

88
Lej.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

PROYECTO DE PLANEACION PARA
INCREMENTAR LA PENETRACION Y
CAPTACION A CORTO PLAZO EN UNA
INSTITUCION DE CREDITO DEL AREA
METROPOLITANA.

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

QUE EN OPCION AL GRADO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A :

ARTURO MUÑOZ TEPOZTECATL

ASESOR DE SEMINARIO:
LIC. JAIME GALLASTEGUI FERNANDEZ



MEXICO, D. F.

1987



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

I N D I C E

PREFACIO	1
<u>CAPITULO I</u> PLANEACION ADMINISTRATIVA	
Planeación Administrativa	3.
La función de planeación	
Propósitos de la planeación	
La naturaleza de la planeación	
Primacia de la planeación	
Amplitud de la planeación	
Eficiencia de los planes	
Tipos de planes	7
Propósitos o misiones	
Objetivos	
Estratégias	
Políticas	
Procedimientos	
Reglas	
Programas	
Presupuestos	
Importancia de la planeación	12
Etapas de la planeación	13
1. Conciencia de las oportunidades	
2. Fijación de objetivos	
3. Desarrollo de premisas	
4. Determinación de cursos opcionales	
5. Evaluación de cursos opcionales	
6. Selección de un curso de acción	
7. Elaboración de planes derivados	
8. Cuantificación de los planes a través de los presupuestos.	
Planeación de factores del medio ambiente y situacionales	16
Procesos de planeación	16
I. Precisión de ojetivos y directrices principales	
II. Recolección de datos e ideas	
III. Selección de una alternativa	
IV. Elaboración del plan principal y de los planes derivados.	

	Corrección de las variables de normas y planes	
<u>FASE II</u>	I N T R O D U C C I O N	39
<u>CAPITULO VI</u>	ANALISIS	
Análisis del entorno		41
Economía		
Finanzas		
Gobierno		
Ecología		
Demografía		
Social		
Internacional		
Sindicatos		
Situación actual de Alfa		43
Análisis del sistema		44
Personal		
Administración		
Instalaciones		
Equipo		
Servicios		
Fuerzas y debilidades del sistema		47
Oportunidades y amenazas		48
Participación de Alfa y otros bancos en el mercado, dentro de su jurisdicción		49
Actividad bancaria dentro de la jurisdicción de Alfa		51
<u>CAPITULO VII</u>	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	
Escenario futuro		52
Planteamiento de hipótesis		53
Misión		54
Objetivos a largo y corto plazo		54
Objetivos principal y particular		55
Metas		55
Reglas		56
Políticas		56
Estrategias principales		57
Estrategias promocionales		58
<u>CAPITULO VIII</u>	PROCEDIMIENTOS	
Procedimientos generales para el desarrollo del proyecto promocional		59

P R E F A C I O

Sin lugar a dudas, la planeación es el fundamento sobre el cual se inician las funciones administrativas. De hecho las funciones de organización y control sólo llevan a cabo las decisiones tomadas durante la planeación. Pero lo anterior no basta para que siga siendo la función más descuidada debido en gran parte a la desviación de recursos que esto ocasiona y a la gran incertidumbre actual del medio ambiente producto de los cambios rápidos que se efectúan en el mismo.

La función de planeación es el tema principal de este estudio, el cuál vamos a desarrollar de la siguiente manera:

En los primeros capítulos veremos el aspecto teórico de la planeación, posteriormente aplicaremos la teoría en un proyecto para la promoción de los servicios, de una institución de crédito del área metropolitana, que en lo sucesivo llamaremos "Alfa" (esto es por cuestiones de seguridad de la propia institución).

El estudio está basado realmente en "oportunidades" que tiene Alfa, en la actualidad, para solidificar su posición liderazgo en el mercado.

El punto primordial de la investigación es el enfoque hacia una atención óptima y preferencial de un sector del mercado jurisdiccional de Alfa.

Si bien es cierto que Alfa es el líder en el mercado y que cuenta con modernos sistemas de computo que agilizan los servicios que promueve, además de una estructura moderna, también es cierto que la innovación de una empresa es el veneno de otra. A pesar de que un líder lo haya sido por largo tiempo, puede ser liquidado por una nueva tecnología que, casi de pronto, ofrece otra alternativa.

Cualquier innovación atraerá de inmediato a los imitadores, y quizás éstos desarrollarán pronto modelos perfeccionados, un riesgo inevitable que trae consigo ser el primero, el líder. Pero no siempre supone riesgos mayores. Las mejores compañías han minimizado los riesgos de un tiempo tecnológico de avanzada -que es o puede ser transitorio-, desarrollando con firmeza sus líneas de management y la práctica permanente de cuidado por el servicio y su mercado.

Muchos, si no es que todos los tiempos mercadotécnicos, de Ford a Sony, han surgido de la expresión particular, intuitiva, de un apetito o interés racional por abarcar - más vasto mercado, pero ello ha logrado éxito sólo cuando ha habido también, y antes que otras cosas, una celosa y clara identificación de los gustos, intereses o necesidades del mercado, del cliente.

Como resultante directa de lo anterior esos triunfos provienen de un especial sentido emprendedor, de esa manera de ser que permite que fluyan nuevos productos, ideas, - mercados...

Innovación no sólo tiene que ver con productos o servicios nuevos. La definición más precisa dice de este concepto, como "cualquier nuevo producto, servicio, proceso o actividad organizacional a través del cual una compañía espera resolver un problema, satisfacer una necesidad o lograr un objetivo".

C A P I T U L O I

PLANEACION ADMINISTRATIVA

PLANEACION ADMINISTRATIVA

La planeación esta compuesta de numerosas decisiones orientadas al futuro. La planeación es seleccionar información y hacer suposiciones respecto al futuro para formular las actividades necesarias para realizar los objetivos organizacionales. Representa el destinar pensamiento y tiempo, ahora para una inversión en el futuro.

Es verdad que ciertos objetivos se alcanzan con relativamente poca planeación, pero en esta edad tan extremadamente dinámica en la que algunas tareas se han vuelto bastante complejas, en donde se halla involucrada más tecnología y más personas desean estar informadas y participar en lo que se hace, y con la siempre creciente diversidad de productos y servicios, la planeación se ha convertido en una imperiosa necesidad.

LA FUNCION DE PLANEACION

Sin lugar a dudas, la planeación es el fundamento sobre el cual se inician las funciones administrativas. De hecho las funciones de organización y control solo llevan a cabo las decisiones tomadas durante la planeación.

Al concebir un medio ambiente para el desempeño eficiente de las personas que trabajan en grupos, tarea esencial de un administrador es lograr que todos comprendan los propósitos y objetivos del grupo y los métodos para alcanzarlos. Para que el es-

-fuerzo colectivo sea efectivo, las personas deben saber que se espera de ellas. Esta es la función de planeación.

La planeación implica seleccionar entre cursos de acción opcionales para la empresa como un todo y para cada departamento o sección que existe dentro de ella. Requiere seleccionar objetivos de la empresa y metas de los departamentos y, asimismo, las maneras de lograrlo.

De esta forma los planes proporcionan un enfoque racional de los objetivos preseleccionados. La planeación también implica en gran medida innovación administrativo.

Específicamente, existen cinco propósitos en la planeación en los negocios:

- a) Elevar las metas de la organización.
- b) Proporcionar el efecto estimulante de los objetivos concretos.
- c) Asegurar el esfuerzo del equipo hacia metas uniformes.
- d) Proporcionar el tiempo de preparación necesario para lograr los objetivos.
- e) Asentar la base para el presupuesto anual de una manera más definida que la referencia al funcionamiento histórico o a estándares estáticos.

La Naturaleza de la Planeación

Se puede destacar la naturaleza esencial de la planeación examinando sus cuatro aspectos principales: su contribución al propósito y a los objetivos, su primacia entre las tareas del administrador, su amplitud y la eficiencia de los planes resultantes.

La función de planeación incluye todas las actividades administrativas que determinan los objetivos y los medios apropiados para lograrlos. La planeación es el pensamiento anticipado como base para la realización. En términos más específicos, la función puede dividirse en cuatro fases distintas, pero relacionadas:

Fase 1. Establecer los objetivos y su prioridad

Fase 2. Pronosticar eventos futuros que podrían afectar a la realización de los objetivos.

Fase 3. Hacer que los planes sean factibles por medio del presupuesto.

Fase 4. Afirmar e implantar políticas que dirijan las actividades hacia las metas deseadas.

Cada fase ha de ser emprendida relacionandola con las otras para complementar la función de planear. El resultado final es un plan global que guía a la organización hacia objetivos ya establecidos.

La necesidad de planear no solo es función característica de los administradores de alto nivel, sino que involucra a todos aquellos que ocupan un puesto directivo; por lo mínimo que sea su nivel jerárquico, surge la necesidad de planear las actividades que les hayan sido encomendadas.

Primacía de la Planeación

Aunque en la práctica se entremezclan todas las funciones como un sistema de acción, la planeación es única en tanto implica establecer objetivos necesarios para el esfuerzo grupal total.

Un administrador debe planear con objeto de saber que clase de relaciones de organización y cualidades personales son necesarias. También se debe planificar para saber que clase de controles deben aplicarse. La planeación y el control son inseparables; las acciones que no se planean no se pueden controlar, porque controlar significa mantener a las actividades dentro de su curso corrigiendo las desviaciones de los planes.

Amplitud de la Planeación

El carácter y la amplitud varían de acuerdo con la autoridad de cada administrador y con la naturaleza de las políticas y los planes elaborados por los superiores.

Eficiencia de los Planes

La eficiencia de un plan se mide por su contribución al propósito y a los objetivos, en comparación con los costos y otros factores requeridos para formularlo y llevarlo a la práctica. Los planes son eficientes si logran su propósito a un costo razonable, no sólo si se mide en términos de tiempo, dinero o producción sino también en términos de grado de satisfacción individual y de grupo.

TIPOS DE PLANES

Harold Koontz los clasifica en: propósitos o misiones, objetivos, estrategias, políticas, procedimientos, reglas, programas y presupuestos.

Propósitos o Misiones

En todo sistema social, las empresas tienen una función o tarea básica que la sociedad les asigna.

Cabe hacer notar que con frecuencia el propósito o misión específicos de algunos negocios o empresas es difuso. Algunas empresas nunca se aclaran a sí mismas o a su organización cuál es su propósito o misión y muchas empresas que no son comerciales no siempre han aclarado este aspecto.

Objetivos

Objetivos o metas son los fines a los que se dirige toda actividad.

Una fase crítica de la función de planeación comienza por determinar los resultados futuros que, si se realizan, posibilitan a la organización para satisfacer las expectativas de su ambiente.

Los objetivos no solo representan al punto final de la planeación sino el fin hacia el cuál apunta la organización, dirección y control. Pueden ser generales para la organización como, un todo, o particulares para cada unidad administrativa de la misma, los cuales deberán estar coordinados y servir de contribución para lograr los generales.

Estrategias

Hay tres definiciones que indican los usos más comunes del término:

- 1) Programas generales de acción y distribución de esfuerzos y recursos para lograr objetivos amplios.
- 2) El programa de objetivos de una organización y sus cambios, los recursos utilizados para lograr estos objetivos y las políticas referentes a la adquisición uso y disposición de estos recursos.
- 3) La determinación de estos objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de cursos de acción y asignación de recursos necesarios para lograr estas metas.

El propósito de las estrategias es determinar y comunicar, a través de un sistema de objetivos y políticas, una imagen de la clase de empresa que se pretende.

Las estrategias proporcionan una estructura para guiar la planeación y las actividades. Su utilidad en la práctica y su importancia para guiar la planeación justifican la separación de estrategias como un tipo de plan para propósitos de análisis.

Políticas

Son también planes en tanto son enunciados o acuerdos sobreentendidos generales que dirigen o canalizan el pensamiento y la acción en la toma de decisiones.

Uno de los problemas de los administradores es asegurarse de que-

-los subordinados no interpretan como políticas, las decisiones administrativas menores que toman sin pretender que sirvan como patrones. Las políticas limitan el área dentro de la cual se deben tomar las decisiones y asegurar que estas sean coherentes con un objetivo y que, además, contribuyan a él.

Las políticas son guías para la toma de decisiones, por lo que es necesario que tengan cierta flexibilidad. Con cierta frecuencia las políticas se interpretan como determinada clase de "díces mandamientos" que no dejan espacio para la discrecionalidad.

Puede llegar excesivamente amplia, o puede ser bastante estrecha. Hacer que las políticas sean lo suficientemente coherentes e integradas para lograr los objetivos de la empresa es difícil por varias razones, principalmente:

En primer lugar, rara vez se definen las políticas por escrito y sus interpretaciones exactas son poco conocidas.

En segundo lugar, la delegación de autoridad que las políticas pretenden poner en práctica conducen, a través de su influencia descentralizadora, a una amplia participación en la elaboración e interpretación de políticas, con variaciones casi seguras de las personas.

En tercer lugar, no siempre es fácil controlar las políticas debido a que las políticas pueden ser difíciles de identificar o poco explícitas.

Procedimientos

Los procedimientos son planes que establecen un método requeri

do para el manejo de actividades futuras.

Los procedimientos generalmente tienden a establecer rutinas que representan la mejor manera de hacer las cosas, desde el punto de vista del tiempo, esfuerzo y costo.

Existen procedimientos en todas las áreas de una organización, aunque como podría esperarse, son más precisos y numerosos en los niveles inferiores. Esto se debe en gran medida, a la necesidad de un control más cuidadoso, a las ventajas económicas de detallar las acciones, a la menor necesidad de libertad que tienen los administradores en nivel inferior y al hecho de que muchos trabajos rutinarios pueden ser efectuados con mayor eficiencia cuando la administración prescribe como llevarlos a cabo.

