



# **Otras Herramientas De Control Del Proceso**

**Por**  
**Mag. Juan Alejandro Cárdenas**  
**Palacio**

# Estratificación

■ Es un método que permite hallar el **origen** de un

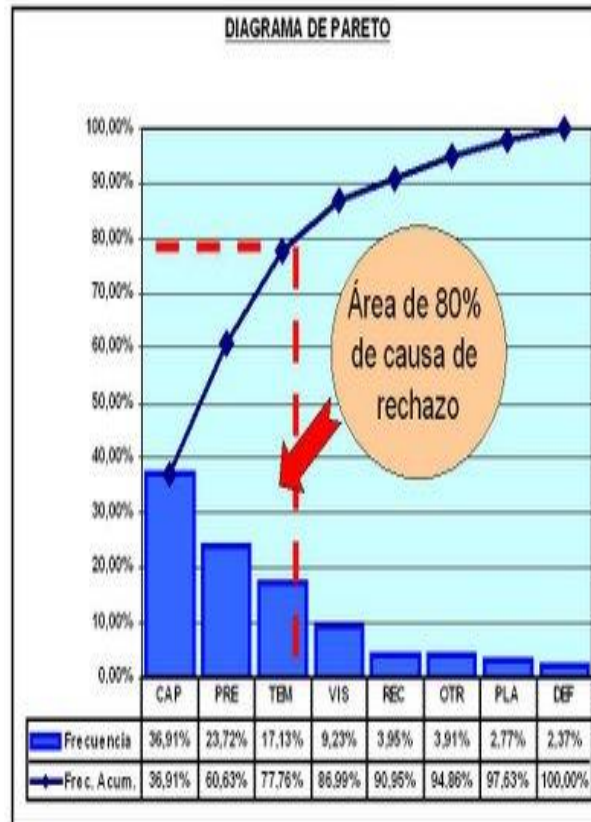
Prescripción de antibióticos ⇒  
estratificación por patologías

conjunto

Derivación al médico especialista ⇒  
estratificación por especialista

■ Ayuda a **priorizar** los estudios de causas a realizar

# Diagrama de Pareto



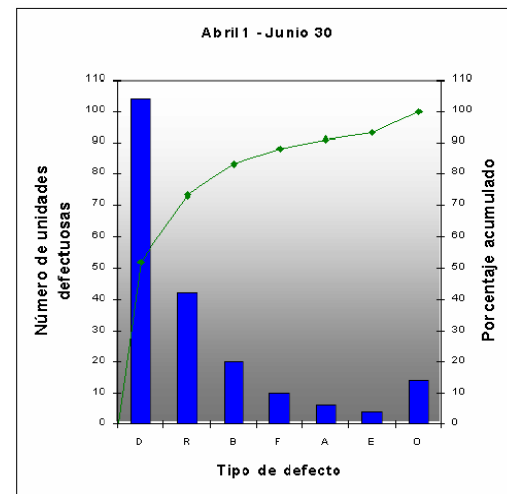
■ El Diagrama de Pareto sirve para **priorizar** las categorías o **causas** principales sobre las que dirigir la atención

# Diagrama de Pareto

- Permite **identificar** los problemas más importantes relacionados con la calidad
- Principio de Pareto: **muchos triviales pocos vitales** (principio 80 – 20)

## Propósitos:

- ✓ **Jerarquizar** problemas
- ✓ **Analizar** las causas
- ✓ **Planificar** mejoras





# Pasos para construir un diagrama de Pareto

1. **Definir** el problema.
2. **Hacer** una **lista** de las características o factores a estudiar
3. **Contar** el número de ocurrencia de cada factor
4. **Ordenar** de mayor a menor, calcular el % del total que representa cada factor y el % acumulado
5. **Graficar** factores estudiados (eje X) vs. % acumulado y % de cada factor (eje Y)



# Control estadístico

- Los gráficos o cartas de control son diagramas preparados donde se van registrando valores sucesivos de la característica de calidad que se está estudiando.
- Estos datos se registran durante el proceso de elaboración o prestación del producto o servicio. Cada gráfico de control se compone de una línea central que representa el promedio histórico, y dos límites de control (superior e inferior).

# Control estadístico

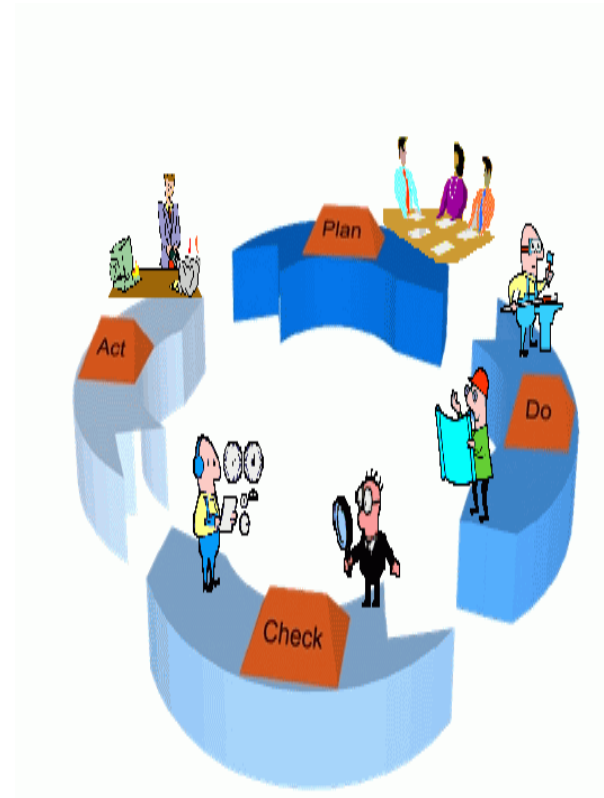
- En éste caso todas las observaciones fluctúan alrededor de la línea central y dentro de los límites de control preestablecidos, sin embargo, no siempre será así, cuando una observación no se encuentre dentro de los límites de control puede ser el indicio de que algo anda mal en el proceso.



# Gráfico de Control

■ El **Control Estadístico** de la calidad es el método de elección para **monitorizar** indicadores

■ Monitorizar implica **identificar** los indicadores a medir y definir el **plan** de monitorización



