

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Enero 2007

Ricardo Villafaña Figueroa

Planeación Estratégica

2

La estrategia corporativa es la pauta de decisiones que adopta una organización para:

- 1. Determinar, configurar y revelar sus metas, objetivos o propósitos.**
- 2. Elaborar políticas y planes principales para el logro de esas metas.**
- 3. Definir los negocios en los que la organización desea participar, el tipo de organización económica y humana que pretende ser y el carácter de la aportación económica y de otra índole que intenta hacer en beneficio de sus accionistas, empleados, clientes y comunidades.**

Planeación Estratégica

3

- Planificar estratégicamente exige identificar los principales obstáculos para conseguir los objetivos y los hitos de la empresa y desarrollar planes de acción para alcanzarlos con los recursos disponibles de tiempo, dinero, personas e instalaciones.

Modelo básico de planeación estratégica

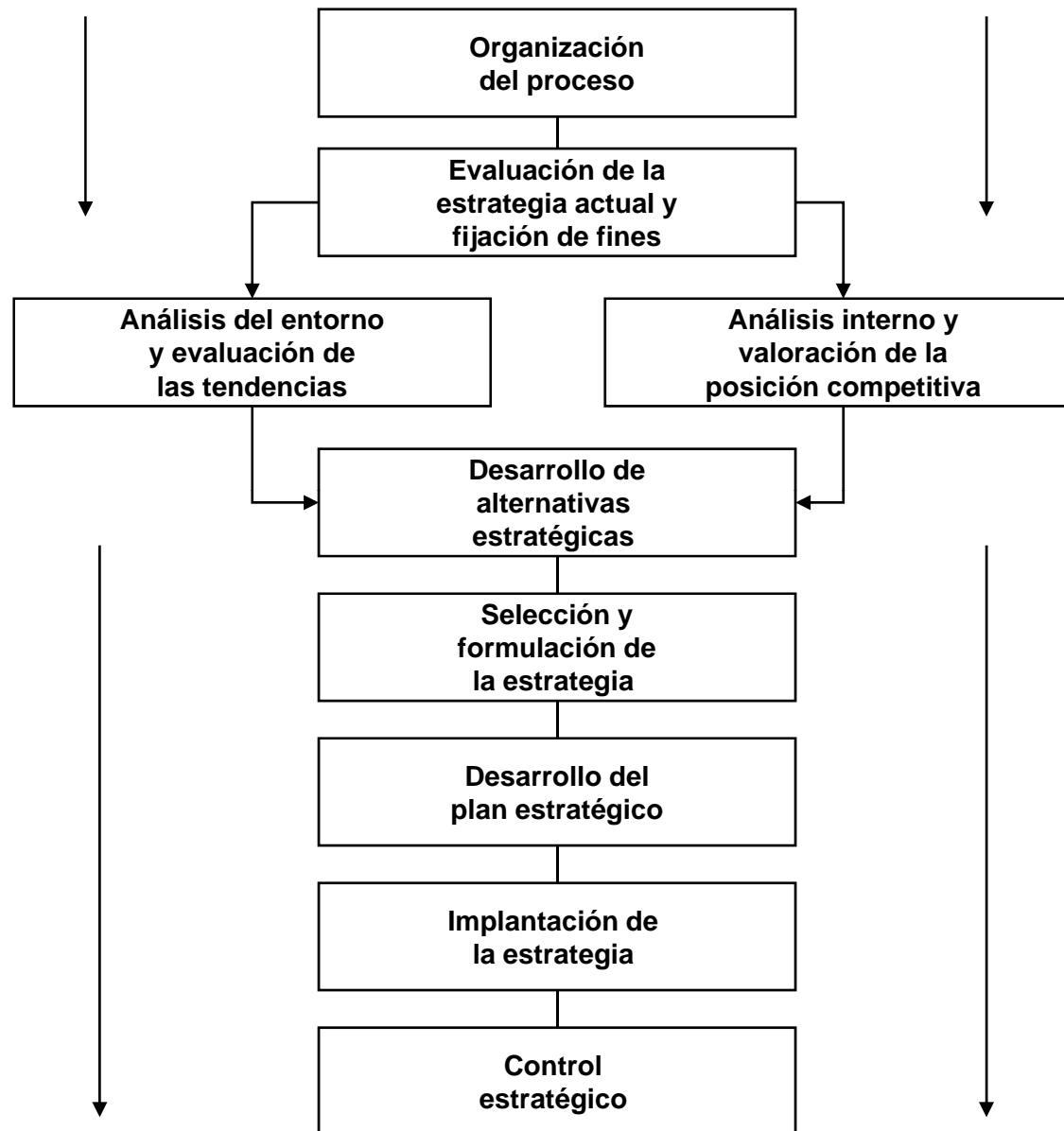
4

- El proceso estratégico se inicia a partir de la visión y las capacidades directivas de la organización
- Debe satisfacer los intereses y los valores de los accionistas, empleados, clientes y comunidades a la cual sirve
- Se enfoca en las oportunidades y amenazas del entorno competitivo

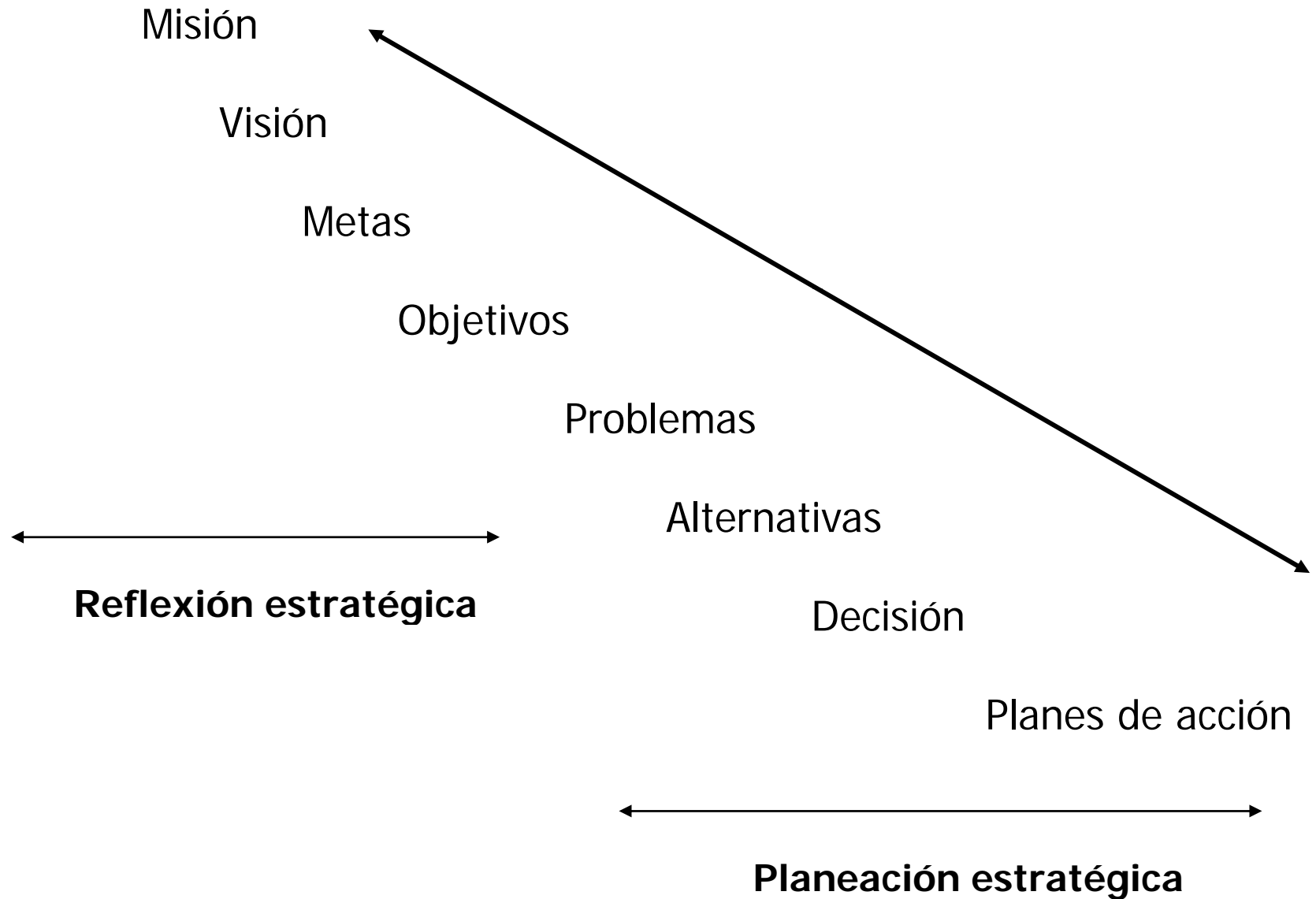
Modelo básico de planeación estratégica

5

- Las fortalezas y amenazas de la organización lo modelan
- Se formula un plan de acción con objetivos, personas responsables y fechas de cumplimiento
- Dicha plan resultará en acciones específicas, las cuales se supervisarán y retroalimentarán para llevar a cabo las modificaciones necesarias



