

 **Alfaomega Grupo Editor**

# Capítulo 6

## La Planeación Estratégica

### Desarrollo de Objetivos

“Toda planeación se resume en saber tus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas”

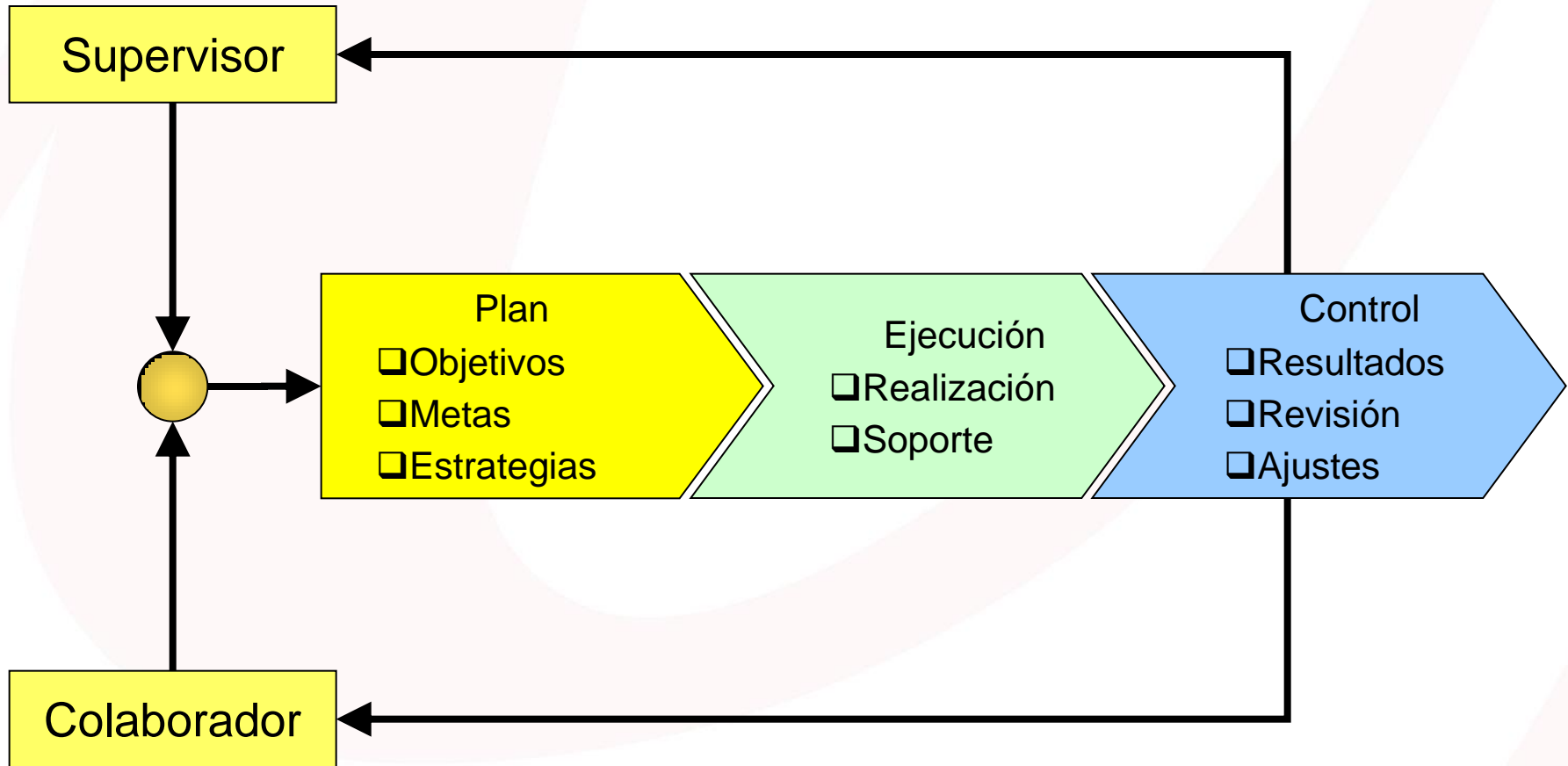
Michael Porter

Apoyo en la



# Alfaomega Grupo Editor

## Gerencia por objetivos





# Los objetivos

Proviene del latín *ob-jactum*, que significa “a donde se dirigen nuestras acciones”.