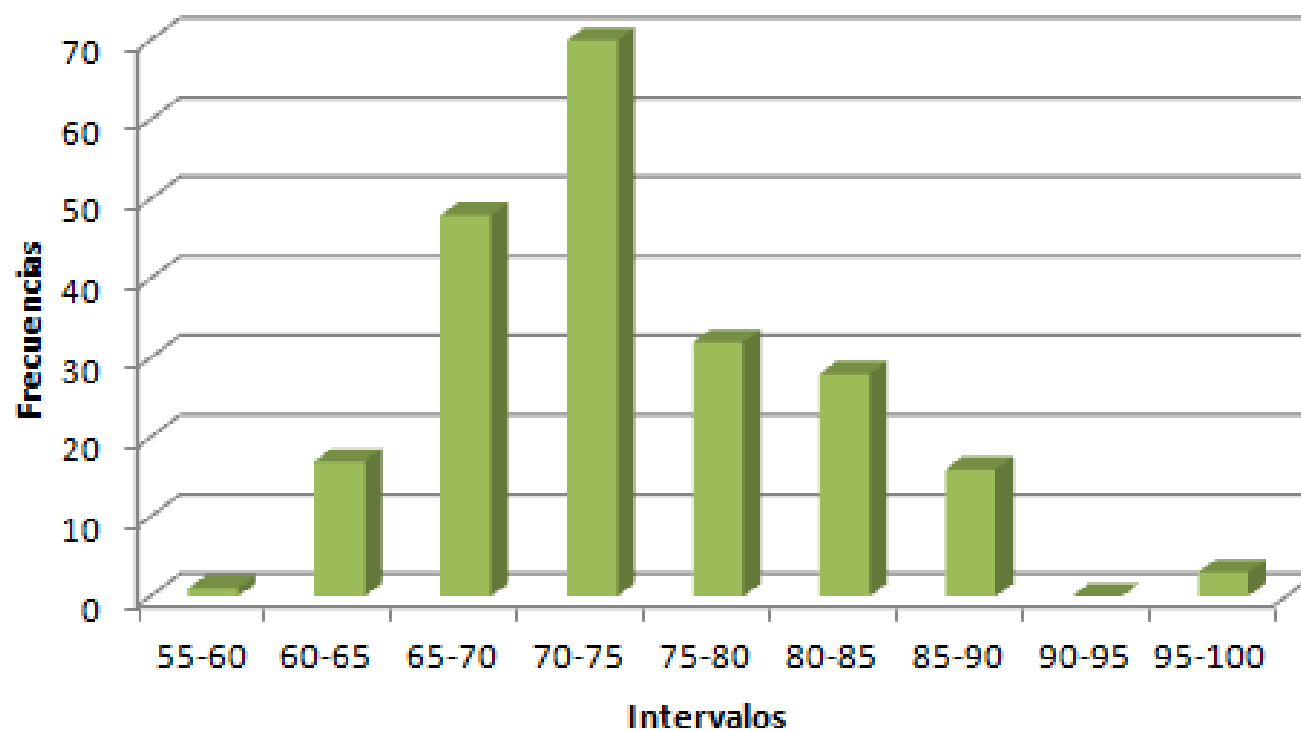




# Histograma

- Un histograma o diagrama de barras es un gráfico que muestra la frecuencia de cada uno de los resultados cuando se efectúan mediciones sucesivas. Éste gráfico permite observar alrededor de qué valor se agrupan las mediciones y cuál es la dispersión alrededor de éste valor.
- Supongamos que estamos realizando mediciones sucesivas del peso de sacos de papa en una central de acopio conforme estos llegan. Inicialmente teníamos un tabulado con observaciones individuales que agrupamos en los siguientes intervalos con su respectiva frecuencia:

# Histograma

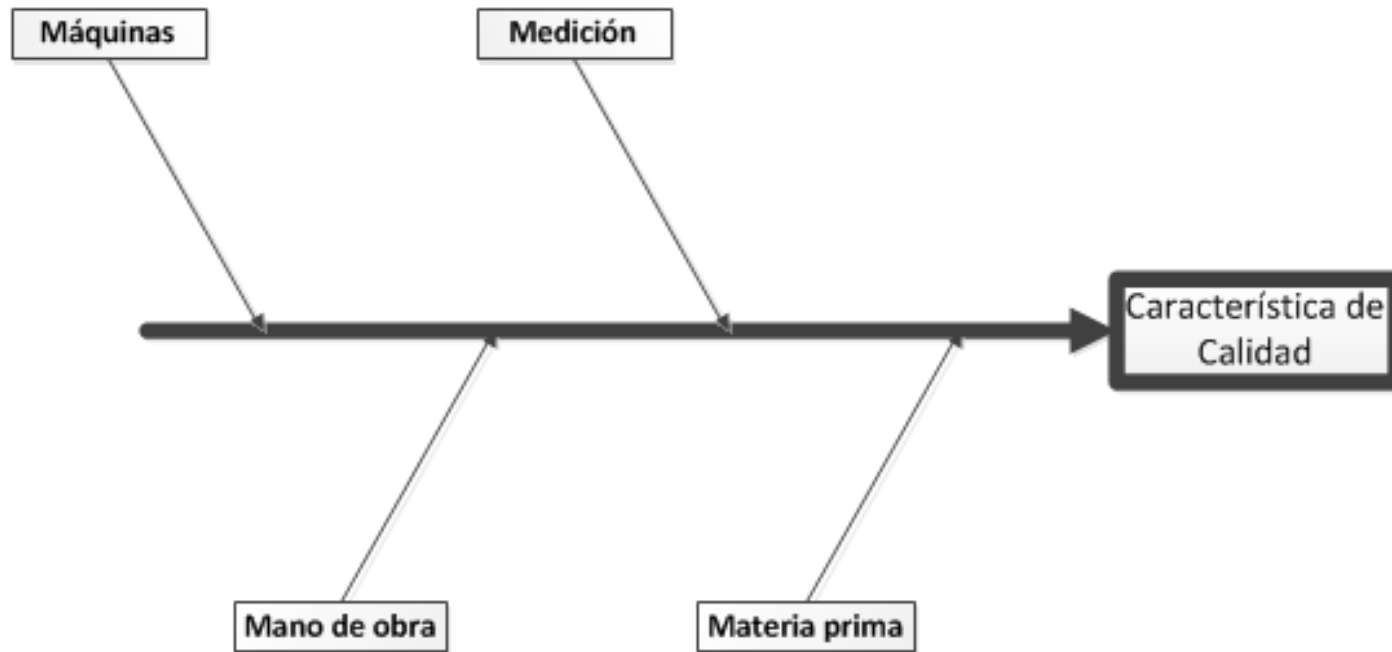


# Diagrama de Ishikawa o Espina de pescado

Para hacer un diagrama de causa - efecto se recomienda seguir los siguientes pasos:

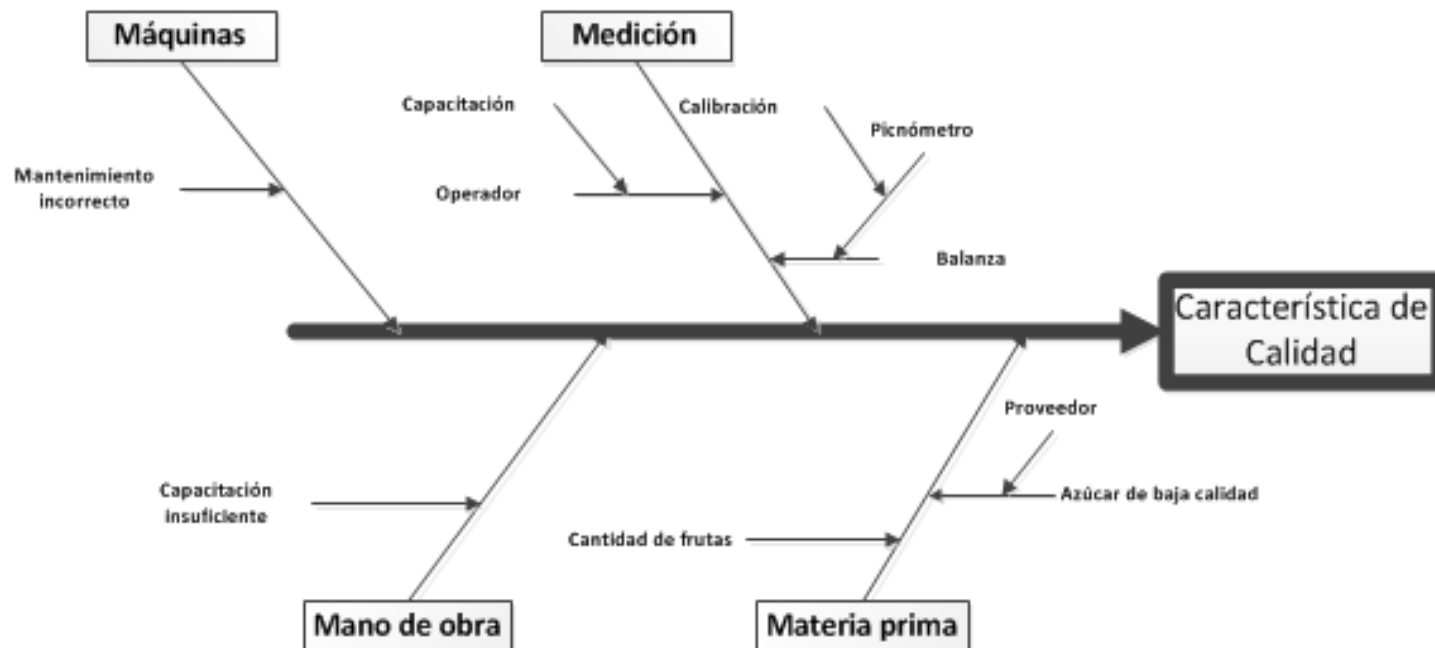
- 1. Elegir la característica de calidad que se va a analizar. Por ejemplo, en la producción de frascos de mermelada, la característica podría ser el peso del frasco lleno, etc..
- 2. Indicamos los factores causales más importantes que puedan generar la fluctuación de la característica de calidad. Trazamos flechas secundarias diagonales en dirección de la flecha principal. Usualmente estos factores causales se ven representados en Materias primas, Máquinas, Mano de obra, Métodos de medición, etc.