Espectro de la elaboración de estrategias



Marco de la Planeación Estratégica

8

- **Modelo de planeación estratégica**

- **Definición de la visión**
 - ▣ Importancia de la visión organizacional
 - ▣ Consideración de las competencias medulares en la definición de una visión
 - ▣ Conceptos de posicionamiento empresarial
 - ▣ Ejemplos de visión empresarial

Marco de la Planeación Estratégica

9

- **Definición de la misión**
 - Importancia de la misión organizacional
 - Definición del propósito empresarial
 - Valores y principios organizacionales
 - Definición de principios de competitividad, productividad y calidad
 - Definición de principios estratégicos
 - Ejemplos de misión organizacional

Marco de la Planeación Estratégica

10

- **Definición de los objetivos estratégicos**
 - Importancia de los objetivos estratégicos
 - Modelación de los objetivos estratégicos
 - Factores críticos de éxito
 - Dimensiones y unidades de evaluación
 - Ejemplos de objetivos estratégicos

Marco de la Planeación Estratégica

11

- **Detección de oportunidades y amenazas**
 - ▣ Importancia del análisis de oportunidades y amenazas
 - ▣ Definición técnicas de oportunidades y amenazas
 - ▣ Dimensiones y análisis de las amenazas y oportunidades
 - ▣ Resumen técnico de amenazas y oportunidades

Marco de la Planeación Estratégica

12

- **Detección de fortalezas y debilidades**
 - ▣ Importancia del análisis de fortalezas y debilidades
 - ▣ Definición técnicas de fortalezas y debilidades
 - ▣ Dimensiones y análisis de las fortalezas y debilidades
 - ▣ Resumen técnico de fortalezas y debilidades

Marco de la Planeación Estratégica

13

- **Estrategias de negocios**
 - ▣ Definición técnica de estrategia
 - ▣ Tipos de estrategias
 - ▣ Desarrollo de estrategias de empresariales

- **Plan estratégico**

- **Evaluación estratégica**

Elementos de la estrategia

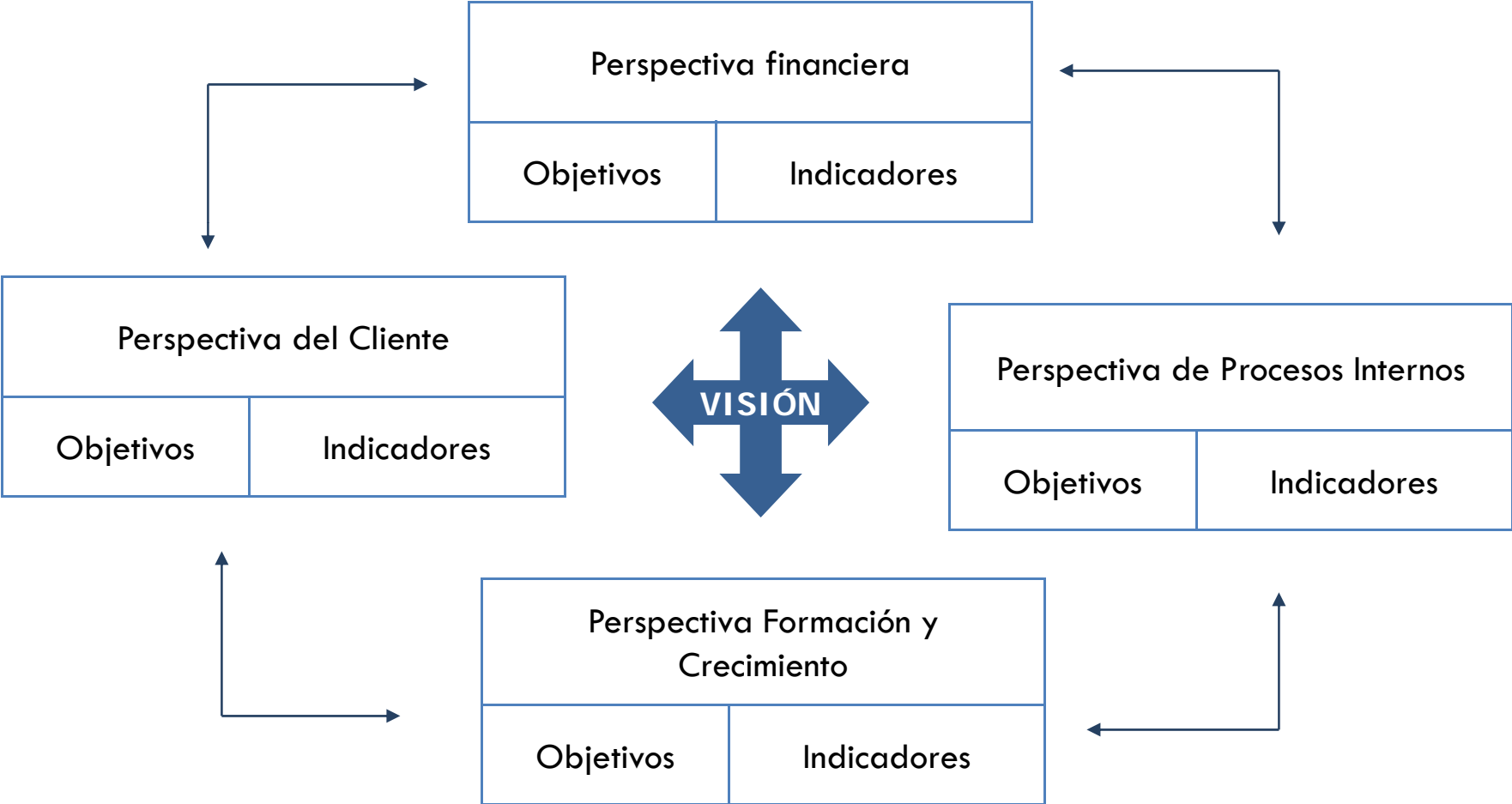
14

- Visión
- Principios y valores
- Misión corporativa
- Ventaja competitiva (cómo competir)
- Productos/ servicios
- Organización de la empresa
- Mercados
- Recursos (inversiones y costos)
- Cambios estructurales (adquisiciones, ventas, alianza)
- Programas de desarrollo (productos, mercados, negocios)
- Competencia administrativa y cultura

ENFOQUE DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BALANCED SCORECARD)

Enero 2007

Elementos Estratégicos



Estrategia financiera

17

Perspectiva Financiera		
Objetivos	Estrategias	Indicadores
Rentabilidad		
Crecimiento		
Valor para los Accionistas		

Estrategia de clientes

18

Perspectiva del Cliente		
Objetivos	Estrategias	Indicadores
Tiempo		
Calidad		
Servicio		
Precio/Costo		

Estrategia de procesos

19

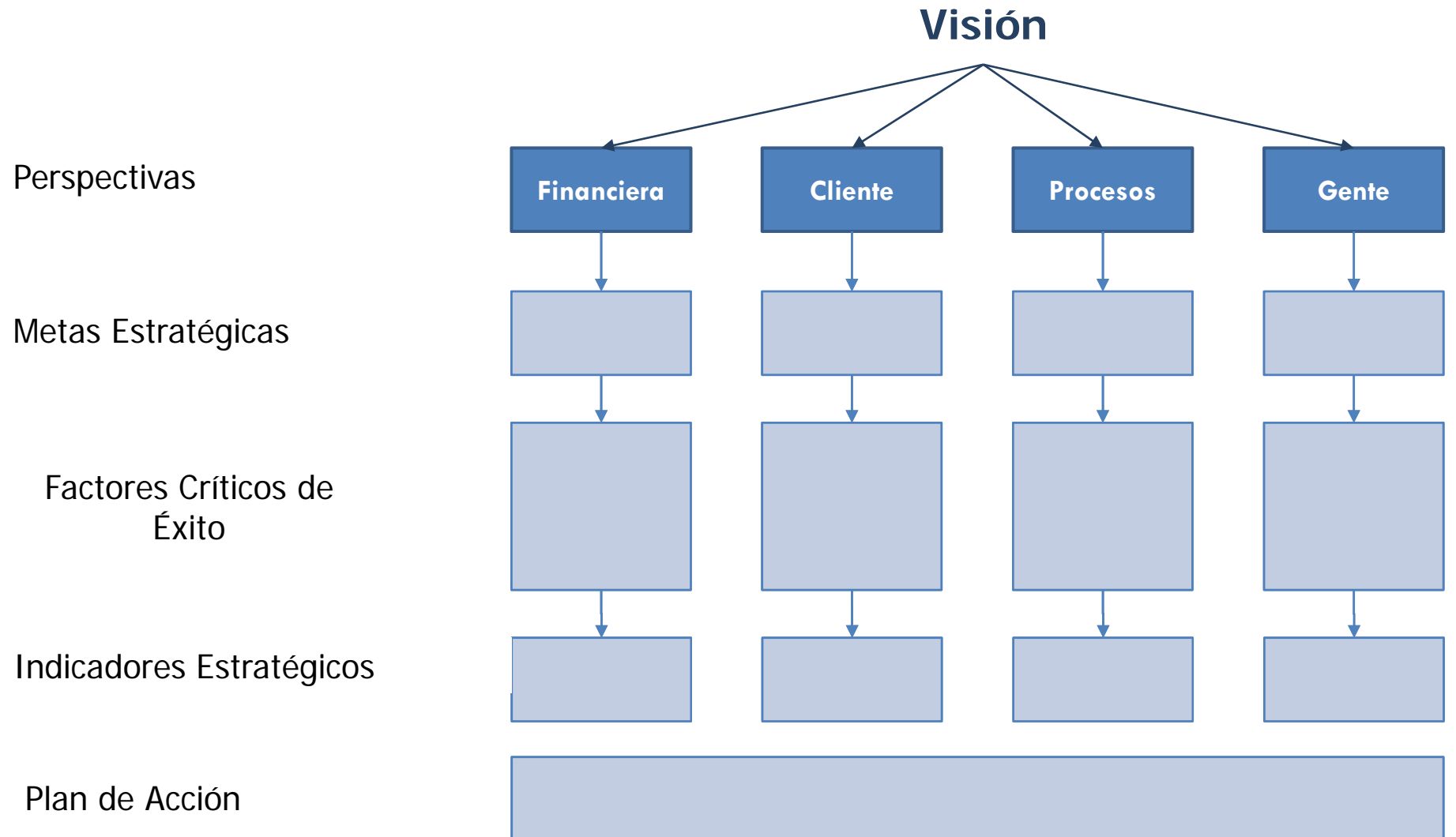
Perspectiva de Procesos Internos		
Objetivos	Estrategias	Indicadores
Tiempo		
Calidad		
Servicio		
Costo		

