

# Dictado clases Año 2026.

Catedra:

**Administración de las Operaciones Industriales**



## ► Unidad 3: Análisis Estratégico.

### > **OBJETIVOS**

- **Establecer las herramientas y la estructura necesarios para efectuar el análisis interno de una empresa.**
- **Análisis PESTEL, sus aspectos esenciales y cómo desarrollarlo.**
- **Visualizar de forma global a los consumidores y su evolución en el mercado actual.**
- **Análisis de la competencia y los aspectos fundamentales, Fuerzas de PORTER**
- **Identificar el análisis FODA como una herramienta fundamental para la empresa.**
- **Establecer la cadena de valores para detectar los workflows de la organización.**
- **Exponer la importancia de los KPI's y los OKR's así como sus diferencias, implementaciones y ejemplos.**



## ¿Qué es el análisis estratégico?

El análisis estratégico se refiere al estudio del ambiente interno y externo de una empresa, con el objetivo de evaluar sus componentes presentes y futuros.

## Business Plan (Plan de Negocios)

Es un documento que describe lo siguiente:

- Objetivos de una empresa.
- Estrategias para alcanzarlos.
- Análisis del mercado.
- Estructura organizacional.
- Productos o servicios.
- Proyecciones financieras.



## Ejemplo de estructura de plan de Negocio. (BP)

- 1- Empresa en general (misión, visión, objetivos, valores).
- 2- Análisis interno y externo.(Cadena de valor de Porter, Análisis PESTEL).
- 3- Análisis dinámico del sector de negocios. (Producto o servicio).
- 4- Estrategias de negocio. (FODA)
- 5- Plan de Marketing. (Pronósticos de venta, pre-venta, precios, nuevos productos, etc)
- 6- Plan de Operaciones. (Logística )



## ► TIPO DE OBJETIVOS

Clasificación clásica de objetivos en función de los siguientes elementos:

<i>Según el tiempo</i>	<i>Según la naturaleza</i>	<i>Según la jerarquía</i>	<i>Según cómo se midan</i>
Largo plazo	Generales	Estratégicos	Cuantitativos
Medio plazo	Específicos	Tácticos	Cualitativos
Corto plazo		Operacionales	

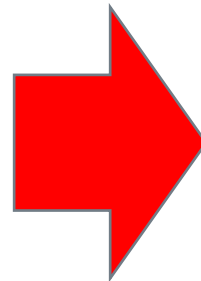


## Qué son las 5 fuerzas de Porter

El modelo de las Cinco Fuerzas de Porter analiza las fuerzas competitivas de una industria. Identifica áreas clave que ayudan a las organizaciones a comprender la dinámica única de su sector.

### DETERMINACIÓN DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS EN EL SECTOR

*PERMITE EL CONOCIMIENTO DE LOS FACTORES ESTRATÉGICOS DEL NEGOCIO EN SU ENTORNO, SU MEDICIÓN Y SEGUIMIENTO.*



### FUERZAS DE PORTER

1. La amenaza de nuevos competidores
2. El poder de negociación de los clientes.
3. El poder de negociación de los proveedores.
4. La amenaza de productos y servicios sustitutos.
5. La intensidad de la rivalidad en el sector.



## 5 Fuerzas de Porter

*¿Les resulta fácil a mis proveedores encontrar clientes?*

*¿Está la industria de los proveedores más concentrada que mi industria?*



*¿Están ya disponibles estos productos para todo el mercado o sólo para una parte del mismo?*  
*¿Cuál es la relación calidad/precio del producto sustituto?*  
*¿Incorpora algún valor agregado que no tiene nuestro producto o servicio?*



*¿Qué inversiones de capital necesitan los nuevos competidores para entrar en el mercado?*  
*¿Tienen acceso fácil a los canales de distribución y canales de venta?*  
*¿Cuentan con economías de escala significativas?*  
*¿Cuál es la fortaleza de su imagen de marca?*  
*¿Tienen fácil acceso a las materias primas?*