Reglas

Las reglas especifican las actividades o inactividades necesarias y no permiten el uso de la discreción. Por lo general son la forma más simple de los planes. Las reglas son normas específicas que señalan las acciones y decisiones que deben adoptarse ante si tuaciones determinadas, es decir, establecer precisamente lo que se debe o no hacer en la misma forma cada vez y sin desviación permitida.

Con frecuencia las personas confunden las reglas con las políticas o procedimientos. Las reglas tienen relación con los procedimientos en tanto guían la acción sin especificar una secuencia de tiempo. De hecho se puede considerar un procedimiento como una se cuencia de tiempo. De hecho se puede considerar un procedimiento-

como una secuencia de reglas.

La esencia de una regla es que refleja una decisión administrativa de que alguna acción debe o no ser empleada.

Programas

Son conjuntos de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de trabajo, etapas a seguir, recursos que deben emplearse y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción determinado; se caracterizan por determinar el factor tiempo en la realización de las actividades.

Los programas pueden ser sencillos o complejos; un programa sencillo contiene: el conjunto de actividades a realizar, el orden o secuencia de ellas y el tiempo en que se efectuaran; en la estructura de un programa complejo, por lo general se describen:

Los objetivos, políticas, procedimientos, y presupuestos del programa.

Presupuestos

Un presupuesto es la expresión que se da en términos numéricos a los planes, se le podría denominar un programa en "números". Se puede expresar en términos financieros o términos horas-hombre, unidades de producto, horas máquina a cualquier otro término que permita su expresión numérica.

El presupuesto es necesario para controlar pero no puede servir como norma útil para el control a menos que refleje los planes.

Pueden variar considerablemente en términos de precisión detalle y propósito. Algunas varían de acuerdo al nivel de producción de la organización, pueden ser variables o flexibles.

Importancia de la Planeación

Su importancia radica en cuatro metas:

- a). Reducir la incertidumbre y el cambio
- b). Concentrar la atención en los objetivos
- c). Posibilitar la operación económica
- d). Ayudar a los administradores a controlar

Reducir la incertidumbre y el cambio.- La incertidumbre y el cambio convierten a la planeación en una necesidad. Rara vez es seguro el futuro, y a medida que más lejano sea este, a efectos de modificar una decisión, menor es la certidumbre. Aún cuando el futuro sea cierto en gran medida, por lo general es necesaria cierta cantidad de planeación.

En primer lugar, los administradores deben seleccionar la mejor forma de lograr un objetivo.

En segundo lugar, después de que se ha decidido el curso de acción se deben elaborar planes para que cada una de las partes de la organización sepa como contribuir para el logro del objetivo.

Concentrar la atención en los objetivos.- Los planes que reciben una consideración amplia unifica los planes interdepartamentales. Es común que los administradores que se encuentren inmersos en problemas inmediatos, se vean obligados a considerar el futuro, co

-no también a reconocer la necesidad periodica de revisar y ampliar los planes con el fin de lograr los objetivos deseados.

Hacer que sea posible la operación económica.- La planeación minimiza los costos debido a la importancia que otorga a la operación eficiente y a la coherencia. Desarrolla un esfuerzo conjunto encaminado hacia donde existían actividades simples y sin coordinación, un flujo uniforme de trabajo por un flujo irregular, y decisiones delineadas por juicios momentáneos.

Facilitar el control.- Los administradores no pueden verificar los logros de los subordinados si no tienen metas planificadas con las que puedan efectuar la medición. El control efectivo es aquel que contempla el futuro.

Etapas de Planeación

Harold Koonts nos presenta ocho etapas de la planeación, las que a continuación presentaremos:

1. Conciencia de las oportunidades

Considerando que precede a la planeación real, pero que además no es estrictamente parte del proceso de planeación, percibir la oportunidad (el autor utiliza la palabra "oportunidad" por la palabra problema, debido a que la considera una forma mas constructiva que un estado de desorden o confusión, y a la necesidad de una solución para lograr una meta determinada es una oportunidad), es el punto real inicial de la planeación.

2. Fijación de objetivos

La segunda etapa es establecer objetivos para la empresa en su -

- totalidad y después para cada unidad de trabajo. Estos especifican los resultados esperados e indican los puntos finales de lo que debe hacerse, en donde debe realizarse el esfuerzo principal y que es lo que debe lograrse a través de la red de estrategias, políticas, procedimientos, reglas, presupuestos y programas.

3. Desarrollo de premisas

Una tercera etapa lógica de la planeación es desarrollar, divulgar y obtener acuerdos para utilizar premisas críticas de planeación, y son: pronósticos, políticas aplicables básicas y planes existentes en la compañía. Cabe destacar la importancia de que los administradores implicados en el plan estén de acuerdo sobre las premisas. Esto es debido a que entre más comprendan y acepten utilizar premisas coherentes con la planeación, más importante será la planeación de la empresa.

Una dificultad para el establecimiento de premisas completas y para conservarlas actualizadas es que todo plan importante, y muchos otros menores, se conviertan en premisas para el futuro.

Conforme se va descendiendo en la jerarquía de la organización va en cierto grado la composición de las premisas. El proceso en sí es el mismo pero los planes importantes antiguos y nuevos, alteraran en forma material el futuro para el que deben planear los gerentes de nivel inferior.

Teniendo en cuenta la complejidad del futuro, no sería redituable ni realista hacer suposiciones acerca de todos los detalles del medio ambiente futuro en un plan. Por lo que en la práctica las premisas están limitadas por suposiciones que sean críticas o estraté --

-gicas para un plan, dicho de otro modo, aquellas que influyan en mayor medida sobre su operación. Por lo que es necesario tener un acuerdo sobre las premisas; como también tener para una buena planeación, una sola norma para el futuro, aunque esta norma pueda incluir varios conjuntos de premisas y también se deban elaborar planes de acuerdo a nuestras diferentes premisas.

4. Determinación de cursos opcionales

Esta etapa consiste en buscar y examinar cursos opcionales de acción en especial los que no sean inmediatamente evidentes. Existe rara vez un plan para el que no existan razones opcionales y - con bastante frecuencia, las opciones que no son evidentes prueban ser las mejores.

5. Evaluación de cursos opcionales

Después de buscar los cursos opcionales y de haber examinado sus aspectos fuertes y débiles se deben evaluar a la luz de las metas y premisas. Si el único objetivo fuera maximizar las utilidades inmediatas en cierto negocio, si no fuera incierto el futuro, si no fueran problemáticas la posición de efectivo y la disponibilidad de capital y si la mayoría de los factores pudieran ser resumidos en datos definidos, esta evaluación sería relativamente sencilla. Pero la realidad nos demuestra el porcentaje tan alto de incertidumbre que se encuentra al elaborar los planes, aun problemas relativamente fáciles, la evaluación puede ser extremadamente difícil debido a que existen muchos cursos opcionales en la mayoría de las situaciones y debido a que se deben considerar nu-

-varias variables y limitaciones.

6. Selección de un curso de acción

Este es el punto real de la toma de decisiones, ya que es en donde se adopta el plan. Un análisis y evaluación de cursos opcionales permitirá elegir entre dos o más que sean aconsejables.

7. Elaboración de planes derivados

Existen, casi siempre, planes derivados necesarios para apoyar el plan básico.

8. Cuantificación de los planes a través de los presupuestos

Los presupuestos generales de una empresa representan la suma total de ingresos y gastos, con las utilidades o excedentes resultantes y los presupuestos de los principales conceptos del balance general. Cada departamento o programa de una empresa puede tener sus propios presupuestos, usualmente de gastos menores y de capital, que se enlazan con el presupuesto general.

Planeación de factores del medio ambiente y situacionales

La planeación implica un enfoque de sistemas abiertos. Administrar no es ni podría ser un enfoque de sistemas cerrados. Los objetivos deben ser fijados a la luz de los elementos económicos, tecnológicos, sociales, políticos y éticos del medio ambiente.

Procesos de Planeación

Cada organización existe para realizar algo dentro de un ambiente más amplio, y por lo general, ese fin está claro desde el principio.

-pio; es este el primer proceso de planeación.

I. Precisión de objetivos y directrices principales

Esta etapa implica el estudio de la estrategia a seguir, así como el proyecto de formulación de metas y la consideración de las alternativas aparentes.

II. Recolección de datos e ideas

Incluye la predicción de los elementos futuros, el procesamiento y análisis de toda esta información de modo que aparezcan y se precisen las alternativas y los datos o factores limitativos o claves y se avance en la definición de las premisas de la planeación.

III. Selección de una alternativa

Se selecciona la que se considera mas eficaz, según el criterio-discriminador orientado por las directrices y los factores críticos. En este proceso ya se definen las metas y se definen los sistemas, procedimientos, reglas y normas principales a aplicar, con lo cuál ya se dispone de todas las premisas necesarias para elaborar el plan.

IV. Elaboración del plan principal y de los planes derivados en forma global.

Se someten a ciertas pruebas los componentes de todos ellos. Incluye la preparación de un primer plan financiero o presupuesto de carácter total. En esta etapa debe producirse la selección final, si se han estado considerando varias alternativas.

V. Elaboración de planes derivados

Se elaboran por cada una de las distintas partes de la organiza-

-ción quienes aportan sugerencias o proposiciones concretas para modificar el plan principal.

VI. Preparación del plan final

Se recojen las sugerencias a los nuevos elementos propuestos y se les da un margen de flexibilidad. Se someten todos los componentes a nuevas pruebas y se ajustan en toda la organización los planes derivados en todo su detalle, inclusive, preparando los programas necesarios. Se expone el plan financiero final. Esta etapa culmina con la aprobación formal y la promulgación del plan y todas sus partes.

VII. Implementación

Es el principio de la ejecución y control del plan, e incluye su posible mejora o ajuste en el curso de esa ejecución.

Los Principios de la Planeación

El principio de la precisión.- Cuando carecemos de planes precisos cualquier negocio no es propiamente tal, sino un juego de azar, ya que, mientras el fin buscado sea impreciso, los medios que coordinamos serán necesariamente ineficaces, parcial o totalmente.

Siempre habrá algo que no podrá planearse en los detalles, pero cuanto mejor fijemos planes, será menor ese campo de lo eventual.

Los planes constituyen un sólido esqueleto sobre el que puedan calcularse las adaptaciones futuras.

El principio de la flexibilidad.- Todo plan debe dejar margen para

los cambios que surjan en este, ya en razón de la parte imprevisi-
ble, ya de las circunstancias que hayan variado después de la previ-
sión.

Flexible es lo que tiene una dirección básica, pero que permite pe-
queñas adaptaciones momentáneas, pudiendo volver después a su dire-
cción original o inicial.

Todo plan preciso debe prever, en lo posible, varios supuestos o
cambios que puedan ocurrir:

- a) Fijando máximos y mínimos, con una tendencia central entre ellos
como lo mas normal.
- b) Proveyendo de antemano caminos de sustitución, para las circuns-
tancias especiales que se presenten.
- c) Estableciendo sistemas para su propia revisión.

Cuanta mayor flexibilidad pueda ser introducida en los planes, -
menor es el peligro de pérdidas que se produzcan por hechos in-
esperados; pero se deben ponderar el costo de la flexibilidad en
comparación con los riesgos implicados al hacer compromisos futu-
ros.

Principio del compromiso.- No existe una longitud de tiempo unifor-
me o arbitraria para los planes de una compañía o para los planes -
de un programa dado a cualquiera de sus partes.

Si parece que el compromiso es para un período más prolongado del -
que se prevee con una precisión razonable, y si no es factible do -
tarlo de suficiente flexibilidad con un costo razonable, es posible
decidir arbitrariamente la reducción del período de compromiso.

El período de planeación será más prolongado o más corto de acuerdo

con la medida en que se pueda dotar de flexibilidad al plan. Pero cuando no existe una flexibilidad práctica, o cuando la flexibilidad práctica, o cuando la flexibilidad es demasiado costosa, es deseable elaborar planes para el periodo total del compromiso.

Principio de la unidad.- "Los planes deben ser de tal naturaleza, que pueda decirse que existe un sólo plan general".

Si el plan es el principio del orden, y el orden requiere la unidad de fin, es indiscutible que los planes deben coordinarse jerárquicamente, hasta formar finalmente uno sólo.

Principio del cambio de rumbo.- Cuanto más a futuro se comprometan las decisiones de la planeación en una compañía, más importante es que los administradores verifiquen periódicamente los hechos, las expectativas y que rediseñen los planes a medida que sea necesario para mantener el curso hacia la meta deseada.

C A P I T U L O I I

PLANEACION ESTRATEGICA

PLANEACION ESTRATEGICA

Uno de los más grandes fenómenos intrigantes administrativos de las décadas de 1960 y 1970, ha sido la rápida difusión del concepto de la planeación empresarial o estratégica. Excepto por la llamada revolución de la computadora, pocas técnicas administrativas han recorrido las empresas y el gobierno tan rápida o completamente.

La planeación estratégica incluye todas las actividades que llevan al desarrollo de una misión organizacional clara, de objetivos organizacionales y estrategias adecuadas para lograr los objetivos de toda la organización.

Proceso de la Planeación Estratégica

El resultado del proceso de planeación estratégica es el desarrollo de un plan estratégico; sus componentes pueden ser: misión, objetivos, estrategias y plan de cartera.

Misión de la organización.- El ambiente de la organización suministra los recursos que sostienen a la misma, ya sea esta comercial, una universidad o una dependencia gubernamental; a cambio de estos recursos, la organización debe proveer de bienes y servicios al ambiente a un precio y calidad aceptables.