Estrategia de recursos humanos

Perspectivas de Formación y Crecimiento		
Objetivos	Estrategias	Indicadores
Innovación		
Formación		
Activos intelectuales		

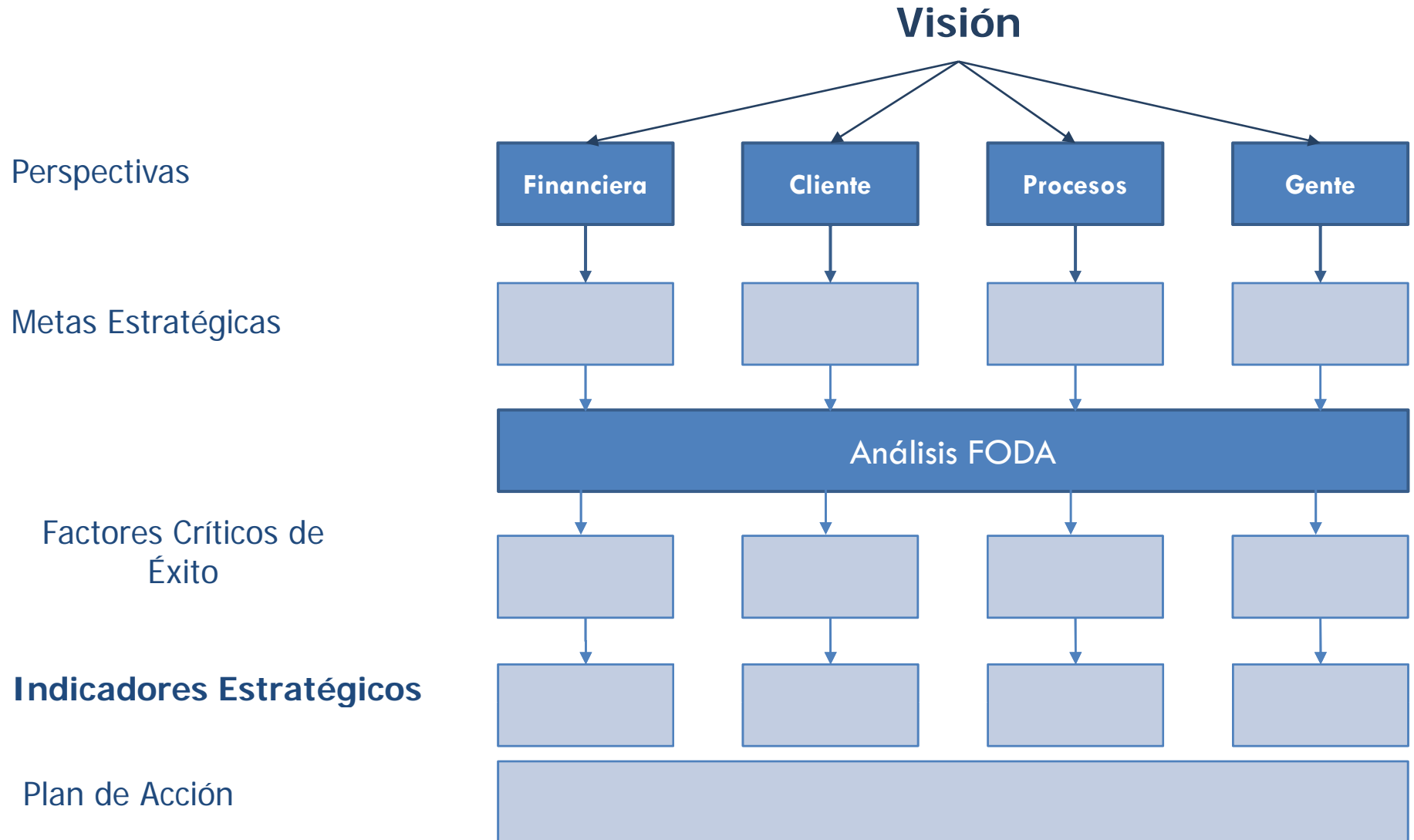
Visión Global del Proceso

21



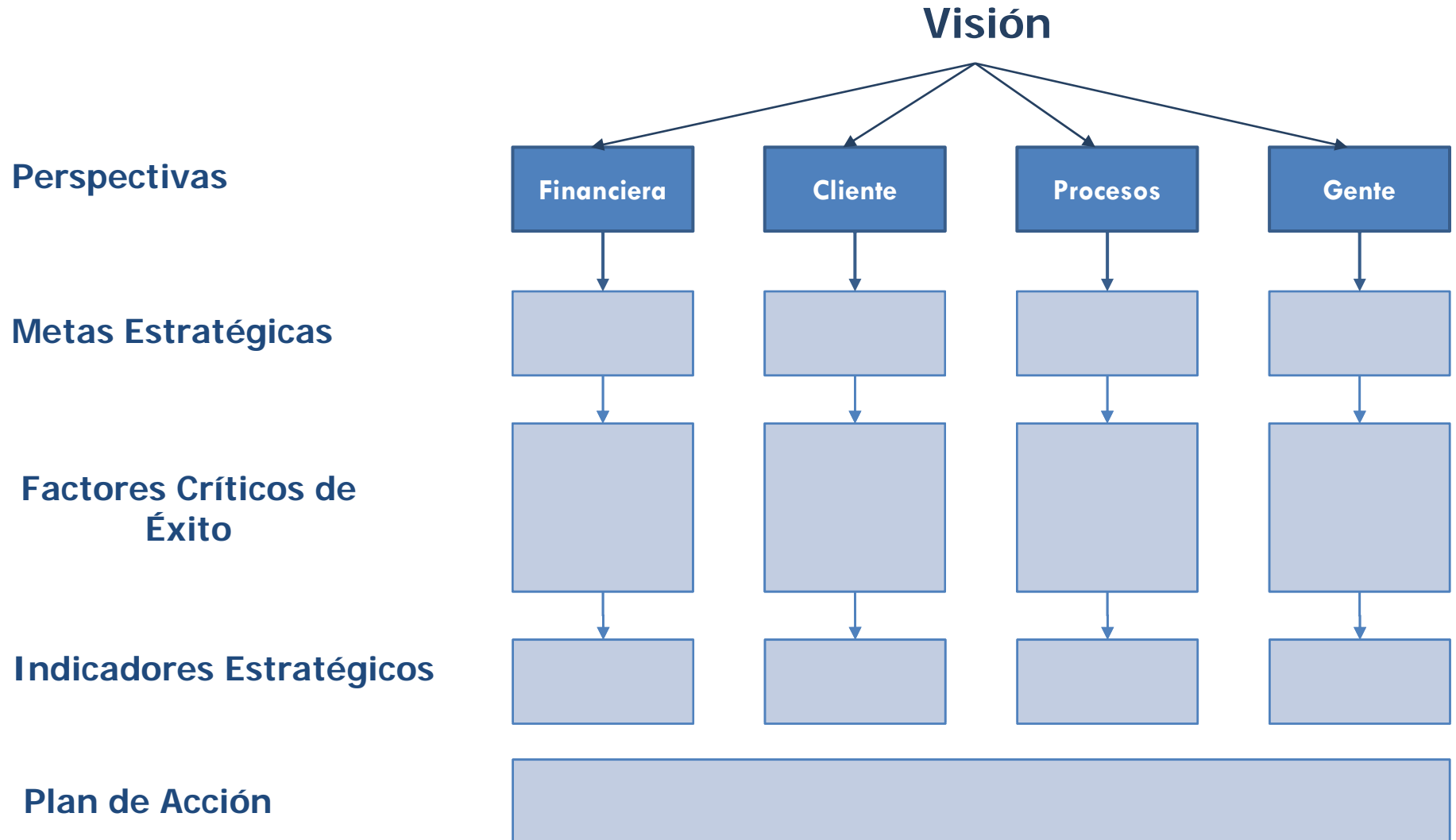
Visión Global del Proceso

22



Balanced ScoreCard

23



Metodología

24

- ❑ Definir el sector, describir su desarrollo y el papel de la empresa
- ❑ Establecer/ confirmar la visión de la empresa
- ❑ Establecer las perspectivas
- ❑ Desglosar la visión según cada una de las perspectivas y formular metas estratégicas generales
- ❑ Identificar Factores Críticos de Éxito
- ❑ Identificar Indicadores Estratégicos
- ❑ Desarrollar Planes de Acción

FORMATOS SOBRE PRINCIPIOS Y VALORES

Enero 2007

Principios y valores

26

Identifique, analice y jerarquice los **principios y valores** más importantes que desea **consolidar** en su organización.

