

TÉCNICAS DE GESTIÓN EJECUTIVA 2021 – 2022  
*LICENCIATURAS EN INGENIERÍA Y ADMINISTRACIÓN*

TEMARIO GENERAL

***Módulo I: Técnicas de Desarrollo Organizacional-DO***

Capítulo 1.0.- La Gestión ejecutiva

Capítulo 2:0.- Desarrollo Organizacional - DO.

Capítulo 3.0.- Comunicación ejecutiva

Capítulo 4.0.- Liderazgo y Coaching

Capítulo 5.0.- Equipos de trabajo

***Módulo II: Técnicas de Diseño Estratégico.***

Capítulo 6.0.- Planeación estratégica.

Capítulo 7.0.- Toma de decisiones estratégicas.

Capítulo 8.0.- Administración del Tiempo.

***Módulo III: Técnicas de negociación y desarrollo profesional.***

Capitulo 9.0.- Negociación.

Capítulo 10.0.- Manejo de conflictos.

Anexos: El desarrollo profesional  
Elaboración del Curriculum Vitae  
La entrevista de trabajo

**IMPORTANTE**

El material de Diplomado y cada uno de sus módulos, ha sido diseñado para el estudio, consulta e investigación personalizado del estudiante, y su consulta y análisis en línea. Cada módulo contiene auto evaluaciones, ejercicios, casos prácticos y cuestionarios que deben ser resueltos y enviadas conforme a los términos establecidos en la convocatoria del ITESCAM, y como constancias de la participación del alumno y como parte de la evaluación general de aprobación del Diplomado.

TÉCNICAS DE GESTIÓN EJECUTIVA 2020 - 2021

MÓDULO II  
TÉCNICAS DE DISEÑO ESTRATÉGICO

- 6.0 La planeación estratégica
- 7.0 Toma de decisiones
- 8.0 Administración del tiempo

OBJETIVO GENERAL DEL DIPLOMADO

*“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, así como que cuenten con el material didáctico de consulta y análisis permanente”.*

CALKINÍ, CAMPECHE, 2020-2021

**TÉCNICAS DE GESTIÓN EJECUTIVA 2020 - 2021**  
**MODULO II: TÉCNICAS DE DISEÑO ESTRATÉGICO**

ÍNDICE		Pag.	ÍNDICE		Pag.	ÍNDICE		Pag.
Capítulo 6.0.- La Planeación estratégica		4	6.19	Diseño estratégico	29	7.11	Políticas generales	50
6.1	¿Por qué es necesario planear?	4	6.20	Objetivos generales y las metas del plan	32	7.12	El cambio	7.12
6.2	Planear para cambiar.	4	6.21	Análisis de riesgos y desviaciones	33	7.13	Elección de las alternativas de decisión	51
6.3	Proceso del cambio	5	6.22	La implementación de la estrategia	34	7.14	Árbol de decisiones	52
6.4	El cambio organizacional	6				7.15	Matriz de evaluación de alternativas de decisión	53
6.5	<i>Auto evaluación 6.1 : Capacidad de cambio y actualización.</i>	6	6.23	Las metas	35	7.16	Evaluación del resultado de la toma de decisiones	54
6.6	La planeación estratégica	10	6.24	Implementación de las estrategias	36	7.17	Resultados al ejecutar una decisión	55
6.7	Ventajas y beneficios de la planeación estratégica	11	6.25	<i>Etapas de evaluación de los resultados de la planeación estratégica</i>	37	7.18	Seguimiento y evaluación de los resultados	57
			6.26	<i>Autoevaluación 6.2 : Disposición para la planeación</i>	42	7.19	Autoevaluación 7.2 Estilo personal de decisión	58
6.8	El proceso de planeación estratégica	12	Capítulo.- 7.0 Toma de decisiones		44	<b>CAPÍTULO 8.0 ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO</b>		60
6.9	Etapas del proceso de la planeación estratégica	13	7.1	Las decisiones	44	8.1	Significado del tiempo	60
6.10	La misión	14	7.2	Quién decide	44	8.2	Características del tiempo	61
6.11	<i>Características para la misión tenga valor:</i>	15	7.3	La toma decisiones	45	8.3	Gestión del tiempo personal	62
6.12	La visión	17	7.4	Marco de las decisiones estratégicas	46	8.4	Finalidades y medición del tiempo	63
6.13	Los valores estratégicos	19	7.5	Matriz de análisis de decisiones	47	8.5	¿Como administrar el tiempo?	64
6.14	Los objetivos estratégicos	21	7.6	Proceso de la toma de decisiones estratégicas	48	8.6	Desperdiciadores de tiempo internos	65
6.15	Tipos de objetivos	22	7.7	El riesgo	49	8.7	La verdadera riqueza. el banco del tiempo	66
6.16	Desarrollo estratégico	23	7.8	Los factores humanos	49	8.8	Ejercicio 8.1: Distribución de mi tiempo	67
6.17	Matriz FODA- Análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas)	24	7.9	Los factores personales	49	Caso practico Modulo II: Fonda la Poblana, S.A. de C.V.		68
6.18	Ejercicio 6.1. Elabore una matriz FODA	26	7.10	Los costos	50			

### 6.1 ¿POR QUÉ ES NECESARIO PLANEAR?

***El pasado son experiencias y recuerdos. El presente es la realidad actual... y ¿el futuro?***

En una línea de tiempo, ***solo existe el futuro. El pasado y presente ya trascurrieron.***

***El futuro es los que nos queda y toca por vivir, y eso está regido por el "Cambio".***

#### **EL CAMBIO**

***Cambiar significa modificar nuestra conducta o forma de pensar ante una nueva situación.***

El ***cambio es inevitable. Es parte de la vida.*** Si se vence el miedo, el futuro puede ser maravilloso.

***Estemos conscientes o no, queramos aceptarlo o no, las cosas y la gente cambian.***

Ante estos cambios, ***nuestra forma "normal" de reaccionar*** (a la que estamos acostumbrados) ***ya no nos es útil***, por lo que ***necesitamos buscar una nueva opción.***

Material de apoyo.-todo cambio es bueno

<http://www.youtube.com/watch?v=P2ilXc-iePs>

### 6.2 PLANEAR PARA CAMBIAR

#### Fase 1

- Renuncia a algo familiar
- Se tiene inseguridad, angustia.

#### Fase 2

- Se exploran opciones.
- Se siente incomodidad

#### Fase 3

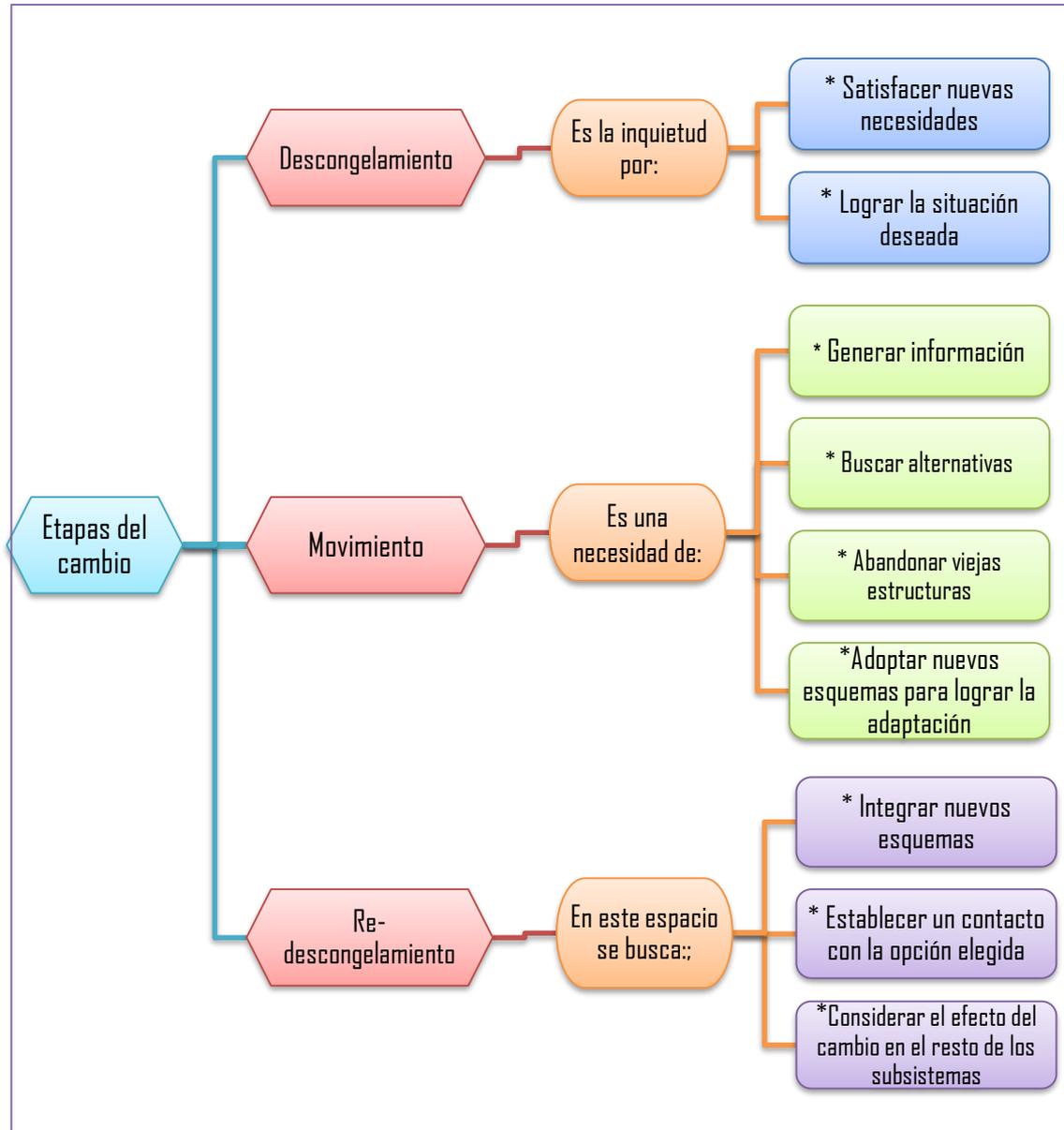
- Se crea el compromiso
- Se acepta la nueva identidad.

Para que el ***cambio sea efectivo*** se requiere que éste se desarrolle ***estratégicamente***, que sea planeado y programado en su ejecución, ***permitiendo así evaluación y medición de resultados.***

El ***cambio planeado*** es una herramienta que al operar los propósitos del cambio permita verificar su ***realismo y limitaciones*** y así mismo lo facilite.

Para ***lograrlo*** es necesario estar ***informado y actualizado constantemente***, adelantándose al futuro en la medida de lo posible.

## 6.3 PROCESO DEL CAMBIO



Para un cambio progresivo y positivo, los pensamientos, palabras y actitudes creativas, de innovación y de visión del futuro son el medio para lograrlo

**"El cambio es ley de la vida. Cualquiera que solo vea al pasado o al presente, se perderá el futuro"**  
John F. Kennedy

**"El cambio es el proceso por el cual el futuro invade nuestras vida"**  
Alvin-Toffler

**"No importa la lentitud con la que avances, siempre y cuando no te detengas"**  
Confucio

**Creatividad es darte a mismo el permiso de ser diferente**

**Los cambios son retos que abren la puerta a nuevas oportunidades.**  
candyman

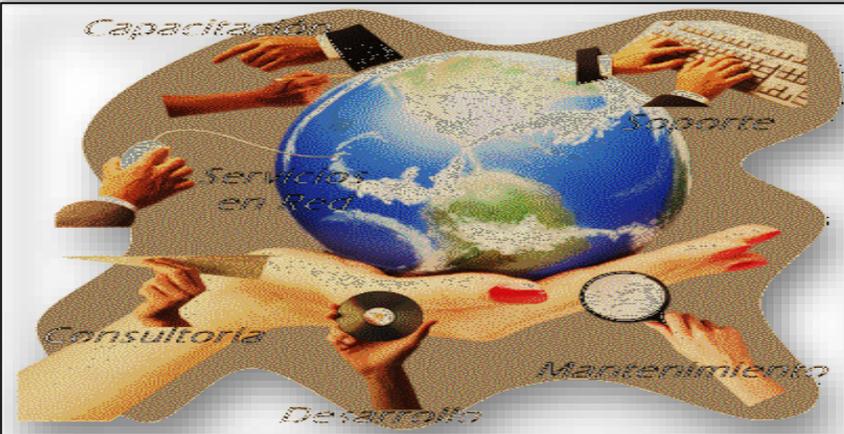
**Todo proceso de cambio significa un surgir, un hacerse y esto solo es imaginable en el tiempo.**  
Carl Menger

## 6.4 EL CAMBIO ORGANIZACIONAL

\*La *capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje.*

\*El *conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional.*

El CAMBIO es un proceso que implica la **unión de todos los procesos y actividades que se utilizan para ayudar a una organización a adaptarse o adoptar nuevas actitudes, tecnologías, ambiente, estructura y personal.**



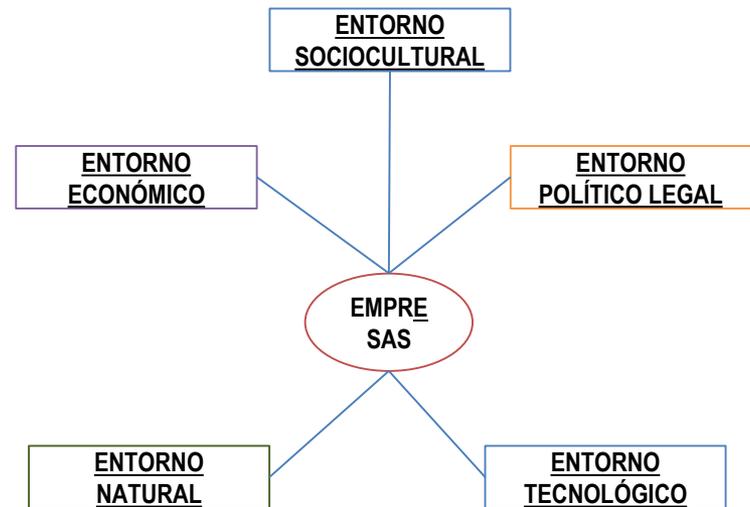
Es importante que para que se lleve a cabo el cambio en una empresa haya un compromiso por parte de la administración y de los empleados.

### FACTORES E INFLUENCIAS DEL CAMBIO

#### INTERNAS

Son aquellas que provienen de dentro de la organización, surgen del análisis del comportamiento organizacional y se presentan como alternativas de solución, representando condiciones de equilibrio, creando la necesidad de cambio de orden estructural;

*Ejemplo: las adecuaciones tecnológicas, cambio de estrategias metodológicas, cambios de directivas, etc.*



#### EXTERNAS

Son aquellas que provienen de afuera de la organización, creando la necesidad de cambios de orden interno, son muestras de esta fuerza.

*Ejemplo: Los decretos gubernamentales, las normas de calidad, limitaciones en el ambiente tanto físico como económico.*

<b>NOMBRE:</b>		<b>CARRERA</b>		<b>MATRÍCULA</b>	
----------------	--	----------------	--	------------------	--

**6.5 AUTO EVALUACIÓN: 6.1 CAPACIDAD DE CAMBIO Y ACTUALIZACIÓN**

El siguiente cuestionario tiene por objeto que usted evalúe la consulta que hace de diferentes medios y fuentes de información sobre diferentes temas y conocimientos que resultan útiles para el desarrollo de su vida personal y profesional. esta dividido en tres grupos:

- 1.0.- Temas relativos a su profesión o trabajo, y que fundamentalmente son conocimientos y experiencias que enriquecen la práctica de su profesión y que le actualizan en su desempeño.
- 2.0.- Temas que complementan su cultural personal al proporcionarle conocimientos y experiencias importantes para su desarrollo personal y social.
- 3.0.- Temas adicionales que le proporcionan entretenimiento y diversión.