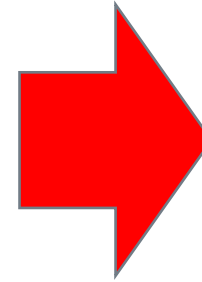


*¿Qué volumen de compra efectúan los clientes?*  
*¿Pueden mis clientes acudir a otro tipo de productos sustitutos?*  
*¿Se puede dar la negociación de precios entre cliente y proveedor?*

## *Análisis Externo – Análisis PESTEL*

### FACTORES

**El análisis PESTEL es una herramienta que se utiliza con el objetivo de detectar los elementos de tipo externo que pueden influir en el negocio tanto positiva como negativamente; así, se constituye como un estudio de mercado a nivel externo.**



- POLITICOS**
- ECONÓMICOS**
- SOCIALES**
- TECNOLOGICOS**
- ECOLOGICOS**
- LEGALES**

*El análisis PESTEL es fácil de llevar a cabo y proporciona una visión muy detallada de las amenazas y oportunidades a las que se enfrenta la empresa.*



## Análisis FODA

También conocida como “**análisis de alcance**”, fue desarrollada por la Universidad de Stanford en los años 70. Su nombre es un acrónimo de los 4 elementos que forman la palabra FODA:

	Positivo	Negativo
Interno	Fortaleza	Debilidades
Externo	Oportunidades	Amenazas

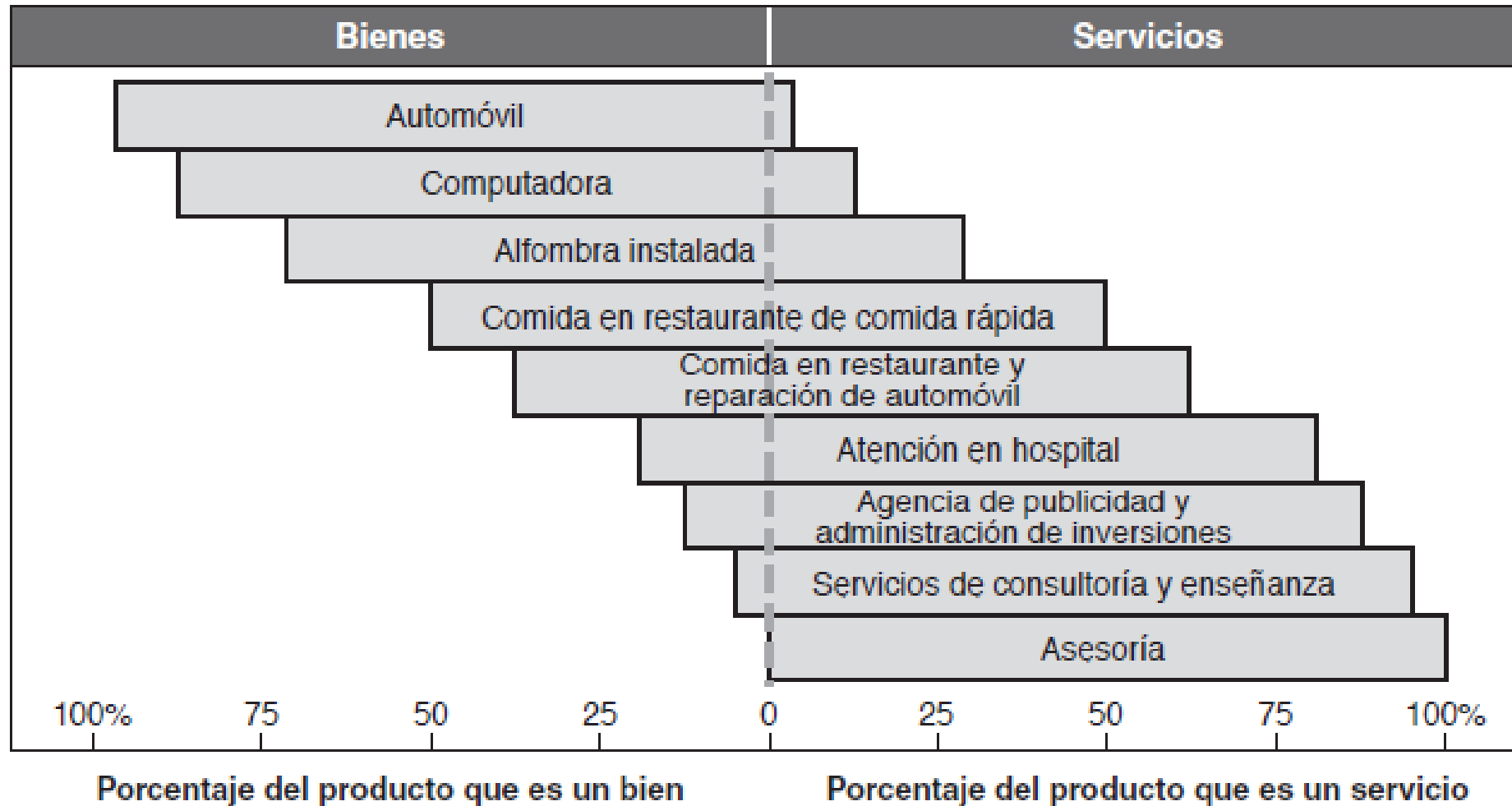


## Ejemplo de análisis FODA.

	Positivo	Negativo
	<b>Fortaleza</b>	<b>Debilidades</b>
<b>Interno</b>	1- Equipo con experiencia.	1-Bajo capital inicial para expansión.
	2- Proceso de producc. Agil y escalable.	2-Depende de un proveedor.
	3-Marca diferenciada con ecologia.	3-Desaprovecha economia de escala.
	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<b>Externo</b>	1- Expansión a nuevos mercados.	1-Aumento de la competencia.
	2- Desarrollo nuevos productos.	2-Cambios rapidos de preferencia de clientes.
	3- Aprovechar la Tendencias Tecnolog. IA	3-Vulnerabilidad en seguridad.