La formulación de la "misión" de una organización debe ser una visión a largo plazo de lo que la organización trata de ser; la meta única que la hace diferente de otros similares. Es importante notar que lo que se necesita no es la expresión de un propósito, como por ejemplo: "satisfacer todas las necesidades cosméticas de

la mujer", lo que haría que los inversionistas y administradores se sintieran bien o que promovería buenas relaciones públicas. Lo que hace falta es la formulación de una misión que dará significado y dirección a todos los miembros de la organización, sin considerar el nivel que en ella ocupan. Las preguntas fundamentales - que exigen una respuesta cuando una organización decide examinar y volver a enunciar su misión son:

Cuál es nuestro negocio?, Qué debería ser?. Al parecer resultan sencillas, pero en realidad resultan muy difíciles y críticas que la responsabilidad primaria de contestarlas recae en la alta administración.

Al redactar una formulación de misión, esta debe tener en cuenta tres elementos claves:

- a) Historia de la organización.- Todas las organizaciones, grandes o chicas, lucrativas o no lucrativas, tienen una historia de objetivos, logros, errores y políticas. Al formular la misión, deben considerarse las características más importantes y eventos del pasado.
- b) Aptitudes distintas de la organización.- Las aptitudes distintas son las cosas que una organización hace bien, tan bien que le otorgan una ventaja sobre organizaciones similares. No importa cuán atractiva sea la oportunidad, la organización debe tener las aptitudes para aprovecharla. Una oportunidad sin la aptitud para explorarla no es en realidad una oportunidad para la organización.
- c) Ambiente de la organización.- El ambiente de la organización dicta las oportunidades, límites y amenazas que tienen para iden-

tificarse antes de desarrollar la formulación de misión.

Cuando este terminado un anunciado de misión se orientará hacia los mercados, más que hacia los productos; además, será realizable motivador y específico. Los clientes de una organización son esenciales para determinar su misión. Muchas organizaciones han encontrado que cuando los productos y tecnología se vuelven obsoletos, su misión - ya no es pertinente y el nombre ya no describe su actividad.

Objetivos de la Organización.- Los objetivos de la organización son las metas de su misión y lo que busca a través de las operaciones a largo plazo.

Los objetivos de la organización son más que buenas intenciones. De hecho, si se formulan adecuadamente, alcanzarán lo siguiente:

1. Podrán convertirse en acciones específicas.
2. Proporcionarán dirección, es decir servirán como punto de partida para objetivos más específicos y detallados en los niveles superiores.
3. Establecerán prioridades a largo plazo para la organización.
4. Facilitarán el control administrativo, porque servirán como estándares para evaluar el rendimiento de la organización.

Estrategias de la Organización.- Es de esperarse que, cuando una organización ha formulado su misión y desarrollado sus objetivos sabe a donde quiere llegar.

El siguiente paso administrativo es elaborar un "gran diseño" -

que constituye las estrategias de la organización. El papel de la estrategia en la planeación es identificar los enfoques generales que la organización utilizara para lograr sus objetivos, implica la selección de las direcciones principales que tomara el perseguir los mismos.

Estrategia de penetración de mercados.- Estas estrategias de la organización se enfocan hacia el mejoramiento de la posición de los productos actuales de la organización con sus clientes presentes. Una estrategia tal puede implicar el idear un plan de mercado para animar a sus clientes actuales a comprar mayores cantidades del producto o un plan de producción para elaborar mas eficazmente lo que fabrica en la actualidad.

MATRIZ DE PRODUCTO/MERCADO.*

PRODUCTO MERCADO	PRODUCTOS ACTUALES	PRODUCTOS NUEVOS
CLIENTES ACTUALES	PENETRACION DE MERCADO	DESARROLLO DE PRODUCTOS
CLIENTES NUEVOS	DESARROLLO DE MERCADOS	DIVERSIFICACION

*
Autores: Gibson y Donnelly

Estrategias para el desarrollo del mercado.- Por medio de esta estrategia, una organización trataría de encontrar nuevos clientes para sus productos actuales.

Estrategias para el desarrollo de un producto.- Con esta estrategia particular, los nuevos productos que se desarrollaran estarían dirigidos hacia clientes actuales.

Diversificación.- Una organización se diversifica cuando busca nuevos productos para clientes a los que no da servicio en el presente

Plan de cartera de la organización.- Ya no es factible proporcionar cada año mayores presupuestos a todos los negocios. Muchos no son prosperos y las utilidades y/o recursos se vuelven cada vez escasos. En tal situación, hay que realizar opciones y se necesita algún método para ayudar a la administración a elegir. Uno de los métodos conocidos y ampliamente utilizados para lograr esto es la "matriz de la cartera de negocios", desarrollada por el Boston Consulting group. El primer paso de este enfoque consiste en identificar las diferentes secciones, líneas de productos, etc; ya identificados se llaman "unidades de negocios estratégicas" y poseen las siguientes características:

- * Comprenden una misión definida.
- * Tienen su propia competencia
- * Son un sólo negocio o una colección de negocios relacionados.
- * Pueden ser planificados independientemente de otros negocios de la organización total.

Al aplicar este enfoque a la planeación estratégica, la organización clasificaría todas las unidades de negocios estratégicas en la matriz de la cartera de negocios.

La matriz de la cartera de negocios ilustra dos indicadores sex

-cantiles de gran importancia estratégica:

Tasa de crecimiento del mercado.- Se refiere a la tasa anual de crecimiento del mercado dentro del cuál esta el producto, sección o departamento.

Participación relativa del mercado.- Señala la participación en el mercado de una. Une su comparación con la de la competencia de mayor éxito. Este indicador abarca desde una participación alta a una baja en el mercado.

Relación entre el plan estratégico y los planes de operación

- a) Por lo general, influyen en el proceso de la planeación estratégica, así como en los resultados, al proporcionar insumos en la forma de datos y sugerencias relacionadas con sus áreas particulares de responsabilidad.
- b) Deben estar completamente concientes de lo que implica el proceso de la planeación estratégica, así como los resultados, puesto que todo lo que hacen sus respectivos departamentos y los objetivos que establecen para sus áreas de responsabilidad deben derivarse del plan estratégico.

C A P I T U L O I I I

PLANEACION TACTICA

PLANEACION TACTICA

Quando la planeación estratégica (a largo plazo) responde a las preguntas: dónde estamos ahora? y, a dónde deseamos ir? La planeación táctica contesta a la pregunta: como llegamos allá? La planeación táctica identifica las principales actividades requeridas para alcanzar los objetivos estratégicos. Ejemplo: si una de las opciones estratégicas era alcanzar una producción igual a 250 millones anuales en los próximos cuatro años, las principales tareas para alcanzar este objetivo serían evaluadas y aclaradas para la planeación táctica. Las posibles tareas podrían incluir: una construcción adicional a la planta actual; instalar nuevo equipo en el espacio disponible; ampliar la compra de componentes en fuentes externas y convertir nuestra planta en planta armadora; etc.

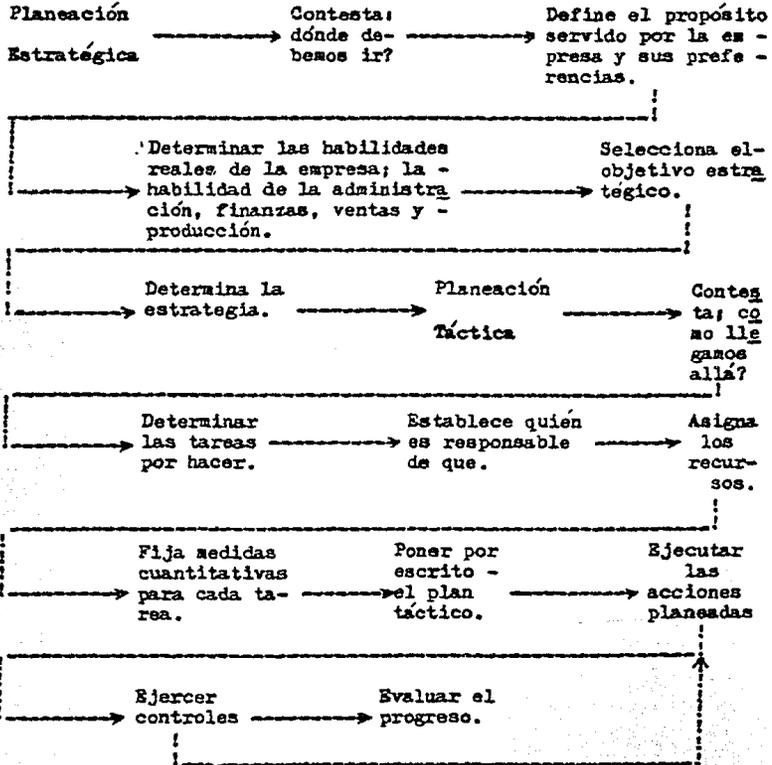
Después que se han formulado las tareas para cada opción principal, se elabora una lista de las varias tareas por unidad principal de la organización de la compañía. Resulta obvio, por lo general que al ejecutar las tareas necesarias ciertas unidades tendrán mucho más trabajo que hacer que otras. Debe decidirse sobre los cambios, adiciones y sustracciones necesarias de empleados, y debe hacerse la distribución de fondos y tiempo.

El tener una posición financiera saludable o capacidad para obtener prestamos a tipos de interés favorables aliviará el problema financiero y permitirá que la administración actue con flexibilidad razonable. La distribución de capital es una consideración táctica. El tiempo también tiene que ser distribuido debido a que por lo general es mas corto que lo que se considera lo ideal.

Deben incluirse algunos medios de medición en todo plan táctico y es importante establecer dichas mediciones por anticipado. Todas deben ser cuantitativas y tan exactas como sea posible.

Por la experiencia práctica es razonable que no todo resulte según lo planeado. Pero por medio de la planeación estratégica y táctica, es posible que los empleados entiendan las diversas actividades de la compañía y como sus trabajos individuales se relacionan con los objetivos generales al crecimiento, dirección y carácter lucrativo de la firma.

CICLO DE LA PLANEACION ESTRATEGICA Y TACTICA



CAPITULO IV

TOMA DE DECISIONES

TOMA DE DECISIONES

Qué es la toma de decisiones?

La toma de decisiones es útil para seleccionar cursos alternativos de acción, es la parte clave de la planeación. No se puede decir - que exista un plan a menos que se haya tomado una decisión o un - compromiso de recursos, dirección o reputación.

La teoría de la decisión proporciona un marco de trabajo para ordenar los aspectos importantes de una decisión—estrategias, esta dos de la naturaleza y rendimientos, con el objeto de facilitar la elección correcta. Aún así, de acuerdo con muchos administradores, importantes decisiones suelen tomarse, o al menos se ven guiadas, por "presentimientos" mal definidos. Tales presentimientos se lla man con frecuencia "corazonadas" o "intuición" y parecen muy aleja dos de la lógica de los criterios sistemáticos de la teoría de la decisión.

Algunas veces los administradores consideran que la toma de deci siones es su función principal debido a que deben seleccionar con_ tantemente que hacer, quién debe hacerlo y cuando, donde, y en oca siones como debe hacerse.

Principio del factor limitante

El factor limitante es algo que obstruye el camino para lograr un objetivo deseado. Si se reconocen estos en una situación dada - se puede reducir la búsqueda de opciones a aquellas que superan - los factores limitantes. El principio del factor limitante dice lo siguiente: "Sólo se puede seleccionar el mejor curso alternativo - de acción cuando se reconocen y se eliminan los factores que obs -

-truyen en forma crítica el camino para llegar a la meta".

En cierto momento, un factor puede ser determinante con relacion a un programa pero, en fecha posterior y para una decisión similar, dicho factor puede ser algo que carece de importancia relativa en la planeación inicial.

Tipos de decisiones y nivel de la organización

Herbert Simon, distingue entre dos tipos de decisiones:

- a) Decisiones programadas.- Si un problema o situación se presenta con cierta frecuencia, se desarrolla un procedimiento rutinario para solucionarlo o encararlo. De esta forma las decisiones se programan hasta el grado en que son rutinarias o repetitivas y se desarrollan procedimientos especificos para tratarlas.
- b) Decisiones no programadas.- Cuando los problemas son amplios, nuevos y no estructurados requieren decisiones no programadas. Por lo mismo no existe un procedimiento no establecido para enfrentarse al problema ya sea porque no ha surgido antes o porque es complejo o en extremo importante.

Nivel en la organización

Si bien las dos clasificaciones anteriores son amplias, indican la importancia de diferenciar entre las decisiones programadas y no programadas.

Las decisiones programadas se manejan a través de reglas, procedimientos de operación estandar y el desarrollo de procedimientos es especificos para tratarlas.

Las decisiones no programadas han sido enfrentadas tradicionalmente a través de procesos generales de solución de problemas, juicio

intuición y creatividad. Las técnicas administrativas modernas no han logrado, por desgracia, avances claros en la mejora del rendimiento administrativo en cuanto a la toma de decisiones no programadas, como se ha conseguido con la toma de decisiones programadas

Aplicaciones de la teoría de la decisión

La toma de decisiones implica la selección de una de varias soluciones alternativas o estrategias, las cuales, en combinación con un estado de naturaleza futuro, producen el valor óptimo de algún objetivo predeterminado. El suceso deseado puede ser maximizar algún objetivo, por ejemplo: utilidad, ingreso o participación en el mercado, o minimizar algún otro: los costos, el ausentismo o un producto defectuoso.

Proceso de la toma de decisiones

Cuando un administrador toma una decisión, esta es en efecto, la respuesta de la organización al problema. Como tal, las decisiones se conciben como medios más que como fines. Toda decisión es el resultado de un proceso dinámico que se ve influenciado por una multitud de fuerzas.