Siga las siguientes instrucciones

**1** Lea cada renglón y marque con una “x” la frecuencia en la que consulta las fuentes enunciadas.

<b>FUENTES DE INFORMACIÓN</b>		MARQUE CON UNA “X” CON QUE FRECUENCIA LOS CONSULTA			
		FRECUEN- TAMENTE	OCASIO- NALMENTE	CUANDO NECESITO	NUNCA
<b>1.0</b>	<b>CONSULTA EN TEMAS RELATIVOS A SU PROFESIÓN Y/O TRABAJO:</b>				
1.1	De libros, revistas, apuntes y publicaciones				
1.2	De internet , redes sociales, cine,				
1.3	De periódicos, revistas y publicaciones				
1.4	De otras personas y profesionistas				
1.5	De museos, bibliotecas y otras fuentes				
1.6	De eventos, conferencias, juntas, etc.				
<b>2.0</b>	<b>CONSULTA EN TEMAS HISTÓRICOS, POLÍTICOS, SOCIALES, ECONÓMICOS, CULTURALES Y DEMÁS RELATIVOS.</b>				
2.1	De libros, revistas, apuntes y publicaciones				
2.2	De internet , redes sociales, cine,				
2.3	De periódicos, revistas y publicaciones				
2.4	De otras personas y profesionistas				
2.5	De museos, bibliotecas y otras fuentes				
2.6	De eventos, conferencias, juntas, etc.				
<b>3.0</b>	<b>CONSULTA EN TEMAS CONVENCIONALES TALES COMO ESPECTÁCULOS, PELÍCULAS, TELECOMEDIAS, MEDIO ARTÍSTICO Y DEPORTIVO, Y DEMÁS RELATIVOS.</b>				
3.1	De libros, revistas, apuntes y publicaciones				
3.2	De internet , redes sociales, cine,				
3.3	De periódicos, revistas y publicaciones				
3.4	De otras personas y profesionistas				
3.5	De museos, bibliotecas y otras fuentes				
3.6	De eventos, conferencias, juntas, etc.				

TGE -2021 – 2022. MÓDULO II TÉCNICAS DE DISEÑO ESTRATÉGICO.				FECHA DE ENVÍO		HOJA	2	DE	2
NOMBRE:			CARRERA			MATRÍCULA			

### 6.5 AUTO EVALUACIÓN: 6.1 CAPACIDAD DE CAMBIO Y ACTUALIZACIÓN

<b>2</b>	En el siguiente cuadro, señale con un círculo el valor que corresponda a cada renglón del cuestionario anterior. sume los subtotales al final de cada grupo de temas y sume posteriormente el total general.				<b>3</b>	Llene lo datos de los Subtotales de los tres temas, y obtenga los totales de cada uno de ellos y del total general					
	PREGUNTA	FRECUENTEMENTE	OCASIONALMENTE	CUANDO NECESITO		NUNCA	FUENTES DE INFORMACIÓN DE DIFERENTES TEMAS **	FRECUENTEMENTE	OCASIONALMENTE	CUANDO NECESITO	NUNCA
1.0	<b>TEMAS RELATIVOS A SU PROFESIÓN</b>				<b>SUBTOTAL 1.0. TEMAS RELATIVOS A LA PROFESIÓN Y/O TRABAJO</b>						
1.1	10	9	8	0	<b>SUBTOTAL 2.0. TEMAS HISTÓRICOS, CULTURALES, SOCIALES, ETC.</b>						
1.2	10	9	8	0	<b>SUBTOTAL 3.0. TEMAS DE DIVERSIÓN, ENTRETENIMIENTO, ETC.</b>						
1.3	9	8	7	0	<b>TOTAL GENERAL</b>						
1.4	10	9	8	0	<b>SUBTOTAL 1.0. TEMAS RELATIVOS A LA PROFESIÓN Y/O TRABAJO</b>						
1.5	9	8	7	0	SI SU RESULTADO ES MAYOR A	52 Puntos	Usted se esta informando y actualizando constantemente de su profesión, tanto en el ámbito nacional como internacional.				
1.6	10	9	8	0	SI SU RESULTADO ESTA ENTRE	46-52 Puntos	Usted se esta informando limitada y ocasionalmente de su profesión, principalmente en el ámbito nacional y local.				
SUBTOTAL					SI SU RESULTADO ES MENOR A	46 Puntos.	Usted no se esta informando y ni actualizando acerca de su profesión.				
2.0	<b>TEMAS CULTURALES, HISTÓRICOS, SOCIALES, ETC.</b>				<b>SUBTOTAL 2.0. TEMAS CULTURALES, HISTÓRICOS, SOCIALES, ECONÓMICOS, ETC.</b>						
2.1	8	7	6	0	SI SU RESULTADO ES MAYOR A	42 Puntos	Usted se esta informando constantemente acerca de aquellos aspectos importantes de su ámbito y medio ambiente social y de desarrollo, nacional e internacional.				
2.2	8	7	6	0	SI SU RESULTADO ESTA ENTRE	36-42 Puntos	Usted se esta informando limitada y ocasionalmente de su ámbito y medio ambiente social y de desarrollo, básicamente a nivel local y nacional.				
2.3	8	7	6	0	SI SU RESULTADO ES MENOR A	42 Puntos	Usted no se esta informando, ni actualizando acerca de su ámbito y medio ambiente social y de desarrollo.				
2.4	8	7	6	0	<b>SUBTOTAL 3.0. TEMAS DE ESPECTÁCULOS, PELÍCULAS, TELECOMEDIAS, ARTÍSTICOS Y DEPORTIVOS, Y DEMÁS RELATIVOS</b>						
2.5	8	7	6	0	SI SU RESULTADO ES MAYOR A	36 Puntos	Usted se esta informando constantemente acerca de aquellos aspectos importantes de entretenimiento, deportivos, etc., a nivel nacional e internacional.				
2.6	8	7	6	0	SI SU RESULTADO ESTA ENTRE	24-36 Puntos	Usted se esta informando limitada y ocasionalmente acerca de aquellos aspectos de entretenimiento, deportivos, etc., a nivel básicamente local y nacional.				
SUBTOTAL					SI SU RESULTADO ES MENOR A	24 Puntos	Usted no se esta informando, ni actualizando acerca de su ámbito y medio ambiente social y de desarrollo.				
3.0	<b>TEMAS DE DIVERSIÓN, ENTRETENIMIENTO, ETC.</b>				<b>TOTAL GENERAL DE PUNTOS</b>						
3.1	6	5	4	0	<b>Puntos</b>						
3.2	6	5	4	0	SI SU RESULTADO ES MAYOR A	124 PUNTOS	Usted se esta informando constantemente acerca de aquellos aspectos importantes para su desarrollo y superación integrales.				
3.3	6	5	4	0	SI SU RESULTADO ESTA ENTRE	106-124 PUNTOS	Usted se esta informando limitada y ocasionalmente de aquellos aspectos importantes para su desarrollo y superación integrales.				
3.4	6	5	4	0	SI SU RESULTADO ES MENOR A	106 PUNTOS	Usted no se esta informando y ni actualizando acerca de aquellos aspectos importantes para su desarrollo y superación integrales.				
3.5	6	5	4	0	<b>SUBTOTAL</b>						
3.6	6	5	4	0	<b>SUBTOTAL</b>						

TGE -2021 – 2022. MÓDULO II TÉCNICAS DE DISEÑO ESTRATÉGICO.				FECHA DE ENVÍO		HOJA	3	DE	3
NOMBRE:		CARRERA		MATRÍCULA					

**6.5 AUTO EVALUACIÓN: 6.1 CAPACIDAD DE CAMBIO Y ACTUALIZACIÓN**

<b>4</b>	<p>De acuerdo a los puntos que obtuvo, y al análisis de la interpretación de los cuadros anteriores:</p> <p>A.- ¿Como considera usted que los datos obtenidos reflejan su interés y capacidad de mantenerse actualizado en cada uno de los temas?</p> <p>B.- ¿A que tema y medios de información debe prestarle mayor atención para que usted pueda desempeñarse profesional y socialmente actualizado objetivamente?</p> <p>C.- ¿Que acciones concretas y detalladas debe llevar a cabo para mejorar para mantenerse actualizado , y en especial en que temas o áreas de su profesión debe profundizar más?</p>
<b>A</b>	
<b>B</b>	
<b>C</b>	

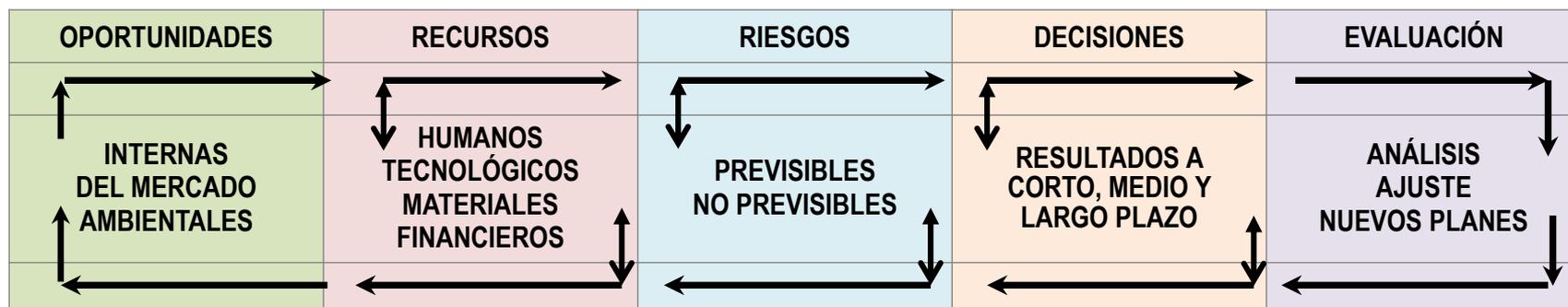
## 6.6 LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

*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.*

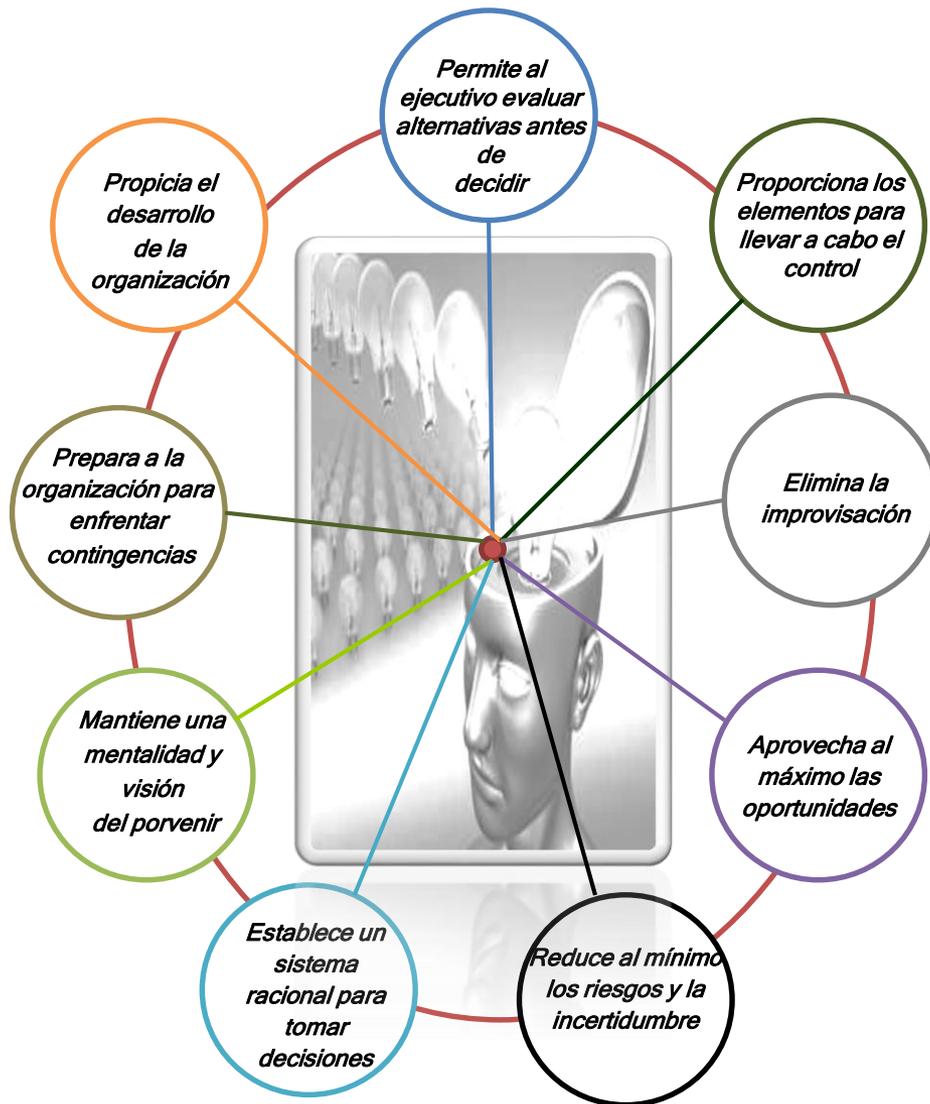
La planeación estratégica consiste en la **identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro**, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una organización **tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y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



Las finalidades principales de la planeación estratégica son:	<input checked="" type="checkbox"/>	<i>Estimular el desarrollo de objetivos y metas concretas de las organizaciones y sus integrantes.</i>
	<input checked="" type="checkbox"/>	<i>Proporcionar una estructura en movimiento para la toma de decisiones.</i>
	<input checked="" type="checkbox"/>	<i>Sustentar las bases y los criterios para medir el desempeño progresivo de la organización.</i>

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

## CARACTERÍSTICAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DENTRO DE UNA ORGANIZACIÓN



## 6.7 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 proporcionarles *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.

## 6.8 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.

**METAS**

*Especificación cuantitativa y cualitativa de lo que deseamos lograr.*

*¿Cómo lo mediremos?*

**Indicadores**

Parámetros para evaluar el logro de los objetivos estratégicos.

*¿Qué hacemos?*

**Proyectos-programas**

*Acciones específicas para implementar las estrategias.*

*¿Cómo lo lograremos?*

**Estrategias clave**

La forma como se logrará el propósito especificado en los objetivos expresados en los programas como estrategias o líneas de acción

*¿Qué nos proponemos lograr?*

**Objetivos estratégicos**

Los objetivos esenciales para el cumplimiento de la misión.

*¿Lo que queremos ser?*

**Visión**

Descripción de un escenario futuro altamente deseado de la empresa.