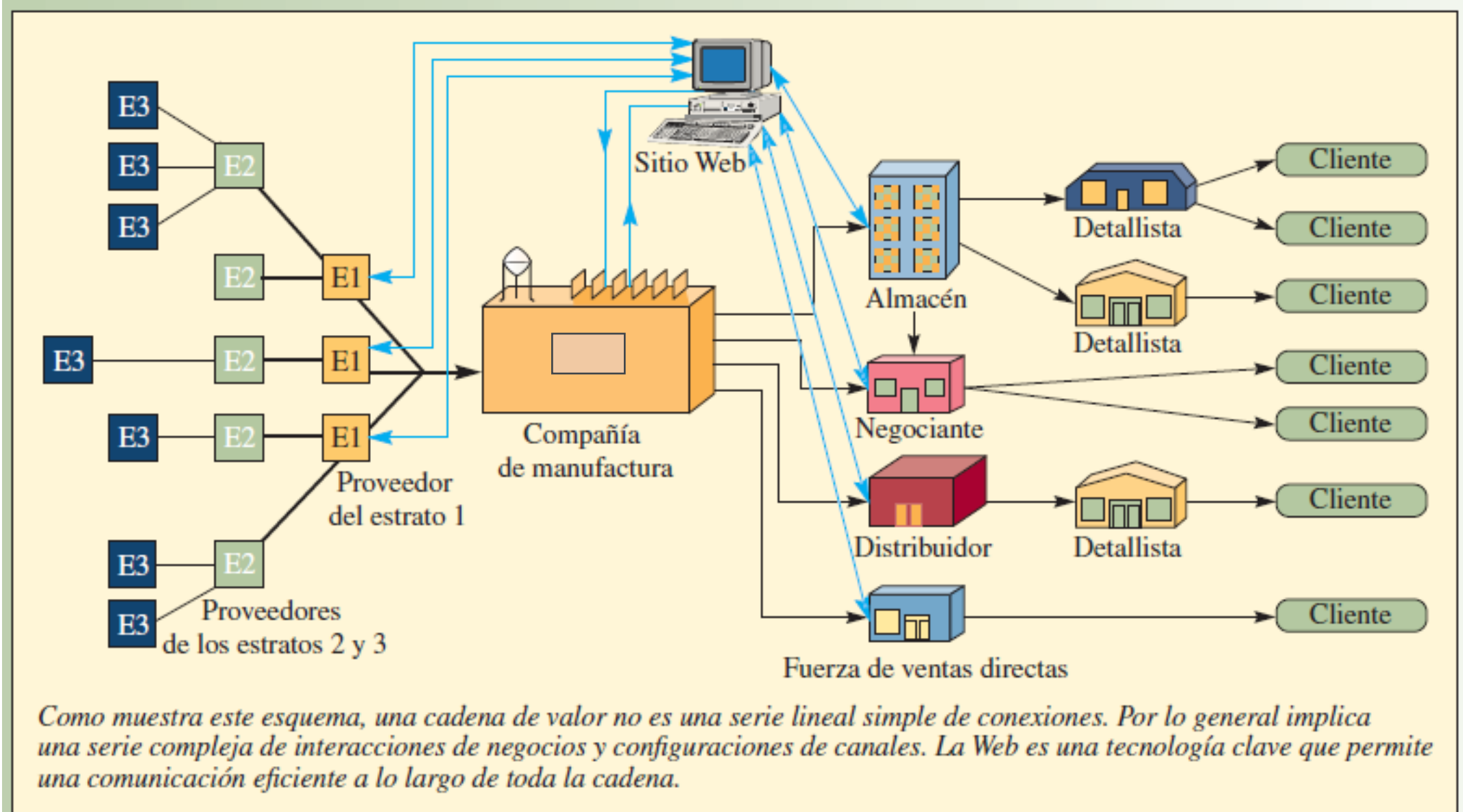
### Comparativa productos vs Servicios.



Fuente: Principios de Adm. De Operaciones – (Heizer – Render).

$\pi$ 

## Cadena de Valor



$\pi$ 

”

Lo que no se puede medir,  
no se puede mejorar

— *Peter Drucker* —



## ¿Qué es un KPI?

Los indicadores clave de rendimiento (KPI) se definen como métricas de rendimiento que evalúan el éxito de una organización o una actividad específica. Los KPI pueden aplicarse a proyectos, programas, productos y diversas iniciativas. Permiten medir el éxito de cualquier aspecto, desde objetivos de ventas hasta métricas de redes sociales.

## ¿Qué es un OKR?

Los objetivos y resultados clave (OKR) se definen como una métrica que describe los objetivos de la empresa y el equipo, junto con los resultados clave medibles que definen el logro de cada objetivo. Los OKR representan objetivos ambiciosos y definen los pasos medibles que se darán para alcanzarlos. Se suelen utilizar para establecer objetivos trimestrales, pero también pueden utilizarse para la planificación anual. La creciente popularidad de los OKR se atribuye principalmente a Intel y Google, que han adoptado esta técnica para su planificación.