# Espina de pescado



# Espina de pescado

- 3. Anexamos en cada rama factores causales más detallados de la fluctuación de la característica de calidad De ésta forma

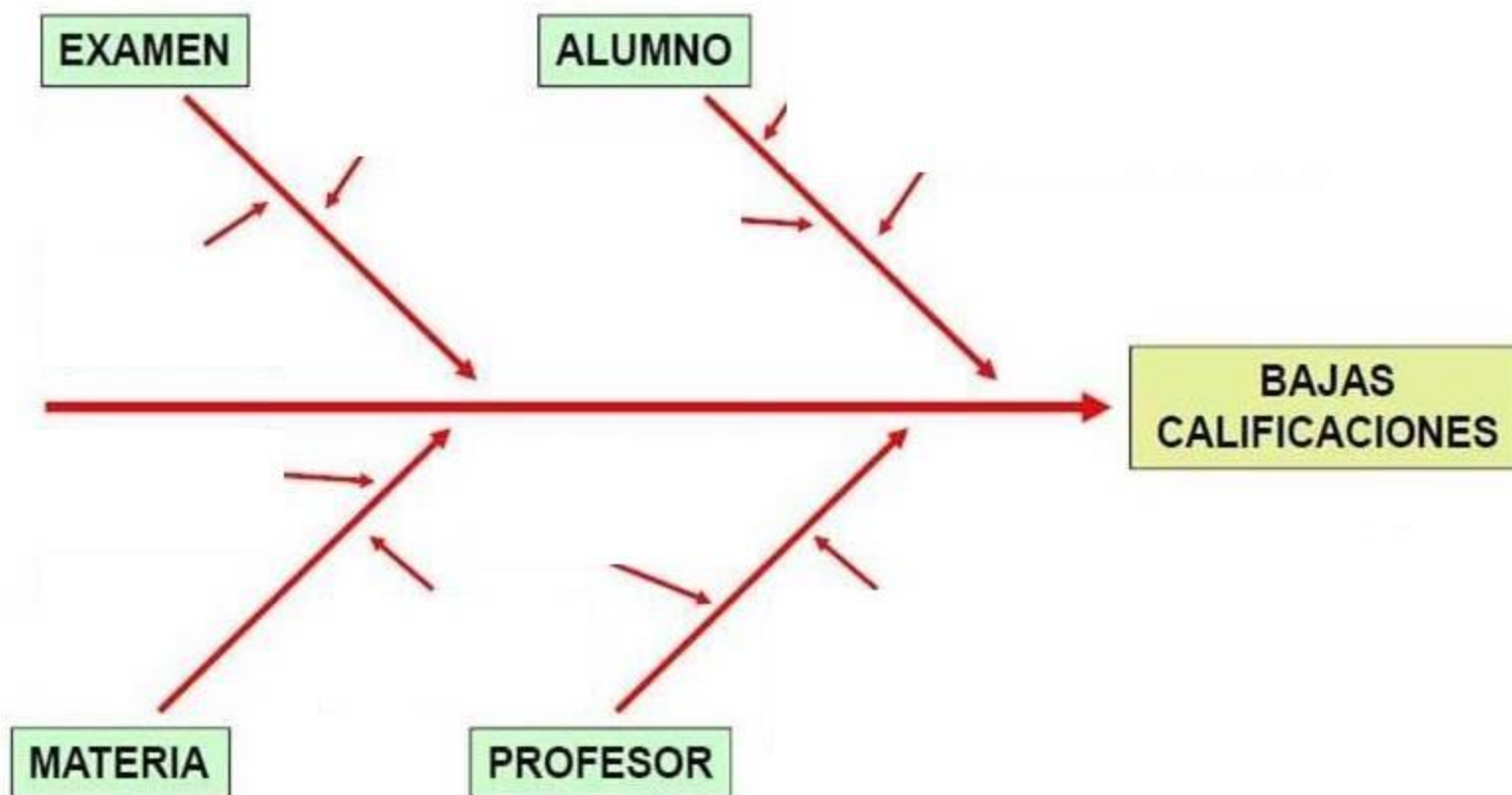




# Espina de pescado

- 4. Verificamos que todos los factores causales de dispersión hayan sido anexados al diagrama. Una vez establecidas de manera clara las relaciones causa y efecto, el diagrama estará terminado.

## DIAGRAMA DE ESPINA DE PESCADO O DE ISHIKAWA



## DIAGRAMA DE ESPINA DE PESCADO O DE ISHIKAWA





# ANALISIS DAFO PROCESO

---

EL EQUIPO TIENE QUE LOCALIZAR LAS:

- **DEBILIDADES:** Factores internos que ponen en riesgo el buen funcionamiento del proceso
- **AMENAZAS:** Factores externos a la organización que pueden afectar negativamente la buena marcha del proceso
- **FORTALEZAS:** Factores internos que apuntalan el buen funcionamiento del proceso
- **OPORTUNIDADES:** Factores externos que se pueden aprovechar para la buena marcha del proceso

# 1. ¿QUÉ ES EL ANÁLISIS FODA O DAFO?

**El análisis o matriz FODA**, es una herramienta clave para hacer un análisis pormenorizado de la situación actual de una organización o persona basado en sus debilidades, fortalezas y en las oportunidades y amenazas que ofrece su entorno.

Es también una metodología de trabajo que facilita la toma de decisiones y aunque fue inventada por Albert S. Humphrey la universidad de Stanford (EEUU) en los años sesenta sigue estando plenamente vigente.

# 1. ¿QUÉ ES EL ANÁLISIS FODA O DAFO?

Cada una de las siglas de un análisis FODA o DAFO representa a cada uno de los 4 atributos o variables que se estudian: **f de fortalezas, d de debilidades, o de oportunidades y a de amenazas.**

La forma visual de un análisis FODA o DAFO es una matriz de cuatro cuadrantes en el que en cada cuadrante se listan las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa o persona analizada.

Para información adicional a esta presentación y ejemplos reales entra en [www.foda-dafo.com](http://www.foda-dafo.com)



## 2. ¿QUIÉN PUEDE UTILIZARLO?

Aunque tradicionalmente ha sido una herramienta clave en la planificación estratégica de todo tipo de empresas, puede también ser utilizado tanto por departamentos dentro de dichas empresas, como por los líderes de un proyecto, asociaciones sectoriales, gobernantes de países y cada vez más es utilizada por particulares ante situaciones de toda índole (es lo que se conoce como FODA personal o DAFO personal)

### 3. ¿CUÁNDO DEBE UTILIZARSE?

**No existe una guía** para saber cuándo debe una empresa o una persona hacer la matriz DAFO o FODA, **pero algunas situaciones en las que podría ser útil son:**

- Antes de crear una nueva empresa.
- Una vez al año para mantener o redefinir la estrategia de la misma.
- Ante un nuevo proyecto.
- Ante cualquier cambio interno o externo que consideremos que afecta sustancialmente a nuestra posición competitiva.
- Si eres un particular lo podrías realizar ante una entrevista de trabajo o cuando te enfrentes a una situación compleja y de consecuencias perdurables que requiere una amplia reflexión (ej: carrera profesional o vida personal).



## 4. ¿PARA QUE SIRVE?

Sirve para que cualquier empresa o particular pueda **tomar las mejores decisiones** basado en un **análisis pormenorizado** de la situación considerando tanto los **factores internos** (fortalezas y debilidades) como los **factores externos** (oportunidades y amenazas) **que le afectan**.

Es una herramienta de fácil uso y de rápida implementación por lo que deja sin excusas a todos aquellos que habitualmente adoptan decisiones estratégicas poco razonadas y razonables.

