DE ESTE MÓDULO, DEBERÁ USTED **ENTREGAR DEBIDAMENTE RESUELTO EL FORMATO DE REPORTE**, YA SEA IMPRESO O LLENADO A MANO PARA PODER TENER DERECHO A PRESENTAR EL EXAMEN FINAL.

CASO PRACTICO MODULAR - MODULO II
HOTEL MANSIÓN DEL SUR**

Lea cuidadosamente el siguiente caso práctico modular, consulte y analice el material del Módulo y en base a ello, responda los cuestionamientos que de acuerdo a su criterio y opinión, fundamentan la resolución del caso en sus diferentes conceptos.

Recuerde que entregar el *Formato de Reporte* del caso debidamente resuelto antes del inicio de la sesión de trabajo del módulo, le da derecho a presentar el examen final respectivo.

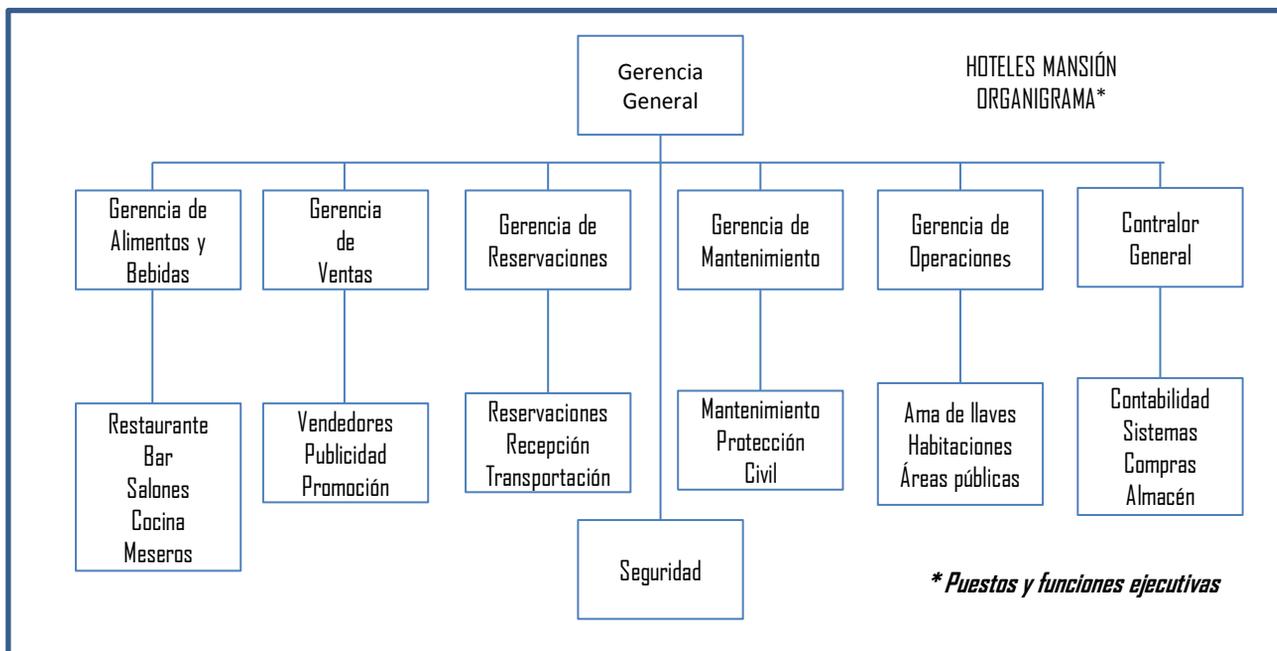
HOTEL MANSIÓN DEL SUR **

La cadena de Hoteles Mansiones Mexicanas, S.A. es una empresa de inversionistas nacionales que opera en la República Mexicana desde 1975, con la licencia y tecnología de una empresa mediana Norteamericana de tres y cuatro estrellas, tipo familiar y de negocios, ubicados en toda la Unión Americana.

Opera en México hoteles en varias ciudades tales como: Cuernavaca, Guadalajara, Cd. De México, Monterrey y Acapulco. En total son 21 establecimientos, de los cuales son de su 6. Su sistema de reservaciones está ligado a una empresa en USA.