## Ejemplos de KPI's

### \* Ventas

$$\text{Tasa de conversión} = \left( \frac{\text{Número de ventas}}{\text{Número de leads}} \right) \times 100$$

**Ejemplo:** Si tienes 50 ventas y 500 leads: =10%

### \* Marketing

$$\text{ROAS} = \frac{\text{Ingresos generados por la campaña}}{\text{Gasto en publicidad}}$$

Retorno sobre la inversión publicitaria (ROAS)

**Ejemplo:** Si se generaron \$10,000 y se invirtieron \$2,000: = 5

### \* Finanzas

$$\text{Margen neto} = \left( \frac{\text{Beneficio neto}}{\text{Ingresos totales}} \right) \times 100$$

**Ejemplo:** \$50,000 de ganancia neta y \$200,000 en ventas: =25%

### \* Operaciones

$$\text{Eficiencia} = \left( \frac{\text{Producción real}}{\text{Producción planificada}} \right) \times 100$$

**Ejemplo:** 950 unidades producidas sobre 1,000 planificadas: =95%



### **Eficiencia de Producción**

$$\text{Eficiencia} = (\text{Producción Real} / \text{Producción Planificada}) \times 100$$

Ejemplo: 950 unidades producidas de 1,000 planificadas = 95%

### **Tasa de Fallos**

$$\text{Tasa de Fallos} = (\text{Unidades defectuosas} / \text{Total unidades producidas}) \times 100$$

Ejemplo: 20 unidades defectuosas de 1,000 = 2%

### **Tiempo de Ciclo de Producción**

$$\text{Tiempo de Ciclo} = \text{Tiempo total} / \text{Número de unidades producidas}$$

500 minutos para 100 unidades = 5 minutos por unidad

### **Utilización de Maquinaria**

$$\text{Utilización} = (\text{Tiempo operando} / \text{Tiempo total disponible}) \times 100$$

400 horas operativas de 480 disponibles = 83.33%

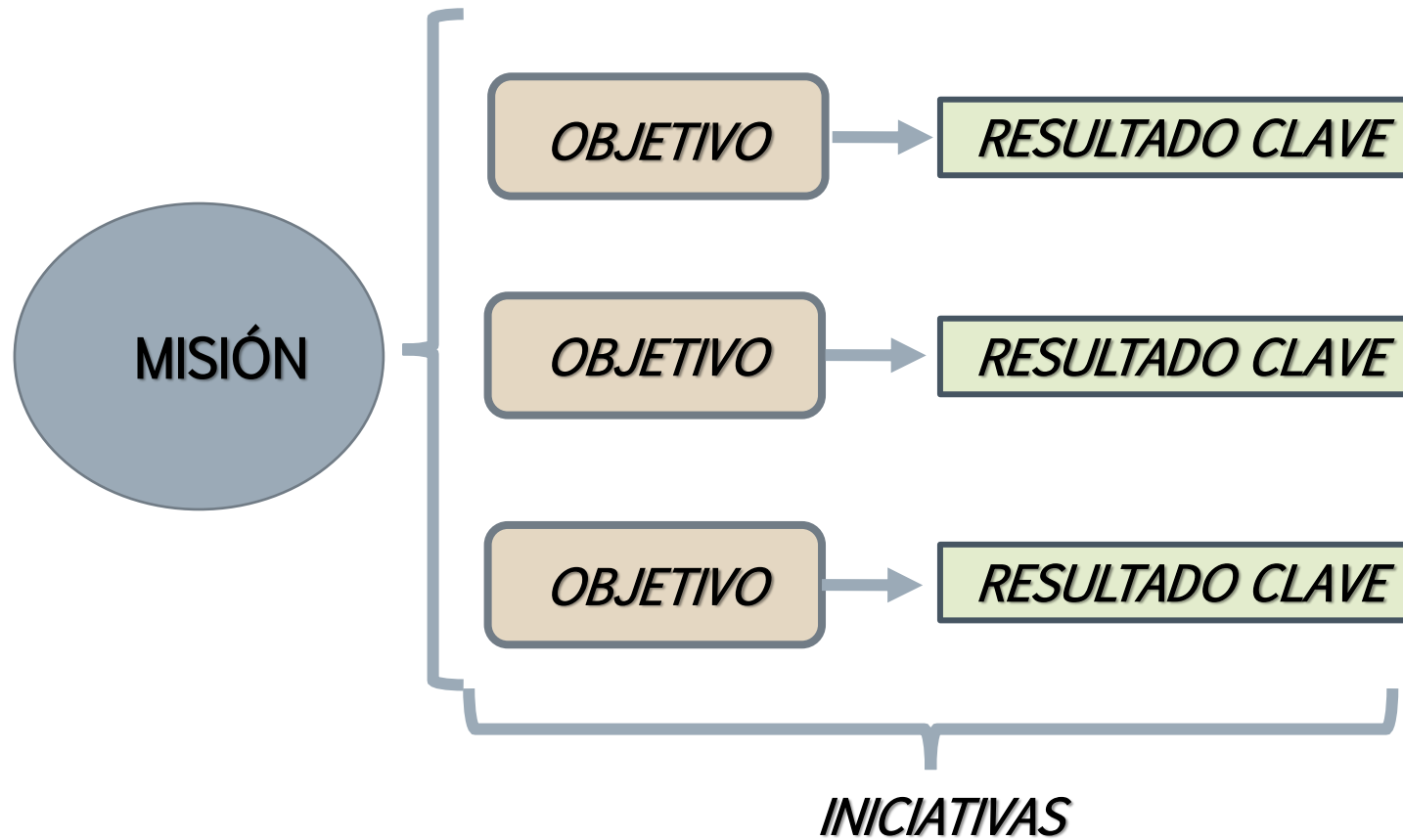
### **Índice de Paradas de línea No Planificados**