- Indican acciones y por lo tanto comienzan con un verbo en infinitivo.
- Se expresan como resultados finales y no como tareas.
- Representan los puntos finales de la planeación.
- Tienen jerarquías y forman una red de resultados y eventos interrelacionados.
- Deben ser coherentes, racionalmente alcanzables y deben estar en función de la estrategia que se elija.
- Son una obligación que se impone la organización.





- "Specific" (Específico)
- "Measurable" (Medible)
- "Actionable" (Ejecutable)
- "Relevant" (Relevante)
- "Timely" (a tiempo)
- Fácilmente reconocibles y entendibles
- Que se puedan obtener datos para cuantificarlo
- Que los datos obtenidos permitan tomar acciones
- Que sea importante para el negocio
- que sean susceptibles de entregar a tiempo





# Establecimiento de objetivos

	<b>Fuerzas (F)</b> 1. 2. 3. Anotar las fuerzas 4. 5.	<b>Debilidades (D)</b> 1. 2. 3. Anotar las debilidades 4. 5.
<b>Oportunidades (O)</b> 1. 2. 3. Anotar las oportunidades 4. 5.	OBJETIVOS OFENSIVOS (Maximax)	OBJETIVOS ADAPTATIVOS (Minimax)
<b>Amenazas (A)</b> 1. 2. 3. Anotar las amenazas 4. 5.	OBJETIVOS REACTIVOS (Maximini)	OBJETIVOS DEFENSIVOS (Minimini)





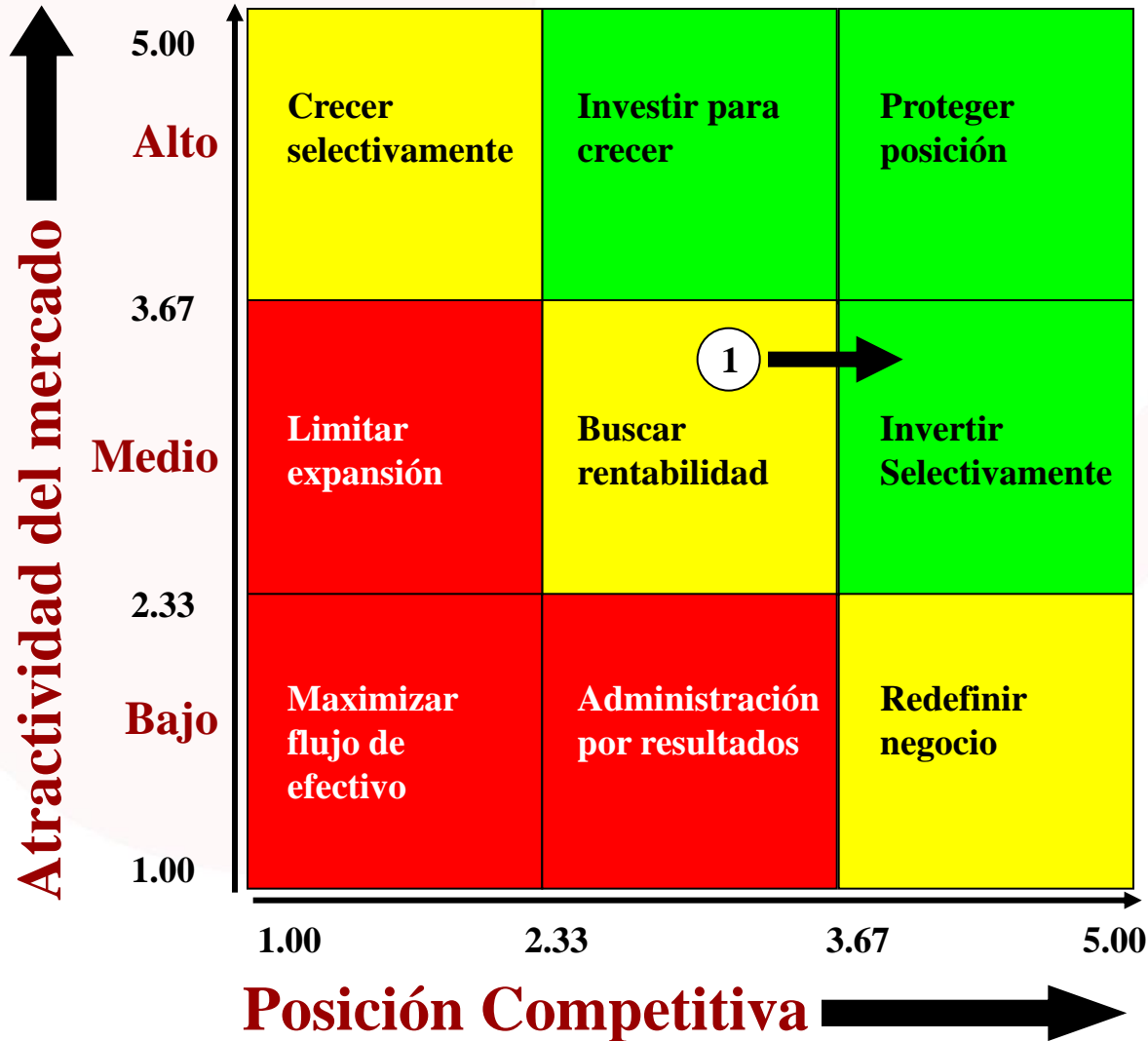
# Matriz BCG (Crecimiento-Participación)