El inicio de cualquier análisis de la toma de decisiones implica la determinación de si una decisión es necesaria o no. Cualquier decisión es tan sólo una abstracción si no se implanta. La implantación efectiva de la alternativa seleccionada es necesaria con el fin de solucionar problemas y lograr el objetivo. Es posible que una buena decisión sea dañada por una mala implantación.

Finalmente, la solución se evaluará y controlará; el control implí

-ca resultados con el objetivo original, y si existía alguna desviación o desviaciones, aplicar una acción correctiva.

Condiciones en la toma de decisiones

Toma de decisiones bajo condiciones de certidumbre

Cuando un administrador sabe con exactitud que estado de naturaleza ocurrirá, existe una condición de certidumbre. Lo que significa que el administrador será capaz de tomar decisiones exactas. - Claro que este tipo de entorno de toma de decisiones es difícil, - sino imposible de encontrar.

Toma de decisiones bajo condiciones de riesgo

En las situaciones en las que se realizan estimaciones hay un riesgo implicado, pero el conocimiento necesario para llegar a una decisión no falta completamente. Cuando está implicado el riesgo - la situación requiere estimaciones de probabilidad. La toma de decisiones bajo riesgo implica la selección de una alternativa que produce el rendimiento más alto o el costo más bajo esperado.

Toma de decisiones bajo condiciones de incertidumbre

Algunos administradores definen la teoría de la decisión como enfocada principalmente a la toma de decisiones y a mejorar el proceso de decisión bajo condiciones de incertidumbre. Esto sucede cuando el administrador se enfrenta ante la toma de una decisión - sin datos históricos con respecto a las probabilidades de ocurrencia de los estados de la naturaleza.

Se han sugerido diferentes criterios de decisión como posibles ba-

-ses para la toma de decisiones bajo incertidumbre, por ejemplo:

- 1) Maximizar el rendimiento máximo posible -el criterio de "maximax" (optimista).
- 2) Maximizar el rendimiento mínimo posible -el criterio de "maximin" (pesimista).
- 3) Minimizar el máximo castigo posible para el que toma las decisiones -el criterio de "minimax" (castigo).
- 4) Suponiendo probabilidades igualmente posibles para la ocurrencia de cada estado de naturaleza -criterio de razón insuficiente.

El primer paso para la toma de decisiones bajo condiciones de incertidumbre consiste en construir una tabla de rendimiento de valores condicionales. El paso siguiente es la selección y aplicación de uno de los criterios de decisión.

Criterio "maximax".- Algunas personas que toman decisiones piensan de forma optimista acerca de la ocurrencia de eventos que influyen en la decisión. Si se sigue ésta actitud, el administrador seleccionará la estrategia bajo la cual es posible recibir el rendimiento más favorable. Se debe tener en cuenta que resulta peligroso utilizar este criterio, porque ignora las pérdidas posibles y las ocasiones de lograr o no un beneficio.

Criterio "maximin".- Lo utilizan aquellos administradores que piensan que solo puede ocurrir el peor suceso posible. Este pesimismo induce a la selección de la estrategia que maximiza el rendimiento menos favorable.

La persona que toma las decisiones minimizará el peor suceso posi-

-ble seleccionando la estrategia con el costo promedio más bajo relacionado con el peor estado posible de naturaleza, baja producción

Criterio "minimax".- Si un administrador elige una estrategia, y si ocurre un estado de naturaleza que no ofrece el rendimiento más favorable, ocurre un castigo. El criterio minimax aclara el proceso de decisión que implica castigo.

Una vez que el administrador hace una elección y ocurre el estado de naturaleza, surge el rendimiento. Si el administrador hubiera sabido cuál de los diversos estados de la naturaleza ocurriría, habría seleccionado una estrategia sin castigo. Por eso, el lamento administrativo o gerencial se define como el rendimiento más favorable posible con la ocurrencia del evento particular.

La aplicación del criterio minimax requiere el desarrollo de tablas de castigo. Estas tablas especifican la cantidad de castigo asociado a cada estrategia y estado de naturaleza.

Criterio de razón insuficiente.- Los tres criterios de decisión precedentes suponen que, sin ninguna experiencia anterior, no resulta valioso asignar probabilidades en la toma de decisiones bajo condiciones de incertidumbre. A esto se llama "el criterio de razón insuficiente". Este criterio establece que, si los administradores no conocieran las probabilidades de ocurrencia de los diversos estados de la naturaleza, deberían suponer que todos eran igualmente posibles. En otras palabras, los administradores asignan probabilidades iguales a cada estado de naturaleza.

Revisión de elecciones.- La aplicación de los cuatro criterios de decisión producen diferentes selecciones dependiendo de la orientación del administrador. Cada problema de decisión tendrá datos exclusivos que conducen a decisiones únicas.

C A P I T U L O V

SISTEMA Y PROCESO DE CONTROL

SISTEMA Y PROCESO DE CONTROL

El proceso básico de control, en cualquier lugar en el que se encuentre y sin importar que es lo que se controla, implica tres etapas:

- a) Determinación de normas
- b) Medición del desempeño con estas normas
- c) Corrección de las variables de normas y planes.

Determinación de normas.- Por definición, estas son simples criterios de desempeño. Son aspectos seleccionados de un programa total de planeación en los que se llevan a cabo mediciones del desempeño para proporcionar a los administradores indicios sobre como estan funcionando las diversas partes de la organización - sin tener que observar todos los pasos de la ejecución de los planes.

Entre las mejores normas se encuentran las metas y objetivos verificables, ya sea establecidos en términos cualitativos o cuantitativos, y que regularmente se fijan en sistemas bien operados de administración por objetivos.

Medición del desempeño.- La evaluación del desempeño mediante normas debe contemplar el camino hacia adelante para poder detectar desviaciones antes de que ocurran y evitarlas mediante acciones apropiadas.

A veces, los administradores alertas y con visión del futuro pueden predecir probables desviaciones de las normas. Sin embargo, en ausencia de esa capacidad se deben descubrir las desviaciones tan pronto como sea posible.

Si las normas se diseñan en forma apropiada y se cuenta con los medios para determinar con exactitud que están haciendo los subordinados, resulta bastante sencillo evaluar el desempeño real o esperado.

Corrección de desviaciones.- La corrección de las desviaciones es el punto en el cual se contempla el control como parte del sistema total de administración y en donde se relaciona con otras funciones administrativas; los administradores pueden corregir desviaciones reelaborando sus planes o modificando sus metas. O pueden corregir desviaciones ejerciendo su función de organización cuando reasignan o aclaran operaciones. También pueden lograrlo mediante una integración adicional, una mejor selección y capacitación de los subordinados o a través de esa posibilidad final de integración. Por último, pueden corregir mediante una mejor dirección, explicaciones amplias del trabajo o técnicas de liderazgo más eficaces.

I N T R O D U C C I O N

"Pocas compañías podrían, como la Coca-Cola, presumir de su posición en las turbulencias de los mercados de los últimos años. De ahí que del incidente en el que se vio envuelta en la primavera de 1985 puedan derivarse grandes lecciones. Repentinamente la Coca-Cola anuncio que estaba cambiando su famosa formula secreta 7X que había generado, por cien años, una de las maquinarias mercado técnicas más exitosas en la historia de la civilización. Por muchos, los viejos de la Coca-Cola ignoraron a la Pepsi. Un valor fundamental de la mercadotecnia establece que nada debe dejarse solo, ahí afuera, en el mercado. Cuando el producto sea evidentemente superior y su competidor más cercano se halle muy lejos, es es fuerzos e inversión en investigación, atención al mercado, desarrollo gerencial y tecnología, deben ser constantes, en parte como sana medida de previsión y el resto porque no hay otra forma de lograr éxito".

Al margen del desenlace, en el caso de la Coca-Cola la lección es obvia: en tiempos actuales, de cambios y turbulencias, la supremacía de ayer puede convertirse en la vulnerabilidad de hoy, tanto en términos de tecnología como de mercado.

Las grandes lecciones de los más recientes años enseñan que el éxito empresarial proviene no sólo, ni de manera fundamental, de la tecnología, sino de habilidades no técnicas: una estratégica y esencial, la celosa atención a los mercados.

La tecnología es en sí una herramienta valiosísima frente a los mercados, pero puede ser inútil si no esta estrecha y firmemente

ligada a una necesidad real del mercado que pueda ser, además, económicamente atendida.

Por definición, una necesidad del mercado que no pueda satisfacerse de modo económico puede no existir como oportunidad.

C A P I T U L O V I

ANALISIS

ANALISIS DE ENTORNO

Economía:

El déficit público se mantiene de acuerdo con lo previsto para este año. Existe disponibilidad de recursos para el financiamiento al sector privado. Tiende a abaratare el costo del crédito bancario. Sigue siendo favorable la balanza agroalimentaria. Factores reales y no especulativos respaldan la mejoría de precios del petróleo. Pérdida del poder adquisitivo.

Finanzas:

Persisten las presiones inflacionarias
Altas tasas de interés
Devaluación monetaria
Deterioro de la liquidez en Industria, Comercio y Servicios
Reducción de la demanda.

Gobierno:

Ultimo año de gobierno del Lic. Miguel de la Madrid Hurtado
No hay proyectos futuros para el ultimo año, solo se terminaran los ya empezados.
Nombramiento del próximo candidato a la Presidencia.

Ecología:

Alta contaminación ambiental
Smog, ruido, basura

Demografía:

La zona urbana se extiende constantemente hacia el Edo. de México
Aumento de la población al 3% anual

Social:

Cada vez es más marcada la diferencia entre pobres y ricos
Empieza a ver brotes de inestabilidad social
Existe alto índice de desempleo

Internacional:

Magníficos resultados en el Comercio Exterior
El intercambio comercial llega a 3,041.4 millones de dólares, más
del obtenido un año antes
Mejora de la exportación salvo las del Sector Agropecuario
Exportaciones de manufacturas altas, remesas importantes de texti
les, cuero, aparatos eléctricos y electrónicos, máquinaria y equi
po.

Sindicatos:

Los líderes obreros consideran que los aumentos salariales deberan
realizarse cada mes.
Se promueven constantes huelgas.

SITUACION ACTUAL DE ALFA

Se atiende a la clientela en forma diferenciada y/o segmentada en función a su importancia.

Se describen tres segmentos:

- a) Atención Individualizada
- b) Atención Personalizada
- c) Atención Masiva

La captación y/o colocación está repartida entre los Bancos competidores obteniendo Alfa una participación del 6% aproximadamente.

La mayoría de los servicios que ofrece Alfa están automatizados, - cuenta con la tecnología a nivel computación más avanzada y sofisticada de la Banca.

La jurisdicción de Alfa se presenta en un área aproximada de 2.5 Kms².

ANALISIS DEL SISTEMA

Personal.- Se cuenta con el suficiente de acuerdo con la estructura planeada, en su totalidad es personal capacitado y entrenado en sus funciones, además de contar con sistemas de entrenamiento continuo para su actualización.

Administración.- Estructura formal, organigrama "Piramidal"; delegación de funciones y facultades adecuadas para el buen desempeño en las áreas de responsabilidad asignada.

Instalaciones.- Areas de atención al público con espacios planeados en función al perfil del cliente cuyas necesidades deseamos satisfacer, en función a la segmentación del mercado.

Equipo.- Provisto de los sistemas de cómputo y videocomunicación, dentro de lo más avanzado, disponible y adecuado a los objetivos de la organización de Alfa, que permitan agilidad en el proceso de las operaciones de nuestros clientes como: Terminales en ventanilla para transmisión en tiempo real de las operaciones, terminales para operadores, permitiendo consulta de posición en cuentas, además de contabilidad propia.

Servicios.- Se cuenta con servicios desarrollados por la organización, innovadores y con el respaldo adecuado para satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

SERVICIOS QUE OFRECE ALFA.

Los Tradicionales...

- | | |
|----------------------|--------------------------|
| * CHEQUES | * GIROS |
| * AHORROS | * ORDENES DE PAGO |
| * RENTA FIJA | * TARJETAS DE CREDITO |
| * CAJAS DE SEGURIDAD | * OTROS NUEVOS PRODUCTOS |

Servicios Especializados...

INTERNACIONALES:

- * CREDITOS COMERCIALES DE IMPORTACION Y EXPORTACION
- * CORRESPONSALIAS CON EL EXTRANJERO, COMERCIO EXTERIOR

ASESORIA FIDUCIARIA:

- | | |
|-----------------|------------------|
| * FIDEICOMISOS | * PERSONALES |
| * PATRIMONIALES | * TESTAMENTARIOS |
| | * ETC. |

BANCA DE INVERSION:

- | | |
|--------------------|--------------|
| * MERCADO BURSATIL | * CETES |
| * RENTA VARIABLE | * PETROBONOS |

ASESORIA HIPOTECARIA:

- * ASESORIA Y CREDITOS HIPOTECARIOS
- * AVALUOS
- * ADMINISTRACION DE INMUEBLES

COMPRA VENTA DE DIVISAS

...