$$\text{Paros} = (\text{Horas de paro no planificado} / \text{Horas de operación}) \times 100$$

10 horas de paro en 400 operativas = 2.5%

$\pi$ 

## *OBJECTIVES KEY RESULTS – (OKRs) ESTRUCTURA*





## Ejemplos de OKR's

### **Objetivo: Mejorar la eficiencia en la línea de producción**

- KR: Aumentar la eficiencia de producción al 95%

$$\text{Eficiencia} = (\text{Producción Real} / \text{Producción Planificada}) \times 100$$

- KR: Reducir los paros no planificados a menos del 2%

$$\text{Paros} = (\text{Horas de paro no planificado} / \text{Horas de operación}) \times 100$$

- KR: Disminuir el tiempo de ciclo promedio a 4 minutos por unidad

$$\text{Tiempo de Ciclo} = \text{Tiempo total} / \text{Número de unidades producidas}$$

### **Objetivo: Reducir los defectos en el producto final**

- KR: Reducir la tasa de fallos a menos del 1.5%

$$\text{Tasa de Fallos} = (\text{Unidades defectuosas} / \text{Total unidades producidas}) \times 100$$

**Objetivo: Optimizar el uso de los recursos en planta**

- KR: Reducir el consumo de energía por unidad producida en un 10%

$$\text{Consumo por unidad} = \text{Consumo total de energía} / \text{Unidades producidas}$$

- KR: Aumentar la utilización de maquinaria al 90%

$$\text{Utilización} = (\text{Tiempo operativo} / \text{Tiempo total disponible}) \times 100$$

**Objetivo: Aumentar la satisfacción del cliente con los productos**

- KR: Reducir reclamos por calidad en un 20%

- KR: Aumentar la tasa de entregas a tiempo al 98%

$$\text{Entregas a tiempo} = (\text{Pedidos entregados puntualmente} / \text{Total de pedidos}) \times 100$$

$\pi$ 

El método SMART es un atajo para establecer objetivos claros, inteligentes y relevantes porque incluye todos los ingredientes necesarios para el éxito.