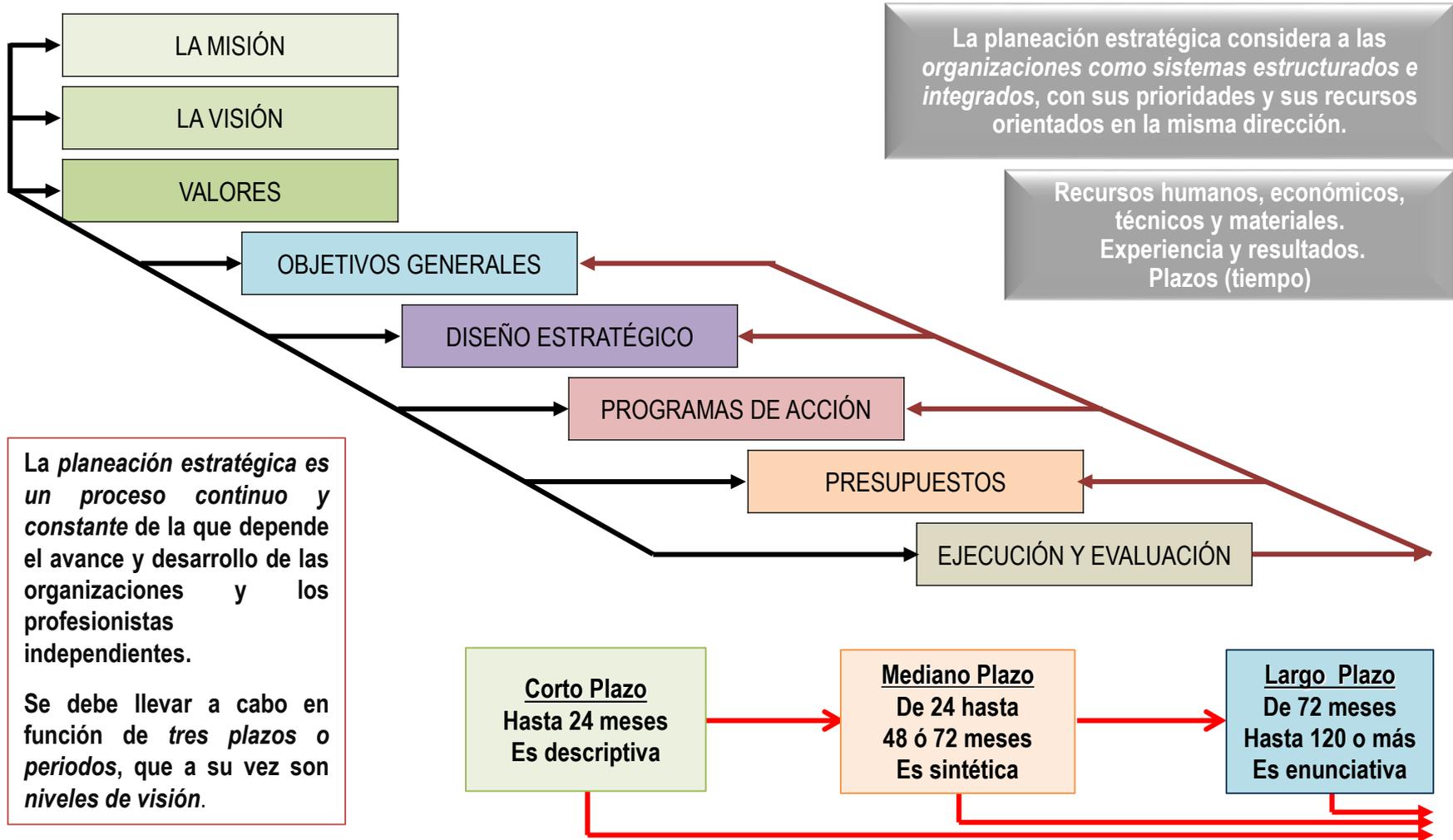
*¿Cuál es nuestra tarea?*

**Misión**

Establece el objetivo general de la empresa, es la razón de existir de la misma.

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

## 6.9 ETAPAS DEL PROCESO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA



Los plazos 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.

## 6.10 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.



## 6.11 CARACTERÍSTICAS PARA LA MISIÓN TENGA VALOR:

***Debe ser estimulante e inspiradora.***

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

***Debe diferenciarla de las otras organizaciones***



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

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

## Ejemplos de Misiones

 Organizar la información del mundo y hacerla universalmente accesible y útil.



Suministrar insumos y bienes energéticos requeridos para el desarrollo productivo y social del país de forma eficiente, sustentable, económica e incluyente, mediante una política que priorice la seguridad y la soberanía energética nacional y fortalezca el servicio público de electricidad.

 AMERICAN EXPRESS

*Ser el mejor proveedor de servicio del mundo. Para lograrlo, hemos establecido una cultura que apoya a los miembros de nuestro equipo para que ellos puedan dar un servicio excepcional a nuestros clientes.*



*“Satisfacer en todo momento y con pasión las necesidades cotidianas del consumidor, simplificándole su vida, para que disfrute más su día.”*



Proveer un ambiente divertido y seguro donde los clientes disfruten de buena comida con ingredientes de calidad y a precios accesibles.



Creando experiencias sentidas para los huéspedes, oportunidades significativas para los miembros del equipo, alto valor para los propietarios y un impacto positivo en las comunidades.



Alimentos deliciosos y nutritivos en las manos de todos.



Refrescar al mundo. Hacer la diferencia



*“Establecer el Modelo de liderazgo en el mercado global de bebidas y productos de consumo, con el fin de generar valor constante a nuestros clientes, accionistas, personal y sociedad.”*



*Telcel es la empresa de telefonía celular líder en el país. Nuestra solidez y estructura nos consolidan gracias a la especialización y actualización permanente de todas las personas que trabajamos en ella. Todos nosotros estamos comprometidos a satisfacer de manera eficaz y constante todas las necesidades de comunicación inalámbrica de nuestros clientes.*



*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.*



Acelerar la transición del mundo a la energía sostenible.



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

## 6.12 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.
- ✓ *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 Visiones

 Proporcionar acceso a la información del mundo en un solo clic.

 Consolidarnos como la empresa de energía líder en México, con solvencia técnica y financiera, que procura el fortalecimiento de nuestro capital humano y garantiza el servicio de energía eléctrica con calidad y sentido social a nuestros clientes en todos los segmentos del mercado, para contribuir al desarrollo sustentable del país, generando valor económico y rentabilidad al Estado Mexicano.

 Proveer la mejor experiencia del usuario cada día.

 *“Continuar siendo la tienda de conveniencia con mayor número de establecimientos en América Latina.”*

 Ir hacia un crecimiento rentable y mejorar para servir comida deliciosa a más clientes, cada día y en todo el mundo.

 Ofreciendo experiencias excepcionales en todos los hoteles, a todos los huéspedes, en todo momento

 En 2020 transformamos la industria de la panificación y expandimos nuestro liderazgo global para servir mejor a los consumidores.  
*“Somos una empresa sustentable, altamente productiva y plenamente humana”*

 Ser un ciudadano global, responsable, que hace su aporte para un mundo mejor.

 *“Hacer de nuestra empresa un modelo a seguir que inspire orgullo, pasión y compromiso.”*

 Sabemos que la parte importante de la comunicación es el contacto con las personas por eso hacemos uso de la más sofisticada tecnología inalámbrica con el solo fin de que te mantengas comunicado con todo aquello que más te importa de una manera cada vez más rápida y eficiente. Queremos ir más allá de la comunicación misma, nuestro objetivo está orientado a brindarte tranquilidad y satisfacción personal en todos los aspectos de tu vida, y que sientas la seguridad de que con Telcel siempre vas a estar en donde quieres estar.

 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.

 Crear la compañía de automóviles más atractiva del siglo XXI impulsando la transición mundial a los vehículos eléctricos

 Por un México con más y mejor seguridad social

## 6.13 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.

- **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**.

## 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.

### Productividad

Que entendemos como trabajar para obtener resultados eficientes y contribuir a la permanencia y crecimiento de la fuente de trabajo.



Honestidad, Lealtad, Respeto, Responsabilidad, Confianza.



Buen trato a los trabajadores, Enfoque de comunidad, Diversidad, Visión Global, Eficacia, Rentabilidad, Integridad, Liderazgo, Transparencia.



Liderazgo, colaboración, integridad, responsabilidad, pasión, diversidad y calidad.



Superación personal y profesional, Buen trato y vocación de servicio, compromiso personal, Integridad y prevención de conflictos en el uso del cargo y en la asignación de recursos humanos y respeto a los derechos humanos y la igualdad.



Transparencia, honestidad, Coherencia, Libertad, Puntualidad, Excelencia, Adaptabilidad y Diligencia



Integridad, Productividad y Responsabilidad



Aprendizaje, éxito e inclusión.



Integridad, respeto a las personas, pasión por el servicio, la sencillez, el trabajo en equipo, la sobriedad, la renovación, la orientación al oficio y el liderazgo



Calidad, Servicio, Limpieza y Valor.



“Juicio, comunicación, curiosidad, coraje, pasión, desinterés, innovación, inclusión, integridad, impacto”.

## 6.14 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 ESTRATEGICOS:

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

**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**

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

### 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 periodos 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.

## 6.15 TIPOS DE OBJETIVOS

Según su alcance en el tiempo se definen 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.

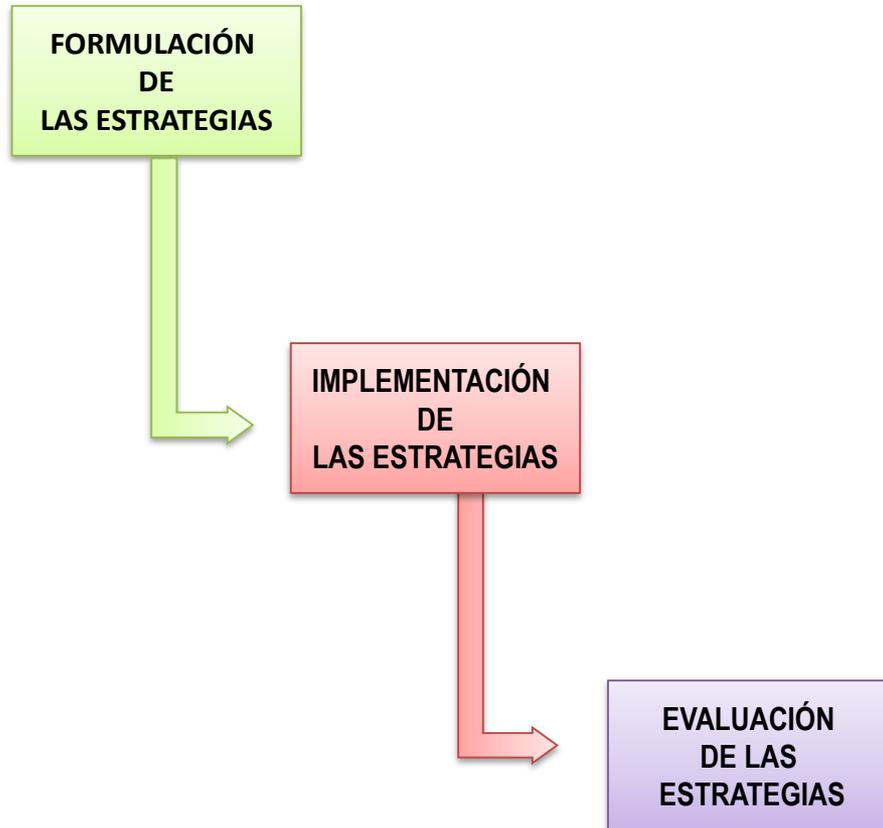
#### De utilidades:

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.

## 6.16 DESARROLLO ESTRATÉGICO



En la práctica el desarrollo estratégico son las decisiones continuas de combinar ciertos recursos en determinados volúmenes, características y condiciones, previniendo los riesgos potenciales posibles para obtener con ello los mejores resultados.

+ Recursos + Riesgos = + Resultados

- Recursos - Riesgos = - Resultados

***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.***

## 6.17 MATRIZ FODA - 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.



Las Oportunidades y Amenazas: son factores externos sobre los cuales la organización no tiene control alguno.  
Las Fortalezas y Debilidades: se refieren a la organización y sus productos.

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

FUERZAS		
Las fuerzas son aquellas ventajas con las que cuenta la organización para ser más productiva, ganar mercado, ser líder, etc. fundamentalmente se trata de un análisis estructural y comparativo de los recursos y potencialidades de la organización.		
Recursos humanos	I N T E R I O R	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● <i>Equipo altamente técnicos e innovadores</i></li> <li>● <i>Equipos de producción altamente calificados y expertos</i></li> <li>● <i>Fuerza de ventas dinámica y conocedora</i></li> </ul>		
Procesos funcionales		
<ul style="list-style-type: none"> <li>● <i>Sistemas de aseguramiento de calidad</i></li> <li>● <i>Equipos de trabajo en procesos de mejora continua</i></li> <li>● <i>Respuesta inmediata a quejas de clientes y socios</i></li> <li>● <i>Procesos de trabajo modernos y productivos</i></li> </ul>		
Productos y servicios		
<ul style="list-style-type: none"> <li>● <i>Productos y servicios amplios y diversificados</i></li> <li>● <i>Productos y servicios de calidad y competitivos</i></li> <li>● <i>Precios competitivos</i></li> <li>● <i>Marcas reconocidas y bien posicionadas</i></li> </ul>		
Recursos financieros		
<ul style="list-style-type: none"> <li>● <i>amplio respaldo patrimonial</i></li> <li>● <i>solvencia y liquidez económica suficientes</i></li> <li>● <i>líneas de crédito positivas</i></li> <li>● <i>rentabilidad y buen nivel de utilidades</i></li> </ul>		
OPORTUNIDADES		
Son eventos o circunstancias que se espera que ocurran o que puedan inducirse a que ocurran en el mundo exterior y que podrían tener un impacto positivo en el futuro de la organización. Pueden presentarse categorías tales como: mercados, clientes y usuarios, gobierno, sistema económico, competencia, tecnología, etc.		
Mercado	E X T E R I O R	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● <i>Cambio de usos o giros de clientes y usuarios</i></li> <li>● <i>Crecimiento del poder adquisitivo y valor de los segmentos</i></li> <li>● <i>Aparición de nuevas necesidades y expectativas</i></li> <li>● <i>Mercados internos mas amplios geográficamente</i></li> <li>● <i>Mercados de exportación</i></li> </ul>		
Gobierno		
<ul style="list-style-type: none"> <li>● <i>Nuevos proyectos de inversión</i></li> <li>● <i>Cambios legales y reglamentarios</i></li> <li>● <i>Cambio de autoridades y criterios de compra</i></li> <li>● <i>Decisiones centralizadas en pocas personas.</i></li> <li>● <i>Procesos obsoletos o de baja tecnologías</i></li> </ul>		
Competencia		
<ul style="list-style-type: none"> <li>● <i>Desaparición de competidores</i></li> <li>● <i>Mala calidad de sus productos o servicios</i></li> <li>● <i>Incorporación de nuevos servicios y productos por parte de la competencia</i></li> <li>● <i>Tecnología obsoleta de productos, servicios y operación</i></li> </ul>		
Tecnología		
<ul style="list-style-type: none"> <li>● <i>Nuevas tecnologías, innovadoras y mas productivas</i></li> <li>● <i>Mejores sistemas de comunicación y transporte</i></li> <li>● <i>Mayor acceso a la capacitación y actualización técnica para el personal</i></li> </ul>		