	<b>Bajo</b>	<b>Alto</b>	
<b>% crecimiento del mercado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo del mercado</li> <li>• Penetración en el mercado</li> <li>• Desarrollo del producto</li> <li>• Integración horizontal</li> <li>• Desinversión</li> <li>• Liquidación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo del mercado</li> <li>• Penetración en el mercado</li> <li>• Desarrollo del producto</li> <li>• Integración hacia adelante</li> <li>• Integración hacia atrás</li> <li>• Integración horizontal</li> <li>• Diversificación concéntrica</li> </ul>	<b>Alto</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atrincheramiento</li> <li>• Diversificación concéntrica</li> <li>• Diversificación horizontal</li> <li>• Diversificación en conglomerado</li> <li>• Desinversión</li> <li>• Liquidación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversificación concéntrica</li> <li>• Diversificación horizontal</li> <li>• Diversificación en conglomerado</li> <li>• Empresas en riesgo compartido</li> </ul>	<b>Bajo</b>
	<b>Participación en el mercado</b>		





# Matriz de vulnerabilidad



- ① Oportunidad 1
- ② Oportunidad 2
- ③ Oportunidad 3
- ④
- ⑤
- ⑥

- Invertir
- Equilibrar
- Retirarse





# Matriz de vulnerabilidad

UEN						
Posición Competitiva	Factor	Peso	Calificación	Valor	Nueva posición	Valor
	1. Posición de mercado	12%	5	0.60	5	0.60
	2. Crecimiento del mercado	6%	2	0.12	3	0.18
	3. Variedad de la oferta	14%	1	0.14	2	0.28
	4. Reputación de marca	6%	3	0.18	4	0.24
	5. Socios de negocios	14%	3	0.42	4	0.56
	6. Conocimiento del mercado	14%	4	0.56	4	0.56
	7. Capacidad de entrega	10%	2	0.20	4	0.40
	8. Imagen del mercado	12%	3	0.36	4	0.48
	9. Estructura organizacional	12%	4	0.48	4	0.48
	100%			3.06		3.78