## 5. ¿CÓMO SE HACE UN ANÁLISIS FODA O DAFO?

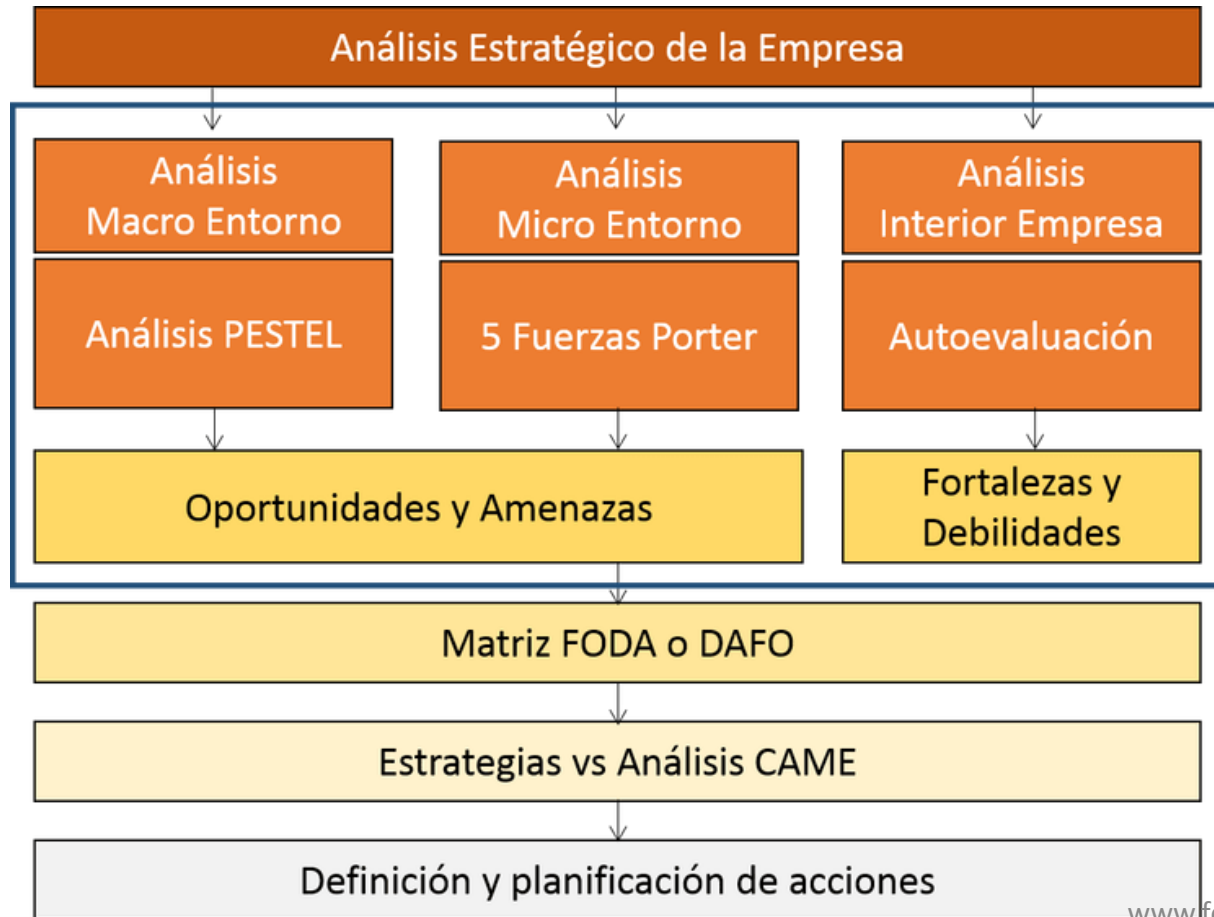
Aunque es relativamente sencillo de realizar somos partidarios de seguir siempre un proceso estructurado y pormenorizado, especialmente cuando estemos hablando de una **empresa**.

El **proceso que recomendamos** no se detiene en la realización de la Matriz FODA o DAFO sino que **va más allá**, definiendo los siguientes pasos para la selección, planificación e implementación de las acciones más apropiadas en función del análisis realizado y de la estrategia de la empresa.

**En primer lugar** hay que identificar las oportunidades y amenazas, y fortalezas y debilidades a través del estudio del micro y macro-entorno y de un concienzudo análisis interno. **Justo después** hay que cumplimentar la matriz foda o dafo. En **tercer lugar** realizaríamos el Análisis CAME y **por último** definiríamos y planificaríamos las acciones a implementar en función de la estrategia de la compañía

Vamos con la primera fase:

# 5.1 DETECTAR FORTALEZAS, DEBILIDADES, AMENAZAS Y OPORTUNIDADES

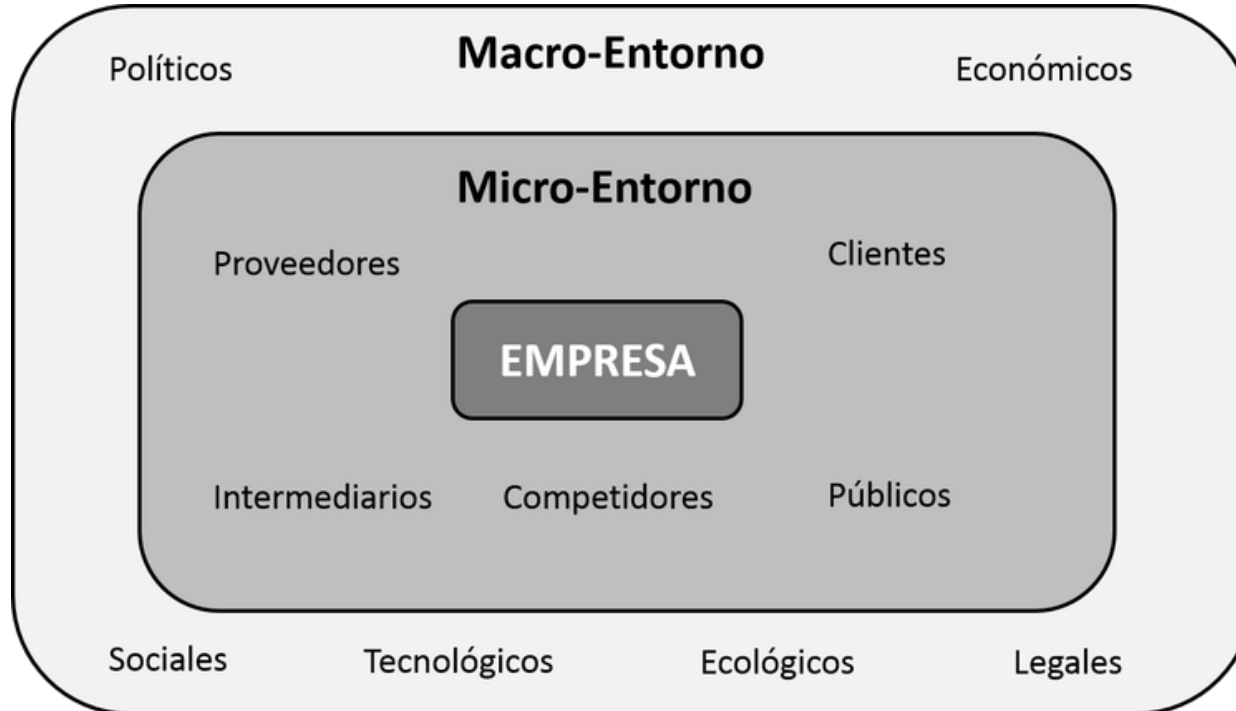


[www.foda-dafo.com](http://www.foda-dafo.com)  
David Sánchez Huerta



# 5.11 OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

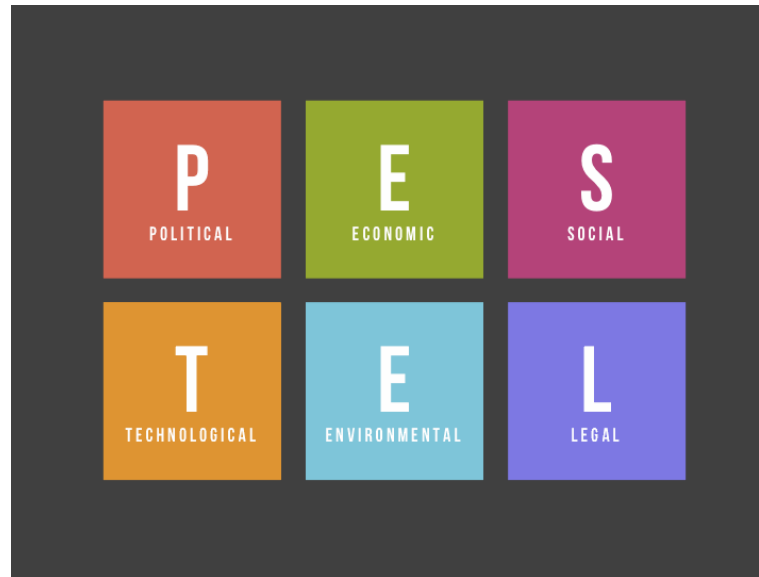
El análisis externo engloba tanto el análisis de micro-entorno como el macro-entorno en búsqueda de Oportunidades y Amenazas.