EJEMPLOS DE DIFERENTES ELEMENTOS DE DIAGNÓSTICO DE FODA		
DEBILIDADES		
Aquellas limitaciones o desventajas que presenta la organización, tanto estructural y funcionalmente, como externamente con la competencia y el medio ambiente. Se refiere básicamente también al diagnostico de los recursos organizacionales.		
Recursos humanos	I N T E R I O R	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● <i>Plantilla de personal mal reclutada y seleccionada</i></li> <li>● <i>Alta rotación de personal en ventas y operación</i></li> <li>● <i>Ambiente de trabajo negativo, desintegrado y mal coordinado</i></li> <li>● <i>Personal inexperto y desmotivado</i></li> </ul>		
Procesos funcionales		
<ul style="list-style-type: none"> <li>● <i>Falta de formalización en los procesos funcionales</i></li> <li>● <i>Altos costos administrativos y de producción</i></li> <li>● <i>Falta de información cierta y oportuna para toma de decisiones</i></li> <li>● <i>Decisiones centralizadas en pocas personas.</i></li> <li>● <i>Procesos obsoletos o de baja tecnologías</i></li> </ul>		
Productos y servicios		
<ul style="list-style-type: none"> <li>● <i>Productos y servicios insuficientes y/u obsoleto</i></li> <li>● <i>Productos y servicios de mala calidad y poco competitivos</i></li> <li>● <i>Marcas mal posicionadas y desconocidas</i></li> </ul>		
Recursos financieros		
<ul style="list-style-type: none"> <li>● <i>Limitado respaldo patrimonial</i></li> <li>● <i>Baja solvencia y liquidez económica</i></li> <li>● <i>Nulas o limitadas líneas de crédito positivas</i></li> <li>● <i>Perdidas o utilidades insuficientes</i></li> </ul>		
AMENAZAS		
Son eventos o circunstancias que pueden ocurrir en el mundo exterior y que pudieran tener un impacto negativo en el futuro de la organización. Proviene de las mismas fuentes que las oportunidades, pero su enfoque es negativo hacia la organización.		
Mercado	E X T E R I O R	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● <i>Reducción y depresión de los mercados por razones económicas</i></li> <li>● <i>Nuevas expectativas de los clientes o usuarios diferentes de las que cubre la organización</i></li> <li>● <i>Restricciones comerciales en ciertos segmentos del mercado</i></li> <li>● <i>Falta de una buena imagen y posicionamiento de los productos o servicios.</i></li> </ul>		
Gobierno		
<ul style="list-style-type: none"> <li>● <i>Nuevos impuestos y tarifas arancelarias</i></li> <li>● <i>Medidas proteccionistas legales</i></li> <li>● <i>Mayores controles gubernamentales</i></li> </ul>		
Competencia		
<ul style="list-style-type: none"> <li>● <i>Nuevos productos y servicios actuales y modernos</i></li> <li>● <i>Clientes o usuarios que se vuelven competidores</i></li> <li>● <i>Competidores extranjeros nuevos</i></li> </ul>		
Medio ambiente natural		
<ul style="list-style-type: none"> <li>● <i>Cambio climático</i></li> <li>● <i>Pandemias</i></li> </ul>		

NOMBRE:

CARRERA

MATRÍCULA

**6.18 Ejercicio 6.1 Elabore la Matriz FODA**

**Lea cuidadosamente la exposición de las condiciones de una organización, que como parte de su desarrollo desea competir en otros mercados y con otras empresas, y elabore la matriz FODA comparativa.**

La empresa Accesorios Inteligentes, S.A., fabrica, importa y vende una serie de accesorios para teléfonos celulares, relojes y tabletas. Tiene 15 años en el mercado nacional, y cuenta con una planta de fabricación y ensamble en Toluca, Edo. De México, y con una red de 106 sucursales en las principales entidades de la República. Debido a la pandemia de COVID 19 y a una serie de eventos y situaciones, tanto internas como externas, los resultados de organización, en particular en la mayoría de sus sucursales, han ido a la baja en los últimos años, y por ello el Consejo de Administración le ha pedido a la Dirección General lleve a cabo un Diagnóstico FODA, que identifique las condiciones actuales de la empresa y con base en ello poder decidir las acciones futuras de la organización.

**1** Lea cuidadosamente la información a continuación y analice si cada uno de los elementos de diagnóstico que se enumeran, divididos en internos, correspondientes a la empresa. Si considera que es una Fuerza, anote una F, o si es una Debilidad, anote una D en la columna INT. A su vez en los elementos externos, relativos al mercado, la competencia y el medio ambiente, según el caso anote en la columna EXT, una O, si considera es una Oportunidad, o una A, si es una Amenaza.

ELEMENTOS INTERNOS DEL ANÁLISIS FODA		INT	ELEMENTOS EXTERNOS DEL ANÁLISIS FODA		EXT
1	En el mercado nacional tienen 4 zonas de ventas con oficinas regionales: Centro, Sur Sureste, Occidente y Norte		1	<b>La competencia en el mercado nacional se estructura en dos grupos:</b>  <b>A.- Las tiendas o pequeños grupos de tiendas que se abastecen de distribuidores e importadores y que operan en colonias y lugares lejos de plazas y centros comerciales, así como en pequeñas poblaciones.</b>  <b>B.- Dos son los competidores directos, ambos con cadenas de sucursales, localizadas en plazas comerciales, aeropuertos y en general lugares de concentración de personas. Uno de ellos, el líder, también fabrica, importa y distribuye además de su cadena de menudeo.</b>	
2	Cuenta con un almacén central que surte directamente a las sucursales, de acuerdo a las órdenes de pedido de ellas, en un tiempo de 3 a 5 días promedio y en un 80% de surtido promedio				
3	En total cuenta con 106, sucursales en toda la República, distribuidas de acuerdo a la potencialidad de cada región. De ellas 40 son locales propios y el resto rentados.				
4	La antigüedad promedio de los Gerentes Regionales y los Encargados de Sucursal es de 5 años y de los vendedores en sucursales es de menos de 3 años.				
5	La remuneración garantizada mensual del personal de ventas en sucursal es promedio de \$ 5,000, más bonos variables por resultados sobre del sueldo garantizado hasta del 100% del sueldo. De los Encargados, es base de 7,500. más bonos hasta del 80% de su base. Prácticamente los ingresos del personal no han cambiado en los últimos tres años.		2	Los dos competidores principales cuentan con 230 tiendas, 92 uno y el líder con 138. Distribuidas todas en centros y plazas de concentración y amplio flujo personas, incluyendo aeropuertos, parques de entretenimiento, etc. siempre en ciudades grandes y medianas	
6	Tanto para el personal de ventas, como en general para el resto de la plantilla de recursos humanos, sus ingresos no han crecido significativamente en los últimos tres años.		3	La remuneración garantizada mensual del personal de ventas en sucursal es promedio de \$ 5,500, más bonos y comisiones variables por resultados pudiendo alcanzar hasta el 100% del sueldo mensual. De los Gerentes de sucursal, la base es de \$9,500. más bonos y comisiones hasta del 100% de su base. Además por zona tienen un incentivo por clientes nuevos	
7	A nivel personal de ventas de las sucursales la rotación anual de los vendedores en sucursal es superior al 15%		4	En términos generales los vendedores y gerentes de las sucursales tienen una preparación y capacitación similar a la de AI, pero tienen mayor antigüedad (4 y 6 años)	
8	Al personal de nuevo ingreso se les capacita de acuerdo a su puesto en cursos de 60 a 90 días. Anualmente se dan sesiones de actualización, especialmente por el desarrollo tecnológico.		5	Tienen un programa de promoción interna, y los vendedores que tienen buenos resultados y cumplen con una serie de aspectos, se pueden promover a Gerentes de sucursales nuevas.	
8	La experiencia del personal en ventas, tanto a nivel Gerencia de Ventas, Regionales y Encargados es buena.		6	El competidor líder, tienen una exhibición completa y bien exhibida de los accesorios, tanto los propios como los que distribuye	
9	Si bien el ambiente laboral es bueno en lo general, a nivel coordinación y relación entre vendedores de algunas sucursales entre sí, y con los encargados, es tensa sin llegar a conflictiva.		7	Los dos competidores tienen acuerdos con instaladores de accesorios para celulares y tabletas, que implican un posible descuento al instalarlos para el cliente.	
10	En general, todas las sucursales tienen una superficie de . (50 m2 en promedio), de los cuales 40 m2 son de exhibición, mostrador y atención al cliente.		8	Los horarios de atención de ventas en todas las sucursales es el mismo que en las plazas o lugares de concentración donde operan.	
11	Los horarios de atención de ventas en locales de las sucursales fuera de plazas o centros comerciales son de lunes a sábado de 10:00 am a 20:00 pm				

**ESTE EJERCICIO SE DEBE ANALIZAR Y RESOLVER INDIVIDUALMENTE EN EL CUESTIONARIO MODULAR CORRESPONDIENTE AL MÓDULO II**



<b>NOMBRE:</b>	<b>CARRERA</b>	<b>MATRÍCULA</b>
----------------	----------------	------------------

**2** Una vez que ha clasificado los diferentes elementos internos y externos, transfiera a las diferentes matrices FODA, de Fuerzas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas, siguientes, *aquellos elementos que considere más importantes para su diagnóstico.*

3.0	DEBILIDADES		4.0	AMENAZAS

**3** La Matriz FODA que elaboró en sus cuatro partes de elementos le permite realizar el diagnóstico general de la organización, así como decidir las acciones que debe tomar la empresa, tanto para mejorar sus fuerzas consolidar sus fuerzas, optar por aquellas oportunidades que puede aprovechar, limitar o en lo posible eliminar las debilidades internas, y prepara las acciones preventivas o de solución a las amenazas inmediatas o potenciales tanto reales como posibles.

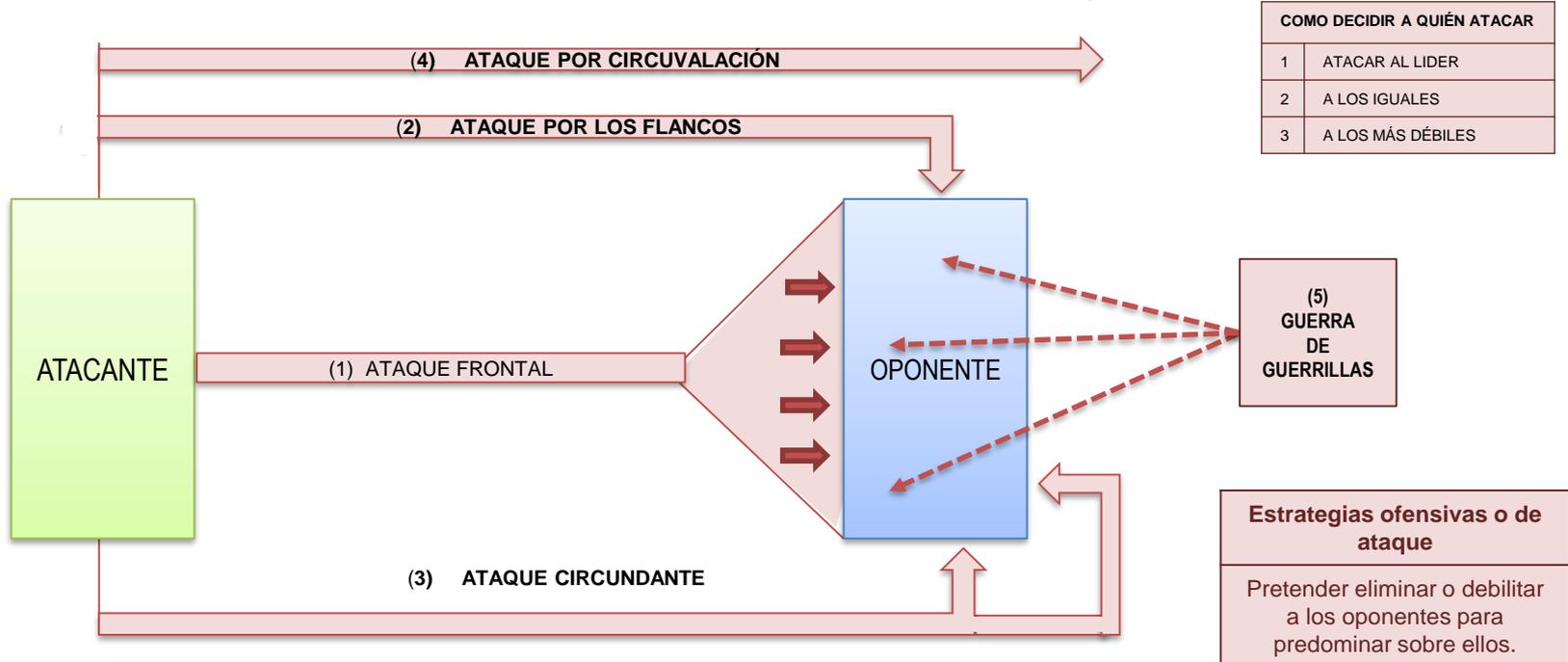
3.1 Fuerzas	
3.2 Debilidades	
3.3 Oportunidades	
3.4 Amenazas	

ESTE EJERCICIO SE DEBE ANALIZAR Y RESOLVER INDIVIDUALMENTE EN EL CUESTIONARIO MODULAR CORRESPONDIENTE AL MÓDULO II

## 6.19 DISEÑO DE ESTRATEGIAS

Sustentado en los diseños militares de estrategias, estas se pueden esquematizar en los siguientes ejemplos gráficos.

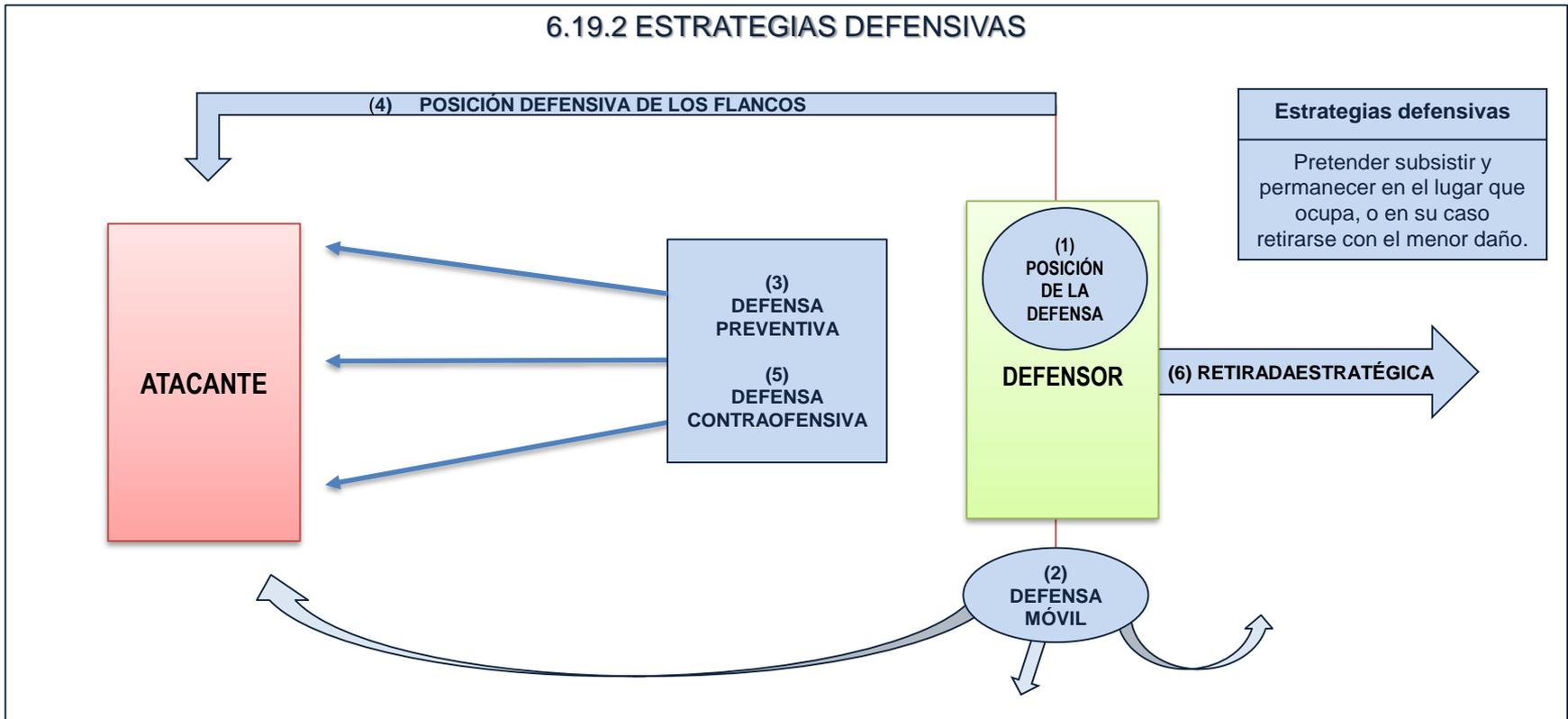
### 6.19.1 ESTRATEGIAS OFENSIVAS O DE ATAQUE



(1)	<u>Ataque frontal.</u> Implica emplear todos recursos necesarios para combatir o competir con el oponente en todos los aspectos o elementos. De poder a poder.
(2)	<u>Ataque por los flancos:</u> Implica atacar aquellos puntos débiles del oponente con todos los recursos posibles.
(3)	<u>Ataque circundante:</u> Implica atacar aspectos específicos del oponente como ciertos clientes, imagen, relaciones con el gobierno, etc.
(4)	<u>Ataque por circunvalación:</u>
(5)	Guerra de guerrillas: Implica atacar algunos aspectos internos del oponente de manera intermitente y por pequeños períodos o fechas, como la calidad, algún problema de imagen, mensajes equivocados, etc.