Principios y valores

27

Identifique, analice y jerarquice los **principios y valores** más importantes que desea **superar** en su organización.

VISIÓN Y MISIÓN EMPRESARIAL

Enero 2007

Enfoque estratégico



VISIÓN ORGANIZACIONAL

Enero 2007

Visión Estratégica

32

- Tema que guía al negocio
- Descripción de un escenario altamente deseado por la dirección general de una organización
- Conjunto de enunciados con significado operativo que describen a la organización tal como desea ser en el futuro

Importancia de la visión

33

- Es breve; de preferencia, con menos de diez palabras
- Es fácil de captar y recordar
- Inspira y plantea retos para su logro
- Es creíble y consistente con los valores estratégicos y la misión

Importancia de la visión

34

- Sirve como punto de consenso de todas las personas importantes
- Muestra la esencia de lo que debe llegar una organización
- Permite la flexibilidad y la creatividad en su ejecución

Ejemplos de visión

35

- Seremos vistos como el proveedor de máximo valor en el mercado que servimos

- Seremos la mejor organización en nuestro ramo en términos de:
 - ▣ Satisfacción del cliente
 - ▣ Calidad

- En nuestro negocio, la innovación, la diversión y las ganancias van de la mano

FORMATOS PARA GENERAR LA VISIÓN

Enero 2007

Mapa de visión

Preguntas	Tecnología	Sociedad	Cultura	Normas políticas y legales	Economía
¿Cómo es el mundo en que vivimos?					
¿Cómo debería ser el mundo en que vivimos?					
¿Qué conocimiento debemos crear y buscar?					

Preguntas clave para la generación de una visión

38

¿Qué es lo que vemos **clave** para nuestra organización?

Preguntas clave para la generación de una visión

39

¿Qué **contribución única** debemos hacer para el futuro?

Preguntas clave para la generación de una visión

40

¿Qué me **emocionaría** acerca de ser parte de esta organización en el futuro?

Preguntas clave para la generación de una visión

41

¿Cuáles son o deberían ser las **formas centrales de competencia** de nuestra organización?

Preguntas clave para la generación de una visión

42

¿Cómo vemos la **mayor oportunidad de crecimiento** para nuestra organización?

Declaración de una Visión Empresarial

43

¿Cuál es la principal **idea de futuro** que motiva el desarrollo de la organización?

Redactar un Ser. Identificar conceptos clave

SER:

¿Cuál es la visión de la organización?

44

- ¿En qué aspectos estratégicos debemos concentrar los esfuerzos organizacionales para alcanzar la principal idea de futuro?
- Para cada concepto clave identificado en el Ser, identificar conceptos estratégicos.

Concepto Clave	Concepto Estratégico

MISIÓN CORPORATIVA

Enero 2007

Importancia de la misión

46

- Establecer y mantener la consistencia y la claridad del propósito en toda la organización
- Proporciona un marco de referencia para todas las decisiones de planeación importantes que tomará la organización
- Obtener el compromiso de todos a través de una comunicación clara de la naturaleza y el concepto de la organización
- Atraer la comprensión y el apoyo de personas externas que sean importantes para el éxito de la organización

Ejemplos de enunciados de misión (fragmentos)

47

- Tener la iniciativa de identificar las necesidades, expectativas y los deseos cambiantes de nuestros clientes
- Proporcionar servicios de apoyo innovadores en respuesta a las necesidades de nuestros clientes
- Hacer de la seguridad una obligación dominante en todas nuestras operaciones
- Proporcionar un ambiente que promueva y recompense la superación y el empeño de todos nuestros empleados.

Ejemplos de enunciados de misión (fragmentos)

48

- Ser una organización visionaria, innovadora y creativa que nos lleve al crecimiento y al mejoramiento continuo
- Contribuir activamente a las industrias que servimos y a las comunidades en las que vivimos
- Buscar y mantener relaciones con la comunidad para fortalecer la entrega de los programas de servicio

Ejemplos de enunciados de misión (fragmentos)

49

- Defender las iniciativas que promuevan la salud pulmonar y la calidad del aire tanto en ambientes interiores como externos
- Idear maneras innovadoras de aumentar los recursos financieros y otros y administrar prudentemente estos recursos
- Aumentar la conciencia pública del papel de la Asociación en la promoción de la salud pulmonar y la prevención de su enfermedad.

Ejemplos de enunciados de misión

50

- La misión de Apple es ayudar a las personas a transformar su manera de trabajar, aprender y comunicarse al proporcionarles productos de computación personal de calidad excepcional y servicios innovadores al cliente.
- Seremos pioneros en las nuevas direcciones y enfoques, encontraremos nuevas e innovadoras formas de utilizar la tecnología de cómputo para expandir los límites del potencial humano.
- Apple constituirá una diferencia: nuestros productos, servicios y percepciones ayudarán a las personas de todo el mundo a dar forma a la manera en que se realizarán la educación y los negocios en el siglo XXI.

Ejemplos de enunciados de misión

51

American Express

Valores supremos

Todas nuestras actividades y decisiones deberán basarse y guiarse por estos valores:

- Poner primero los intereses de los clientes
- Una continua búsqueda de la calidad en todo lo que hacemos
- Tratar a nuestro personal con respeto y dignidad
- Una conducta que refleje las máximas normas de integridad
- Trabajo en equipo; desde la unidad más pequeña hasta la empresa en su totalidad
- Ser buenos ciudadanos en las comunidades donde vivimos y trabajamos

Ejemplos de enunciados de misión

52

Dana - Automotriz

Diez pensamientos fundamentales

- El personal de Dana sirve al accionista
- El personal de Dana es nuestro activo más importante
- El personal de Dana sólo acepta la calidad total
- El personal de Dana desalienta la centralización
- El personal de Dana hace lo que es mejor para la totalidad de la empresa
- El personal de Dana participa y es innovador
- El personal de Dana compite a escala global
- El personal de Dana se enfoca al cliente
- El personal de Dana se comunica plenamente
- El personal de Dana son buenos ciudadanos

Ejemplos de enunciados de misión

53

Elswick, Reino Unido, Productos de Ingeniería

Filosofía empresarial

- El cliente nos proporciona nuestro medio de vida
- Sólo la máxima calidad es suficiente
- Aspiramos a ser una empresa ética
- Creemos que las personas son importantes
- No existe sustituto para los hechos
- Deseamos seguir cambiando
- Miramos hacia fuera
- Deseamos hacer hoy lo que los demás hacen mañana

Ejemplos de enunciados de misión

54

Forte, Reino Unido, Hoteles y Banquetes

Filosofía empresarial

- Elevar la rentabilidad y las ganancias por acción cada año, a fin de fomentar la inversión y mejorar y expandir nuestra empresa
- Dar completa satisfacción al cliente mediante un servicio eficiente y cortés, con valor a cambio del dinero
- Apoyar a los gerentes y al personal a utilizar la iniciativa personal para mejorar las utilidades y la calidad de sus operaciones en tanto observan las políticas de la empresa
- Proporcionar buenas condiciones de trabajo y mantener comunicaciones eficaces en todos los niveles para desarrollar una mejor comprensión y ayudar a tomar decisiones

Ejemplos de enunciados de misión

55

Forte, Reino Unido, Hoteles y Banquetes

Filosofía empresarial

- Asegurar que no existe discriminación alguna en contra de raza, sexo, color o credo alguno
- Capacitar, desarrollar y fomentar la formación dentro de la empresa con base en los méritos y la habilidad
- Actuar con integridad y mantener un sentido adecuados de responsabilidad hacia el público
- Reconocer la importancia de todos y cada uno de los empleados

Ejemplos de enunciados de misión

56

MC Kinsey, Estados Unidos

Misión

Ayudar a nuestros clientes a realizar mejoras positivas, duraderas y sustanciales en su desempeño, y desarrollar una gran empresa capaz de atraer, desarrollar, entusiasmar y retener personas excepcionales

Principios guías

Servir a los clientes

- Apegarse a las normas profesionales
- Seguir el enfoque de la alta dirección
- Asistir al cliente en la instrumentación y desarrollo de capacidades
- Desarrollar la consultoría de un modo eficaz en términos de costo

Ejemplos de enunciados de misión

57

MC Kinsey, Estados Unidos

Principios guías

Desarrollo de la firma

- Operar con una sola firma
- Mantener un sistema de gobierno con base en los méritos
- Mostrar una verdadera preocupación por nuestro personal
- Fomentar una atmósfera de trabajo abierta y no jerárquica
- Manejar los recursos de la firma con responsabilidad

Ejemplos de enunciados de misión

58

MC Kinsey, Estados Unidos

Principios guías

Ser miembro del personal profesional

- Demostrar compromiso con el servicio al cliente
- Esforzarse de manera continua por una calidad superior
- Difundir los últimos avances de la dirección
- Contribuir a un espíritu de alianza mediante el trabajo en equipo y colaboración
- Aprovechar la libertad y asumir la responsabilidad que supone el gobernarse a uno mismo
- Sostener la obligación de disentir

FORMATOS PARA GENERAR LA MISIÓN

Enero 2007

Preguntas clave para la generación de una Misión

Definir los conceptos de eficacia, eficiencia, calidad, productividad y competitividad.