[www.foda-dafo.com](http://www.foda-dafo.com)  
David Sánchez Huerta

## 5.11 OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

### ANÁLISIS MACRO-ENTORNO (PESTEL) 1 DE 3



El análisis del macro-entorno se encarga de estudiar aquellas variables **políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales** que afectan a la empresa desde su entorno más lejano y que nos puede ayudar a identificar **Oportunidades y Amenazas**. Es lo que se conoce como análisis **PESTEL** ( cada letra de esta herramienta coincide con cada una de las variables descritas anteriormente: **P** de Políticas, **E** de Económicas, **S** de sociales, **T** de Tecnológicas, **E** de Ecológicas y **L** de Legales)

Algunos ejemplos de factores que se pueden convertir en amenazas y oportunidades vinculadas al macro-entorno serían:

[www.foda-dafo.com](http://www.foda-dafo.com)  
David Sánchez Huerta

# 5.11 OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

## ANÁLISIS MACRO-ENTORNO (PESTEL) 2 DE 3

### Políticas:

- ✓ Las diferentes políticas de los gobiernos nacionales, locales..
- ✓ Las subvenciones públicas dependientes de los gobiernos.
- ✓ La política fiscal de los diferentes países.
- ✓ Las modificaciones de los tratados comerciales (TTIP...)
- ✓ Posibles cambios de partidos políticos en los gobiernos y sus ideas sobre la sociedad y la empresa ( Brexit, Trump...).

### Económicas:

- ✓ Ciclos económicos.
- ✓ La política económica del gobierno.
- ✓ La inflación.
- ✓ Los niveles de renta.
- ✓ La tasa de desempleo.

### Sociales:

- ✓ Estructura de edades cambiantes de la población.
- ✓ La estructura familiar en permanente cambio (solteros, “nido vacío”..)
- ✓ Cambios Geográficos de la población.
- ✓ Una población con mejor preparación, más profesional.
- ✓ Mayor diversidad (racial, discapacidad, opción sexual, religión).

# 5.11 OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

## ANÁLISIS MACRO-ENTORNO (PESTEL) 3 DE 3

### **Tecnológicos:**

- ✓ Realidad virtual y Realidad aumentada.
- ✓ Impresiones en 3D.
- ✓ IOT (Internet of Things o internet de la cosas).
- ✓ Vehículos autónomos.

### **Ecológicos:**

- ✓ Escasez de materias primas.
- ✓ Aumento de la contaminación.
- ✓ Reciente intervención del gobierno.
- ✓ Leyes de protección medioambiental.
- ✓ Regulación sobre el consumo de energía.
- ✓ Conciencia social ecológica actual y futura.

### **Legales**

- ✓ Leyes sobre el empleo.
- ✓ Derechos de propiedad intelectual.
- ✓ Leyes de salud y seguridad laboral.
- ✓ Sectores protegidos o regulados.
- ✓ Certificaciones y acreditaciones necesarias para ejercer.
- ✓ Privacidad de los usuarios. Cookies.

## 5.11 OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

### ANÁLISIS MICRO-ENTORNO (PORTER) 1 DE 6

Formado por las fuerzas del entorno más cercano a la empresa para la que se realiza el análisis DAFO o FODA.

Estamos hablando de **Proveedores, Clientes, Públicos, Intermediarios y Competidores**.

La mejor herramienta para determinar las Amenazas y Oportunidades del micro-entorno son las **5 fuerzas de Porter**. Fue desarrollado por Michael Porter en 1979. Según el mismo, la rivalidad con los competidores viene dada por cuatro elementos o fuerzas: **Las amenazas de nuevos competidores, el poder negociador de los clientes, la amenaza de nuevos productos o servicios y el poder negociador de los proveedores**. Entre estas cuatro fuerzas dar lugar a la quinta: la rivalidad del sector



[www.foda-dafo.com](http://www.foda-dafo.com)  
David Sánchez Huerta

## 5.11 OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

### ANÁLISIS MICRO-ENTORNO (PORTER) 2 DE 6

#### Factores que influyen en la amenaza de nuevos entrantes

- Existencia de barreras de entrada.
- Economías de escala.
- Valor de la marca.
- Costes de cambio.
- Requerimientos de capital.
- Acceso a la distribución.
- Ventajas absolutas en coste.
- Ventajas en la curva de aprendizaje.
- Mejoras en la tecnología.



[www.foda-dafo.com](http://www.foda-dafo.com)  
David Sánchez Huerta

## 5.11 OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

### ANÁLISIS MICRO-ENTORNO (PORTER) 3 DE 6

#### Factores que influyen en el poder negociador de los clientes

- Concentración de compradores respecto a la concentración de compañías.
- Posibilidad de negociación, especialmente en industrias con muchos costes fijos.
- Volumen comprador.
- Costes o facilidades del cliente de cambiar de empresa.
- Disponibilidad de información para el comprador.
- Capacidad de integrarse hacia atrás.
- Existencia de sustitutivos.
- Sensibilidad del comprador al precio.
- Ventaja diferencial (exclusividad) del producto.



## 5.11 OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

### ANÁLISIS MICRO-ENTORNO (PORTER) 4 DE 6

Factores que influyen en la amenaza de productos sustitutivos

- Propensión del comprador a sustituir.
- Precios relativos de los productos sustitutos.
- Coste o facilidad de cambio del comprador.
- Nivel percibido de diferenciación de producto.





## 5.11 OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

### ANÁLISIS MICRO-ENTORNO (PORTER) 5 DE 6

#### Factores que influyen en el poder negociador proveedores

- Facilidades o costes para el cambio de proveedor.
- Grado de diferenciación de los productos del proveedor.
- Presencia de productos sustitutivos.
- Concentración de los proveedores.
- Amenaza de integración vertical hacia adelante de los proveedores.
- Amenaza de integración vertical hacia atrás de los competidores.
- Coste de los productos del proveedor en relación con el coste del producto final.



# 5.11 Oportunidades y amenazas

## Análisis micro-entorno (porter) 6 de 6

Factores que influyen en la rivalidad del sector

- Poder de los compradores.
- Poder de los proveedores.
- Amenaza de nuevos competidores.
- Amenaza de productos sustitutivos.
- Crecimiento industrial.
- Sobrecapacidad industrial.
- Barreras de salida.
- Diversidad de competidores.
- Valor de la marca.....