Debe decidirse si se confronta al líder del mercado, tecnológico, etc., que tiene mayores recursos e imagen, a los oponentes o competidores de igual presencia y recursos, o bien a los más débiles. Esta decisión estratégica, conlleva el empleo de recursos y esfuerzos de mayor o menor magnitud y tiempo.

## 6.19.2 ESTRATEGIAS DEFENSIVAS



(1)	<u>Posición de la defensa:</u> Que implica el decidir que se va a defender, tal como la participación del mercado, la calidad, los resultados de la empresa, etc.
(2)	<u>Defensa Móvil:</u> Que implica el defender intermitente, diferentes en diferentes posiciones de ataque del oponente o competidor, tales como promociones temporales, descuentos, campañas agresivas de publicidad, etc.
(3)	Defensa preventiva: Que implica el desarrollar acciones defensa que prevean los posibles ataques de la competencia u oponente.
(4)	<u>Posición defensiva de los flancos,</u> que implica defender aquellas debilidades ( ciertos clientes, imagen, calidad, etc.) que el atacante ataca o considera débiles
(5)	Defensa Contraofensiva: Implica el desarrollar acciones de ataque temporal y de improviso a ciertos puntos o aspectos del oponente o competidor, como bajar precios de productos similares, ofrecer mejores condiciones a ciertos clientes importantes, etc.
(6)	Retirada estratégica: Que implica que si del análisis del costo económico, de imagen, recursos, etc. De defender excede a las expectativas de subsistencia de la organización, decidir el retirarse con el menor daño posible.
La decisión y diseño de las anteriores estrategias, requiere de definir y aplicar esfuerzos, tiempo y recursos de diferente magnitud y que deben medirse en función del resultado posibles a obtener.	

## 6.19.3 ESTRATEGIAS CORPORATIVAS

A		COMPETITIVAS
LIDER		Ser el líder del mercado en ventas, calidad, imagen, etc.
:RETADOR		Tratar de substituir al líder del mercado , servicio, área, etc.
ESPECIALISTA		Especializarse en un producto, servicio, segmento, área, calidad, etc.
SEGUIDOR		Copiar o ser similar al líder del mercado
B		DE CRECIMIENTO
INTENSIVO		Crecer lo más posible y en menor tiempo en un producto o segmento, en un área o recurso.
INTEGRADO		Crecer lo más posible en todo los productos, servicios y mercados, o bien áreas.
DIVERSIFICADO		Crecer en diferentes segmentos, servicios o productos al mismo tiempo.

C		DE DESARROLLO
CONCENTRACIÓN:		Centralizar los esfuerzos en desarrollar un producto, servicio, área o recursos.
DIFERENCIACIÓN:		Desarrollar opciones diferentes y novedosas de productos o servicios.
CONCENTRADO EN COSTOS		Tener los mejores costos y por tanto precios, en función de su productividad

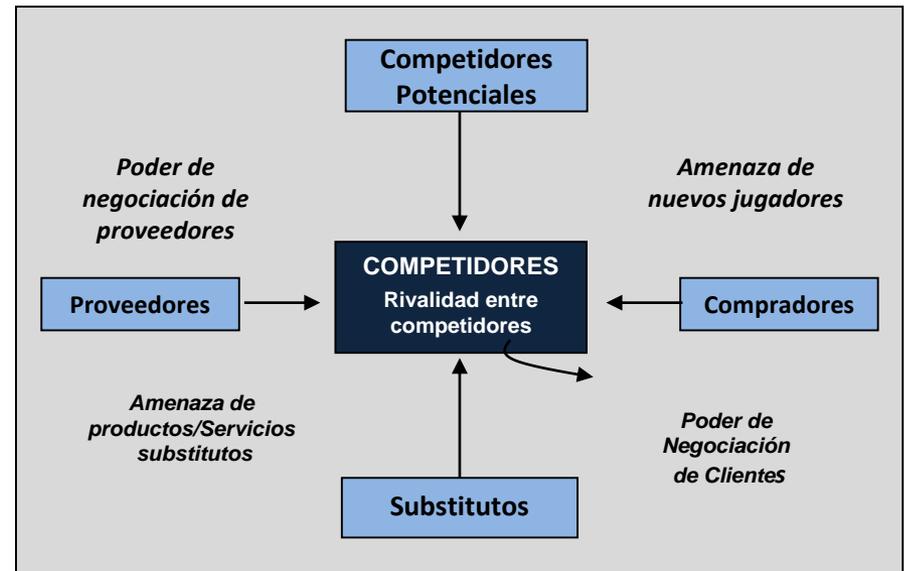
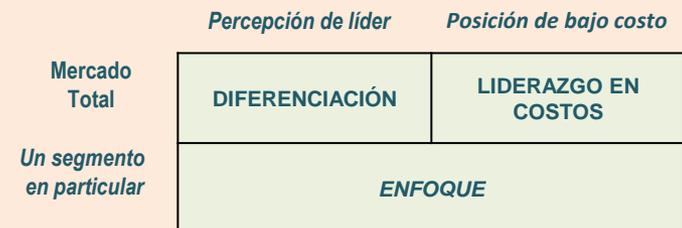
**Planear es .....Pensar antes de Actuar**

El diseño, implementación y evaluación de las estrategias se debe fundamentar en un puntual y constante análisis e interpretación de la información que se genera en el día a día del operar y desarrollarse de las organizaciones

### Análisis de Competencia

#### Estrategias competitivas genéricas

- Liderazgo en costos
- Diferenciación
- Enfoque



## 6.20 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:

- ☑ **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.



## 6.22 SEGUIMIENTO 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 fase 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 dar seguimiento y evaluar las estrategias porque el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana.**

## 6.23 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.**

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

### FACTORES PARA SELECCIÓN DE LA MEJOR ALTERNATIVA

A	<i>Que proporciona una base sólida para tomar decisiones que lo mantendrán en la dirección adecuada a la empresa.</i>
B	<i>Que refuerza la misión y la visión. Ayuda a evitar tendencias que conducirían a desviar el camino.</i>
C	<i>Que sustenta el acuerdo común sobre la dirección del esfuerzo de todos los recursos que participan en la organización.</i>
D	<i>Que propicia la productividad, al orientar y dar sentido al desempeño del personal de la organización.</i>
E	<i>Que conduce el desarrollo efectivo de la organización en el corto, medio y largo plazo.</i>

*Ejemplo...*

OBJETIVO ANUAL DE VENTAS 2021		
Mes de:	Metas \$	% del año
ENERO	4,710,000	4.28%
FEBRERO	4,810,000	4.37%
MARZO	10,100,000	9.18%
ABRIL	7,700,000	7.00%
MAYO	8,560,000	7.78%
JUNIO	12,650,000	11.50%
JULIO	7,780,000	7.07%
AGOSTO	9,980,000	9.07%
SEPTIEMBRE	8,620,000	7.84%
OCTUBRE	10,910,000	9.92%
NOVIEMBRE	11,400,000	10.36%
DICIEMBRE	12,780,000	11.62%
TOTAL ANUAL	110,000,000	100.0%

## 6.24 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.*

### FACTORES A CONSIDERAR EN EL DISEÑO DE ESTRATEGIAS

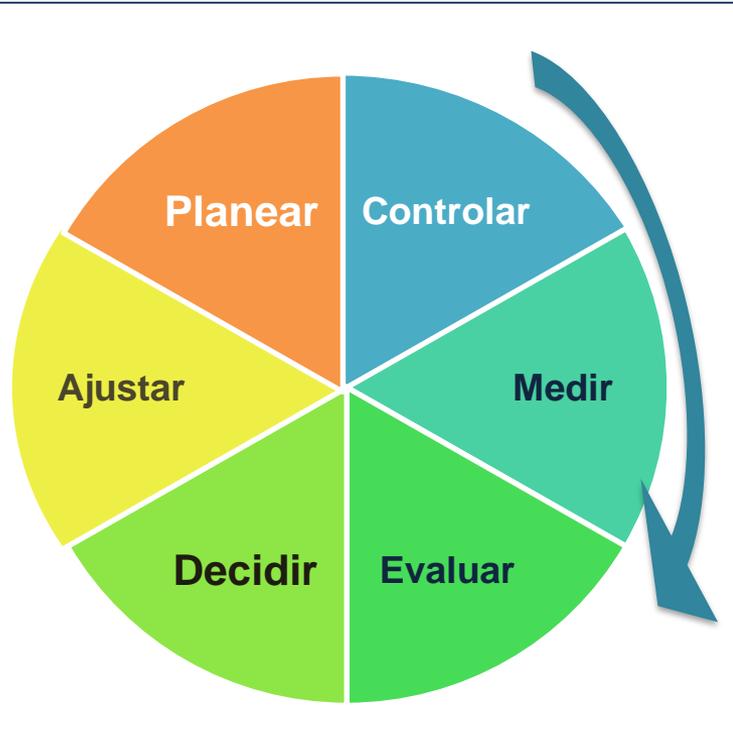
*Definir y determinar los factores estratégicos, aquellos que podrían tener un impacto importante en las decisiones futuras en su organización o en su actividad independiente, es un vital primer paso*

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>



## 6.25 ETAPAS DE 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.

### 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

- 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.

### 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.

EJEMPLO: DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN Y DE SU PROGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS ALTERNATIVOS DE SALUD

ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS ALTERNATIVOS DE SALUD			
	Acciones	Responsables	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:	
GV	Función de Gerencia de Ventas o Comercial
AV	Función de Asistencia de Ventas o Comercial
ER	Función de Relaciones Públicas
EV	Función de Ventas
GS	Responsable de la operación
ST	Sistemas o Informática
DG	Dirección o Gerencia General
GA	Gerencia Administrativa

AVANCE DEL PROGRAMA	
	Programado
	Cumplido
	Cancelado-Suspendido

PROGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS ALTERNATIVOS DE SALUD																										
ACCIONES	RESPONSABLES	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D													
		N	E	R	B	Y	N	L	G	P	C	V	I													
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-ST																								
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																								

EJEMPLO: DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE VENTAS, DE SU PROGRAMA DE IMPLMENTACIÓN, DEL PRESUPUESTO DE VENTAS Y DEL PRESUPUESTO ANUAL DE UNA EMPRESA

GRUPO FORMEX, S.A. DE C. V		DIRECCIÓN COMERCIAL	DISEÑO ESTRATEGIA CENTRAL DE VENTAS	DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2021	
CLAVE	ACCIONES	RESPONSABLES	RECURSOS PRESUPUESTADOS		
			DEL ÁREA	COMPARTIDOS	
A	Análisis de la cartera actual de clientes	GV- SV	<input checked="" type="checkbox"/>		
B	Análisis de la capacidad de respuesta competitiva.	DC	<input checked="" type="checkbox"/>		
C	Diseño de la nueva mezcla de ventas	DC	<input checked="" type="checkbox"/>		
D	Redistribución y adición de zonas de ventas y clientes	GV – SV	<input checked="" type="checkbox"/>		
E	Selección y contratación de los nuevos vendedores	RH-GV-SV			
F	Diseño de la campaña de publicidad y promoción	DC-GV-AP	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
G	Ejecución y evaluación de la publicidad y la promoción	AP-GV-DC	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
H	Capacitación de los nuevos vendedores	RH-GV-IE	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
I	Asignación de rutas y zonas de ventas	GTV	<input checked="" type="checkbox"/>		
J	Labor de ventas y evaluación de resultados	VE-SV-GV-DC	<input checked="" type="checkbox"/>		
K	Análisis y evaluación de la estrategia. decisiones.	GV-DC	<input checked="" type="checkbox"/>		

CLAVES DE RESPONSABLES	
DC	Director Comercial
GVT	Gerente de Ventas
SVT	Supervisores de Ventas
GRH	Gerente Recursos Humanos
APU	Agencia de publicidad
VEN	Vendedores
IXT	Instructores externos

AVANCE DEL PROGRAMA	
	Programado
	Cumplido
	Cancelado-Suspendido

GRUPO FORMEX, S.A. DE C. V.		DIRECCIÓN COMERCIAL	PROGRAMA ANUAL DE LA ESTRATEGIA CENTRAL DE VENTAS			DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2021											
CLAVE	ACCIONES	RESPONSABLES	RECURSOS	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D		
A	Análisis de la cartera actual de clientes	GV-SV	DEL AREA														
B	Análisis de la capacidad de respuesta competitiva.	DC	DEL AREA														
C	Diseño de la nueva mezcla de ventas	DC	DEL AREA														
D	Redistribución y adición de zonas de ventas y clientes	GV – SV	DEL AREA														
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, IE, GV, SV	COMPARTIDOS														
I	Asignación de rutas y zonas de ventas	GV	DEL AREA														
J	Labor de ventas y evaluación de resultados	VE, DC ,GV, SV	DEL AREA														
K	Análisis y evaluación de la estrategia. decisiones.	DC, GV	DEL AREA														

EJEMPLO: DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE VENTAS, DE SU PROGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN, DEL PRESUPUESTO DE VENTAS Y DEL PRESUPUESTO ANUAL DE UNA EMPRESA

GRUPO FORMEX, S.A. DE C. V			PRESUPUESTO ANUAL DE VENTAS				DIRECCIÓN COMERCIAL				DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2022				
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	842.0
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	Viáticos 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	Promoción 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	Teléfonos 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 2021				RESPONSABLE				DIRECCIÓN COMERCIAL				

GRUPO FORMEX, S.A. DE C. V			PRESUPUESTO ANUAL DE OPERACIÓN DE LA EMPRESA				DIRECCIÓN GENERAL				DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2022				
CLAVE	PARTIDAS	INDICADOR	PERIODO – CIFRAS EN MILLONES DE PESOS												TOTAL
			E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
100	Ventas Totales(o Ingresos totales)	100%	50	42	75	70	100	60	55	52	63	65	90	120	842
101	Devoluciones y descuentos sobre ventas(o ingresos)	-10%	5	4	7	7	10	6	5	5	6	7	9	12	84
110	Ventas netas (o Ingresos netos)	90%	45	38	68	63	90	54	50	47	57	58	81	108	758
200	Costo de lo vendido (o de lo producido u operado)	-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 2021				RESPONSABLE				DIRECTOR DE FINANZAS				

EJEMPLO:  
PROGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE ADECUACIÓN DE LA ESTRUCTURA DE UNA ORGANIZACIÓN

<b>PROGRAMA GENERAL DE IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE ADECUACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN</b>				
CLAVE	ACCIONES	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 la 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 para que elabore y opere programas de desarrollo para el personal de diferentes niveles y áreas.			
11	Incorporar y desarrollar la Dirección de Sistemas Técnicos de Información, que desarrolle los sistemas internos de información y operación de la institución.			
12	Adecuar y desarrollar la Dirección Médica de la Institución, así como las Academias de especialidades, para que sean coincidentes con la misión de la organización,			

TGE -2020 – 2021. MÓDULO II TÉCNICAS DE DISEÑO ESTRATÉGICO.			FECHA DE ENVÍO	HOJA	1	DE	2
NOMBRE:		CARRERA		MATRÍCULA			

### 6.25 AUTOEVALUACIÓN 6.2 : 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:

**1**

- 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.			
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				

TGE -2020 – 2021. MÓDULO II TÉCNICAS DE DISEÑO ESTRATÉGICO. CUESTIONARIO MODULAR				FECHA DE ENVÍO		HOJA	2	DE	2
NOMBRE:		CARRERA		MATRÍCULA					

**6.25 AUTO EVALUACIÓN 6.2: DISPOSICIÓN PARA LA PLANEACIÓN**

**2**

De acuerdo a los puntos que obtuvo, analice a continuación con cual de los tres rangos de puntos siguientes se identifica usted.