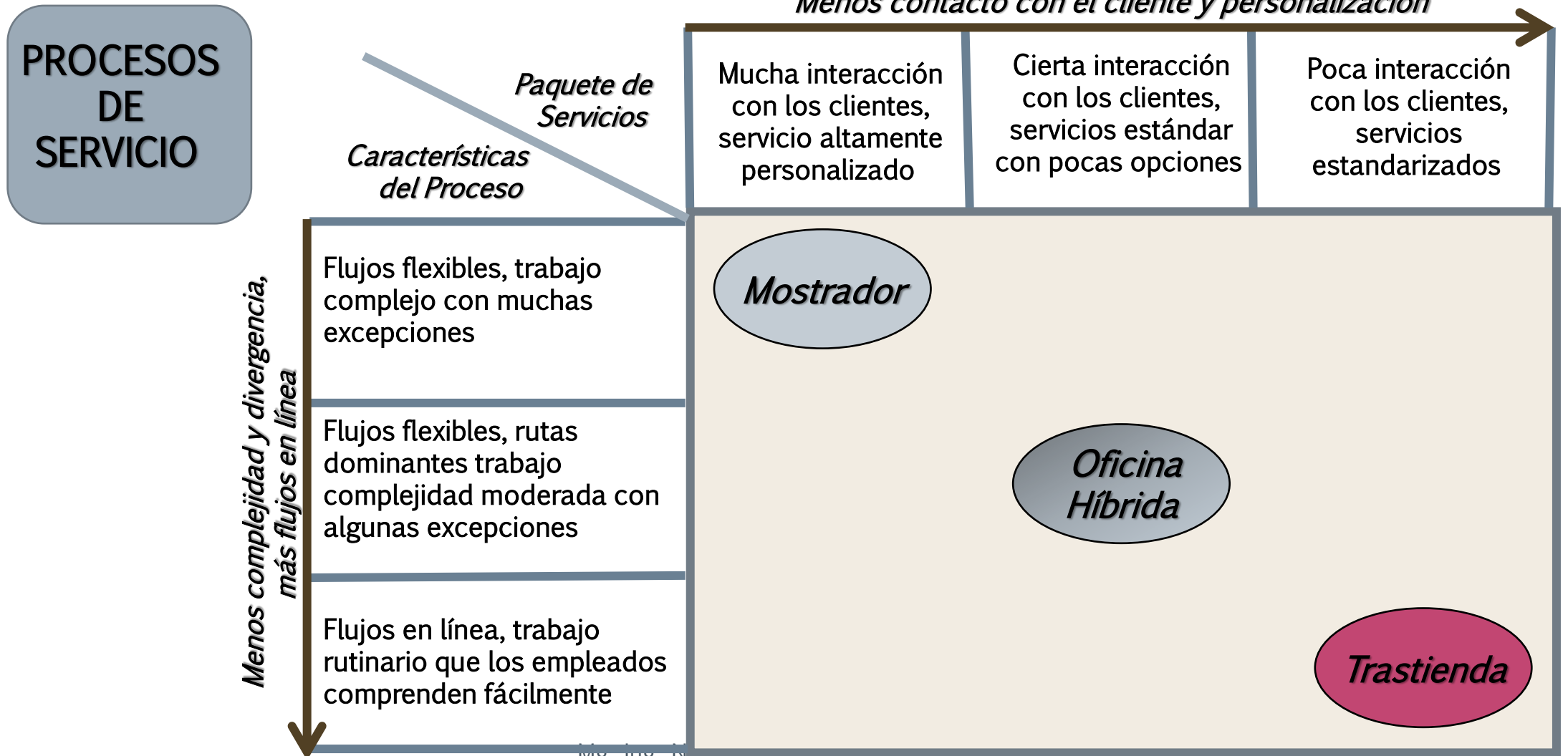
## **Decisiones sobre procesos de servicio y de manufactura.** **Patrones de decisión**

En procesos de servicio y manufactura, la toma de decisiones se centra en optimizar la eficiencia y la calidad, considerando factores como la demanda del cliente, los recursos disponibles y las prioridades competitivas.

Se utilizan diferentes patrones de decisión según el tipo de proceso, ya sea por proyectos, flujo en línea, o enfoques repetitivos o por producto.