# 5.12 DEBILIDADES Y FORTALEZAS

## Debilidades

Aspectos que limitan o reducen la capacidad de desarrollo efectivo de la estrategia de la empresa y que por tanto constituyen una amenaza para la organización que debe ser superada

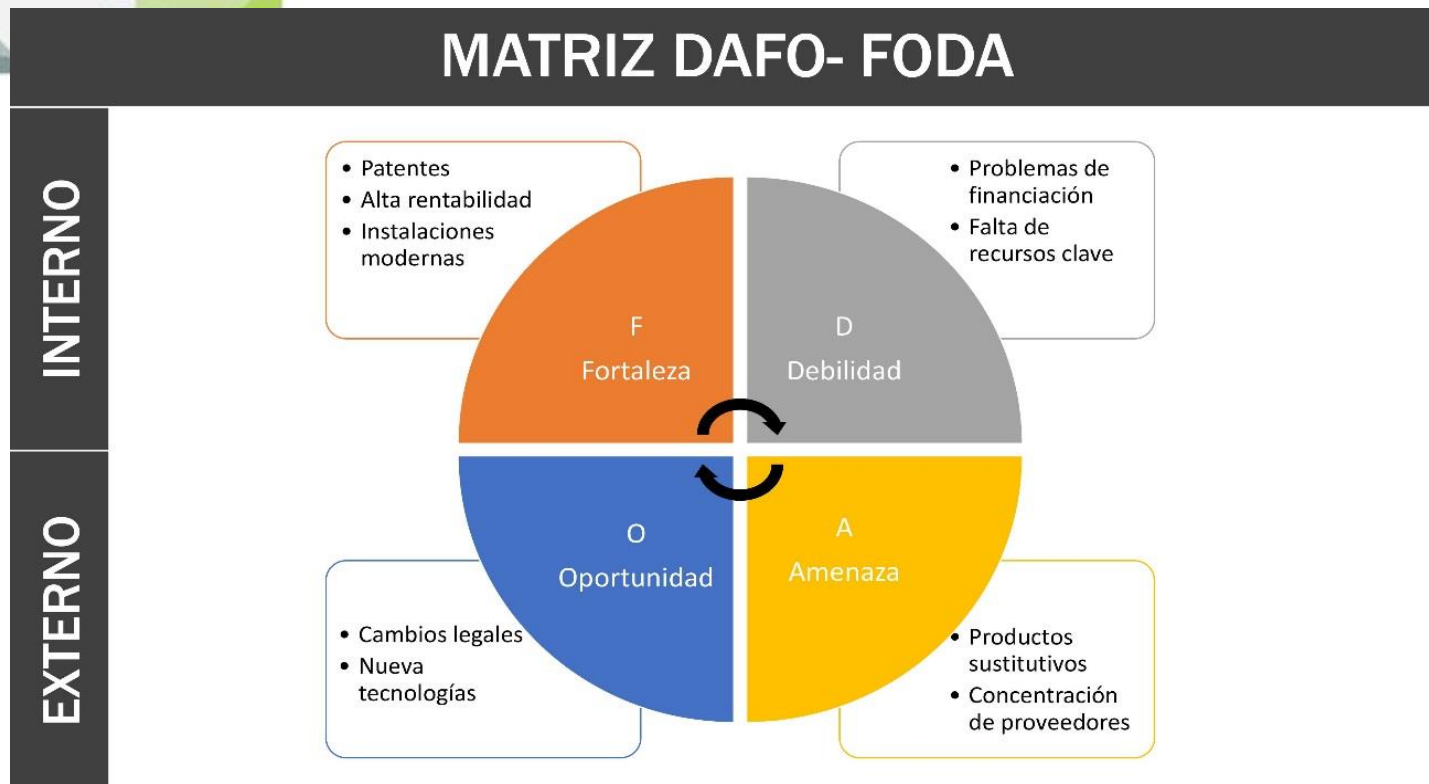
- No hay dirección estratégica clara
- Incapacidad de financiación
- Falta habilidades o capacidades clave
- Atraso en I+D
- Exceso problemas operativos internos
- Instalaciones obsoletas
- Coste unitarios elevados

## Fortalezas

Se trata de aquellos puntos donde estamos bien o incluso mejor que nuestros competidores

- Propiedad tecnología principal
- Capacidad de fabricación
- Capacidad de financiación
- Habilidades y recursos superiores
- Exceso problemas operativos internos
- Instalaciones modernas
- Coste unitarios bajos
- Buena rentabilidad

## 5.2 COMPLETAR MATRIZ FODA O DAFO



Una vez tenemos todas las **Debilidades, Fortalezas** seleccionadas recomendamos que el siguiente paso sea **asignar una puntuación del 0 al 3** a cada una de ellas según el **grado de intensidad/importancia** con el que se presentan. En el caso de las **Oportunidades y Amenazas** las puntuaremos también de 0 a 3 pero en función del grado de probabilidad pero también del impacto que causarían. Eso nos ayudará a **filtrar y quedarnos con las más relevantes**. Posteriormente cumplimentamos la matriz FODA o DAFO

A cluster of overlapping squares and rectangles in shades of green, yellow, and grey in the top-left corner.

## 6. TENGO MI MATRIZ FODA ¿Y AHORA QUÉ?



# 6.1 CONFRONTAR VARIABLES

**Recomendamos en primer lugar y antes de pasar a la siguiente fase confrontar Fortalezas y Debilidades con Oportunidades y Amenazas y realizarnos las siguientes preguntas:**

**1.Fortalezas vs Oportunidades:**

¿Nos permiten las fortalezas internas aprovechar las oportunidades que nos provee el entorno?

**2.Debilidades vs Amenazas:**

¿Nos impiden las debilidades internas hacer frente con garantías a las amenazas existentes o futuras?

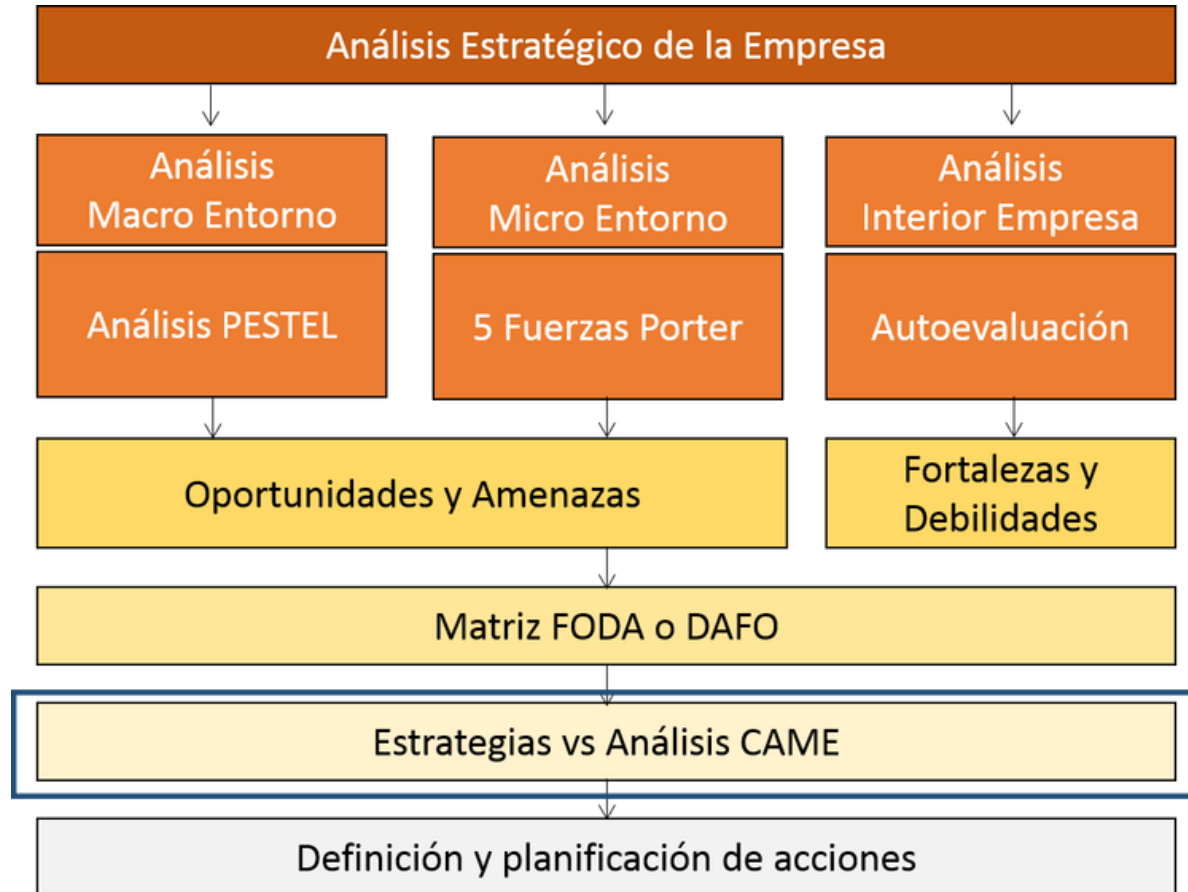
**3.Fortalezas vs Amenazas:**

¿Nos permiten las fortalezas internas hacer frente a las amenazas que se ciñen sobre nosotros?