**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.

**3**

Comente si el resultado coincide con su opinión, y en los siguientes renglones, mencione al menos dos acciones que debe desarrollar para mejorar el rango obtenido o en su caso mantenerlo..

Razones de coincidencia positiva o negativa

Acción 1

Acción 2

## CAPÍTULO 7.0 TOMA DE DECISIONES

### 7.1 LAS DECISIONES

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



### 7.2 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.*

*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.*

#### 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.**

### 7.3 LA TOMA DE DECISIONES

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.

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.

#### Enfoque instintivo.

Son aquellas decisiones que se toman en base a la intuición, entendida como la experiencia condensada. Nuestra experiencia nos permite reconocer lo que está sucediendo (hacer juicios en determinada situación), pero también nos permite reaccionar de la manera adecuada (tomar decisiones).

#### Enfoque tradicional.

Aquellas que se basan en procesos preestablecidos al presentarse elementos y patrones repetitivos, las decisiones son las mismas.

#### Enfoque del sentido común.

Se refiere a aquellas decisiones que se procesan de acuerdo a la lógica o lo que entiende por sentido común de quién decide.

#### Enfoque técnico:

Se refiere al ejercicio de metodologías y procesos de decisión correspondientes a elementos y patrones especializadas y técnicos

### FACTORES DE LA TOMA DE DECISIONES

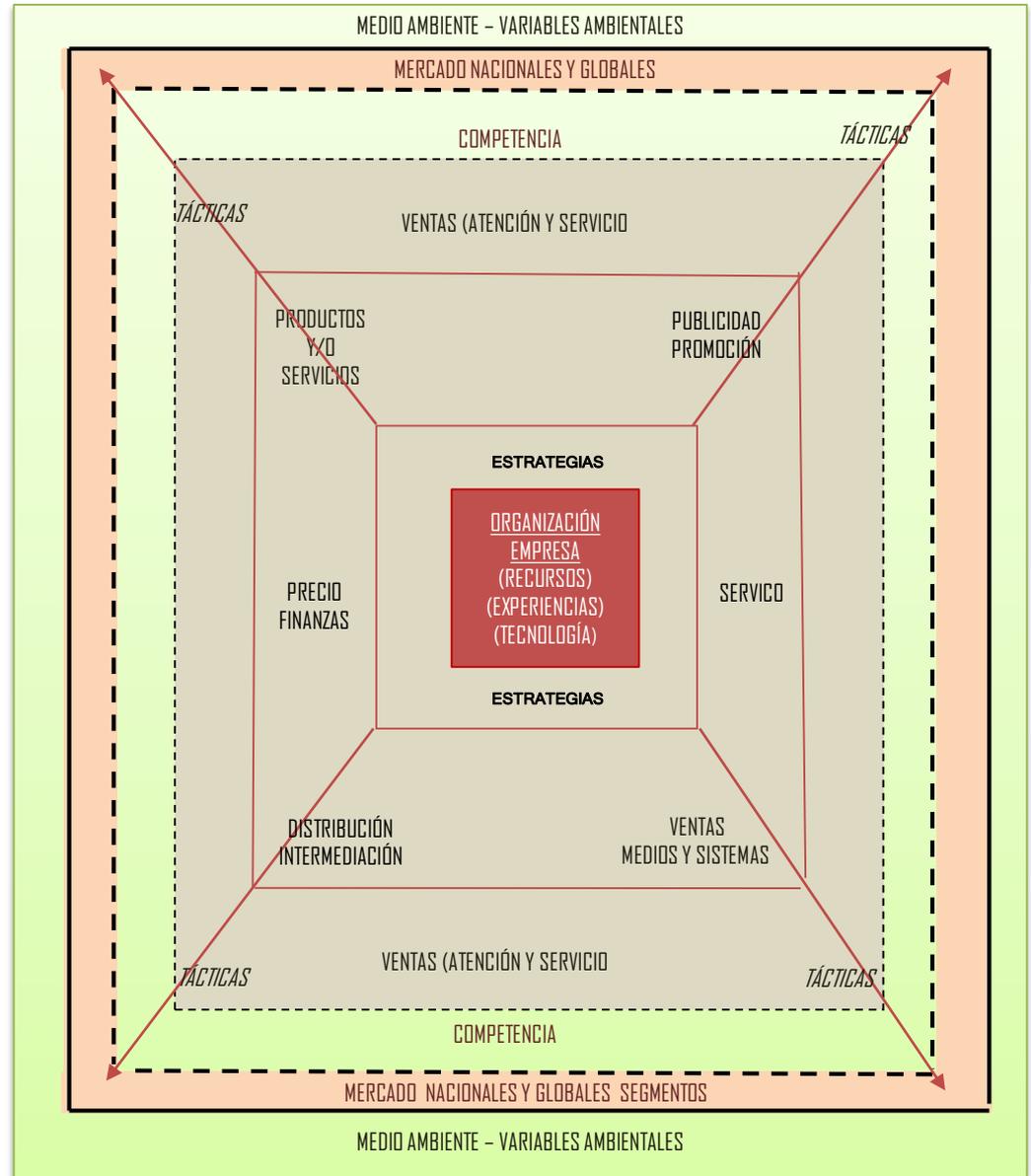
CERTEZA	Existe cuando quienes toman decisiones <i>disponen de información completa y precisa.</i>
RIESGO	Existe cuando quienes toman decisiones <i>no cuentan con información suficiente para conocer las consecuencias de acciones distintas.</i>
INCERTIDUMBRE	Estado que existe cuando la <i>probabilidad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

## LA INFORMACIÓN PARA TOMAR DECISIONES



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

## 7.4 MARCO DE LAS DECISIONES ESTRATÉGICAS



## 7.5 MATRIZ DE ANALISIS DE DECISIÓN

Es el instrumento donde se concentra para su análisis toda la información generada, captada y recopilada requerida para sustentar la toma de decisiones oportuna y cierta. Implica consultar las *fuentes adecuadas*, *los flujos y contenidos necesarios* y la oportunidad de aplicarlos. Su finalidad es identificar en que consiste, donde ocurre, cuando, quienes están involucrados, a quienes y que recursos, equipos eventos, etc. Afecta el evento a resolver o tomar la decisión y cuáles de todos los anteriores no son parte del problema. Igualmente estable los riesgos de tomar la decisión o bien de no tomarla

### MATRIZ DE DECISIÓN

<b>FECHA DE REPORTE</b>	<b>28 DE MAYO DE 2021</b>	<b>PRIORIDAD</b>	<b>INMEDIATA</b>	<b>FECHA LÍMITE DE SOLUCIÓN</b>	<b>10 DE NOVIEMBRE 2021</b>
<b>RESPONSABLE(S) INTERNO(S)</b>	<b>Gerente de Logística</b>	<b>RESPONSABLE(S) EXTERNO(S)</b>	<b>Proveedores de mensajería</b>		
<b>BREVE DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA O SITUACIÓN QUE REQUIERE UNA DECISIÓN</b>					
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%.					
<b>1.1</b>	<b>LO QUE ES O EN QUE CONSISTE</b>	<b>1.2</b>	<b>LO QUE NO ES O EN QUE NO CONSISTE</b>		
	Entrega de paquetes retrasados y con mayor índice de error.		El empaque y el medio de transportación son correctos y eficientes		
<b>2.1</b>	<b>EN DONDE ES</b>	<b>2.2</b>	<b>DONDE NO ES</b>		
	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.		
<b>3.1</b>	<b>CUANDO ES O FUE</b>	<b>3.2</b>	<b>CUANDO NO ES O NO FUE</b>		
	Durante el período del 1º al 15 del mes en curso.		El resto del año.		
<b>4.1</b>	<b>QUIENES ESTÁN INVOLUCRADOS</b>	<b>4.2</b>	<b>QUIENES NO ESTÁN INVOLUCRADOS</b>		
	La línea central de recepción y despacho y el departamento de entrega de la región Norte (Nuevo León, Coahuila. y Tamaulipas)		Las demás líneas de recepción y despacho, así como el resto de los departamentos de entrega en la República.		
<b>5.1</b>	<b>A QUIENES Y QUE AFECTA</b>	<b>5.2</b>	<b>A QUIENES Y QUE NO AFECTA</b>		
	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.		
<b>6.1</b>	<b>QUE RECURSOS, EQUIPOS, EVENTOS ESTÁN INVOLUCRADOS</b>	<b>6.2</b>	<b>QUE RECURSOS, EQUIPOS, EVENTOS, ETC. NO ESTÁN INVOLUCRADOS</b>		
	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.		
<b>7.- ¿CUALES SON LOS RIESGOS QUE SE CORREN DE NO TOMAR LA DECISION OPORTUNAMENTE?</b>					
Perder clientes en una zona muy competida, mala imagen de servicio y demandas por incumplimiento y pérdida de valores.					
<b>8.- ¿CUÁLES SON LOS RIESGOS QUE SE CORREN AL TOMAR LA DECISIÓN?</b>					
El que sea necesario llevar a cabo recortes de personal que obliguen a realizar ajustes no previstos originalmente.					

## 7.6 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

## 7.7 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.

## 7.8 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.*



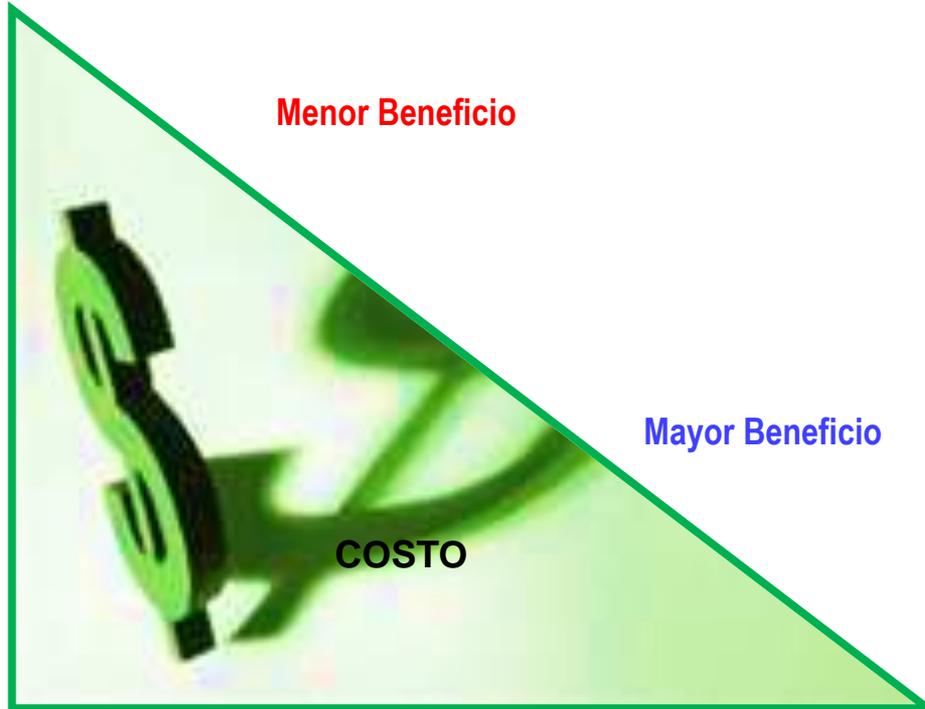
## 7.9 LOS FACTORES PERSONALES

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



## 7.10 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*

## 7.11 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.*



## 7.12 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.*



## 7.13 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 elegir la mejor alternativa de decisión, es necesario evaluar cual sería la mejor. Ello *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*