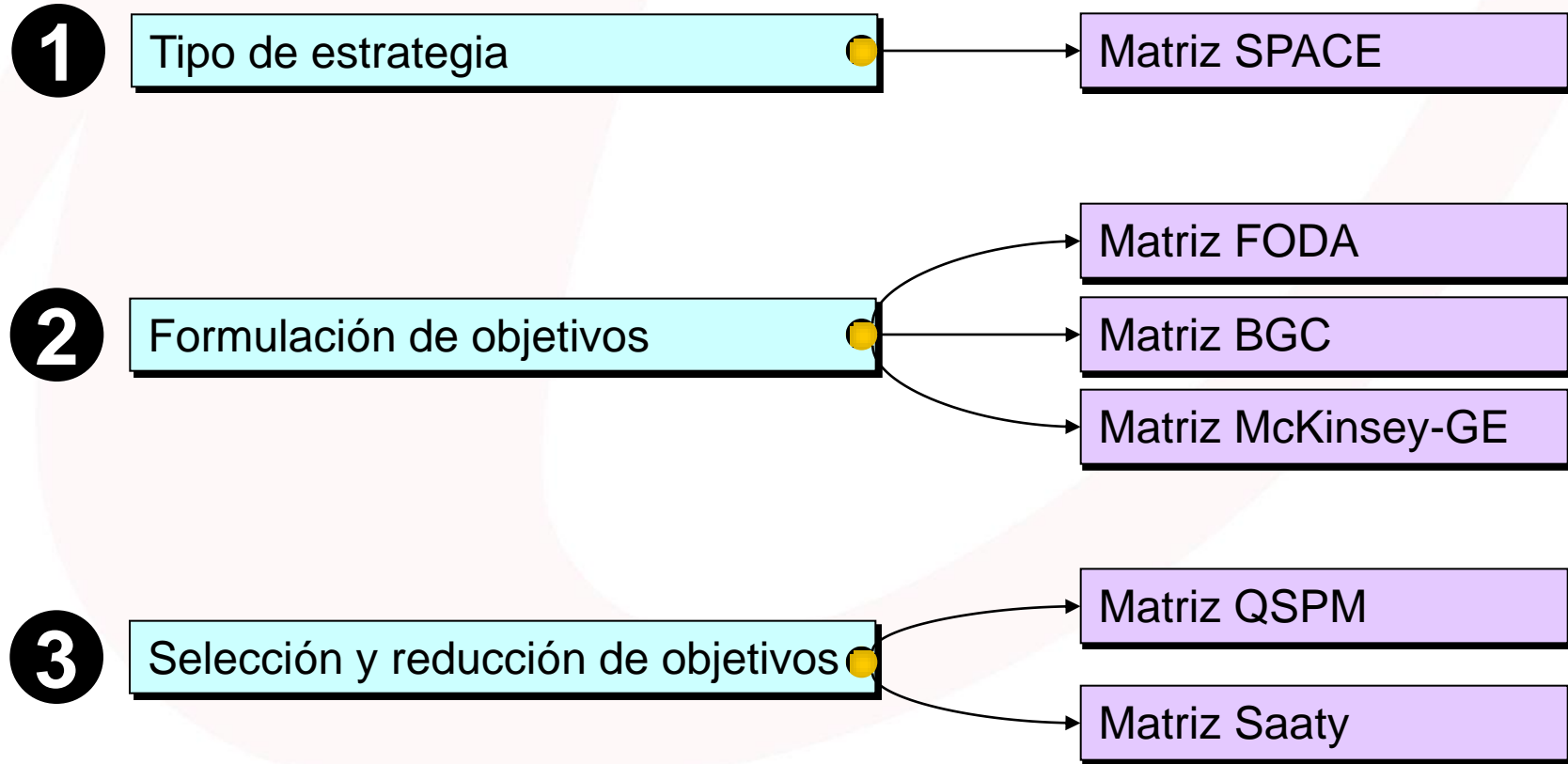
# Pasos para derivación de objetivos

Factor	Posición	Nueva Posición	Objetivos
1. Crecimiento de mercado	2	3	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Objetivo 1</li> <li>2. Objetivo 2</li> <li>3. etc.</li> </ol>
2. Variedad de la oferta	1	2	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Objetivo 1</li> <li>2. Objetivo 2</li> <li>3. etc.</li> </ol>





# Selección de los objetivos estratégicos





- **Paso 1:** Elija el sistema de factores que se utilizarán
  - ❖ Ventaja Competitiva (VC)
  - ❖ Fortaleza de la Industria (FI)
  - ❖ Estabilidad del Entorno (EE)
  - ❖ Fortaleza Financiera (FF)
- **Paso 2:** Califique los factores
  - ❖ VC y EE usando la escala de -6 (el peor) a -1 (el mejor).
  - ❖ FI y FF usando la escala de +1 (el peor) a +6 (el mejor).
- **Paso 3:** Encuentre los valores promedio cada uno de las dimensiones (VC, EE, FI y FF).
- **Paso 4:** Obtenga el promedio para VC y FI. Este será la coordenada final en el eje X.
- **Paso 5:** Obtenga el promedio ES y FI. Este será la coordenada final en el eje Y.
- **Paso 6:** Encuentre la intersección de las coordenadas X y Y. Dibuje una línea del centro de la matriz al punto (X,Y). Esta línea revela el tipo de estrategia que la compañía debe perseguir.