Eficacia	
Eficiencia	
Calidad	
Productividad	
Competitividad	

Preguntas clave para la generación de una Misión

61

¿Qué temas, valores y prioridades filosóficas son o deberían ser importantes en el futuro de nuestra empresa?

Preguntas clave para la generación de una Misión

62

¿Por qué existimos (cuál es nuestro propósito básico)?

Preguntas clave para la generación de una Misión

63

¿En qué negocios estamos?

Preguntas clave para la generación de una Misión

64

¿En qué negocios podríamos estar?

Preguntas clave para la generación de una Misión

65

¿En qué negocios deberíamos estar?

Preguntas clave para la generación de una Misión

66

¿En qué negocios no deberíamos estar?

Preguntas clave para la generación de una Misión

67

¿Qué es lo distintivo u original de nuestra organización?

Preguntas clave para la generación de una Misión

68

¿Quiénes son o deberían ser nuestros clientes?

Preguntas clave para la generación de una Misión

69

¿Cuál debería ser nuestro mercado?

Preguntas clave para la generación de una Misión

¿Cuánto ha cambiado nuestra organización a partir de hace tres o cinco años?

Preguntas clave para la generación de una Misión

¿Qué es probable que cambie en nuestro negocio dentro de tres o cinco años?

Preguntas clave para la generación de una Misión

72

¿Cuáles son o deberían ser nuestros productos/ servicios principales, ahora y futuros?

Preguntas clave para la generación de una Misión

¿Qué consideraciones importantes tenemos para nuestros accionistas?

Preguntas clave para la generación de una Misión

74

¿Qué consideraciones importantes tenemos para nuestros empleados?

Preguntas clave para la generación de una Misión

Identificar **grupos de interés**.

Identificar **valor agregado** para cada uno de los grupos de interés; clasificarlos en **tangibles e intangibles**.

Grupos de Interés	Valor Agregado	
	Tangibles	Intangibles

Declaración de una Misión Empresarial

76

¿Cuál es la **razón de ser** de nuestra organización? Identificar conceptos clave.

Redactar una Misión.

MISIÓN:

VENTAJA COMPETITIVA

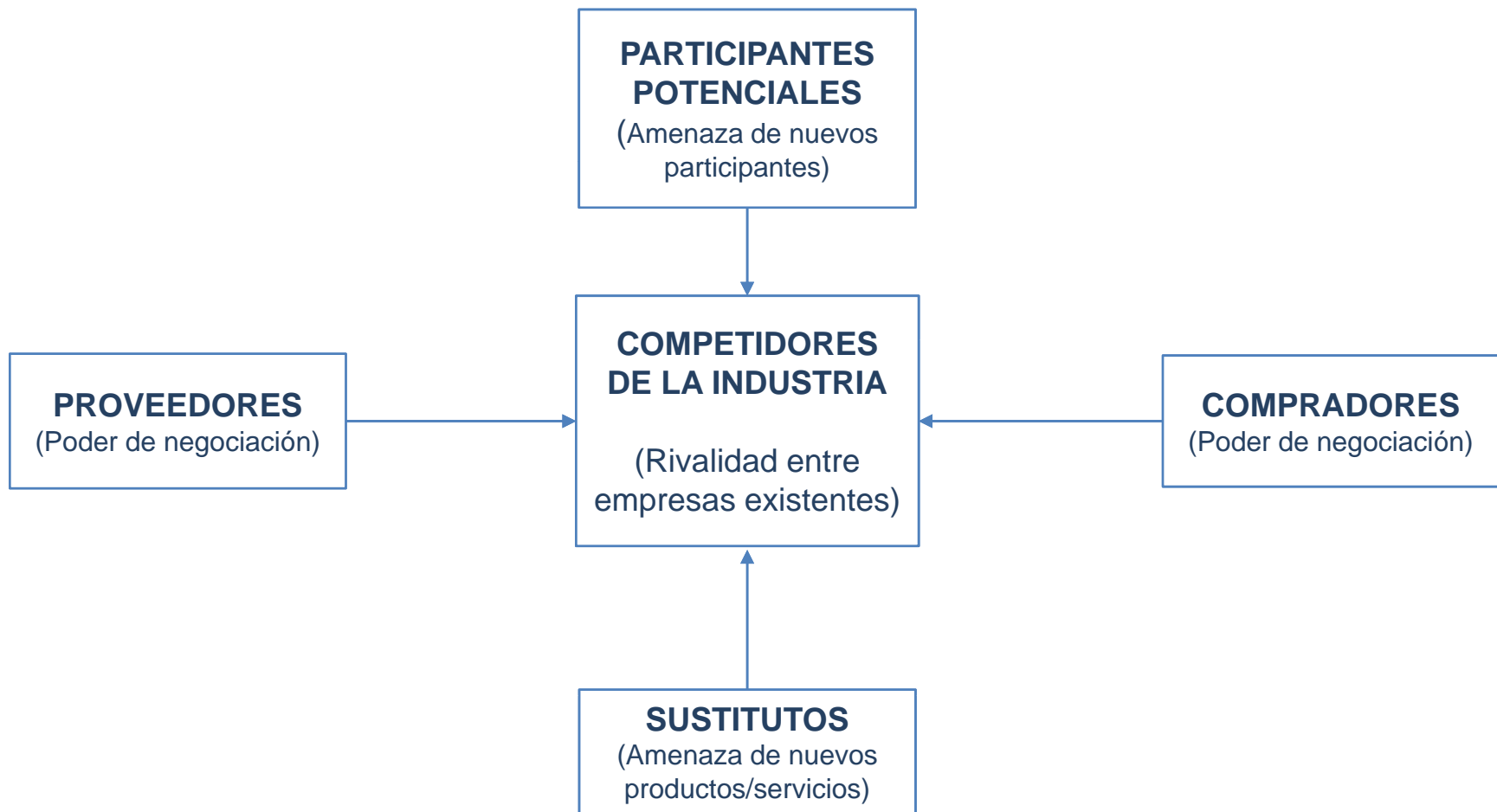
Enero 2007

Ventaja Competitiva

78

- Activos, capacidades o procesos que atraen a nuestros clientes, marcando una diferencia significativa con nuestros competidores

Fuerzas que impulsan la competencia



Fuerzas que afectan a una industria

80

Disponibilidad de recursos

- ▣ Recursos críticos
- ▣ Disponibilidad de los recursos
- ▣ Tendencias en la disponibilidad de los recursos
- ▣ Impacto de la disponibilidad de los recursos en la industria

Fuerzas que afectan a una industria

81

Proveedores de recursos

- ▣ Cambio en el número de proveedores
- ▣ Desarrollo financiero de los proveedores
- ▣ Posibles integraciones de proveedores

Fuerzas que afectan a una industria

82

Tendencias socioeconómicas

- ▣ Cambios socioeconómicos
- ▣ Cambios socioeconómicos que afectan directamente a la industria
- ▣ Impacto potencial de los cambios socioeconómicos

Fuerzas que afectan a una industria

83

Acciones gubernamentales

- ▣ Regulaciones y desregulaciones
- ▣ Cambios en la interpretación de leyes y regulaciones
- ▣ Legislación social y legislación relativa a consumidores
- ▣ Tendencias legislativas

Fuerzas que afectan a una industria

84

Necesidades y acciones de los clientes

- ▣ Grupos de clientes mayores
- ▣ Número de clientes aproximada en cada grupo
- ▣ Tendencias de compra por grupo
- ▣ Productos sustitutos para cada grupo de clientes
- ▣ Posibilidad de integración de los clientes de la industria
- ▣ Cambios en los mercados que nuestros clientes atienden

Fuerzas que afectan a una industria

85

Desarrollo del negocio en general

- ▣ Entrantes potenciales a la industria
- ▣ Efecto de productos sustitutos a la industria
- ▣ Comportamiento de las industrias que producen productos sustitutos y complementarios

Fuerzas que afectan a una industria

86

Factores estratégicos

- ❑ Imagen organizacional/ marcas
- ❑ Productos/ servicios ofrecidos
- ❑ Necesidades del mercado/ cota/ oportunidad
- ❑ Rendimiento/ utilidad
- ❑ Tamaño/ crecimiento
- ❑ Tecnología
- ❑ Capacidad del servicio
- ❑ Capacidad de producción/ servucción
- ❑ Método de venta/ distribución
- ❑ Recursos naturales

FORMATOS VENTAJA COMPETITIVA

Enero 2007

Disponibilidad de recursos

Describa en orden de prioridad de tres a cinco problemas/ oportunidades relativos a la **disponibilidad de recursos** y que puedan afectar a la Empresa en los próximos cinco años.