Todos los hoteles cuentan con cuartos dobles, suites junior, cafetería, restaurante, bar, alberca, salones de junta y convenciones, agencias de viajes, tiendas además de tener la calidad y servicios apropiados a sus huéspedes, que son 70% nacionales y 30% internacional en sus destinos no de playa, y del 20% y 80% respectivamente para playas. En general cuenta con buena imagen todos los hoteles Mansión y de un nivel de ocupación del 70% promedio anual. Su estructura organizacional esta estandarizada para mejores resultados (Ver Organigrama)

Como parte de los programas inmediatos de expansión, la Dirección Comercial de la Cadena piensa en la Ciudad de Campeche para promover una inversión hotelera en ella, o bien operar alguno de los ya existentes y por este motivo le ha solicitado a usted que analice el mercado del destino, con la finalidad de recomendar una decisión, basada en los hoteles líderes y los posible de comprar y/u operar.



**** Los datos y nombres del presente caso son ficticios y solo sirven de información para la resolución del caso.**

SOLUCIÓN DEL CASO

Lea cuidadosamente la información contenida en los siguientes cuadros de información del caso, donde se relacionan una serie de elementos, de análisis de 4 hoteles en Campeche. Los datos son de 2 hoteles que son los líderes del segmento del mercado 4* en el destino (Diana y Del Sol) y de dos hoteles más, (Playamar y Prestigie) que se consideran como candidatos potenciales para que uno de ellos sea comprado y/u operado por la cadena Mansiones Mexicanas, localizados todos en la Ciudad de Campeche, Camp., destino en el que la cadena está interesada en penetrar comercialmente.

Los cuadros de información detallan la información suficiente para que en la mayoría de los casos pueda usted efectuar un análisis comparativo entre los hoteles candidatos y los hoteles líderes.

A usted se le ha contratado para que de acuerdo a la información con la que cuenta y previo análisis documental, decida y recomiende que hotel se debe comprar u operar, y proponga además un programa estratégico general para su desarrollo como el Hotel Mansión del Sur.

1.0.	Lea cuidadosamente cada uno de los cuadros de información de las páginas 1-3, 2-3 y 3-3. En ellos se enlistan una serie de elementos de análisis de dos hoteles considerados líderes del mercado así como de los posibles para comprar, incluyendo una serie de datos del mercado. En la columna INT EXT, marque con una I aquellos conceptos que le interesen como representativos de ser Internos de los hoteles Playamar y Prestigie o con una E aquellos que considere Externos para ambos hoteles.
2.0	Una vez clasificados aquellos elementos de interés internos y externos de los hoteles potenciales de comprar u operar, elabora una matriz de FODA para cada uno de ellos considerando al menos tres elementos para cada componente del FODA. Puede comparar contra los hoteles líderes o solo uno de ellos.
3.0	Analice el resultado de sus matrices FODA de cada hotel, y elabore una matriz de evaluación de alternativa de decisión de cada uno de ellos y decida cual procede comprar u operar con al menos 5 elementos cada una.
4.0	Por último, elabore un programa de una propuesta de estrategia de desarrollo del hotel seleccionado de al menos 10 acciones, señalando cuales son a un año (corto plazo), cuáles son de 2 a 3 años o medio plazo y a más de 4 como largo plazo.

1.0 ANÁLISIS COMPARATIVOS DE SERVICIOS						HOJA	1 de 3
ELEMENTOS DE ANÁLISIS	HOTELES LIDERES		HOTELES POTENCIALES				Observaciones
	Diana	Del Sol	Playamar		Prestigie		
			INT-EXT	✓	INT-EXT	✓	
CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LOS HOTELES							
Categoría	4*	4*	4*		4*		
Habitaciones sencillas y dobles	110	98	90		125		
Habitaciones discapacitados	2	1	3		2		
Junior Suites	4	4	5		5		
Total habitaciones	116	103	98		132		
Tarifa promedio noche	\$ 80	\$ 83	\$ 76		\$ 81		Tarifas en US dólares
% Ocupación promedio anual	70%	71%	66%		72%		Últimos 3 años
Antigüedad operando (años)	22	18	19		10		
Última remodelación	2 años	5 años	3 años		7 años		
Operado por	Dueños	Operador	Dueños				

**** Los datos y nombres del presente caso son ficticios y solo sirven de información para la resolución del caso.**

1.0 ANÁLISIS COMPARATIVOS DE SERVICIOS					HOJA	2 de 3
ELEMENTOS DE ANÁLISIS	HOTELES LIDERES		HOTELES POTENCIALES		Observaciones	
	Diana	Del Sol	Playamar	Prestige		