## Ejemplo de Matriz SPACE

Posición estratégica interna	
Ventaja competitiva (VC)	
Calidad del producto	-1
Participación de mercado	-1
Imagen de marca	-3
Ciclo de vida del producto	-2
Promedio	-1.75

Posición estratégica externa	
Fortaleza de la industria (FI)	
Barreras de entrada	6
Potencial de crecimiento	4
Acceso a financiamiento	4
Consolidación	5
Promedio	4.75

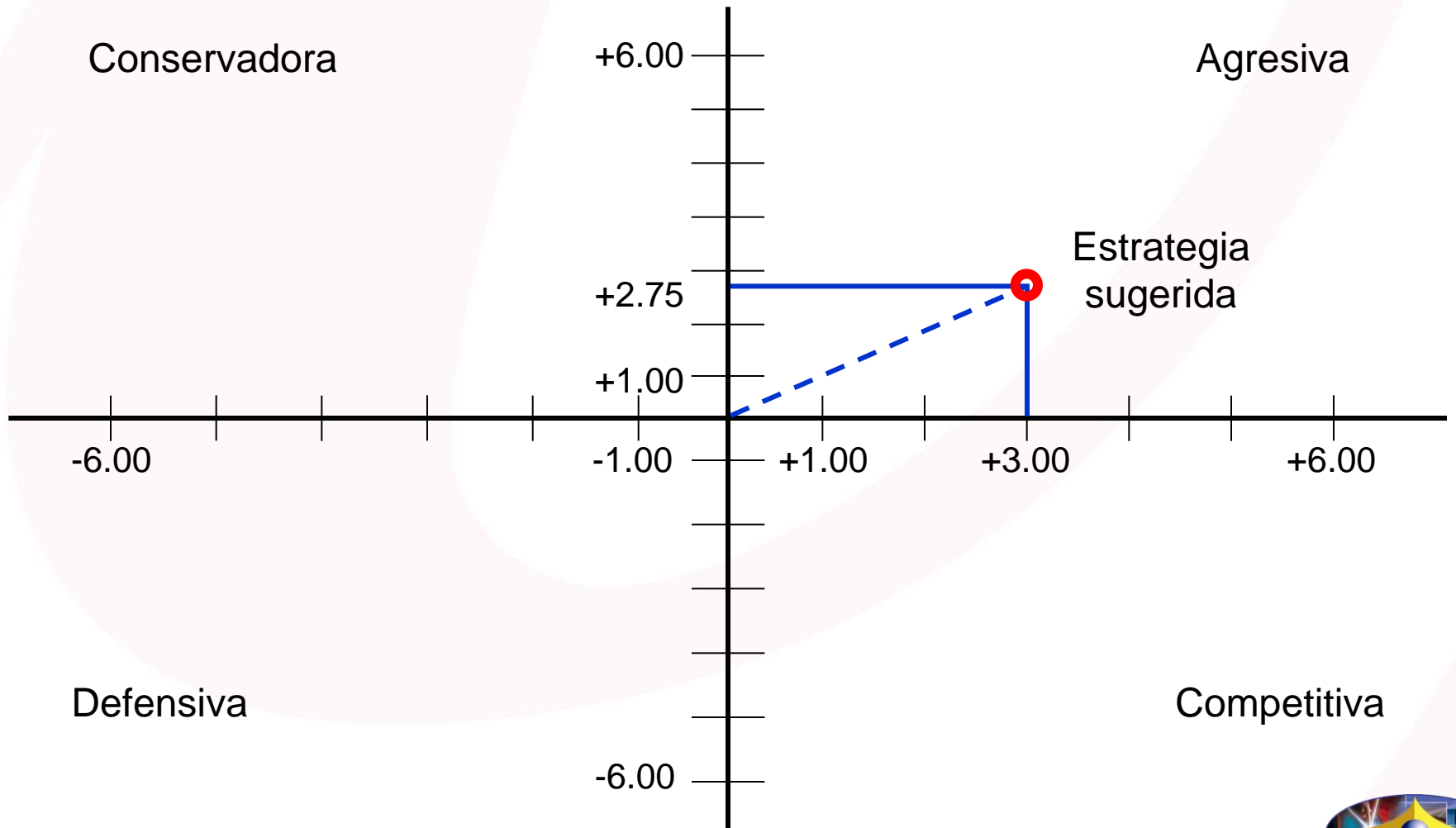
*Total de la coordenada X: 3.00 (VC + FI)*