SERVICIO ELECTRONICO:

- * CAJA PERMANENTE
- * DISPENSADORES DE EFECTIVO
- * BANCO EN SU CASA
- * AUTOBANCO
- * LINEA DE CREDITO
- * TELEFAX
- * MINICOMPUTADORAS
- * TERMINALES EN VENTANILLA

FUERZAS Y DEBILIDADES

Fuerzas:

- Tecnología avanzada
- Ejecutivos de cuenta especializados incluyendo, de mercado de dinero.
- Locales espaciosos
- Confort y comodidad
- Buena actitud de servicio del personal
- Personal altamente calificado

Debilidades:

- Frecuentes caídas de línea
- Poca rotación de personal
- Deficiencia en el control interno
- Falta de atención a los mercados prioritarios
- Falta de motivación al personal
- Falta de interés por parte de la gerencia hacia la conversión de grupos informales en grupos de trabajo.
- Disminución de información del primer nivel orgánico hacia abajo.
- Dirección Autócrata

OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

Oportunidades:

- Mercado cautivo (se cuenta con clientela arraigada a Alfa por más de 15 años).
- Servicios integrados
- La imagen en la jurisdicción es muy buena, es reconocida como una institución con experiencia, que además cuenta con especialistas profesionales.
- Los avances tecnológicos de Alfa son sobresalientes.
- Existe mercado potencial y latente al cual podemos atacar, con un prometedor éxito.
- "El sistema Innovador de Alfa", con este concepto rompe con el de sucursal tradicional, impactando en la aceptación del cliente o prospecto.

Amenazas:

- Agresivo comportamiento de las Casas de Bolsa a través de su crecimiento tanto vía sucursales, como ejecutivos de cuenta, coadyuvando con esta acción, - las tasas atractivas con que cuenta.
- Participación bancaria, alta competencia en la comunidad.
- Mercado mercenario por prácticas desleales de la competencia, sacrificando costos y precios.
- Representación de Bancos Extranjeros y Casas de Cambio.
- Fusiones de Bancos Mexicanos chicos.

PARTICIPACION DE ALFA Y OTROS BANCOS EN EL MERCADO, DENTRO
DE SU JURISDICCION.

<u>S E C T O R</u>	<u>BANCOS UTILIZADOS</u>	<u>Nº DE NEGOCIACIONES</u>	<u>%</u>
COMERCIO	A L F A	32	8.31
	B E T A	37	9.61
	OTROS BANCOS	144	37.41
	ALFA Y OTROS BANCOS	60	15.58
	NINGUN BANCO	21	5.45
	SIN CONTESTACION	91	23.64
	TOTALES	385	100.00
SERVICIO	A L F A	58	5.89
	B E T A	62	6.30
	OTROS BANCOS	344	34.96
	ALFA Y OTROS BANCOS	106	10.77
	NINGUN BANCO	51	5.18
	SIN CONTESTACION	363	36.90
	TOTALES	984	100.00
INDUSTRIA	A L F A	3	3.06
	B E T A	8	8.16
	OTROS BANCOS	25	25.51
	ALFA Y OTROS BANCOS	13	13.27
	NINGUN BANCO	1	1.02
	SIN CONTESTACION	89	48.98
	TOTALES	139	100.00

PARTICIPACION DE...

<u>S E C T O R</u>	<u>BANCOS UTILIZADOS</u>	<u>Nº DE NEGOCIACIONES</u>	<u>%</u>
OTROS	A L F A		
	B E T A		
	OTROS BANCOS		
	ALFA Y OTROS BANCOS		
	NINGUN BANCO		
	SIN CONTESTACION	98	100.00
TOTAL	A L F A	93	5.79
	B E T A	107	6.66
	OTROS BANCOS	513	31.94
	ALFA Y OTROS BANCOS	179	11.15
	NINGUN BANCO	73	4.55
	SIN CONTESTACION	<u>641</u>	<u>39.91</u>
	TOTAL	1606	100.00

ACTIVIDAD BANCARIA

Bancos existentes dentro de la Jurisdicción de Banco Alfa:

Nombre del Banco No de Bancos existentes en
la Zona.

Beta	2
Sigma	3
Omega	10
Gamma	1
Epsilon	2
My	2
Delta	2
Zeta	1
Theta	1
Pi	1
Kappa	1
Omicron	1
Lambda	1

TOTAL- 28

CAPITULO VII

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

ESCENARIOS FUTUROS

El servicio bancario en la actualidad no ofrece una preferencia para el cliente, ya que todas las instituciones ofrecen lo mismo y son del mismo dueño.

El desarrollo de los mercados urbanos obliga a analizar y replantear el tipo de medios de entrega de servicios bancarios, - así como la dimensión de su cobertura, ubicación y características inmobiliarias.

Las demandas del mercado hacen necesario definir nuevos criterios en la entrega de producto/servicio, y el desarrollo de Alfa como medio de cambio nos llevaría a ofrecer un nuevo concepto - en la entrega de servicios bancarios.

Ofrecer en el corto plazo, bajo el concepto de "Institución Innovadora, todos los servicios bancarios con alta calidad y eficiencia operativa, sistematizando todos los procesos, así como la automatización de las operaciones, lo que nos ayudaría a asegurar e incrementar la penetración en el mercado.

PLANTEAMIENTO DE HIPOTESIS

- HIPOTESIS I -

El Banco Alfa puede incrementar su captación notablemente, a corto plazo y solidificar su posición en el mercado, con respecto a la competencia, dentro de su jurisdicción, promoviendo los nuevos instrumentos bancarios con que cuenta, hacia un determinado segmento del mercado que muestren un mayor potencial en ventas, sin tener que esperar como efecto un incremento notable de cargas de trabajo.

- HIPOTESIS II -

Considerando que lo que el cliente busca en una institución de crédito, además de satisfacer una necesidad con algún producto bancario, es, encontrar calidad humana en el servicio; entonces, si reunimos el elemento tecnológico del producto con una "mayor" calidad humana y los dirigimos hacia un determinado segmento del mercado, (que por su mayor potencial en ventas sean los mas significativos de la jurisdicción) podremos lograr un incremento notable en la captación a corto plazo, además de solidificar su posición en el mercado.

MISION:

- * Ser Motor de Desarrollo en la comunidad

OBJETIVOS A LARGO PLAZO:

- * Ser el primer Banco en la comunidad
- * Ser innovador de productos y/o servicios y llegar a ser lider
- * Ser el Banco en donde su gente se desarrolle y su trabajo sea significativo.
- * Mantener la imagen de seriedad y profesionalismo, ante la comunidad que se atiende.
- * Brindar un servicio diferente, con nuevos productos.
- * Medio de entrega, donde el Banco ofrezca a la comunidad una - respuesta integral a sus necesidades.

OBJETIVOS A CORTO PLAZO:

- * Proyectar imagen de Institucionalidad
- * Conservar posicionamiento a través de ser un Centro de asesoría con mística de una excelencia en la atención al cliente - (conocimiento de los servicios, profesionalismo, conocimiento de la función, trato amable, rapidez y eficiencia).
- * Segmentar el mercado de Banco Alfa para atender las necesidades de la clientela en forma diferenciada.
- * Analizar y determinar mezclas óptimas en términos de rentabilidad para la administración y promoción de productos.
- * Incrementar la captación de Alfa significativamente.

OBJETIVO PRINCIPAL

Incrementar la penetración y captación, a corto plazo, dentro de la jurisdicción del Banco Alfa.

OBJETIVO PARTICULAR

Incrementar la penetración del mercado en un 6% (tomando como base el total de los usuarios del sistema de cheques en banca Comercial) y la captación en 10%; en un período de tres meses aproximadamente.

METAS

Desarrollar un plan para implantar un servicio personalizado, con el propósito de incrementar la captación, sin esperar como efecto un aumento considerable de cargas de trabajo.

Tener programas permanentes de promoción de los servicios de Banco Alfa.

Contar con programas permanentes de capacitación y desarrollo para el personal.

Ejercer una campaña permanente con el personal a fin de despertar la actitud de servicio en ellos.

REGLAS

Utilizar como mínimo un 50% y un 70% como porcentaje óptimo - del tiempo total a utilizar en el proyecto, en la planeación de la promoción del servicio.

En el contacto telefónico no deben mencionarse productos o - servicios con la intención de hacer la venta por teléfono.

Políticas

Eliminar las cuentas de usuarios del sistema de cheques que se encuentren en el rango de \$0.00 a \$50,000.00, que no se justifiquen; debido a que representan el 16% aproximadamente del - total de usuarios, en banca Comercial de Alfa y que en realidad solo aportan un saldo promedio en forma global de - \$1,200,000.00 a \$5,700,000.00, mensualmente.

Estrategias Principales

Directivas:

Mantener e incrementar la penetración de mercado.

Mantener un clima de trabajo adecuado.

Mayor responsabilidad en el manejo de los recursos.

Liderazgo.

Gestión proactiva.

Funcionales:

Provocar la intervención dinámica y entusiasta a todos los niveles, en el proceso de respuesta al mercado.

Comunicación y canalización de esfuerzos para el logro de los fines institucionales.

Control y eficiencia.

Fomentar la gestión proactiva.

Adecuar siempre los recursos a las necesidades actuales

Cuidado del producto y servicio.

Estrategías Promocionales

Desarrollar un pleno conocimiento del mercado.

Reconocer a los grupos estratégicos de la competencia a través de sus acciones.

Manejar con precisión todos los servicios y productos.

Identificar que negocios son productores de efectivo.

Efectuar una revisión periódica de la clientela asignada detectando los "High Lights" de su comportamiento VS funcionarios.

Mantener programas específicos de prospectación, mantenimiento y reconducción.

Conocer la posición de Alfa, en segmentos determinados y reconocer cada uno de ellos, generando la relación bancaria vía explotación de líneas de productos (venta cruzada).

C A P I T U L O V I I I

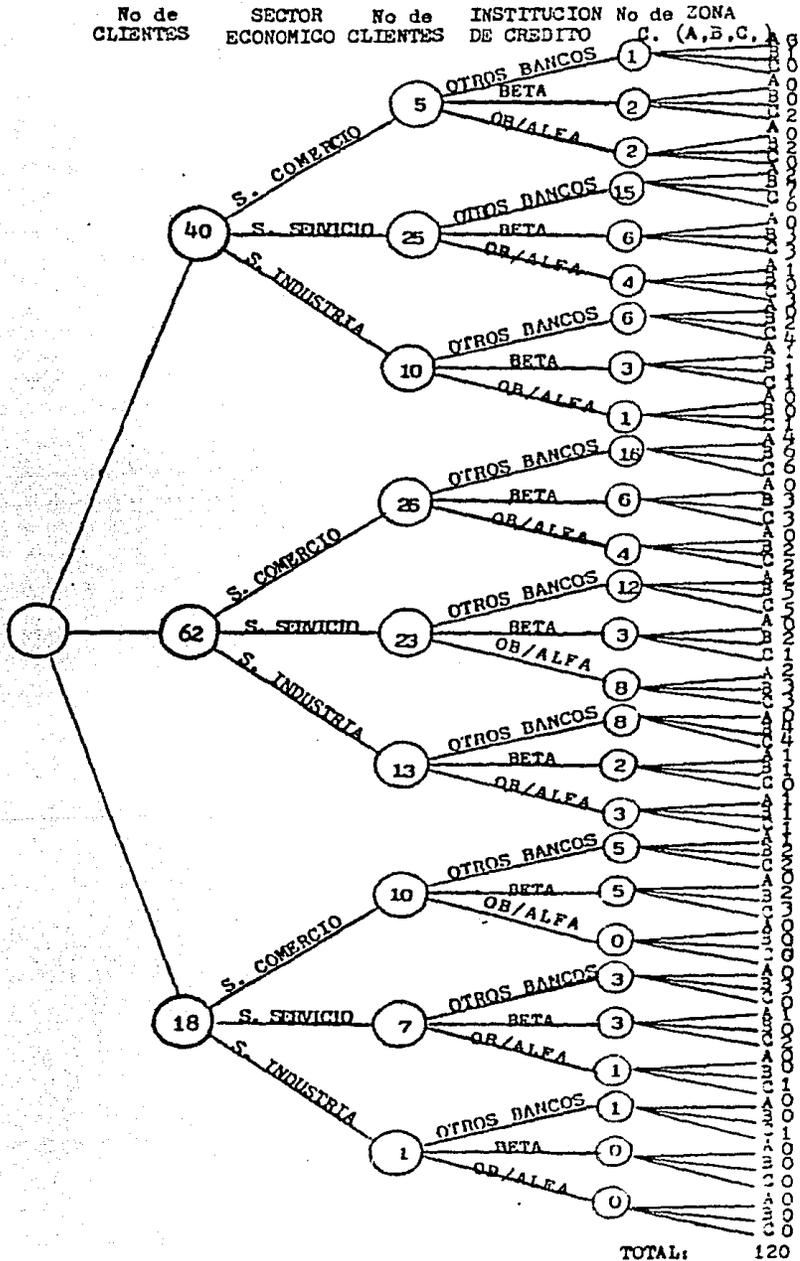
PROCEDIMIENTOS

Procedimientos Generales para el desarrollo del Proyecto
Promocional.

- Contar con una lista de prospectos que permita orientar el esfuerzo hacia nuestro objetivo.
- Considerar sólo clientes que se encuentren entre el rango de 319 millones en adelante, en ventas anuales; para delimitar el segmento de mercado que nos ayudará a lograr nuestro objetivo principal.
- Instrumentar plan de ventas:
 - . Haciendo citas con los prospectos, a fin de llevar a cabo la entrevista de venta.
 - . Fijar un objetivo a alcanzar con la entrevista, de tal manera de que quien realice dicha acción tenga siempre en mente que es lo que busca con ella.
 - . Visualizar el objetivo de una entrevista en dos dimensiones:
 - a) Objetivo máximo.- resultado esperado con la entrevista.
 - b) Objetivo mínimo.- resultado a lograr sólo en caso de no poder obtener el objetivo máximo.
- La planeación/promoción, será efectuada por cuatro promotores.
- Considerar 60 días hábiles desde el inicio hasta la terminación del proyecto.