SERVICIOS

Restaurante. (comensales)	60 ⁽¹⁾				50 ⁽¹⁾	(1) Restaurante y el bar son independientes
Bar.(comensales)	30 ⁽¹⁾	45 ⁽²⁾	50 ⁽²⁾		24 ⁽¹⁾	(2) Cafetería y bar integrados
Estacionamiento	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> ⁽³⁾	<input checked="" type="checkbox"/> ⁽³⁾		<input checked="" type="checkbox"/>	(3) Parcialmente techado
Alberca	<input checked="" type="checkbox"/> ⁽⁴⁾	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	(4) No esta habilitada
Lavandería	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
Gimnasio	<input checked="" type="checkbox"/> ⁽⁵⁾	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	(5) Es el más completo
Teléfono en Habitación	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
Aire acondicionado	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
Servibar					<input checked="" type="checkbox"/>	No siempre esta surtido
T.V.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> ⁽⁶⁾		<input checked="" type="checkbox"/>	(6) Pantalla grande y nuevas
Cablevisión	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> ⁽⁷⁾	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/> ⁽⁷⁾	(7) Cia. local. Señal regular
Servicio a Cuartos	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
Transporte aeropuerto y zonas cercanas		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
Agua Fria/Caliente	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> ⁽⁸⁾		<input checked="" type="checkbox"/>	(8) Hidromasaje en suites
Salón usos múltiples	250	180	140		200	Personas
Salones de juntas	5	4	3		5	
Internet gratuito	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
Tienda	Propia	⁽⁹⁾	⁽⁹⁾		⁽⁹⁾	(9) Pequeña área en lobby
Agencias de Viajes		<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>	Concesión a externos con renta de un escritorio
Alquiler de Autos	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>			

MERCADO

Huésped de negocios	79%	67%	60%		68%	
<u>Mezcla de turistas:</u>						
Turistas nacionales	67%	80%	80%		70%	Centro y norte del país
Turistas internacionales	33%	20%	20%		30%	Texas y Arizona
Crecimiento anual promedio de ocupación del hotel	3.2%	5.1%	4.5%		3.9%	Crecimiento anual promedio del segmento - destino 3.5%
<u>Medio de transporte:</u>						
Transporte terrestre	75.8%	74.3%	72.1%		70.3%	En automóvil, mas el nacional
Transporte aéreo	24.2%	25.7%	27.9%		29.7%	Aéreo mas el internacional
<u>Modalidad de Viaje:</u>						
Con reservación o convenio	72.6%	63.1%	74.1%		69.8%	
Sin reservación directa	13.9%	18.7%	10.9%		18.1%	
A través de agencia	8.5%	18.2%	16.0%		12.1%	
Ubicación del hotel	Centro ciudad	Cerca Malecón	En el Malecón		Cerca Malecón	
Participación en el segmento	14.5%	12.8%	9.7%		11.0%	Turismo de negocios 4*