**4.Debilidades vs Oportunidades:**

¿Nos impide las debilidades internas aprovecharnos de las oportunidades que se nos presentan?

## 6.2 ESTRATEGIA VERSUS ANÁLISIS CAME



## 6.2 ANÁLISIS CAME

La siguiente fase consiste en realizar el Análisis CAME. Este análisis es fundamental para saber cómo actuar ante las Debilidades, Fortalezas, Oportunidades y Amenazas identificadas.

**Lo que dice el Análisis CAME es que las Debilidades hay que Corregirlas (C), que las Amenazas hay que Afrontarlas (A), que las Fortalezas hay que Mantenerlas (M) y que las Oportunidades hay que Explotarlas (E).**





## 6.2 ANÁLISIS CAME

Antes de definir y priorizar que acciones implementar es fundamental que entendamos cual es la estrategia de la empresa, ya que en función de la misma puede ser que prioricemos corregir Debilidades, Afrontar amenazas, Mantener fortalezas o Explotar oportunidades.

Enumeramos aquí las principales estrategias y aportamos algunos ejemplos:

**1.Estrategias defensivas:** Buscan evitar que empeore nuestra situación actual (evitar perder cuota de mercado, etc). En este tipo de estrategias predominarán las acciones enfocadas en **afrontar amenazas y mantener fortalezas**.

**2.Estrategias ofensivas:** Buscan mejorar nuestra situación actual (ganar cuota de mercado, etc). En este tipo de estrategias predominarán las acciones enfocadas **a explotar las oportunidades y mantener/reforzar las fortalezas**.

**3.Estrategias de re-orientación :** Busca transformar la situación haciendo cambios que eliminen nuestras debilidades y creen nuevas fortalezas. En este tipo de estrategias predominarán las acciones enfocadas a **corregir debilidades y explotar oportunidades**.

**4.Estrategia de supervivencia:** Busca eliminar los aspectos negativos que nos perjudican. En este tipo de estrategias predominarán las acciones enfocadas a **corregir las debilidades y a afrontar amenazas**.

## 6.2 ANÁLISIS CAME

*Estrategias de una empresa y correlación con Análisis CAME*



[www.foda-dafo.com](http://www.foda-dafo.com)  
David Sánchez Huerta

## 6.3 DEFINIR E IMPLEMENTAR ACCIONES

Una vez realizados todos los pasos anteriores tenemos que definir un listado de acciones en detalle para cada Fortaleza, Debilidad, Oportunidad y Amenaza listada, que priorizaremos en función de la estrategia de la compañía.

Como último paso ya sólo queda calendarizar, con responsable, coste, fecha, objetivo a cumplir y métricas a medir, todas las acciones a implementar para el periodo a cuya finalización volveremos a realizar el Análisis FODA-DAFO

## Plan de acción -Q4

Acción			SEPTIEMBRE					OCTUBRE					NOVIEMBRE					DICIEMBRE					OBJETIVOS	KPIs o MÉTRICA
Responsable	Inversión		1	4	11	18	25	2	9	16	23	30	1	8	15	22	27	1	8	15	22	25		
<b>PONTALES 5 - MANTENIR</b>																								
<b>Patentes</b>																								
Análisis de la vigencia de las patentes actuales	Maria Jiménez	Sin coste																					Saber cuanto tiempo más van a durar nuestras patentes	Informe de periodo de vigencia de patentes
Análisis de los productos/procesos ¿podemos patentar algo más?	Maria Jiménez	Sin coste																					Conseguir una ventaja competitiva duradera	Informe sobre la existencia o no de patentes
<b>Alta rentabilidad</b>																								
Análisis rentabilidad	Antonio Corte	Sin coste																					Comprobar mensualmente que va de	Informe periódico de rentabilidad
Búsqueda áreas de mejora rentabilidad	Antonio Corte	Sin coste																					Buscar áreas de mejora para compensar un	Informe sobre donde mejorar la rentabilidad
<b>Instalaciones modernas</b>																								
Comprobación mensual de la situación de las instalaciones	Fran Alvarez	Sin coste																					Comprobar mensualmente que va de	Informe periódico del estado de las instalaciones
<b>PROBLEMAS 5 - COMPROBAR</b>																								
<b>Problemas de financiación</b>																								
Renegociación condiciones con bancos actuales	Antonio García	Póble																					Conseguir refinanciar la deuda	El hecho de que se consiga o no
Búsqueda de fuentes alternativas de financiación	Antonio García	Póble																					Tener un plan B por si falla el anterior	El hecho de que se consiga o no
Renegociación de condiciones de pago con clientes	Antonio García	Póble																					Conseguir ablandar cobros por si no consigo	El hecho de que se consiga o no
<b>Falta de recursos clave</b>																								
Búsqueda de compañía de recruiting para la búsqueda	Ana Torres	10.000 €																					Corregir una Debididad incorporando a un recurso clave faltante actualmente	El hecho de que se incorpore o no en tiempo y forma
Incorporación y formación de dicho recurso	Ana Torres	Sin coste																						
<b>PROBLEMAS 5 - EXPLOTAR</b>																								
<b>Cambios Legales</b>																								
Conocer en profundidad estos cambios	Sebas Montoro	Sin coste																					Sacar todas las ventajas competitivas posibles que se pueden derivar de un cambio legal	Informe sobre cambios legales
Proponer plan de acción para sacar ventaja de los mismos	Sebas Montoro	Sin coste																						Informe plan de acción
<b>Nueva tecnología</b>																								
Estudio coste/beneficio dichas tecnologías	Elisa Gómez	5.000 €																					Analizar si las nuevas tecnologías nos pueden proporcionar ventajas competitivas y de así	Informe coste/beneficio de estas tecnologías
Decisión sobre la incorporación o no de las mismas	Elisa Gómez	Sin coste																						
<b>AMENAZAS 5 - AFRONTAR</b>																								
<b>Productos sustitutos</b>																								
Estudiar evolución indicadores clave estos competidores	Raul Gutierrez	5.000 €																					Conocer cuanto de amenaza suponen los productos de la competencia	Informe sobre métricas obtenidas de la competencia
Analizar la posibilidad de fabricar también nosotros estos productos	Jose M. Martín	10.000 €																					Analizar si la oportunidad es tan grande que merece la pena	Informe de proyecto
<b>Concentración de proveedores</b>																								
Analizar la posibilidad integrarnos verticalmente	Jose M. Martín	5.000 €																					Mitigar una amenaza que podría minar nuestra rentabilidad	Informe sobre costes/beneficios de la integración
Búsqueda de nuevos proveedores	Manuel Pérez	15.000 €																						Informe sobre la existencia y calidad de los proveedores

En curso
  Fecha entrega/Implementación

# Ejemplo de matriz DOFA

Esta es la información corresponde a un hipermercado llamado HomeComb

## **Amenazas**

- A1 Supermercados de pequeño tamaño que ofrecen marcas alternativas a cambio de bajos costos.
- A2 La llegada de Walmart, líder del comercio minorista en otros países del mundo.
- A3 La tendencia alcista del dólar que aumenta los costos de los productos que se importan.

## **Oportunidades**

- O1 La compra de productos a través del móvil en almacenes sin productos en stock, lo que supone ahorros en inventario y disminución de costos por contratación de personal.
- O2 El creciente aumento de empresas que fabrican productos para otras marcas para que los comercialicen bajo su nombre.
- O3 Nuestros competidores no cuentan con nuestra infraestructura tecnológico para adoptar las nuevas tecnologías.

# Ejemplo de matriz DOFA

## Fortalezas

- F1 Mejores precios que nos ofrecen nuestros proveedores de tecnología y electrodomésticos, lo que nos permite ofrecer productos con precio más bajo que la competencia.
- F2 Nuestro programa de puntos que ha permitido la fidelización de los clientes y un aumento 15000 personas en el programa en el año anterior.
- F3 Nuestros clientes reconocen que el servicio que se les presta en las instalaciones es excelente.

## Debilidades

- D1 Incumplimientos en el tiempo de entrega de las 60% de las ventas realizadas por la tienda en línea.
- D2 Los avisos colgantes de los descuentos en las instalaciones del hipermercado no se quitan a tiempo de terminado el descuento, lo que genera molestias en los clientes al pagar.
- D3 Aumento de la rotación del personal durante el último año, sumado al tiempo invertido en capacitación.