Proveedores de recursos

89

Describa en orden de prioridad de tres a cinco problemas/ oportunidades relativos a los **proveedores de recursos** y que pudieran afectar a la Empresa en los próximos cinco años.

Tendencias socioeconómicas

90

Describa en orden de prioridad de tres a cinco **tendencias socioeconómicas** que probablemente afectarán a la Empresa durante los próximos cinco años.

Tendencias demográficas

91

Describa en orden de prioridad de tres a cinco **tendencias** relativas a la **demografía** que pudieran afectar a la Empresa los próximos cinco años.

Medio Ambiente

92

Describa en orden de prioridad de tres a cinco **tendencias** relativas a la **medio ambiente** que pudieran afectar a la Empresa los próximos cinco años.

Acciones gubernamentales

93

Describa en orden de prioridad de tres a cinco **medidas** que probablemente tomará el **gobierno** y que más afectarán a la Empresa durante los próximos cinco años (reglamentaciones, desregulaciones).

Acciones de los clientes

94

Describa en orden de prioridad de tres a cinco **acciones** que posiblemente tomen los **clientes** y que puedan afectar a la Empresa en los próximos cinco años.

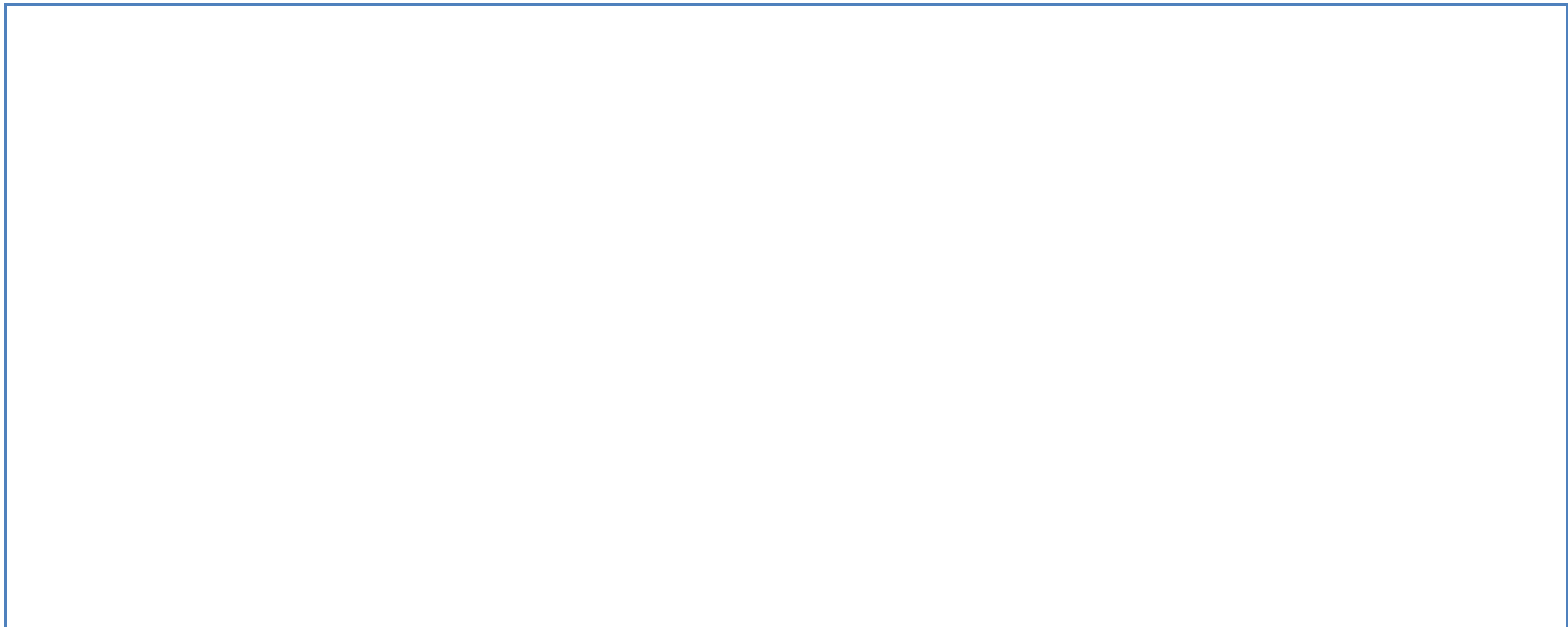
Necesidades de los clientes

Describa en orden de prioridad de tres a cinco **necesidades** actualmente **no cubiertas para los clientes** y que puedan afectar el futuro de la Empresa en los próximos cinco años.

Entrantes potenciales a la industria

96

Describa en orden de prioridad de tres a cinco **factores externos** que pudieran afectar a la Empresa los próximos cinco años.



Desarrollos tecnológicos

Describa en orden de prioridad de tres a cinco **desarrollos tecnológicos** que más afectarán a la Empresa durante los próximos cinco años.

Capacidad de servicio

Describa en orden de prioridad de tres a cinco problemas/ oportunidades relacionadas con la **capacidad de servicio** actualmente prestado por la Empresa y que pudieran afectarla durante los próximos cinco años.

Capacidad de producción

Describa en orden de prioridad de tres a cinco problemas/ oportunidades relacionadas con la **capacidad de producción** actualmente alcanzado por la Empresa y que pudieran afectarla durante los próximos cinco años.

Métodos de venta/ distribución

100

Describa en orden de prioridad de tres a cinco problemas/ oportunidades relacionadas con los **métodos de venta/ distribución** actualmente utilizados por la Empresa y que pudieran afectarla durante los próximos cinco años.

Disponibilidad de recursos naturales

101

Describa en orden de prioridad de tres a cinco problemas/ oportunidades relacionadas con la **disponibilidad de recursos naturales** y que pudieran afectar a la Empresa durante los próximos cinco años.

Factores estratégicos

Describa en orden de prioridad de tres a cinco factores estratégicos que pudieran afectar a la Empresa los próximos cinco años (*imagen, marca, productos/ servicios ofrecidos, necesidades de mercado, etc.*)

FORMAS DE OBTENER UNA VENTAJA COMPETITIVA

Enero 2007

Formas de obtener una ventaja competitiva

		Singularidad	Costo
ÁMBITO COMPETITIVO	Meta Extensa	Diferenciación	Ventaja en Costos
	Meta Limitada	Diferenciación Enfocada	Ventaja en Costos Enfocada

VENTAJAS COMPETITIVAS GENÉRICAS

Formas de obtener una ventaja competitiva (genéricas)

105

□ **Ventaja en costos**

- ▣ Ser capaz de elaborar productos/ servicios de calidad similar a los de la competencia con un costo inferior

□ **Ventaja en diferenciación/ singularidad**

- ▣ Elaborar productos/ servicios que sean percibidos por el mercado como diferente o único

Formas de obtener una ventaja competitiva (genéricas)

106

□ **Ventaja en especialización/ nicho**

- Lograr mayor eficacia o eficiencia en algunas actividades de la cadena de valor a través de concentrarse en un segmento específico del mercado (buscando obtener una ventaja competitiva por diferenciación o costo dentro de ese segmento)

Formas de obtener una ventaja competitiva

107

- ❑ Reducir costos
- ❑ Colocar barreras a quienes entran en el mercado
- ❑ Establecer un alto costo de cambio de marca
- ❑ Crear nuevos productos o servicios
- ❑ Diferenciar productos o servicios
- ❑ Mejorar productos o servicios
- ❑ Establecer alianzas
- ❑ Comprometer a proveedores y compradores

Formas de obtener una ventaja competitiva

108

□ Reducir costos

- Una empresa puede obtener ventaja si logra vender más unidades a un precio menor, mientras proporciona calidad y mantiene o aumenta su margen de utilidad

Formas de obtener una ventaja competitiva

109

- **Colocar barreras a quienes entran en el mercado**
 - Una empresa puede obtener ventaja si frena a quienes podrían entrar en el mercado, logrando que haya menos competencia y más mercado potencial

Formas de obtener una ventaja competitiva

110

- **Establecer un alto costo de cambio de marca**
 - ▣ Una empresa puede obtener ventaja si crea costos de cambio de marca, haciendo poco rentable que los consumidores le compren a otros competidores

Formas de obtener una ventaja competitiva

111

- **Crear nuevos productos o servicios**
 - Una empresa puede obtener ventaja si ofrece un producto o un servicio único

Formas de obtener una ventaja competitiva

112

□ **Diferenciar productos o servicios**

- Una empresa puede obtener una ventaja si logra atraer a los consumidores convenciéndolos de que su producto es diferente a los de la competencia

Formas de obtener una ventaja competitiva

113

□ **Mejorar productos o servicios**

- Una empresa puede obtener ventaja si su producto o servicio es mejor que el de cualquier otro

Formas de obtener una ventaja competitiva

114

□ Establecer alianzas

- ▣ Las empresas de diferentes industrias pueden ayudarse entre sí para obtener ventaja al ofrecer paquetes combinados de bienes o servicios a precios especiales

Formas de obtener una ventaja competitiva

115

- **Comprometer a proveedores y compradores**
 - ▣ Una empresa puede obtener ventaja si puede comprometer a proveedores o compradores, haciendo que sea económicamente impráctico que los proveedores o compradores hagan tratos con otros competidores

Competencias medulares

116

- Adaptabilidad
- Bajo costo
- Colaboración
- Conocimiento tecnológico
- Diferenciación en el servicio
- Innovación
- Reacción rápida
- Acceso instantáneo
- Amigabilidad con el usuario
- Calidad
- Confiabilidad
- Servicio personalizado
- Servicios en red
- Sistemas de distribución

FORMATOS DE VENTAJA COMPETITIVA

Enero 2007

Posición Estratégica

118

- La posición estratégica se califican en una escala de 0 a 4, de acuerdo a las siguientes categorías:
 - 0 = muy débil
 - 1 = débil
 - 2 = media
 - 3 = fuerte
 - 4 = muy fuerte

- Se consideran veinte factores de posición estratégica: diez de competitividad y diez de atractividad.