**** Los datos y nombres del presente caso son ficticios y solo sirven de información para la resolución del caso.**

1.0 ANÁLISIS COMPARATIVOS DE SERVICIOS

HOJA

2 de 3

ELEMENTOS DE ANÁLISIS	HOTELES LIDERES		HOTELES POTENCIALES		Observaciones
	Diana	Del Sol	Playamar INT-EXT ✓	Prestige INT-EXT ✓	
ESTRUCTURA					
1. Director / Gerente General	1 ⁽¹⁰⁾	1	1	1	⁽¹⁰⁾ Propietario
2. Gerente de Operaciones	1	1	1	1	
3. Gerente Ventas / Comercial	1 ⁽¹⁰⁾	1	1	1	⁽¹⁰⁾ Propietario
4. Gerente de Alimentos y Bebidas					
5. Gerente de Reservaciones	1	1	1	1	
6. Contralor General	1 ⁽¹⁰⁾	1	1	1	⁽¹⁰⁾ Propietario
7. Gerente de Mantenimiento	1	1	⁽¹¹⁾	1	⁽¹¹⁾ Externo
Experiencia del personal (años en hotelería)	10	12	2	4	Promedio del nivel ejecutivo
Incremento en la ocupación mayor del mercado	Menor	Mayor	mayor	mayor	Anual promedio últimos 3 años
Antigüedad del personal operativo y de base	10 años	3 años	5 años	3 años	
Rotación del personal de base y mandos medios	2%	4%	3.5%	5%	Anual promedio últimos 3 años
Sistemas informáticos	7	9	10	9	Valores 10: Excelente 9: Muy Bueno(a) 8: Bueno(a) 7: Aceptable 6: Regular 5: Malo(a)
Instalación eléctrica general	9	9	9	7	
Hidroneumático y calderas	8	9	9	9	
Estado mobiliario habitaciones	10	10	8	8	
Estado baños	9	7	9	9	
Estado áreas públicas	8	8	9	9	
Salones de Juntas	9	7	10	8	
Salón usos múltiples	9	7	10	9	
Lobby – Recepción	8	8	7	8	
Servicio y atención en general	8	9	9	8	
Limpieza	¹⁰	9	9	10	Valores 10: Excelente 9: Muy Bueno(a) 8: Bueno(a) 7: Aceptable 6: Regular 5: Malo(a)
Calidad de alimentos y bebidas	7	8	9	10	
Servicio a cuartos	10	7	8	8	
Precios alimentos y bebidas	7	7	8	9	
Seguridad	10	¹⁰	9	10	
Ubicación	8	9	10	9	
Tarifas	8	8	10	8	
Ambiente habitaciones	9	9	9	9	
Alberca	7	5	8	8	
Baños habitaciones	8	8	9	8	
Salones de juntas	8	9	9	10	
Actitud del personal	8	10	8	10	
Calificación general del hotel	9	9	9	9	

**** Los datos y nombres del presente caso son ficticios y solo sirven de información para la resolución del caso.**

FORMATO DE REPORTE										1 DE 3		
ESTE FORMATO LO DEBE ENTREGAR ANTES DEL INICIO DE LAS SESIÓN DE TRABAJO DEL MÓDULO I I PARA REGISTRARSE EN LA LISTA DE ASISTENCIA Y TENER DERECHO A PRESENTAR EL EXAMEN FINAL DEL MÓDULO.												
TGE 2019. MODULO II . TÉCNICAS DE DISEÑO ESTRATÉGICO ADMINISTRADORES							CASO PRÁCTICO MODULAR – MÓDULO II HOTEL MANSIÓN DEL SUR					
NOMBRE:							CARRERA		MATRÍCULA			
EDAD		AÑOS	GÉNERO	M	F	ESTADO CIVIL	SOLTERO	CASADO	U. LIBRE	OTRO		
LUGAR DONDE NACIÓ							LUGAR DONDE VIVE					

2.0	MATRIZ FODA						HOTEL		<i>Playamar</i>		
INTERNAS	FUERZAS						DEBILIDADES				
				
				
EXTERNAS	OPORTUNIDADES						AMENAZAS				
				
				
MARQUE CON ✓ CON QUE HOTEL LÍDER O AMBOS REALIZÓ SU ANÁLISIS DE COMPARACIÓN DE LOS ELEMENTOS DE LA MATRIZ							DIANA		DEL SOL		

2.1	MATRIZ FODA						HOTEL		<i>Prestige</i>		
INTERNAS	FUERZAS						DEBILIDADES				
				
				
EXTERNAS	OPORTUNIDADES						AMENAZAS				
				
				
MARQUE CON ✓ CON QUE HOTEL LÍDER O AMBOS REALIZÓ SU ANÁLISIS DE COMPARACIÓN DE LOS ELEMENTOS DE LA MATRIZ							DIANA		DEL SOL		

2.2	De acuerdo al análisis de los resultado de las matrices del FODA anterior, decida que Hotel de <i>Playamar</i> o del <i>Prestige</i> es el que considera más conveniente de comprar y operar por la cadena Mansión Mexicanas y por que razones en general.										
Nombre del Hotel					Razones:						
.....											

***SI REQUIERE MÁS ESPACIO PUEDE UTILIZAR EL REVERSO DE ESTAS HOJAS O BIEN AGREGAR LAS QUE REQUIERA**

NOMBRE:

CARRERA

MATRÍCULA

3.0 Elabore en el formato a continuación, la estrategia general de ventas que propone para el nuevo hotel, con un mínimo de 10, acciones y anote las claves de los responsables de cada una de ellas.