# Ejemplo de matriz DOFA

- O3: Vender productos de precios bajos con la marca Home Comb, para así hacer frente a los supermercados de pequeño tamaño.
- O3F2: Ofrecer portal de consulta y transacciones para los usuarios en sitio web y app, y buscar nuevos aliados (aerolíneas, restaurantes, gimnasios, etc) para usar los puntos.
- O1D1: Montar un minialmacén de productos sin stock, lo que disminuirá parte de la logística del envío, pues esta no se hará en el minialmacén sino desde los centros de distribución.
- D2: Codificar los avisos de descuentos colocados en las instalaciones del centro comercial para saber a tiempo cuando se deben quitar.
- D3: Diseñar e implementar plan de incentivos al personal.



# Ejemplo de matriz DOFA

- A2: Fortalecer el programa CRM para fidelizar a más clientes ante la llegada de Walmart.
- A3: Determinar proveedores suplentes en la región que suministran productos con monedas diferentes.
- A1F3: Abrir mini tiendas en los sectores residenciales con productos de marca propia para competir con los supermercados low-cost.
- A2F1: Buscar nuevas alianzas comerciales con otros proveedores que venden segmentos de productos en los que Walmart es fuerte y presenta bajos precios.



### Matriz Dofa: Planificación estratégica Home Comb

#### Fortalezas (F)

- **F1** Mejores precios que nos ofrecen nuestros proveedores de tecnología y electrodomésticos, lo que nos permite ofrecer productos con precio más bajo que la competencia.
- **F2** Nuestro programa de puntos que ha permitido la fidelización de los clientes y un aumento de 15000 personas en el programa en el año anterior.
- **F3** Nuestros clientes reconocen que el servicio que se les presta en las instalaciones es excelente.

#### Debilidades (D)

- **D1** Incumplimientos en el tiempo de entrega del 60% de las ventas realizadas por la tienda en línea.
- **D2** Los avisos colgantes de los descuentos en las instalaciones del hipermercado no se quitan a tiempo de terminado el descuento, lo que genera molestias en los clientes al pagar.
- **D3** Aumento de la rotación del personal durante el último año, sumado al tiempo invertido en capacitación.

#### Oportunidades (O)

- **O1** La compra de productos a través del móvil en almacenes sin productos en stock, lo que supone ahorros en inventario y disminución de costos por contratación de personal.
- **O2** El creciente aumento de empresas que fabrican productos para otras marcas para que los comercialicen bajo su nombre.
- **O3** Nuestros competidores no cuentan con nuestra infraestructura tecnológica para adoptar las nuevas tecnologías.

#### Estrategia FO:

- O3:** Vender productos de precios bajos con la marca Home Comb, para así hacer frente a los supermercados de pequeño tamaño.
- O3F2:** Ofrecer portal de consulta y transacciones para los usuarios en sitio web y app, y buscar nuevos aliados (aerolíneas, restaurantes, gimnasios, etc) para usar los puntos.

#### Estrategia DO:

- O1D1:** Montar un minialmacén de productos sin stock, lo que disminuirá parte de la logística del envío, pues esta no se hará en el minialmacén sino desde los centros de distribución.
- D2:** Codificar los avisos de descuentos colocados en las instalaciones del centro comercial para saber a tiempo cuando se deben quitar.
- D3:** Diseñar e implementar plan de incentivos al personal.

#### Amenazas (A)

- **A1** Supermercados de pequeño tamaño que ofrecen marcas alternativas a cambio de bajos costos.
- **A2** La llegada de Walmart, líder del comercio minorista en otros países del mundo.
- **A3** La tendencia alcista del dólar que aumenta los costos de los productos que se importan.

#### Estrategia FA:

- A3:** Determinar proveedores suplentes en la región que suministran productos con monedas diferentes.
- A1F3:** Abrir mini tiendas en los sectores residenciales con productos de marca propia para competir con los supermercados low-cost.
- A2F1:** Buscar nuevas alianzas comerciales con otros proveedores que venden segmentos de productos en los que Walmart es fuerte y presenta bajos precios.

#### Estrategia DA:

- A2:** Fortalecer el programa CRM para fidelizar a más clientes ante la llegada de Walmart.



# Caso de Apple

- Apple reducirá la contratación en algunas divisiones después de vender menos iPhones de lo previsto y tras no alcanzar su pronóstico de ingresos para el trimestre de la temporada navideña, según personas familiarizadas con el tema.
- Tim Cook, máximo responsable de Apple, reveló la información a los empleados de la compañía a principios de este mes en una reunión, un día después de enviar una carta a los inversores sobre las dificultades recientes de la compañía, particularmente en China. Durante la reunión, a Cook se le preguntó si la empresa impondría una congelación de la contratación. El directivo dijo que no creía que ésa fuese la solución. En cambio, Cook dijo que algunas divisiones reducirían la contratación, según las personas, que pidieron que no se revelara su identidad ya que se trata de un asunto privado.

# Caso de Apple

- Cook dijo que aún no ha decidido en qué divisiones recortaría la contratación, pero señaló que grupos clave como el equipo de inteligencia artificial de Apple continuarán agregando nuevos empleados a un ritmo fuerte. El directivo también enfatizó que la importancia de una división para el futuro de Apple no se mide por la tasa de contratación. Un portavoz de Apple no respondió a una solicitud de comentarios.
- Apple ha mantenido un fuerte ritmo de contrataciones en los diez últimos años, pero el crecimiento del personal se ha desacelerado en los últimos años. La compañía sumó alrededor de 9,000 trabajadores en su año fiscal más reciente, a un total de 132,000. Un año antes, Apple agregó aproximadamente 7,000 empleados.



# Caso de Apple

- Las acciones de Apple cayeron menos del 1% en las operaciones extrabursátiles el miércoles. La reducción de la contratación no afectará los planes para abrir nuevas oficinas en Austin, Texas, ni expandirse en el área de Los Ángeles, donde Apple está creando su equipo de contenido de vídeo propio, dijo responsable.
- El 2 de enero, Apple redujo la estimación de ingresos para el trimestre de la temporada navideña a 84,000 millones de dólares desde un rango de entre 89,000 millones y 93,000 millones de dólares. Ésta fue la primera vez que Apple redujo su pronóstico de ventas en casi veinte años. La compañía atribuyó el recorte de las perspectivas a unas débiles ventas de iPhone debido a dificultades económicas y del sector, principalmente en China.

# Caso de Apple

## Malos datos de sus dispositivos

- El gigante tecnológico con sede en Cupertino, California, también dijo que las renovaciones de iPhone por parte de los usuarios no fueron tan sólidas como se esperaba en algunos mercados desarrollados debido a que menos operadores subsidian las compras de teléfonos, a unos precios más altos y a que los consumidores conservan sus iPhones más tiempo.
- Las menores ventas de iPhone redujeron los ingresos, pero Cook señaló a principios de este mes que el negocio de servicios de la compañía crecería a 10,800 millones de dólares en ventas durante el trimestre de vacaciones. En su reunión con los empleados, Cook destacó la importancia de los servicios para el futuro de la empresa.

# Caso de Apple

- **Apertura del software**
- En los últimos meses, Apple ha señalado un cambio en su estrategia hacia los servicios, con la apertura de Apple Music a los dispositivos de Amazon, la capacidad de transmisión desde iPhones y iPads a televisores y el lanzamiento de una aplicación de transmisión de vídeo de iTunes para televisores de Samsung. La compañía continúa trabajando en nuevas asociaciones y planea ampliar servicios como Apple Music a más plataformas de terceros, de acuerdo con una persona familiarizada con la estrategia.
- El fabricante del iPhone se convirtió hace unos meses en la primera compañía cotizada en Estados Unidos en superar el umbral de capitalización de 1 billón de dólares. Desde entonces, Apple ha perdido casi 300,000 millones de dólares y en valor de mercado.



# Caso de Apple

Para el caso anterior

- Identificar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas
- Utilizar la metodología PASTEL y la de porter
- Realizar la matriz CAME