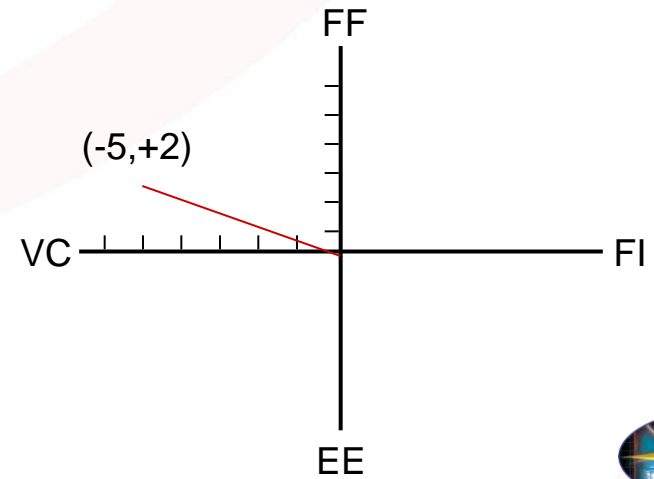
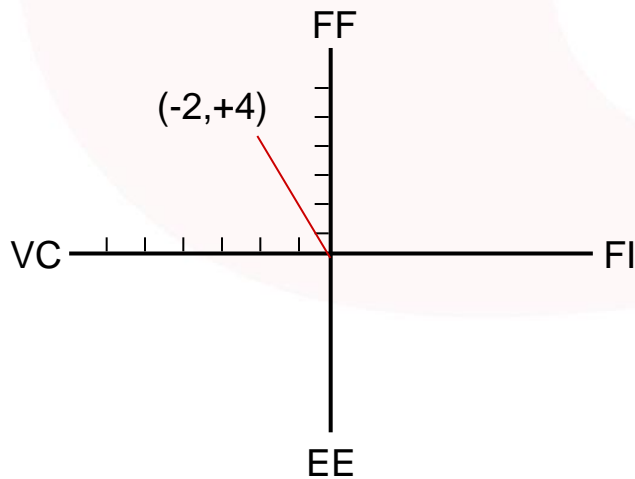
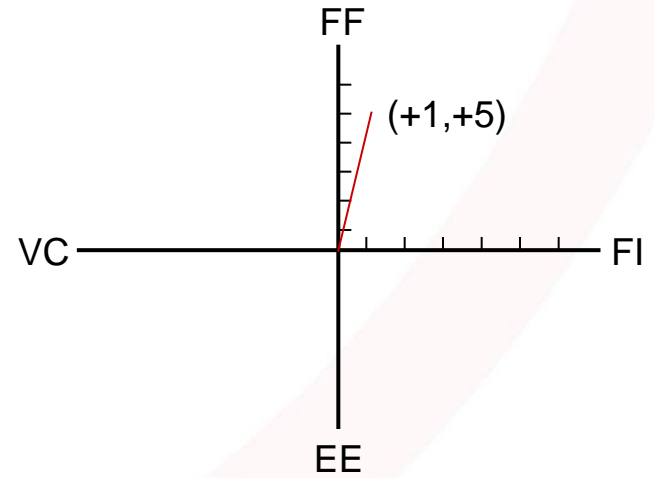
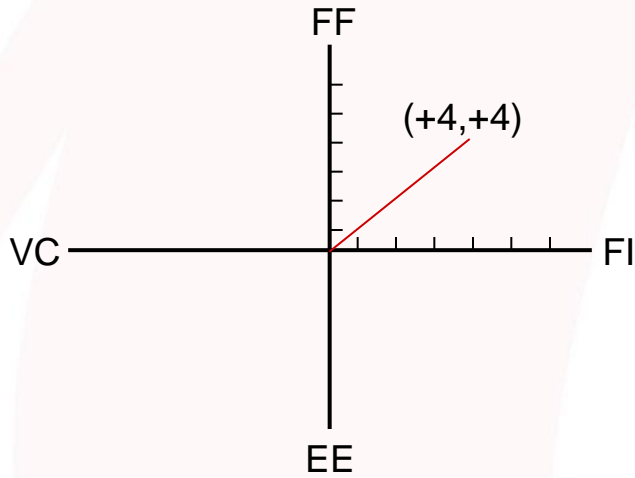
Fortaleza financiera (FF)	
Calidad del producto	5
Participación de mercado	4
Imagen de marca	6
Ciclo de vida del producto	5
Promedio	5