*** En la valoración de los elementos de la Matriz, usted puede utilizar los señalados en las mismas, o bien los que tienen algunos elementos en los cuadros de información.**

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS DE DECISIÓN		HOTEL	PLAYAMAR	
Elementos de análisis		9*	6*	3*
1.0				
2.0				
3.0				
4.0				
5.0				
6.0				
SUBTOTALES				
TOTAL GENERAL DE LA MATRIZ				

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS DE DECISIÓN		HOTEL	PRESTIGIE	
Elementos de análisis		9*	6*	3*
1.0				
2.0				
3.0				
4.0				
5.0				
6.0				
SUBTOTALES				
TOTAL GENERAL DE LA MATRIZ				

***SI REQUIERE MÁS ESPACIO PUEDE UTILIZAR EL REVERSO DE ESTAS HOJAS O BIEN AGREGAR LAS QUE REQUIERA**

NOMBRE:

CARRERA

MATRÍCULA

4.o Elabore en el formato a continuación, la estrategia general de ventas que propone para el nuevo hotel, con un mínimo de 10, acciones y anote las claves de los responsables de cada una de

HOTEL MANSIÓN DEL SUR		ESTRATEGIA COMERCIAL			
Del 1º de enero al 31 de diciembre de 2019		GERENCIA DE VENTAS			
PROGRAMA DE ESTRATEGIAS COMERCIALES					
ACCIONES	RESPON SABLES	Plazos (años)			
		1	3	5	
01					
02					
03					
04					
05					
06					
07					
08					
09					
10					
11					
12					

CLAVES RESPONSABLES

DG: Gerencia general

GV: Gerencia de Ventas

GO: Gerente de Operaciones

CG: Contralor General

GR: Gerente de Reservaciones

GM: Gerente de Mantenimiento

GAB: Gerencia de Alimentos y Bebidas

**SI REQUIERE MÁS ESPACIO PUEDE UTILIZAR EL REVERSO DE ESTAS HOJAS O BIEN AGREGAR LAS QUE DEBE*

VA CONSULTORES, S.C.

TÉCNICAS DE GESTIÓN EJECUTIVA 2018 LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

MÓDULO II. TÉCNICAS DE DISEÑO ESTRATÉGICO

ANEXO 2.0:

AUTOEVALUACIÓN 4.1 : DISPOSICIÓN PARA LA PLANEACIÓN.

AUTO EVALUACIÓN 4.2 : CAPACIDAD PARA DECIDIR

AUTO EVALUACIÓN 4.3 : ESTILO PERSONAL DE DECISIÓN

IMPORTANTE:

EL MATERIAL DE ESTE ANEXO ES OPCIONAL DE CONSULTA Y RESPUESTA.
NO REQUIERE ENTREGAR NINGÚN REPORTE.

AUTOEVALUACIÓN 4.1 : 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.			
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.			

AUTOEVALUACIÓN 4.1 : DISPOSICIÓN PARA LA PLANEACIÓN. Continuación...

ACEPCIONES		A	B	C
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				

INTERPRETACIÓN	
De 85 a 105 puntos	Cuenta con una amplia disposición para planear y definir objetivos de corto a largo plazo y ejercer las estrategias para lograrlos. Mide los resultados y realiza los ajustes necesarios. No le gusta improvisar salvo situaciones imprevisibles.
De 60 a 84 puntos	Tiene una disposición media, orientado más la previsión de las acciones de corto o inmediato plazo. Considera posibilidades a medio y largo plazo, pero también improvisa de manera reactiva.
De menos de 60 puntos	No le da importancia a planear sus objetivos y acciones a corto plazo, y por tanto no lo hace a medio y largo plazo. Es reactivo y prefiere improvisar a planear.

NOTAS

AUTO EVALUACIÓN 4.2 : CAPACIDAD PARA DECIDIR

Lea cuidadosamente las siguientes declaraciones y de acuerdo a como proceda en cada caso anote una “✓” en la columna de “nunca”, “a veces”, o “siempre” Al final sume el total de puntuaciones y consulte la valoración que le corresponda.

ACCIONES		NUN- CA	A VECES	SIEM- PRE
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				
MULTIPLIQUE CADA TOTAL ANTERIOR POR LOS SIGUIENTES FACTORES		X3	X2	X1
SUME LOS TOTALES ANTERIORES				

PUNTUACIÓN	ANÁLISIS
30 -25	Tiene la capacidad para desarrollar procesos apropiados de toma de decisiones...
24-19	Requiere de mejorar algunas de sus acciones para desarrollar procesos apropiados de toma de decisiones
MENOS DE 18	Requiere de un análisis profundo de sus acciones para desarrollar procesos consistentes y apropiados de decisión.