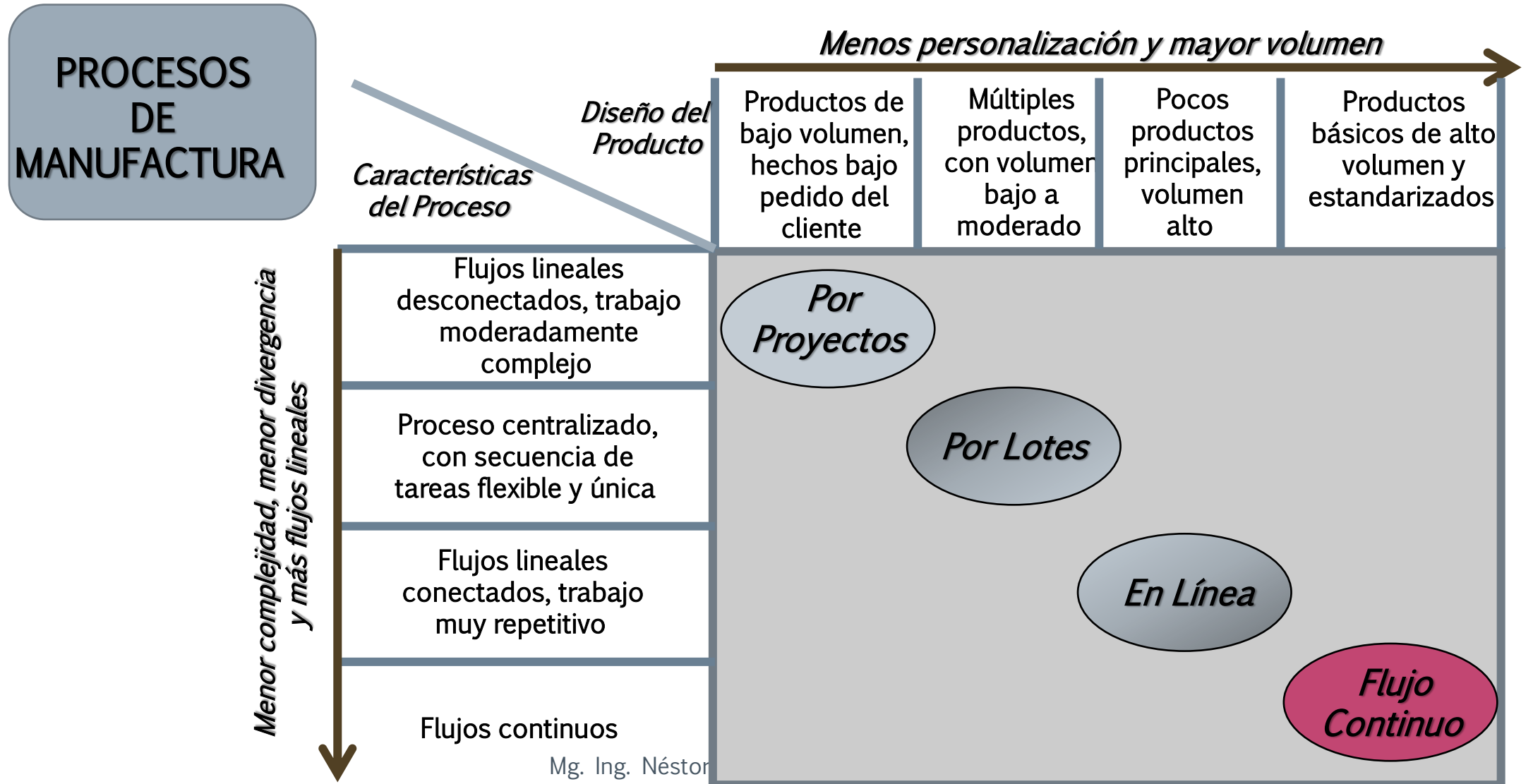


# DECISIONES SOBRE LOS PROCESOS DE SERVICIO





# DECISIONES SOBRE PROCESOS DE MANUFACTURA





Muchas gracias...