- Efectuar la planeación/promoción del servicio empezando por la Zona "C", después la Zona "B" y al final la Zona "A"; esto es considerando la Zona que representa el mayor número de prospectos.
- Realizar una 2a. planeación/promoción, por cada Zona, con los clientes que no se haya logrado cerrar una operación en una primera entrevista; si se considera pertinente.
- Solicitar el apoyo de algún especialista de Alfa, para la segunda planeación/promoción, si el caso lo requiere.

DIAGRAMA DE TOMA DE DECISIONES



CLASIFICACION POR SECTORES DE LOS CLIENTES QUE POR EL MONTO DE
SUS VENTAS SEAN LOS MAS REPRESENTATIVOS, PARA ALCANZAR NUESTROS
OBJETIVOS:

S E C T O R *	* VENTAS ANUALES PRONOSTICADAS (PERIODO 1987)			T O T A L
	319 a 650	651 a 3,280	Mas de 3,280	
COMERCIO	23	9	8	40
SERVICIO	24	13	25	62
INDUSTRIAL	3	5	10	18
T O T A L	50	27	43	120

* En millones de pesos

PROCEDIMIENTOS GENERALES PARA LA PROMOCION DEL SERVICIO Y PRODUCTOS QUE
OFRECE EL BANCO ALFA

Se promovera el servicio en orden de importancia tomando como factores las siguientes características de los clientes/prospectos:

CARACTERISTICAS

DESCRIPCION

I.- Monto en ventas

Considerar los montos en ventas en el siguiente orden para la promoción del servicio/productos del Banco Alfa:

1c. Más de 3,280 millones

2o. De 651 a 3,280 millones

3o. De 319 a 650 millones

II.- Banco(s) con que trabaja

Efectuar la promoción sobre el siguiente orden:

a) Trabaja con otros Bancos

b) Trabaja con Beta y otros Bancos

c) Trabaja con Alfa y otros Bancos

III.- Sector Económico al que pertenecen

Realizar la promoción considerando en primer lugar al sector Servicio posteriormente al Sector Comercio y por ultimo el Sector Industrial

CARACTERISTICA

DESCRIPCION

IV.- Zona a la que pertenece
(A, B, Y C)

Dar mayor preferencia a las zonas en que se divide la jurisdicción del Banco Alfa, con siderando la tendencia de la u bicación de los prospectos, se gún el siguiente orden:

- 1o. Zona B
- 2o. Zona C
- 3o. Zona A

PROCEDIMIENTOS GENERALES PARA LA ESTRATEGIA PROMOCIONAL

(FASE II)

OPERACION	DESCRIPCION
V. Recabar la mayor información posible del prospecto	Conocer los datos generales del contacto principal: edad profesion antigüedad, funciones. listar posibles necesidades de la empresa.
VI Instrumentar plan de ventas	Hacer citas con los prospectos (la mayoría de las veces por teléfono); se sugiere el siguiente procedimiento: <ul style="list-style-type: none">. Saludo e introducción. Presentar el planteamiento principal.. Mostrar el propósito de la llamada.. Plantear los beneficios relacionados de la entrevista. Manejar objeciones. Sugerir fecha y hora de entrevista.. Confirmar día y hora.

(FASE II)

PROCEDIMIENTOS GENERALES PARA LA ESTRATEGIA

PROMOCIONAL

-PRESENTACION DE LA PROPOSICION-

OPERACION	DESCRIPCION
VII.- Entrevista de ventas	Fijar objetivo máximo y mínimo a alcanzar en la entrevista.
VIII.- Inducción	Saludo e introducción (creación de rapport).
IX.- Mostrar la intención de la visita.	Promover los servicios que ofrece el Banco Alfa.
X.- Reaccionar y manejar las posibles objeciones del prospecto.	Buscar en la objeción la información que le hace falta al entrevistado; llevar un registro de las objeciones que se vayan presentando en el contacto con los prospectos - clientes, a fin de manejarlas posteriormente cuando vuelvan a presentarse.

continúa fase II...

OPERACION	DESCRIPCION
XI Presentar el producto como un satisfactor de <u>necesidades</u> .	Necesidades detectadas antes y durante la entrevista. Manejar características de los productos y servicios - que integran la proposición de venta que se presenta para lograr el objetivo máximo.
XII Reacción y manejo de las objeciones.	Relacionandolas con las necesidades detectadas, los beneficios deben ser la "solución" a la(s) necesidad(es) detectada(s).
XIII Solicitar el cierre de la entrevista (venta)	Sugerir o solicitar una acción por parte del prospecto que lo lleve a aceptar nuestra proposición o bien a requerirnos de mayor información para poder - hacerlo.
FASE III	
XIV Solicitud de cierre de manera "Directa".	Pedir el negocio de acuerdo a - lo determinado en el objetivo máximo de la entrevista.

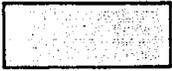
continua Fase III...

OPERACION	DESCRIPCION
XV Solicitud de cierre de manera "Indirecta"	Reaccionar y manejar las objeciones, reforzando los beneficios. Utilizar esta alternativa de cierre cuando el prospecto/cliente ha presentado resistencia a aceptar el cierre solicitado de manera "directa".
XVI Si el prospecto acepta cerrar (venta)...	Confirmar su decisión. Sugerir el primer paso, - (responsabilidad del entrevistador).
XVII Si el prospecto no acepta "cerrar"...	Suspender la entrevista y reprogramar, si se considera conveniente.

SÍMBOLOS UTILIZADOS EN EL DIAGRAMA DE FLUJO



Símbolo Terminal.- Utilizado para indicar inicio y terminación del diagrama de flujo.



Símbolo de Procesamiento.- Marca las instrucciones para auxiliar o efectuar manipulaciones de datos.



Símbolos de Flujo.- Señalan la dirección del procesamiento o el flujo de datos.



Símbolo de Espera.- Señala la demora entre un proceso y otro.



Símbolo de clasificación.- Se usa para definir la operación de clasificación de datos sobre un proceso.



Símbolo Conector entre páginas.- Se utiliza para conectar partes de un diagrama de flujo localizadas en la misma o en diferente hoja.



Símbolo de Operación auxiliar.- Se utiliza para definir un proceso de ayuda en la manipulación de datos.



Símbolo Conector.- Permite la conexión de partes de un diagrama de flujo.



Símbolo de registro.- Se usa para definir la selección y registro de datos de un proceso.



Símbolo de decisión.- Indica la ejecución de operaciones lógicas por medio de las cuales se comparan dos datos.



Símbolo de proceso terminado.- Indica la ejecución de un proceso final en una decisión.

Continúa Fase I...

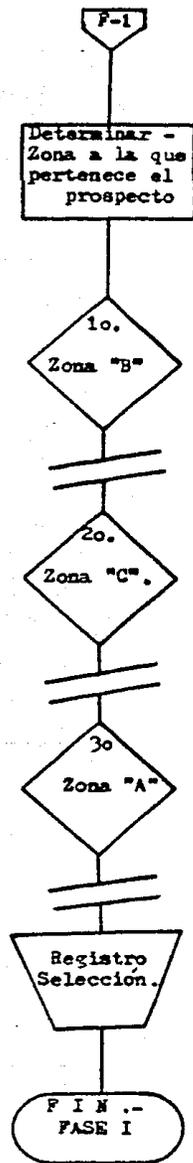
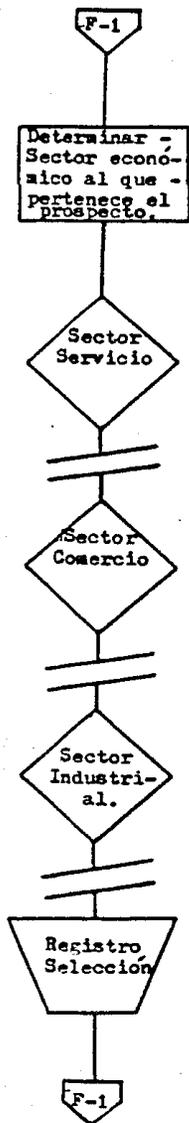
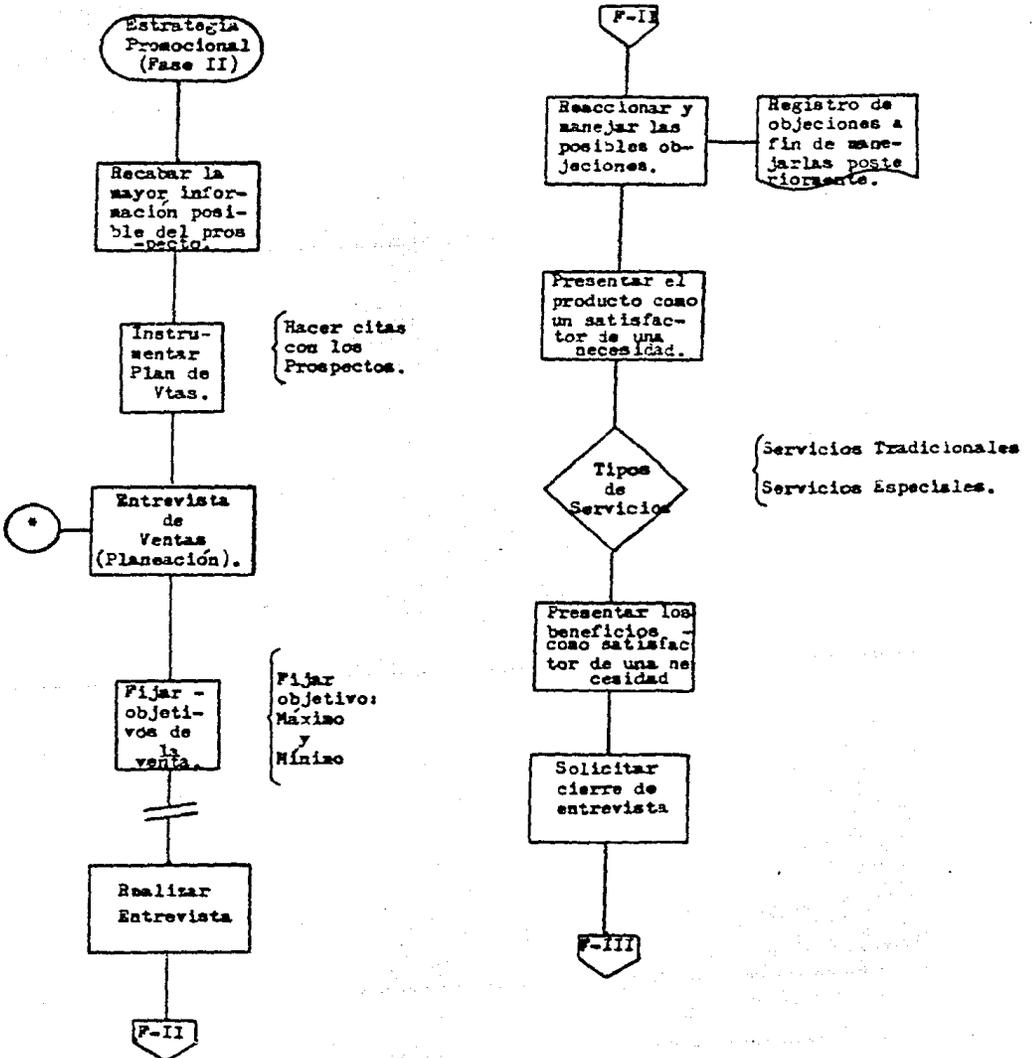
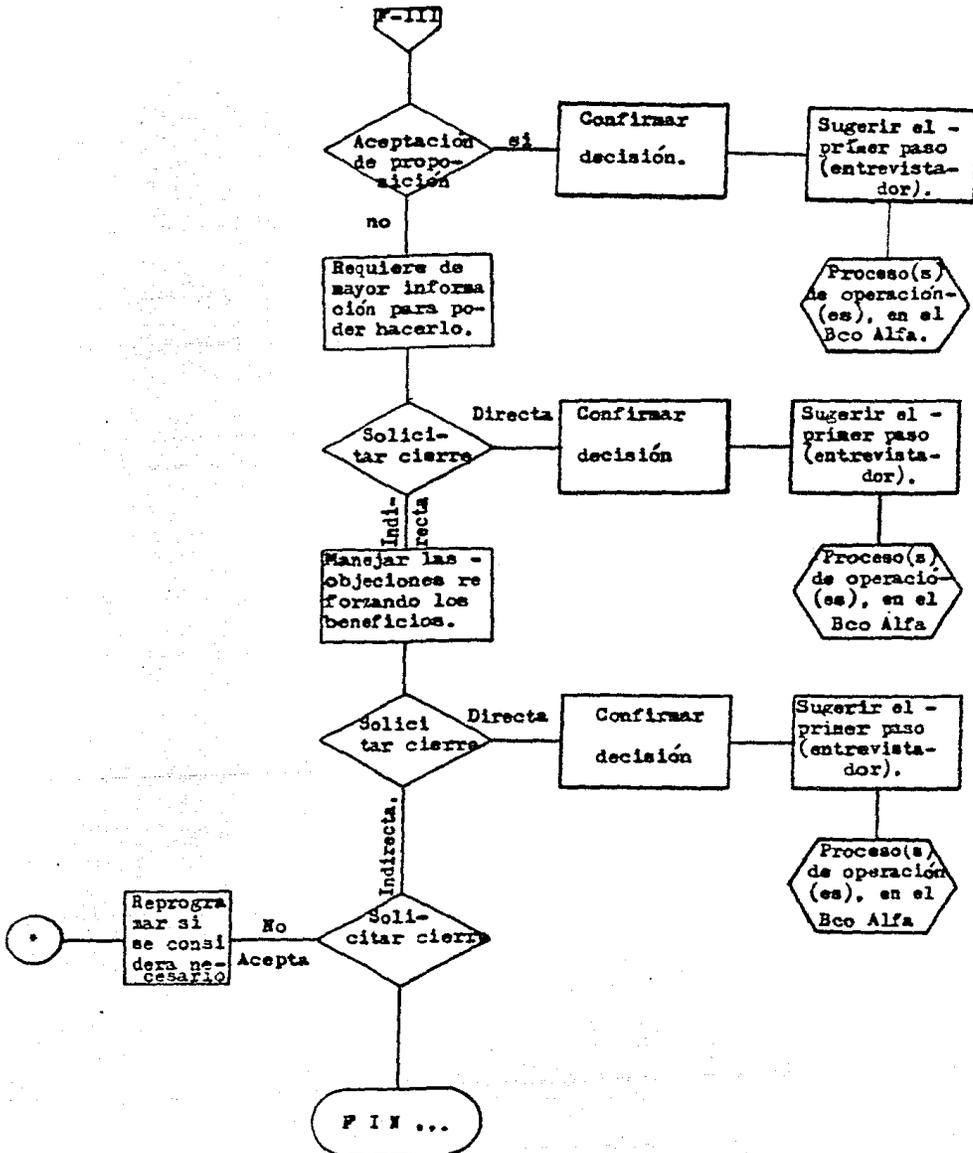


DIAGRAMA DE FLUJO DE LOS PROCEDIMIENTOS GENERALES PARA LA
ESTRATEGIA PROMOCIONAL (FASE II).