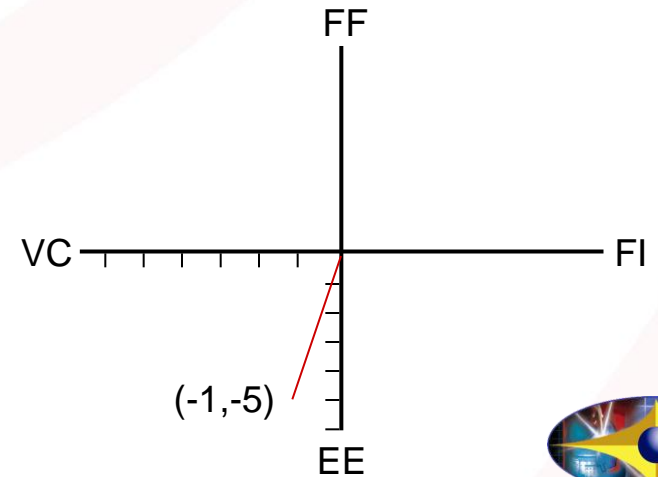
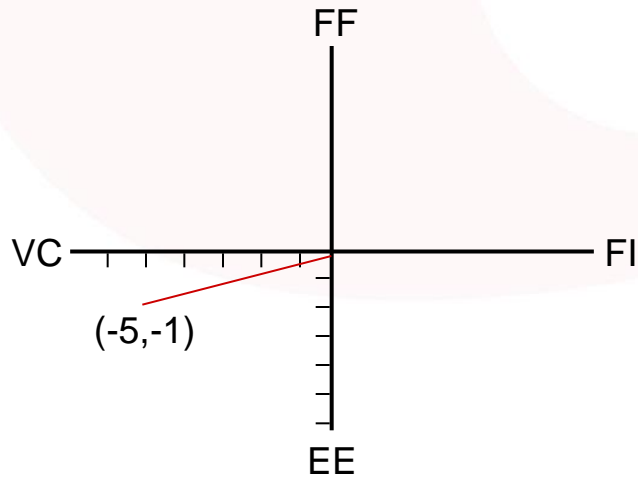
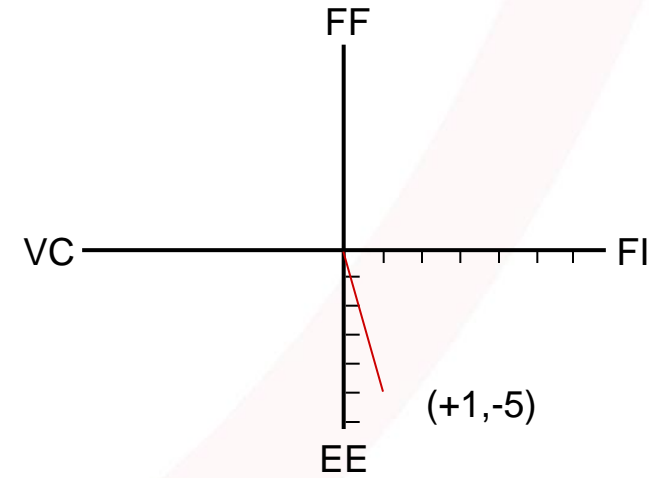
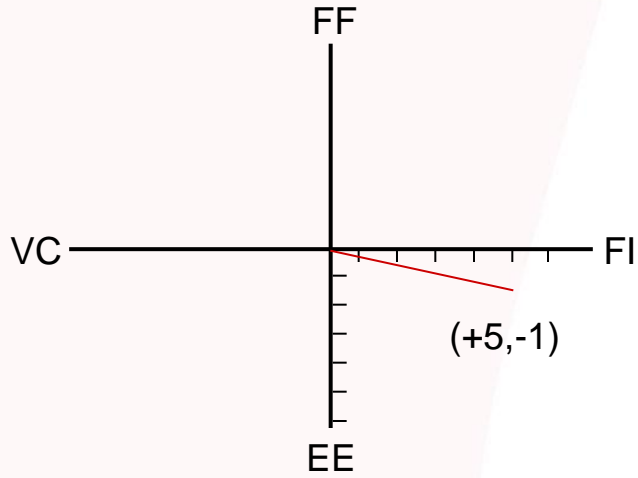
Estabilidad del entorno (EE)	
Barreras de entrada	-2
Potencial de crecimiento	-1
Acceso a financiamiento	-2
Consolidación	-4
Promedio	-2.25