Factores de Competitividad de la Empresa

119

Factor	Calificación				
	0	1	2	3	4
1. Nivel de rentabilidad					
2. Participación en el mercado					
3. Calidad relativa del producto/servicio					
4. Actualización tecnológica					
5. Efectividad presupuestal					

Factores de Competitividad de la Empresa

120

Factor	Calificación				
	0	1	2	3	4
6. Nivel de servicio a clientes					
7. Reputación de productos/servicios					
8. Nivel de visibilidad					
9. Ventajas competitivas clave					
10. Velocidad de respuesta a cambios					

Factores de Atractividad de la industria

121

Factor	Calificación				
	0	1	2	3	4
1. Tamaño del mercado					
2. Ciclo de vida del producto					
3. Barreras de ingreso/salida al mercado					
4. Estacionalidad de la demanda					
5. Orientación de competidores					

Factores de Atractividad de la industria

Factor	Calificación				
	0	1	2	3	4
6. Efectividad de fuentes de abasto					
7. Facilidad de substitución					
8. Reglamentación gubernamental					
9. Situación macroeconómica					
10. Márgenes de utilidad					

Atractividad de la Industria *versus* Competitividad de la Empresa (GE/ Mc Kinsey)

123

A T R A C T I V I D A D	Alta			
	Media			
	Baja			
		Alta	Media	Baja
		COMPETITIVIDAD		

Matriz Estratégica del Boston Consulting Group

124

CRECIMIENTO DE LA EMPRESA	Alta	ESTRELLA	INTERROGANTE
	Media	VACA LECHERA	PERRO SALVAJE
		Alta	Media
		POSICIÓN RELATIVA EN EL MERCADO	

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Enero 2007

Metas/ Objetivos

126

- Visión del líder
- Propósitos que la empresa pretende alcanzar cumpliendo su misión y de acuerdo a sus creencias y valores
- Nivel de ambición de la empresa

Metas/ Objetivos

127

- Medidas cualitativas y cuantitativas de lo esperado
- Expresión cualitativa de un propósito en un período determinado; el objetivo debe responder a la pregunta “qué” y “para qué
- En programación es el conjunto de resultados que el programa se propone alcanzar a través de determinadas acciones

Marco para la definición de los objetivos estratégicos

128

1. Visión/ misión/ imágenes objetivo
2. Factores clave de éxito
3. Prioridades
4. Parámetros/ índices de evaluación

Visión/ misión/ imágenes objetivo

129

- Liderazgo (ser líder en)
- Calidad
- Productividad
- Competitividad

Factores Clave de Éxito

130

Áreas críticas	Factores clave de éxito
Organización	<ul style="list-style-type: none">■ Estructura■ Funciones■ Perfil del puesto
Recursos humanos	<ul style="list-style-type: none">■ Conocimiento■ Habilidades■ Actitudes

Factores Clave de Éxito

131

Áreas críticas	Factores clave de éxito
Tecnología	<ul style="list-style-type: none">■ Capacidad■ Facilidad de uso■ Soporte técnico
Finanzas	<ul style="list-style-type: none">■ Ingresos■ Liquidez■ Egresos

Factores Clave de Éxito

Áreas críticas	Factores clave de éxito
Sistemas de información	<ul style="list-style-type: none">■ Bases de datos■ Capacidad de reporte■ Accesibilidad
Comercialización	<ul style="list-style-type: none">■ Ingresos■ Liquidez■ Egresos

Parámetros - Recursos Humanos

133

- ❑ Brecha de Competencias Clave (personal)
- ❑ Desarrollo de Competencias clave
- ❑ Retención de personal clave
- ❑ Captura y Aplicación de Tecnologías y Valor Generado
- ❑ Ciclo de Toma de Decisiones Clave
- ❑ Disponibilidad y Uso de Información Estratégica
- ❑ Progreso en Sistemas de Información Estratégica
- ❑ Satisfacción del Personal
- ❑ Clima Organizacional

Parámetros - Recursos Financieros

134

- Valor Económico Agregado (EVA)
- Retorno sobre Capital Empleado (ROCE)
- Margen de Operación
- Ingresos
- Rotación de Activos
- Retorno de la Inversión (ROI)
- Relación Deuda/Patrimonio
- Inversión como porcentaje de las ventas

Parámetros - Procesos Internos

135

- Tiempo de ciclo del proceso (cycle time)
- Costo Unitario por Actividad
- Niveles de Producción
- Costos de Falla
- Costos de Retrabajo, desperdicio (Costos de Calidad)
- Beneficios Derivados del Mejoramiento Continuo/Reingeniería
- Eficiencia en Uso de los Activos

Parámetros - Clientes

136

- Satisfacción de Clientes
- Desviaciones en Acuerdos de Servicio
- Reclamos resueltos del total de reclamos
- Incorporación y retención de clientes
- Mercado

FORMATOS PARA OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Enero 2007

Objetivos estratégicos

Describe los objetivos estratégicos que la organización persigue a mediano y largo plazo (liderazgo, calidad, productividad, competitividad, otros).

Objetivos estratégicos	Factores clave de éxito
Calidad	
Productividad	

Objetivos estratégicos

139

Describe los objetivos estratégicos que la organización persigue a mediano y largo plazo (liderazgo, calidad, productividad, competitividad, otros).

Objetivos estratégicos	Factores clave de éxito
Competitividad	
Liderazgo	

Objetivos estratégicos

Describe los objetivos estratégicos que la organización persigue a mediano y largo plazo (liderazgo, calidad, productividad, competitividad, otros).

Objetivos estratégicos	Factores clave de éxito
Modernización	
Transparencia	

Objetivos estratégicos

141

Determine la prioridad de los objetivos estratégicos.

Objetivos estratégicos	Prioridad

Objetivos estratégicos

142

Determine los indicadores/ parámetros para cada uno de los objetivos estratégicos (formas de medir y evaluar el cumplimiento de los objetivos)

Objetivos estratégicos	Indicadores

Objetivos estratégicos

143

Integrar la información anterior en un solo formato.

“Mejorar la calidad en el servicio a través de la documentación de los procedimientos y la capacitación del personal”

Prioridad	Verbo infinitivo	Objetivo estratégico	A través de	Factores clave de éxito
1	Mejorar	la calidad en el servicio	a través de	<ul style="list-style-type: none">■ Documentación de los procedimientos■ La capacitación del personal

ANÁLISIS DE:

FORTALEZAS,
OPORTUNIDADES,
DEBILIDADES,
AMENAZAS

Enero 2007

Análisis FODA

145

□ Oportunidad

- ▣ Circunstancia o situación del *entorno* que es potencialmente favorable para la empresa

□ Amenaza

- ▣ Circunstancia o situación del *entorno* desfavorable a la empresa

Análisis FODA

146

- **Fortaleza**

- Elemento favorable de la empresa

- **Debilidad**

- Elemento desfavorable interno de la empresa

Análisis FODA

147

<i>Situación Actual</i>	Fortalezas	Debilidades	<i>Factores Internos</i>
<i>Situación Futura</i>	Oportunidades	Amenazas	<i>Factores Externos</i>

Puntos Fuertes (+)

Puntos Débiles (-)

FORMATOS PARA EL ANÁLISIS DE AMENAZAS Y OPORTUNIDADES

Enero 2007

Análisis externo

149

Factor	Oportunidades	Amenazas
Clima político		
Reglamentaciones, desregulaciones		
Normatividad/ aspectos legales		
Ambiente económico		

Análisis externo

150

Factor	Oportunidades	Amenazas
Demografía		
Medio ambiente		
Nuevos mercados		
Disponibilidad de nueva tecnología		

FORMATOS PARA EL ANÁLISIS DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES

Enero 2007

Análisis interno

152

	Fuerzas	Debilidades
<p>Producción</p> <ul style="list-style-type: none">■ Volumen■ Costos de materiales■ Estructura de costos■ Activos/inversión■ Eficiencias■ Mermas		