FASE III

FASE ULTIMA DE LA ESTRATEGIA PROMOCIONAL



DESCRIPCION DE ACTIVIDADES

<u>EVENTO</u>	<u>ACTIVIDADES</u>	<u>DURACION</u> <u>(días hábiles)</u>	<u>OBSERVACION</u>
1	Inicio del proyecto	0	
2	Planeación de la 1a. promoción Zona "C", (4 promotores).	12	Primera operación
3	Inicio de la 1a. etapa de pro- moción del servicio, Zona "C"	8	Se efectua después de E-2
4	Fin 1a promoción del servicio, Zona "C", (2 promotores).	4	Se efectua después de E-3
5	Planeación para efectuar 2a. - promoción del servicio Zona "C" (2 promotores).	4	Se efectua después de E-3 y puede ejecutarse simul- táneamente con E-4
6	Segunda promoción del servicio Zona "C", (4 promotores).	3	Se efectua después de E-5
7	Planeación de la 1a. promoción Zona "B", (4 promotores)	12	Se efectua después de E-6
8	Inicio promoción del servicio Zona "B", (4 promotores).	6	Se efectua después de E-7
9	Fin promoción del servicio, en Zona "B" 1a etapa, (1 promotor)	3	Se efectua después de E-8

EVENTO	ACTIVIDADES	DURACION (dias habiles)	OBSERVACION
10	Planeación para efectuar 2a. promoción del servicio en Zona "B", (3 promotores).	3	Se efectua despues de E-6 y puede ejecutarse simultaneamente con E-9.
11	Segunda promoción del servicio, Zona "B", (4 promotores)	3	Se efectua despues de E-9 y E-10.
12	Planeación de la 1a. promoción en Zona "A", (4 promotores).	3	Se efectua despues de E-11
13	Promoción del servicio en Zona "A", la Etapa, (4 promotores).	3	Se efectua despues de E-12
14	Planeación para efectuar segunda promoción del servicio en Zona "A", (4 promotores).	2	Se efectua despues de E-13
15	Segunda y última promoción del servicio, en Zona "A", (4 promotores).	1	Ultima operación del proyecto, efectua despues de E-14.

DESCRIPCION DE RUTA CRITICA

EVENTO	ACTIVIDAD.	DURACION (DIAS HABILES)	*T _L	**T _e	TIEMPO DE HOLGURA (S) S=T _L -T _e	ACTIVIDAD CRITICA
1	0-1	0	0	0	0	0
2	1-2	12	12	12	0	0
3	2-3	8	20	20	0	0
4	3-4	4	27	24	3	0
5	3-5	4	24	24	0	0
6	5-6	3	27	27	0	0
7	6-7	12	39	39	0	0
8	7-8	6	45	45	0	0
9	8-9	3	51	48	3	0
10	8-10	3	48	48	0	0
11	10-11	3	51	51	0	0
12	11-12	3	54	54	0	0
13	12-13	3	57	57	0	0
14	13-14	2	59	59	0	0
15	14-15	1	60	60	0	0

*T_L:Tiempo de terminación más largo del proyecto.

**T_e:Tiempo de inicio más corto del proyecto.

CALCULO DE LOS VALORES DE "T_e" PARA LA RED

ACTIVIDAD	TIEMPO OPTIMISTA (a)	TIEMPO PROBABLE (m)	TIEMPO PESIMISTA (b)	T _e (en días)
1-2.....	8	13	18	12
2-3.....	5	8	11	8
3-4.....	2	5	7	4
3-5.....	2	5	7	4
4-6.....	0	0	0	0
5-6.....	1	3	5	3
6-7.....	8	13	18	12
7-8.....	3	5	8	6
8-9.....	1	3	5	3
8-10....	1	3	5	3
9-11....	0	0	0	0
10-11....	1	3	5	3
11-12....	1	3	5	3
12-13....	1	3	5	3
13-14....	1	2	3	2
14-15....	0	1	2	1

$$\text{FORMULA: } T_e = \frac{a+4m+b}{6}$$

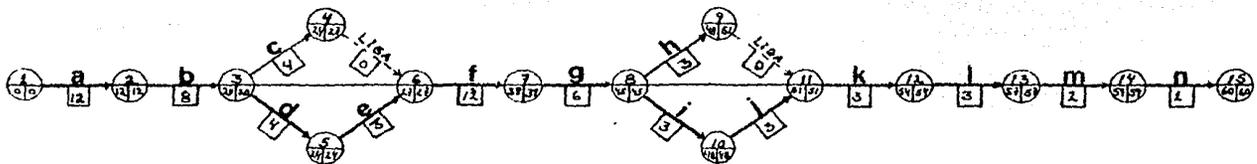
donde:

a= Tiempo optimista

m= Tiempo probable

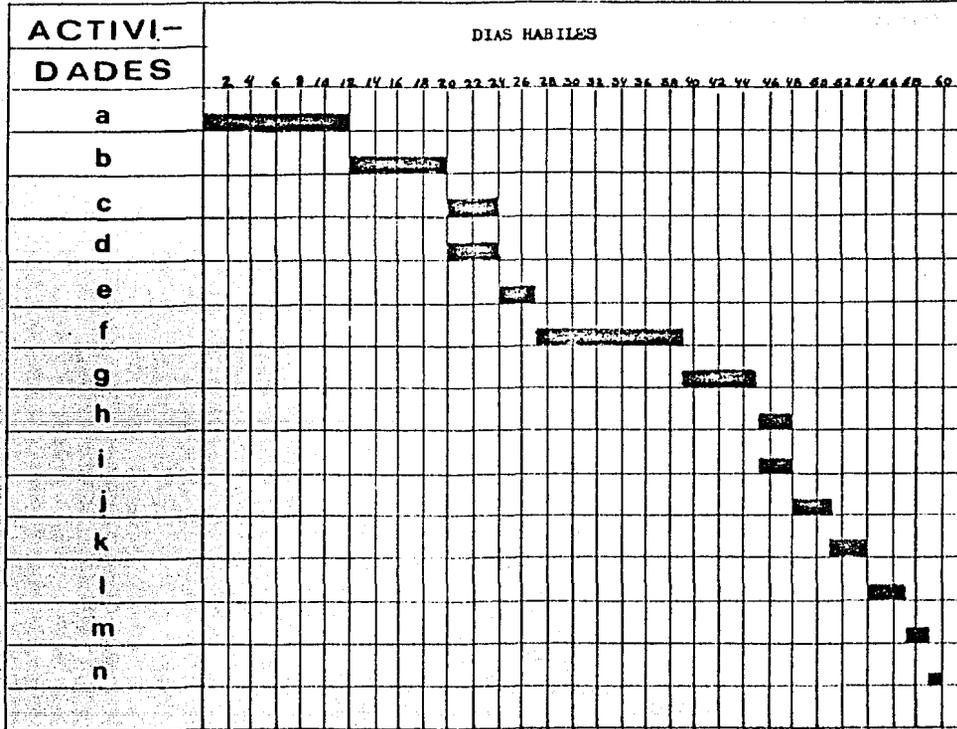
b= Tiempo pesimista

RED DE ACTIVIDADES Y DESCRIPCION
DE RUTA CRITICA DEL
PROYECTO.



RUTA CRITICA: →

GRAFICA DE GANTT



ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

C A P I T U L O I X

TOMA DE DECISIONES

TOMA DE DECISIONES

Para realizar la promoción de servicios del Banco Alfa, se requiere de cuatro personas.

Opciones:

- a) Personal externo no perteneciente a Alfa
- b) Personal externo perteneciente a Alfa
- c) Personal perteneciente a Alfa

Estas son las opciones que se pueden poner en práctica para efectuar la promoción del servicio, pero solo una opción es la más óptima, misma que trataremos de delimitar, analizando sus ventajas y desventajas de cada opción.

ANALISIS DE OPCIONES

OPCION: a) Personal externo no perteneciente a Alfa

<u>VENTAJAS</u>	<u>DESVENTAJAS</u>
<p>*No habría demoras en operación ni cargas de trabajo, por no ser personal del Banco Alfa.</p>	<p>Gastos adicionales sobre sueldos u honorarios; no contemplados en el presupuesto.</p>
<p>Pueden trabajar tiempo completo lo que disminuiría la duración del proyecto.</p>	<p>Requerirían de tiempo adicional para el estudio de los servicios que ofrece Alfa, así como también una inducción al mismo.</p>
	<p>**Puede haber fuga de información que resultaría perjudicial para el desarrollo del proyecto y de Alfa.</p>
	<p>Se tendría que crear nuevamente un ambiente de confianza entre el cliente y el funcionario de Alfa, lo que equivale a no poder "anarrar" la(s) operación(es) desde el momento de la promoción</p>
	<p>Incrementaría los gastos considerablemente, si la promoción se toma como una operación constante.</p>
	<p>...</p>

continúa opción a)...

VENTAJAS

DESVENTAJAS

** No existe certeza de cuán eficaz -
puede ser el personal externo que
no pertenezca a Alfa, en el desa -
rrollo óptimo del proyecto.

Total- 2

Total- 6

* Ventajas más significativas

** Desventajas más significativas

OPCION: b) Personal externo perteneciente a Alfa

VENTAJAS

DESVENTAJAS

No hay gastos adicionales por sueldos u honorarios que afecten el presupuesto ya que los absorbería el departamento encargado.

Pueden trabajar tiempo completo, lo que disminuiría la duración del proyecto.

*Difícilmente puede haber fuga de información que sea perjudicial para el éxito del proyecto y de Alfa.

*No habría demoras en operación, ni exceso de cargas de trabajo, por no ser perso al de Alfa.

Se considera que es gente con experiencia por lo que los resultados esperados deben ser buenos.

Total= 5

* Ventajas más significativas

** Habría demora en el desarrollo del proyecto, por la falta de personal, en esta área del Banco además del proceso para la asignación de personal en el proyecto.

Requerirán de tiempo adicional para la inducción al Bco. Alfa.

** El ambiente de confianza creado entre el prospecto y el promotor puede disminuir ante el funcionamiento de Alfa, lo que evitaría "asarrar" la(s) operación(es) satisfactoriamente.

Total= 3

** Desventajas más significativas

OPCION: c) Personal perteneciente a Alfa.

VENTAJAS

DESVENTAJAS

No hay gastos adicionales por suel
dos u honorarios, por tratarse de
personal de nómina de Alfa.

** Puede haber demoras en operación
así como cargas de trabajo por -
ser personal del Banco Alfa.

*Los funcionarios que podrían efec-
tuar la promoción son gente con ex
periencia en la promoción, por lo
que se puede esperar resultados -
muy satisfactorios.

No pueden trabajar tiempo comple
to, por lo que utilizarían los -
límites de duración del proyecto

No requieren de tiempo adicional
para el estudio de los servicios o
para una inducción a Alfa, por la
propia naturaleza de sus funciones

* No hay fuga de información que pon
ga en peligro el desarrollo del -
proyecto y la posición de Alfa, con
respecto a la competencia.

* El ambiente de confianza creado en-
tre el prospecto y el promotor, no
se perderá debido a que continua -
ría el cierre de sus operaciones,
con el promotor de Alfa.

ANALISIS DE OPCIONES

(VENTAJAS Y DESVENTAJAS MAS SIGNIFICATIVAS)

Considerando las funciones asignadas de antemano al personal de planta; el utilizarlo para otras operaciones, equivale a crear desoras - en las funciones, lo que traería como consecuencia cargas de trabajo además de otros problemas.

El éxito o fracaso depende en gran medida del conocimiento de los - servicios y la experiencia en promoción que tengan los promotores.

El ambiente creado entre prospecto y promotor puede ser decisivo en un "cierre de operaciones" bastante satisfactorio, por lo que es conveniente que el prospecto continúe sus operaciones con el promotor - en Alfa.

La disminución del tiempo planeado para la realización del proyecto no es tan importante como su incremento, por lo cual se debe tener - cuidado con todas aquellas operaciones adicionales que aumenten el - tiempo previamente establecido.

La fuga de información del proyecto, también representa un peligro - para lograr un desarrollo exitoso, además de otras consecuencias, - por lo que se debe considerar como uno de los más importantes puntos para elegir la opción más favorable.

Conclusión

De acuerdo a lo anterior, la opción más favorable es: "C" (personal perteneciente a Alfa).