➔ *Considerar las alternativas más prometedoras.*

➔ *Sus beneficios deben ser razonablemente confiables.*

➔ *Evaluar adecuadamente su desarrollo práctico.*

➔ *Seleccionar aquella que ofrezca mejores oportunidades y resultados.*

*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?*

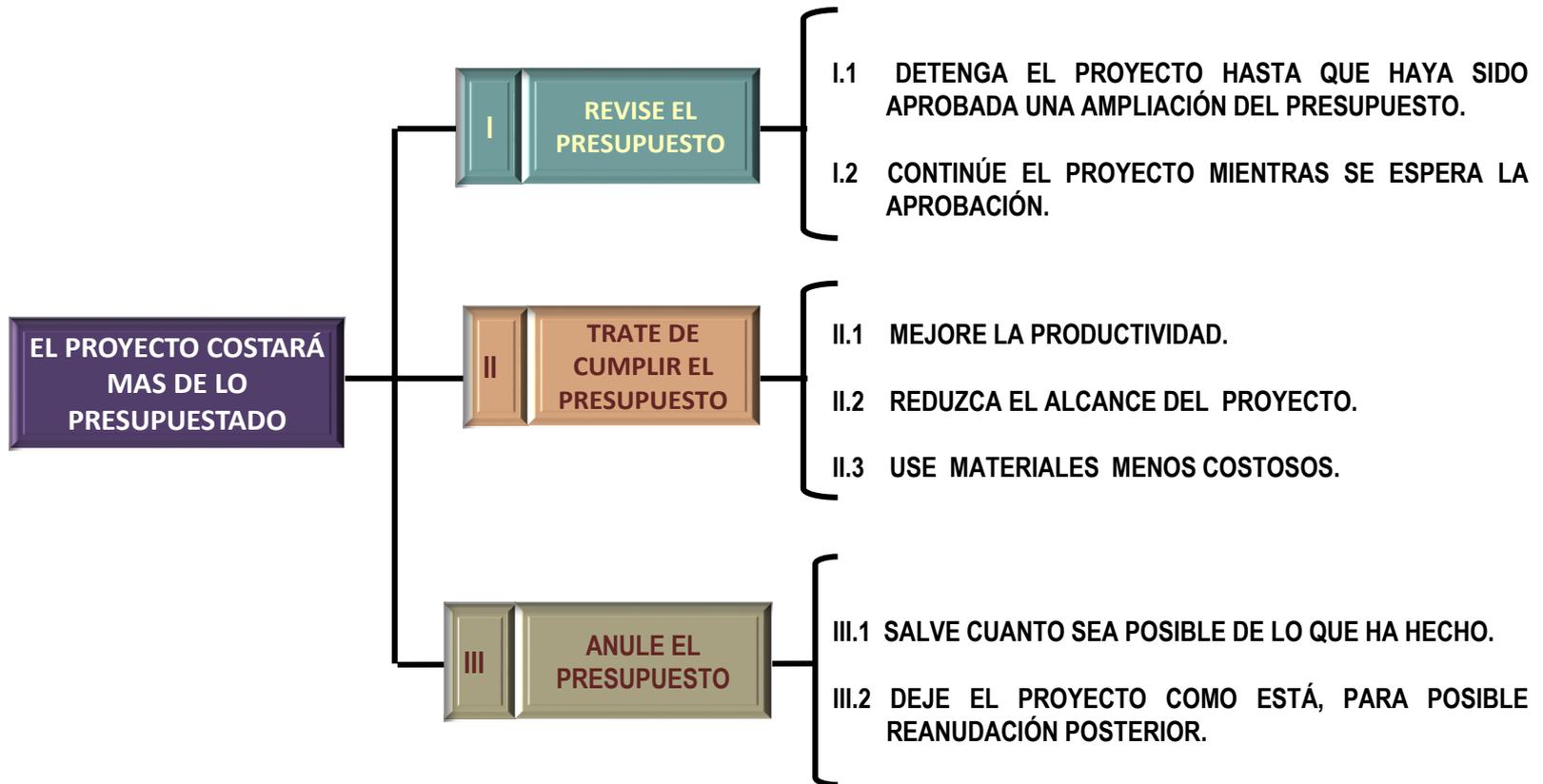
➔ *¿Considera la decisión el riesgo implícito y lo tiene en cuenta?*

➔ *¿Ha considerado la programación de su decisión? ¿Es la óptima?*

➔ *¿Es la decisión clara y atinada? ¿Deja preguntas sin resolver?*

## 7.14 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:

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

*¿Cuál es la que resuelve mejor el problema?*

## 7.15 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				
Decisión de invertir en incorporar un nuevo programa de mantenimiento automatizado				
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		

Recursos materiales y físicos a emplear
Costos incurridos y de ejecución
Inversiones necesarias en equipos, instalaciones, etc.
Comprensión e implementación de la alternativa
Requerimientos de ejecución y seguimiento de la alternativa
Nivel y alcance de los resultados esperados
Evaluación de los resultados finales esperados
Riesgos previsibles y/o programables
Control de desviaciones y ajustes sobre ejecución
Nivel y estructura de la imagen de la organización
Factor (es) crítico (s): Aquel que independientemente del valor de la matriz representa un riesgo potencial de fracaso

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

## 7.16 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.

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.*

PROBLEMA-SITUACIÓN

DECISIONES

RESULTADOS DESEADOS  
(ÓPTIMO ++)

RESULTADOS FAVORABLES  
(ACEPTABLE +)

RESULTADOS INAPROPIADOS  
(INÚTIL -)

RESULTADOS INAPROPIADOS  
(NOCIVO --)

## 7.17 RESULTADOS AL EJECUTAR UNA DECISIÓN

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

<b>DECIDIR</b>	<b>Determinar que hacer</b>
<b>ACTUAR</b>	<b>Poner en acción; obrar; ejecutar.</b>

***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.***

## 7.18 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:

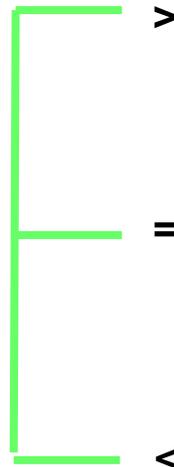
- ▶ *Determinar la efectividad de la decisión.*
- ▶ *Evaluar el desempeño del ejecutivo que decidió al respecto.*

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

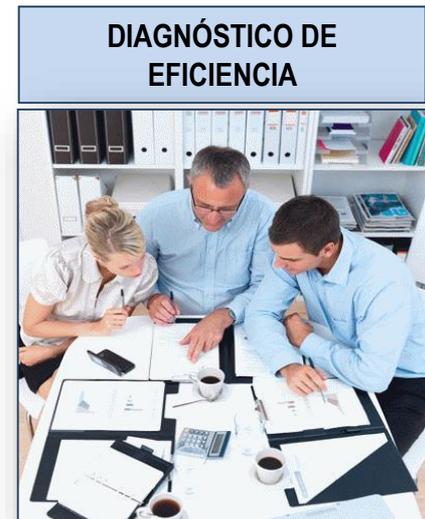


RESULTADOS REALES

> MAYOR QUE



= IGUAL QUE



DIAGNÓSTICO DE EFICIENCIA

< MENOR QUE

**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.***

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 anormalidades.



NOMBRE:

CARRERA

MATRÍCULA

## 7.19 AUTO EVALUACIÓN 7.1 : ESTILO PERSONAL DE DECISIÓN

1 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	PREGUNTAS		A	B	C	D
<b>1.</b>	<b><u>Al realizar mi trabajo busco:</u></b>					<b>6.</b>	<b><u>Cuando no tengo mucho tiempo:</u></b>				
A	Resultados prácticos					A	Tomo decisiones y actúo rápidamente				
B	La mejor solución					B	Sigo los planes o prioridades establecidos				
C	Métodos e ideas creativas					C	No me apresuro y me niego a que me apresuren				
D	Buenas condiciones de trabajo					D	Pido orientación y apoyo				
<b>2.</b>	<b><u>Disfruto trabajo que:</u></b>					<b>7.</b>	<b><u>En situaciones sociales generalmente:</u></b>				
A	Sean técnicos y bien definidos					A	Converso con la gente				
B	Ofrezcan mucha variedad					B	Pienso en lo que está discutiéndose				
C	Me permitan ser independiente y creativo					C	Observo				
D	Me obliguen a colaborar estrechamente con otros					D	Escucho la conversación				
<b>3.</b>	<b><u>Las personas con quienes más me gusta trabajar:</u></b>					<b>8.</b>	<b><u>La gente me considera:</u></b>				
A	Dinámicos y ambiciosos					A	Agresivo				
B	Capaces y organizados					B	Disciplinado				
C	Abierto a nuevas ideas					C	Creativo				
D	Agradables y dignos de confianza					D	Apoyador				
<b>4.</b>	<b><u>Cuando tengo un problema, generalmente:</u></b>					<b>9.</b>	<b><u>Lo que más me molesta es:</u></b>				
A	Me baso en lo que funcionado en el pasado					A	No tener el control				
B	Aplico un análisis riguroso					B	Hacer trabajo aburrido				
C	Considero varios métodos creativos					C	Seguir las reglas				
D	Llevarme bien con los demás					D	Ser rechazado por la gente				
<b>5.</b>	<b><u>Soy especialmente bueno para:</u></b>					<b>10.</b>	<b><u>Las decisiones que tomo generalmente son:</u></b>				
A	Recordar fechas y hechos					A	Directas y prácticas				
B	Resolver problemas complejos					B	Sistemáticas o abstractas				
C	Ver las soluciones posibles					C	Amplias y flexibles				
D	Llevarme bien con los demás					D	Sensibles a las necesidades ajenas				
<b>GRAN TOTAL</b>											

TGE -2020 – 2021. MÓDULO II TÉCNICAS DE DISEÑO ESTRATÉGICO.			FECHA DE ENVÍO	HOJA	2	DE	2
NOMBRE:		CARRERA		MATRÍCULA			
<b>7.19 AUTO EVALUACIÓN 7.1 : ESTILO PERSONAL DE DECISIÓN</b>							
<b>INTERPRETACIÓN</b>							
<b>La letra con el mayor monto de las sumas anteriores, su estilo personal de decisión</b>							
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.						
<b>2.0</b>	Una vez analizados e interpretados los resultados en cada una de los cuestionamientos de la auto evaluación, a continuación explique al menos 3 acciones que considera usted que debe llevar a cabo, para mejorar o en su caso modificar su estilo personal de decidir.						
<b>2.1</b> 1ª. Acción /Medida de Mejora							
<b>2.2</b> 2da. Acción /Medida de Mejora							
<b>2.3</b> 3ra. Acción /Medida de Mejora							

## CAPÍTULO 8.0 ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO

### 8.1 SIGNIFICADO DEL TIEMPO

El tiempo es el *lapso de vida de los Seres Humanos*. Es el periodo que se vive entre el nacimiento y la muerte.  
El tiempo *transcurre aún si el hombre lo note o no*.

El tiempo es una *medida universal que se aplica a cada uno de los factores de operación o de producción de una organización*.

El tiempo es un *recurso que personas y organizaciones comparten en común*, pero la administración del mismo puede ser uno de los elementos decisivos del éxito o fracaso

**Consciente o inconsciente el tiempo es una constante. Se mide en:**

Años, meses, días y segundos

Alegrías y tristezas

Recuerdos y olvidos

Oportunidades aprovechadas o no



Experiencias y conocimientos

Madurez e inmadurez

Éxitos y fracasos

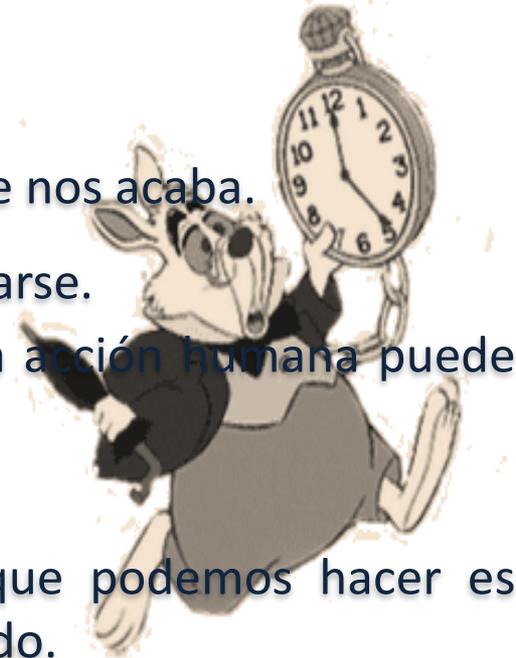
Las bases para **aprovechar el tiempo**, al igual que las formas para desaprovecharlo, **dependen del sentido positivo o negativo que la persona le de a su actitud** en el trabajo, en la familia, consigo mismo y en la relación con los demás.

**PERO EL TIEMPO SIEMPRE SE REFIERE A NUESTRAS VIDAS**

Material de apoyo.- Organización del tiempo  
<http://www.youtube.com/watch?v=dSJA79-dN9k>

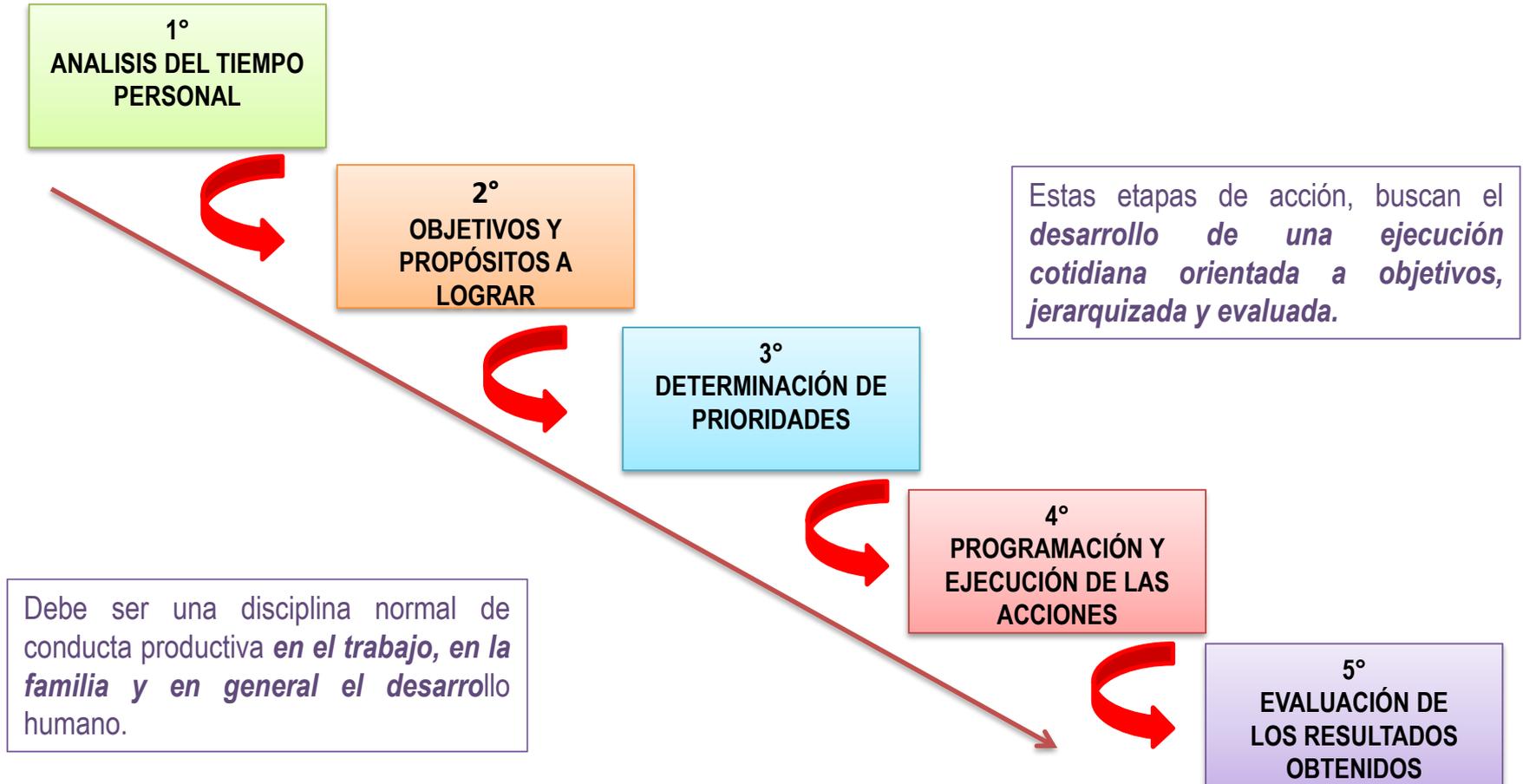
## 8.2 CARACTERÍSTICAS DEL TIEMPO

- 🕒 El más importante de los recursos.
- 🕒 Equitativo: todos tenemos el mismo.
- 🕒 Limitado y caduco: hagamos lo que hagamos se nos acaba.
- 🕒 Inflexible: ni ahorrarse, ni acumularse, ni prestarse.
- 🕒 El más indispensable de los recursos: ninguna acción humana puede realizarse sin tiempo.
- 🕒 Insustituible.
- 🕒 Inexorable: no lo podemos variar. Lo más que podemos hacer es utilizarlo mejor o peor, a medida que va llegando.
- 🕒 Paradójico: todos disponemos de “Todo el tiempo del mundo”. Podemos quejarnos de cómo lo usamos, pero nunca de no tenerlo.
- 🕒 Incontrolable: podemos controlar nuestras acciones, pero no el tiempo.