*Total de la coordenada Y: 2.75 (FF + EE)*









# Alfaomega Grupo Editor

## Matriz QSPM

Apoyo en la



Factores críticos		Objetivo 1		Objetivo 2	
Fortalezas	Peso	Cal.	Valor	Cal.	Valor
Muy baja rotación de personal	0.05	2	0.10	1	0.05
Suficientes recursos financieros	0.11	2	0.22	2	0.22
Calificaciones altas (9.7) en servicio al cliente	0.09	3	0.27	2	0.18
Eficiencia del 100% en embarques	0.10	1	0.10	0	-
Diversidad de productos	0.10	3	0.30	1	0.10
Propiedad de la tecnología	0.05	2	0.10	3	0.15
Debilidades	Peso	Cal.	Valor	Cal.	Valor
Maquinaria obsoleta	0.11	3	0.33	3	0.33
Atraso en investigación y desarrollo	0.09	2	0.18	3	0.27
Espacio en almacén de producto terminado	0.07	1	0.07	1	0.07
Escasa capacitación del personal	0.05	2	0.10	2	0.10
Productos limitados	0.05	0	-	1	0.05
Débil imagen en el mercado	0.05	4	0.20	4	0.20
Débil red de distribución	0.05	1	0.05	0	-
Carencia de políticas financieras y de pagos	0.03	0	-	1	0.03

Entorno interno 100%



# Alfaomega Grupo Editor

## Matriz QSPM

Apoyo en la



Oportunidades	Peso	Cal.	Valor
Inversión en infraestructura del sector público	0.06	3	0.18
Disminución de precios en el consumo eléctrico	0.05	2	0.1
Eliminación de barreras comerciales	0.05	1	0.05
Apertura de fuentes de financiamiento	0.11	0	-
Integración vertical	0.1	1	0.1
Crecimiento demográfico	0.05	2	0.1
Falta de infraestructura local de la competencia	0.09	2	0.18
Amenazas	Peso	Cal.	Valor
Economías de escala	0.08	2	0.16
Cierre de proveedores importantes	0.11	3	0.33
Disminución de pedidos de clientes internacionales	0.11	3	0.33
Gustos y necesidades de los compradores	0.09	1	0.09
Recesión económica	0.05	3	0.15
Incremento de la inflación por encima del 6%	0.05	3	0.15

Cal.	Valor
3	0.18
1	0.05
2	0.1
2	0.22
0	-
2	0.1
3	0.27
Cal.	Valor
2	0.16
1	0.11
2	0.22
2	0.18
2	0.1
3	0.15

Entorno externo 100%

3.94

>

3.59



		Objetivos					a	b	c	d	e	Media	%
		A	B	C	D	E							
Objetivos	A	1	1/3	1	1/7	7	0.08	0.03	0.30	0.02	0.41	0.17	17%
	B	3	1	1/7	1/3	5	0.25	0.09	0.04	0.05	0.29	0.14	14%
	C	1	7	1	5	1	0.08	0.61	0.30	0.73	0.06	0.36	36%
	D	7	3	1/5	1	3	0.58	0.26	0.06	0.15	0.18	0.24	24%
	E	1/7	1/5	1	1/3	1	0.01	0.02	0.30	0.05	0.06	0.09	9%
Total		12.14	11.53	3.34	6.81	17.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	100%