Ahora, la gente idonea para desarrollar el proyecto son los cuatro subgerentes de mercado con los que cuenta Alfa; pero hay que salvar una desventaja importante:

* El posible incremento de cargas de trabajo y demoras en operación, para lo cual se debe contar con un elemento que los apoye en sus labores tales como: atención a clientela, realización de estudios de crédito, etc.

El sueldo que podría percibir sería el tabulador "F-1", que comparado con los honorarios del personal externo no perteneciente a Alfa, además de considerar los resultados que obtendríamos con esta opción; el incremento de gastos al presupuesto anual, resultaría insignificante.

P R E S U P U E S T O .

USUARIOS EN EL SISTEMA DE CHEQUES*

NUMERO DE CUENTAS		RANGOS Y LIMITES DE OPERACIONES	(CAPTACION ACTUAL) SALDO PROMEDIO MENSUAL	SALDO PROMEDIO MENSUAL UNITARIO	(CAPTACION FUTURA) SALDO PROMEDIO MENSUAL	%
ACTUALES	FUTURAS					
30	18	4,000,001.00 A 5,000,000.00	119,633,920.00	3,987,800.00	71,780,350.00	60%
40	62	5,000,001.00 A 10,000,000.00	273,423,690.00	6,835,590.00	423,806,700.00	155%
42	40	10,000,001.00 EN ADELANTE	1'898,272,140.00	45,196,960.00	1'807,878,200.00	95%
TOTALES:			2'291,329,746.00	56,020,344.00	2'303,465,250.00	

* SOLO SE CONSIDERA PARA EFECTOS DE CALCULO Y COMPARACION, EL SISTEMA DE CHEQUES, PERO NO SE DEBE OLVIDAR QUE LA PROMOCION SE APOYA EN TODOS LOS INSTRUMENTOS BANCARIOS.

C A P I T U L O X

PRESUPUESTO

Considerando los datos anteriores podemos deducir los incrementos de la captación durante el desarrollo del proyecto.

ZONA: C

Duración: 27 días hábiles

Captación:

No de ctas futuras	Rango y límites.	Saldo promedio unitario	Captación futura.
9	4,000,001 A 5,000,000.00	3,987,800.00	35,890,200.00
25	5,000,001 A 10,000,000.00	6,835,590.00	170,889,750.00
20	10,000,001 EN ADELANTE	45,196,960.00	<u>903,939,200.00</u>
		TOTAL:	1'110,719,150.00

ZONA: B

Duración: 26 días hábiles

Captación:

No de ctas futuras	Rangos y límites.	Saldo promedio unitario	Captación futura.
7	4,000,001 A 5,000,000.00	3,987,800.00	27,914,600.00
27	5,000,001 A 10,000,000.00	6,835,590.00	184,560,930.00
16	10,000,001 EN ADELANTE	45,196,960.00	<u>723,151,360.00</u>
		TOTAL:	935,626,890.00

ZONA: A

Duración: 9 días hábiles

Captación:

No de ctas. futuras	Rangos y límites.	Saldo promedio unitario	Captación futura.
2	4,000,001 A 5,000,000.00	3,987,800.00	7,975,600.00
10	5,000,001 A 10,000,000.00	6,835,590.00	68,355,900.00
4	10,000,001 EN ADELANTE	45,196,960.00	<u>180,787,840.00</u>
		TOTAL:	257,119,340.00

TOTAL AL FINAL DEL PROYECTO: \$2,303,465,380.00

CALCULO DE PORCENTAJE DE ERROR

Considerando un .5% para el tercer rango (según orden de importancia); 1.5% para el el segundo rango, y 1% para el primer rango, de posible falla en la promoción del del servicio obtendríamos una captación al final del proyecto de:

Nº de Rango	Nº de Prospectos	% de Falla	Nº de prospectos -% de falla	Saldo promedio mensual unitario.
1ª	40	1%	36	45,196,960.00
2ª	62	1.5%	53	6,835,590.00
3ª	18	.5%	17	3,987,600.00

TOTALES:

Nº de Rango	Total
1ª	1'627,090,560.00
2ª	362,286,270.00
3ª	<u>67,792,600.00</u>
TOTAL FINAL:	\$ 2'057,169,430.00

C A P I T U L O X I

PLANTEAMIENTO MOTIVACIONAL

PLANTEAMIENTO MOTIVACIONAL

Ahora para coadyuvar al desarrollo del programa, analizaremos las características más sobresalientes del elemento humano de Alfa, así como su oportunidad de realizarse dentro de la organización, para lo cual analizaremos ventajas y desventajas...

Ventajas:

- La mayoría de los subordinados conforman un grupo - joven y entusiasta.
- Existe una gran cohesión de grupo, por lo cual se ven disminuidos los conflictos intergrupo.
- Tienen grandes deseos de aprender y aportar sugerencias para el mejor funcionamiento de la institución
- No existe un liderazgo bien definido en el grupo, - por lo que nos presenta la oportunidad de poder dirigir hacia los objetivos deseados, por medio de un líder formal que busque el compromiso en las acciones de sus subordinados.

Desventajas:

- Existe una marcada dirección autócrata en la organización.
- A la gerencia no le interesa el estado motivacional de los subordinados.
- Existe poca disponibilidad por parte de la gerencia a aceptar sugerencias de sus subordinados.
- La falta de motivación y la tensión del ambiente de trabajo esta desmotivando al personal.

Conclusion:

El problema más importante sobre el aspecto motivacional del grupo de trabajo, es el tipo de dirección que aplica la gerencia para el logro de sus objetivos. Por lo que, para solucionarlo se requiere un análisis más profundo de la misma, para reconocer las causas y efectos y buscar una solución adecuada.

El no aprovechamiento de la disponibilidad del grupo para participar en el planteamiento y desarrollo de los objetivos, puede disminuir su creatividad, amén de volverse un grupo apático.

La frustración de los subordinados también puede disminuir su productividad, con lo cual los objetivos no podrán lograrse, debido a que el elemento más importante para lograr una diferenciación entre Alfa y los demás Bancos, además de sus servicios y tecnología, es su personal y el aprovechamiento de este.

Aunado a lo anterior, cabe recordar que, el principal factor del proyecto de promoción del servicio es la relación interpersonal que se pueda lograr entre el personal de la organización y el cliente o prospecto debido a la similitud de los productos que ofrecen Alfa y las demás Instituciones de crédito.

Glosario de Términos

Actividad. El trabajo necesario para terminar un evento particular en una red PERT; una actividad consume tiempo, - el cuál es la variable principal en un sistema PERT.

Administración. El proceso de coordinar la actividad individual y grupal hacia las metas del grupo.

Administración por Objetivos. Es una técnica administrativa que consta de los siguientes elementos principales:

1) un superior y un subordinado se reúnen para discutir y establecer conjuntamente las metas alcanzables por el subordinado y; 2) el superior y el subordinado se reúnen de nuevo, después de que se han planteado las metas iniciales, para evaluar el rendimiento del subordinado en términos de las metas preestablecidas.

Autoridad. El derecho legítimo a utilizar recursos asignados - para lograr una tarea u objetivo delegado. Es el derecho a dar ordenes y a una obediencia exacta.

Cohesión de grupo. La atracción de los miembros del grupo en términos del deseo. Es la "adhesión" al grupo.

Conflicto intergrupo. Una forma de conflicto que existe en los grupos debido a temas como recursos limitados, problemas de comunicación o diferentes percepciones de sus miembros.

Criterio del máximax. El gerente optimista cree que solo ocurrirán los resultados mas favorables, y decide maximizar la mayor ganancia.

Criterio del máximin. El administrador pesimista opina que solo sucedera el resultado menos favorable y por lo tanto, decide maximizar el rendimiento al mínimo.

Criterio del mínimax. El gerente cree que, una vez que se toma una decisión y ocurre un suceso, habra algún castigo, y selecciona la estrategia que produzca el menor castigo.

Criterio de razón insuficiente. Si un administrador opera bajo condiciones de incertidumbre, se supone que existe una probabilidad igual de que cada uno de los posibles estados de la naturaleza o de las acciones competitivas pueda ocurrir.

Dirección. Una subfunción del control, que se refiere al hecho de interpretar las ordenes para un subordinado.

Enriquecimiento del trabajo. Sugerido formalmente por Herzberg, implica incorporar dentro de los trabajos individuales un mayor alcance para logro personal, reconocimiento y responsabilidad. Se refiere al reforzamiento de los factores motivacionales y solo incidentalmente a factores de mantenimiento.

Estrategias organizacionales. Los criterios generales que utilizara la organización para lograr sus objetivos organizacionales. Además, son las directrices principales que respetará la organización al perseguir sus objetivos.

Estructura de la organización. Es el cuadro de trabajo definido formalmente para las relaciones entre actividades y autoridades. Es análogo al concepto biológico de esqueleto.

Estructura piramidal. Es una estructura que fomenta tramos estrechos de control, una gran cantidad de niveles administrativos y una toma de decisiones más centralizadas.

Frustración. Esto ocurre cuando los individuos no son capaces de satisfacer sus necesidades. La frustración puede originar un comportamiento o conducta positiva encaminada a la solución de problemas o una conducta negativa.

Función de control. Toda actividad administrativa que se lleva a cabo para asegurarse de que las operaciones actuales van de acuerdo con un plan.

Función de planeación. Todas las actividades gerenciales que conducen a la definición de las metas y a la determinación de los medios apropiados para lograr dichas metas.

Grupo Informal. Un grupo que se desarrolla aparte de los planes oficiales de la administración y opera como una subcultura dentro de la organización.

Grupo laboral. Un grupo formal de personas que trabajan como una unidad para llevar a cabo una tarea.

Liderazgo. Un término muy definido, aunque nebuloso. En el contexto de la Escuela Conductista, el término se refiere a la capacidad de una persona para influir en las actividades de los discípulos en un planteamiento de organización. Se acentúa el hecho de que los líderes deben interactuar con los discípulos para ser influyentes.

Motivación. El estado interior que activa o mueve. Se puede describir como las condiciones impulsivas internas que conducen y motivan.

Objetivos. Señalan los resultados que se esperan lograr en el futuro, como producto de la acción de los integrantes de la organización y de la aplicación del proceso administrativo.

Planeación estratégica. Un proceso de planeación que trata de las metas a largo plazo, selección de actividades para lograr tales metas y asignación de los recursos a esas actividades.

Penetración. Incremento del número de usuarios, por la preferencia de un bien o servicio, en un mercado predeterminado.

Políticas. Son normas generales que señalan el camino a seguir - para lograr los objetivos; se caracterizan por ser flexibles, puesto que indican los límites dentro de los - cuales se encuentra el campo de decisión para quienes se ha delegado la responsabilidad de tomar decisiones.

Procedimientos. Son los planes que describen detalladamente la - secuencia de los pasos que deben seguirse para ejecu - tar ciertas actividades de la manera más eficiente.

Programas. Son planes que agrupan a diversas actividades que han de ejecutarse para obtener un fin concreto, se caracte - rizan por determinar el factor tiempo en la realiza - ción de las actividades.

Promoción. Es el término general que representa el campo amplísi - mo de la comunicación de ventas, publicidad, ventas - personales y promoción de ventas.

Presupuesto. Son la expresión que se da en términos numéricos a los planes; formular un presupuesto es planear, pero - además al ser aprobado y establecido se convierte en - un medio eficaz de control en las actividades de un or - ganismo social.

Reglas. Son normas específicas que señalan las acciones y decisi - ones que deben adoptarse ante situaciones determinadas es decir, establecen precisamente lo que se debe hacer o no hacer en la misma forma cada vez y sin desviación permitida.

Segmentación de mercado. Es la estrategia de subdividir un mercado heterogéneo en grupos; cada uno de los cuales es homogéneo desde algún punto de vista. Esto permite desarrollar un programa de mercadotecnia singular para cada segmento.

Servicios. Son actividades, beneficios o satisfacciones que ofrecen en venta o se brindan en relación a la venta de productos.

Toma de decisiones. Es la prosecución de una solución alternativa específica.

Venta personal. Es una de las tres principales actividades promocionales que generan una comunicación de persona a persona entre los especialistas en mercadotecnia y los miembros de su mercado.

BIBLIOGRAFIA

- BARAJAS Medina, Jorge, Administración II. Apuntes. México: U.N.A.M. 1980
- DONNELLY, Gibson, Ivancevich, Fundamentos de dirección. México: UTEHA, 1984(4a. ed.).
- KOONTZ, O'Donnell, Weihrich, Elementos de administración. México: Mc Graw Hill, 1986(2a. ed.).
- L. Ackoff, Russell, Un concepto de planeación de empresas. México: Limusa 1984 (8a. reimpr.).
- MORENO Fernández, Joaquín, Las finanzas de la empresa. Análisis, recursos y planeación. México: INEPI, 1984(1a. ed.).
- MURRAY R, Spiegel, Estadística. México: Mc Graw Hill, 1982(13a. ed.).
- ORILIA S, Lawrence, Introducción al procesamiento de datos para los negocios. México: Mc Graw Hill, 1986.
- Pequeño Larousse Ilustrado. México, Larousse, 1976(12a. tirada).
- REYES Ponce, Agustín, Administración de empresas. Teoría y práctica. Primera parte. México: Limusa, 1979(24a. reimpr.).
- SCHEWE, Charles D. y SMITH, Reuben M., Mercadotecnia. Conceptos y aplicaciones. México: Mc Graw Hill, 1982.
- TERRY R, George y FRANKLIN G, Stephen, Principios de administración. México: CECSA, 1986(2a. ed.).

THIERAUF, Robert J. y GROSSE, Richard A., Toma de decisiones por medio de investigación de operaciones. México: Limusa, 1983(9a. reimp.).