### 8.3 GESTIÓN DEL TIEMPO PERSONAL

El tiempo como **recurso no renovable**, requiere de saberse utilizar adecuadamente. Puede **administrarse, es decir, usarse adecuadamente, o bien desperdiciarse, perdiéndose inútilmente**. Este proceso de administración del tiempo, que también se considera como **“Gestión del Tiempo Personal”** para su aprovechamiento **consta de cinco etapas**.



## 8.4 FINALIDADES Y MEDICIÓN DEL TIEMPO

### FINALIDADES DEL TIEMPO

<b>Tiempo Laboral:</b>	Dedicado al trabajo productivo y de esfuerzo continuo.
<b>Tiempo Básico:</b>	Necesario para satisfacer nuestras necesidades de alimentos, bebidas, sueño, etc.
<b>Tiempo Libre:</b>	Dedicado a nuestros gustos, pasatiempos y preferencias.
<b>Tiempo de Descanso:</b>	Dedicado a reponer energías físicas y mentales.
<b>Tiempo Familiar:</b>	Para convivir con nuestros hijos, cónyuges, padres, etc.
<b>Tiempo Personal:</b>	Necesario para reflexionar y mantener una comunidad con uno mismo.
<b>Tiempo Social:</b>	Para participar en la comunidad en la que convivimos.

### MEDIDAS DEL TIEMPO

El tiempo es una medida universal que se aplica a cada uno de los factores de operación o de producción de una organización.

- *El valor temporal del dinero y los materiales es el interés financiero.*
- *El valor temporal de la mano de obra son las horas-hombre u horas-trabajador.*
- *La producción o la operación se valoran en función del número de unidades por minuto o de las personas atendidas, por hora, por semana, por mes o por año.*
- *Los beneficios también se calculan para un periodo de tiempo de un año.*
- *En la mayoría de los casos, el tiempo se valora en dinero.*

**“Cuida de aprovechar adecuadamente tu tiempo, porque si no el tiempo se aprovechará de ti”.**

## 8.5 ¿COMO ADMINISTRAR EL TIEMPO?

El **tiempo** también es una **medida de la eficacia en las organizaciones** y de las personas que las componen. **Fija las restricciones aplicables a cada operación y proceso.** Así, por ejemplo en **las organizaciones el tiempo se mide en:**

¿Cuánto tiempo durará o llevará hacer algo?

¿Se acabó puntualmente tal actividad?



Programas de trabajo  
Plazos límite de ejecución  
Fechas de entrega prometidas

### MATRIZ DE ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO

	Urgente	No Urgente
Importante	<b>I</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Crisis</li><li>▪ Problemas presionantes</li><li>▪ Proyectos contra reloj</li><li>▪ Actividades no planificadas</li></ul>	<b>II</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Preparación</li><li>▪ Prevención</li><li>▪ Clarificación de Valores</li><li>▪ Planificación</li><li>▪ Creación de relaciones</li><li>▪ Recreación verdadera</li></ul>
No importante	<b>III</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Interrupciones, llamadas</li><li>▪ Mails</li><li>▪ Algunas reuniones</li><li>▪ Actividades populares</li></ul>	<b>IV</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Trivialidades</li><li>▪ Mucha TV</li><li>▪ Mails irrelevantes</li><li>▪ Actividades escape</li></ul>

El tiempo **puede derrocharse o conservarse, pero siempre se debe medir.**

## 8.6 DESPERDICADORES DE TIEMPO INTERNOS

- Falta de prioridades
- Falta de planes
- Objetivos no claros
- Dejar cosas para después
- Intentar hacer muchas cosas a la vez
- Falta de autodisciplina
- Falta de habilidad y conocimientos



## 8.7 LA VERDADERA RIQUEZA. EL BANCO DEL TIEMPO

Si hubiera un banco que te acreditará en tu cuenta 86,400 monedas cada mañana, que NO transfiriera el saldo disponible de un día al siguiente, No te permitiera conservar efectivo y, al final del día, cancelara la parte de esa cantidad que no hubieras usado....¿Qué harías?

Por supuesto, sacar cada día hasta el último centavo.

Pues bien, tal banco si existe: se llama TIEMPO.

Cada día te acredita 86,400 segundos y cada noche da por perdidos cuantos hayas dejado de emplear provechosamente.

Nunca transfiere saldos, ni permite que te sobregires. Cuando no usas lo disponible ese día, el único que pierde eres tú.

Depende de ti invertir este precioso caudal de horas, minutos y segundos para obtener los máximos dividendos en cuanto a salud, felicidad y éxito.

**SOLO TU PUEDES MEJORAR LA CALIDAD DE TU TIEMPO Y ASÍ LA CALIDAD DE TU VIDA**

## 8.8 EJERCICIO 8.1: DISTRIBUCIÓN DE MI TIEMPO

**1** Considere usted una semana promedio de Lunes a Domingo en su vida. Piense como ocupa su tiempo día a día en las actividades enunciadas a continuación. Para mayor facilidad conteste en lapsos de 10 minutos. (10, minutos 20, 30, 40, 50, 60, 70, minutos etc.) Las actividades enunciadas no son limitativas. Si considera que debe agregar algunas que sean importantes para usted, anótelas en los renglones 21 y 22

**2** 1. Suma cada día y anote el resultado en el renglón de “TOTAL EN MINUTOS AL DÍA” correspondiente al día específico.  
2. Suma los totales de cada día y anote el resultado tanto en minutos, como calculado en horas en el renglón denominado “TOTAL SEMANAL EN MINUTOS Y EN HORAS”.

UNA SEMANA PROMEDIO									
	ACTIVIDADES	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo	Total semana
1	Trabajando y/o estudiando normalmente								
2	Transportándome a y del trabajo o la escuela								
3	Desayunando en casa o fuera de ella.								
4	Comiendo en casa o fuera de ella								
5	Cenando en casa o fuera de ella.								
6	Durmiendo diariamente.								
7	Platicando o jugando con mis hijos o hermanos.								
8	Viendo la televisión o películas en casa								
9	Oyendo música, y/o leyendo								
10	Comentando y conviviendo con mi cónyuge o pareja.								
11	Conviviendo con mis padres y otros familiares.								
12	Haciendo deporte o ejercicio.								
13	En fiestas, cines, bares, etc.								
14	Conviviendo con los amigos.								
15	Hablando o conectado al celular, internet, redes sociales, etc.								
16	En actividades comunitarias, sociales y/o religiosas.								
17	Descansando, en la siesta, etc.								
18	Ayudando a los hermanos y/o amigos en sus tareas y estudios.								
19	Ayudando y/o llevando y/o acompañando a familiares								
20	Pensando y reflexionando solo.								
21	Otra:								
22	Otra:								
TOTAL EN MINUTOS AL DÍA									
TOTAL SEMANAL EN MINUTOS						EN HORAS			

**3** Analice el resultado, le hará a pensar como distribuye y percibe su tiempo. Comente a continuación de que manera le ayudo este ejercicio para administrar mejor su tiempo.

NOMBRE:

CARRERA

MATRÍCULA

**CASO PRACTICO MODULO II: FONDA LA POBLANITA, S.A. DE C.V.\***

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.

La empresa “Fonda La Poblánita, S.A de C.V.” nace hace más de 25 años, cuando el matrimonio de Don Ernesto Ochoa y su esposa, Doña Esmeralda, empiezan en la terraza del frente de su casa en la ciudad de Cholula, Puebla, a ofrecer algunos platillos típicos poblanos. Doña Esmeralda, era un cocinera innata, que además había heredado algunas recetas de platillos poblanos típicos, que tenían un sabor, presentación y gusto diferentes. El improvisado comedor, con el tiempo se convirtió en la *Fonda la Poblánita*, que inicio en un pequeño local en una de las colonias mas populares de la ciudad, y con el tiempo se traslado a un local en mejor forma al centro de la ciudad de Puebla, y a los 10 años de su primer comedor, los Ochoa tenían ya dos restaurantes estilo fonda, y para el año de 2004 abrieron uno más en Jalapa, Veracruz.

El negocio seguía siendo familiar y era atendido por la familia, a la que se había incorporado la hija mayor, que al casarse fue a vivir a EN Jalapa. El esfuerzo redituó, ya que visitar Puebla, Cholula o Jalapa y no comer en la Fonda La Poblánita era imposible. También este esfuerzo desgato mucho la salud y el estado físico de los fundadores, que llegaron a sentirse en un círculo vicioso, pues sentían que al enfermarse o fallecer, el negocio de tantos años podía simplemente perderse.

El hijo menor, Gustavo, había podido estudiar una Licenciatura en Administración en la Universidad de Puebla, y por su trayectoria fue contratado para trabajar en una empresa de comida rápida, dueña de la franquicia maestra para México donde controlaba la operación de más de 50 franquiztarios en 25 ciudades. Ahí se dio cuenta que el camino para que la empresa familiar se consolidara era iniciar las acciones para desarrollar los manuales y acciones para constituir a la Fonda La Poblánita, en una compañía que franquiciara su nombre, cocina y experiencia. Con el apoyo de un despacho especializado, se desarrolló puntualmente el plan para constituir y operar la compañía dueña de los derechos y de la franquicia que bajo la marcas “*Fonda La poblánita y La Poblánita, tradición en alimentos*” sustenten llegar a contar con una cadena de fondas y distribuidores de alimentos a nivel nacional.

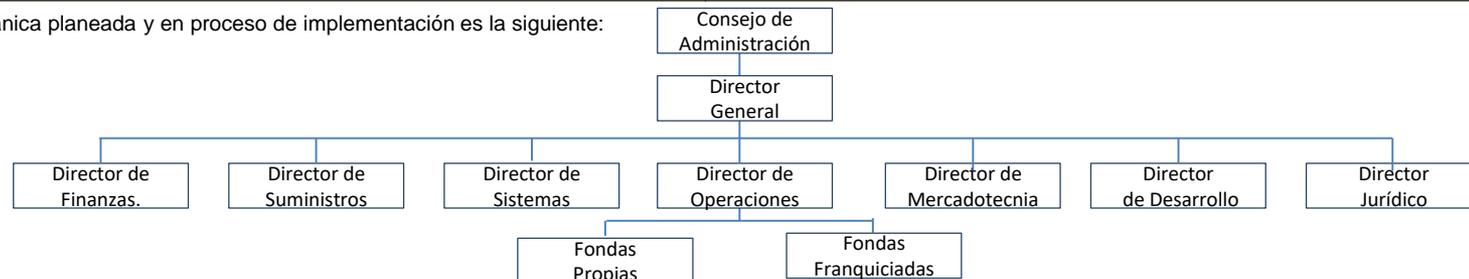
La franquiciadora ofrece en resumen:

- Manuales de Organización, de procesos y e imagen,
- Capacitación y actualización al personal de todas las áreas,
- Venta del mobiliario y equipo estándar de la franquicia o en su caso referirlo a los proveedores autorizados,
- La concesión del sistema interno de operación y reporte,
- Asesoría en la instalación y mantenimiento de equipos y mobiliario,
- La coordinación de información y retroalimentación entre los franquiciados,
- Publicidad compartida (1.5%), así como promociones temáticas generales,
- Abastecimientos y suministros para la elaboración de los platillos de acuerdo a las -- Recetas Maestras,
- En general asesoría especializada en los diferentes temas de la operación de las fondas y de requerirse apoyos financieros y contactos bancarios.
- Como contraprestación, recibirá un monto o “fee” por la probación de la franquicia y un 2% de los ingresos netos que el franquiciado obtenga.

El mercado al que mayoritariamente se dirige los servicios y cocina de la *Fonda La Poblánita* que se va a penetrar y en el que pretenden inicialmente el primer año una participación de al menos el 5 del valor del mismo, es necesario considerar los siguientes aspectos:

- a.- En un principio orientarse a ciudades conurbadas con una población mayor a los 600,000 habitantes.
- b.- Segmentos de mercado de niveles de medio bajo a medio alto, así como a la población que prefiere la cocina mexicana típica.
- c.- Turistas a la plaza, tanto nacionales como internacionales, contactados por medios masivos y prestadores turísticos.
- d.- En general son segmentos acostumbrados a campañas masivas de publicidad y a promociones y eventos por fechas específicas. La Televisión y las redes sociales son el mejor medio de difusión, seguido de la radio locales.
- e. En general, el concepto de Fonda La Poblánita, no compite con restaurantes o cafeterías de comida mexicana. Al menos en este momentos no hay conceptos de fonda similares.

La estructura orgánica planeada y en proceso de implementación es la siguiente:



TGE -2020 – 2021. MÓDULO II TÉCNICAS DE DISEÑO ESTRATÉGICO. CUESTIONARIO MODULAR					FECHA DE ENVÍO		HOJA		2	DE	4
NOMBRE:			CARRERA		MATRÍCULA						

**CASO PRACTICO MODULO II: FONDDA LA POBLANITA, S.A. DE C.V.\***

Usted ha sido designado responsable de realizar el proyecto de planeación, implementación y evaluación de las franquicias “Fonda La Poblánita”, concretamente le piden que desarrolle los siguientes conceptos del plan.

**1.0** De acuerdo con la información del caso, el análisis del material del módulo y su criterio, elabore la *Misión, la Visión y al menos tres Valores de la nueva empresa franquiciadora y como difundirlos al personal y a los franquiciados.*

**1.1 MISIÓN**

**1.2 VISIÓN**

**1.3 3 VALORES (EXPLICADOS)**

A. \_\_\_\_\_

B. \_\_\_\_\_

C. \_\_\_\_\_

**2.0** De acuerdo con la información del caso, el análisis del material del módulo y su criterio, defina *dos Objetivos Estratégicos* ( a un año) y un *Objetivo a mediano Plazo* (3 a 5 años), y diseñe una estrategia para cada uno y programe sus acciones (*mínimo 6*) y que puesto sería el responsable, en el formato siguiente.

**2.1 OBJETIVO A CORTO PLAZO**

PROGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA						RESPONSABLE											
ACCIONES						E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
1																	
2																	
3																	
4																	
5																	
6																	
7																	
8																	

NOMBRE:

CARRERA

MATRÍCULA

## CASO PRACTICO MODULO II: FONDDA LA POBLANITA, S.A. DE C.V.\*

**2.0** De acuerdo con la información del caso, el análisis del material del módulo y su criterio, defina *dos Objetivos Estratégicos* ( a un año) y un *Objetivo a mediano Plazo* (3 a 5 años), y diseñe una estrategia para cada uno y programe sus acciones (*mínimo 6*) y que puesto sería el responsable, en el formato siguiente.

**2.2**  
OBJETIVO A  
CORTO PLAZO

## PROGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

## RESPONSABLE

ACCIONES

E

F

M

A

M

J

J

A

S

O

N

D

1

2

3

4

5

6

7

8

**2.3**  
OBJETIVO A  
LARGO PLAZO

## PROGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

## RESPONSABLE

ACCIONES

E

F

M

A

M

J

J

A

S

O

N

D

1

2

3

4

5

6

7

8

TGE -2020 – 2021. MÓDULO II TÉCNICAS DE DISEÑO ESTRATÉGICO. CUESTIONARIO MODULAR			FECHA DE ENVÍO		HOJA	4	DE	4
NOMBRE:		CARRERA		MATRÍCULA				

**3**

Explique como piensa dar seguimiento y evaluar los resultados de los programas de las estrategias a corto plazo anteriores. Destaque que aspectos o acciones considera que son más importantes de evaluar.

---

---