AUTO EVALUACIÓN 4.3 : ESTILO PERSONAL DE DECISIÓN.

Lea cuidadosamente los siguientes grupos de preguntas y de cada una de ellas escoja la alternativa que considere que coincide con su forma de pensar y actuar y ponga una "x" en la columna que corresponda a la letra elegida. Suma al final las columnas y pase al cuadro de Interpretación siguiente.

PREGUNTAS		A	B	C	D
1.-	<u>Al realizar mi trabajo busco:</u>				
A	Resultados prácticos				
B	La mejor solución				
C	Métodos e ideas creativas				
D	Buenas condiciones de trabajo				
2.-	<u>Disfruto trabajo que:</u>				
A	Sean técnicos y bien definidos				
B	Ofrezcan mucha variedad				
C	Me permitan ser independiente y creativo				
D	Me obliguen a colaborar estrechamente con otros				
3.-	<u>Las personas con quienes más me gusta trabajar:</u>				
A	Dinámicos y ambiciosos				
B	Capaces y organizados				
C	Abierto a nuevas ideas				
D	Agradables y dignos de confianza				
4..	<u>Cuando tengo un problema, generalmente:</u>				
A	Me baso en lo que funcionado en el pasado				
B	Aplico un análisis riguroso				
C	Considero varios métodos creativos				
D	Llevarme bien con los demás				
5.	<u>Soy especialmente bueno para:</u>				
A	Recordar fechas y hechos				
B	Resolver problemas complejos				
C	Ver las soluciones posibles				
D	Llevarme bien con los demás				

AUTO EVALUACIÓN 4.3 : ESTILO PERSONAL DE DECISIÓN. *Continuación*

PREGUNTAS		A	B	C	D
6.-	<u>Cuando no tengo mucho tiempo:</u>				
A	Tomo decisiones y actúo rápidamente				
B	Sigo los planes o prioridades establecidos				
C	No me apresuro y me niego a que me apresuren				
D	Pido orientación y apoyo				
7.	<u>En situaciones sociales generalmente:</u>				
A	Converso con la gente				
B	Pienso en lo que está discutiéndose				
C	Observo				
D	Escucho la conversación				
8.-	<u>La gente me considera:</u>				
A	Agresivo				
B	Disciplinado				
C	Creativo				
D	Apoyador				
9.	<u>Lo que más me molesta es:</u>				
A	No tener el control				
B	Hacer trabajo aburrido				
C	Seguir las reglas				
D	Ser rechazado por la gente				
10.	<u>Las decisiones que tomo generalmente son:</u>				
A	Directas y prácticas				
B	Sistemáticas o abstractas				
C	Amplias y flexibles				
D	Sensibles a las necesidades ajenas				
TOTALES					

INTERPRETACIÓN

La letra con el mayor monto de las sumas anteriores, su estilo personal de decisión

A	Las personas que usan el estilo directivo tienen una baja tolerancia a la ambigüedad y buscan la racionalidad. Son eficaces y lógicos, pero su preocupación por la eficacia resulta en una toma de decisiones con el mínimo de información y con pocas alternativas evaluadas. Los de tipo directivo toman decisiones rápidas y se enfocan al corto plazo.
B	El tipo analítico tolera mucho más la ambigüedad que el <i>directivo</i> . Esto lo lleva a desear más información y a considerar más alternativas que los de tipo <i>directivo</i> . El administrador analítico se caracteriza como cuidadoso en sus decisiones y con la capacidad de adaptarse o enfrentar las situaciones novedosas e inesperadas.
C	Los individuos que tienen un estilo conceptual reúnen datos de varias fuentes y consideran muchas alternativas. Su enfoque es de largo alcance y son muy buenos para encontrar soluciones creativas a los problemas.
D	El estilo conductual caracteriza a quienes tienen un gran interés en los miembros de la organización y en su desarrollo. Les preocupa el bienestar de sus subordinados y reciben de buena gana las sugerencias de los demás. Se centran en el corto plazo y desestiman el recurso de los datos cuando deciden. Estos administradores tratan de evitar los conflictos y buscan la aceptación.

NOTAS