Análisis interno

153

	Fuerzas	Debilidades
<p>Producción</p> <ul style="list-style-type: none">■ Capacidad de producción■ Calidad■ Mano de obra■ Inventarios■ Control de materia prima■ Instalaciones y equipo■ Eficiencia en energía		

Análisis interno

154

	Fuerzas	Debilidades
<p>Investigación y Desarrollo</p> <ul style="list-style-type: none">■ Capacidad de I y D de productos■ Capacidad de I y D de procesos■ Capacidad de plantas piloto		

Análisis interno

155

	Fuerzas	Debilidades
Empleados <ul style="list-style-type: none">■ Atención a clientes■ Capacidades técnicas■ Motivación■ Flexibilidad■ Rotación		

Análisis interno

156

	Fuerzas	Debilidades
Empleados <ul style="list-style-type: none">■ Sistemas administrativos de personal■ Desarrollo de los empleados■ Congruencia de valores		

Análisis interno

157

	Fuerzas	Debilidades
Finanzas <ul style="list-style-type: none">■ Capacidad financiera■ Indicadores financieros■ Relaciones con accionistas■ Impuestos		

Análisis interno

158

	Fuerzas	Debilidades
Producto <ul style="list-style-type: none">■ Excelencia técnica■ Desempeño■ Calidad■ Durabilidad■ Confiabilidad■ Versatilidad■ Costos de operación		

Análisis interno

159

	Fuerzas	Debilidades
<p>Precio</p> <ul style="list-style-type: none">■ Competitividad■ Condiciones de pago■ Descuentos■ Descuentos por lealtad■ Términos de crédito■ Ofertas especiales		

Análisis interno

160

	Fuerzas	Debilidades
<p>Promoción</p> <ul style="list-style-type: none">■ Publicidad■ Imagen/marca■ Nivel de conocimiento■ Fuerza de ventas■ Contacto personal con ventas		

Análisis interno

161

	Fuerzas	Debilidades
<p>Plaza/lugar/distribución</p> <ul style="list-style-type: none">■ Canales/Representantes■ Fuerza de ventas■ Cobertura■ Localidades■ Inventario■ Transporte■ Almacenes■ Presupuesto/Costo de Ventas		

Resumen de Fuerzas y Debilidades de la Compañía

	Fuerzas	Debilidades
Importantes para la empresa		
Menos importantes para la empresa		

RESUMEN DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS

Enero 2007

Resumen FODA

164

<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none">■ Buena red de ventas■ Posición financiera sólida■ Liderazgo en productos clave■ Investigación y desarrollo fuerte	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none">■ Exceso de inventario■ Calidad baja■ Publicidad poco eficiente■ Exceso de capacidad productividad
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none">■ Recuperación económica■ Posibilidades de exportación■ Diversificación hacia mercados relacionados	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none">■ Saturación de mercados■ Entrada de multinacionales■ Inestabilidad monetaria

Resumen FODA

165

		Análisis Externo							
		Oportunidades		Amenazas					
Análisis Interno	Fortalezas								
	Debilidades								

Áreas de oportunidad estratégica

CONSTRUYENDO OBJETIVOS
SOBRE
FORTALEZAS Y
OPORTUNIDADES

Enero 2007

Fortalezas y Oportunidades

167

Fortalezas y Oportunidades	Objetivos (actividades)
■ Buena red de ventas	
■ Posición financiera sólida	
■ Liderazgo en productos clave	
■ Investigación y desarrollo fuerte	

Fortalezas y Oportunidades

168

Fortalezas y Oportunidades	Objetivos (actividades)
<ul style="list-style-type: none">■ Recuperación económica	
<ul style="list-style-type: none">■ Posibilidades de exportación	
<ul style="list-style-type: none">■ Diversificación hacia mercados relacionados	
<ul style="list-style-type: none">■ Recuperación económica	

Debilidades y Amenazas

169

Debilidades y Amenazas	Objetivos (actividades)
■ Exceso de inventario	
■ Calidad baja	
■ Publicidad poco eficiente	
■ Exceso de capacidad productividad	

Debilidades y Amenazas

170

Debilidades y Amenazas	Objetivos (actividades)
■ Saturación de mercados	
■ Entrada de multinacionales	
■ Inestabilidad monetaria	

DESARROLLANDO ESTRATEGIAS

Enero 2007

Estrategia

172

- Principios y rutas fundamentales que orientarán el proceso administrativo para alcanzar los objetivos a los que se desea llegar. Una estrategia muestra como una institución pretende llegar a esos objetivos. Se pueden distinguir tres tipos de estrategias, de corto, mediano y largo plazo según el horizonte temporal
- Un integrado patrón de acciones diseñado para alcanzar metas/ objetivos

Estrategia

173

- Un conjunto de acciones orientadas hacia:
 - ▣ Consolidar las fortalezas
 - ▣ Eliminar las debilidades
 - ▣ Aprovechar las oportunidades
 - ▣ Minimizar el impacto de las amenazas

- Plan o curso de acción que lleva a asignar, con el tiempo, los escasos recursos de una compañía para alcanzar las metas establecidas

Importancia de la estrategia

174

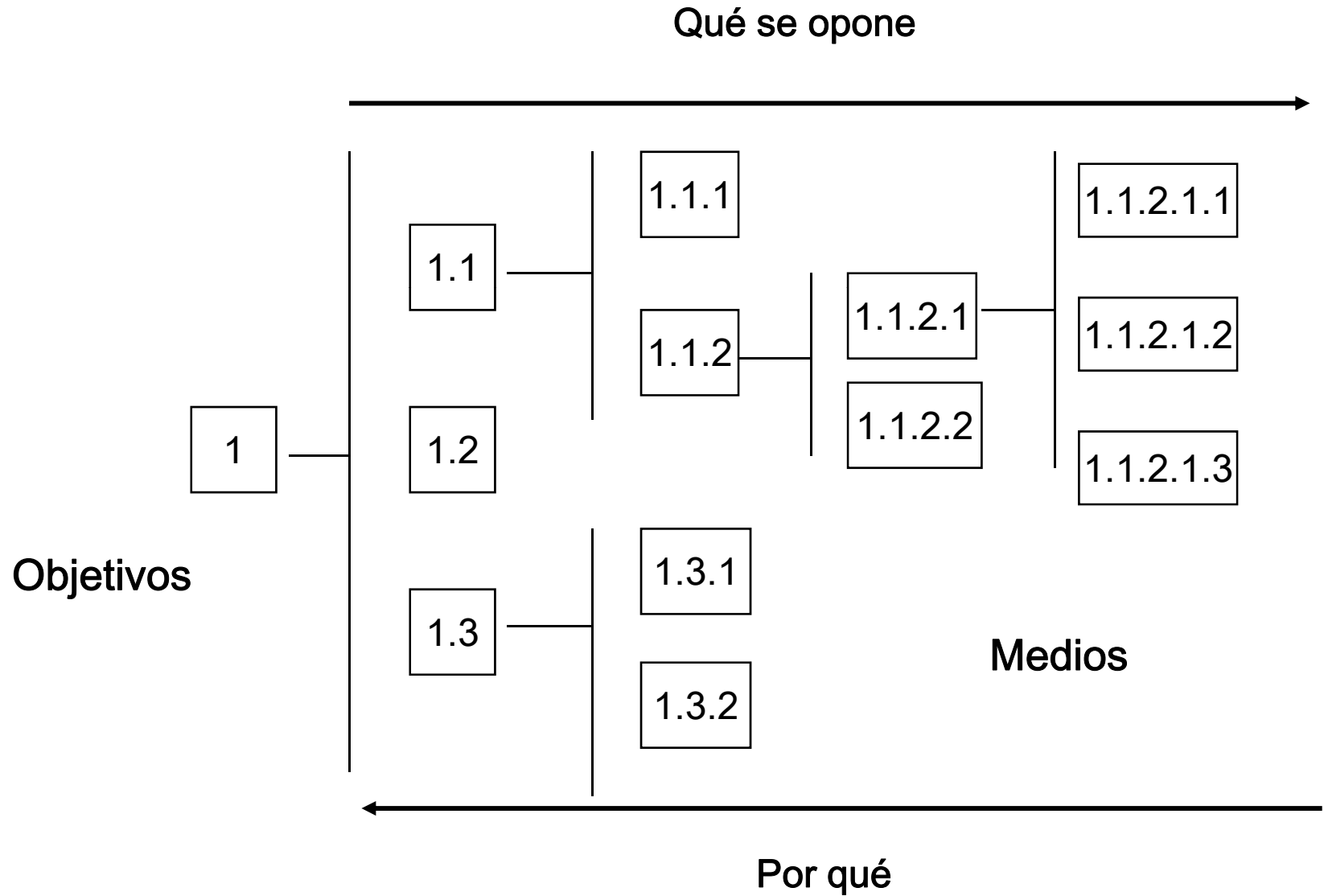
- Proporciona una base sólida para tomar decisiones que mantiene enfocada a la organización en la dirección adecuada
- Ayudan a evitar tendencias que podrían influenciar a la organización a errar el camino
- Refuerza la visión y la misión

Importancia de la estrategia

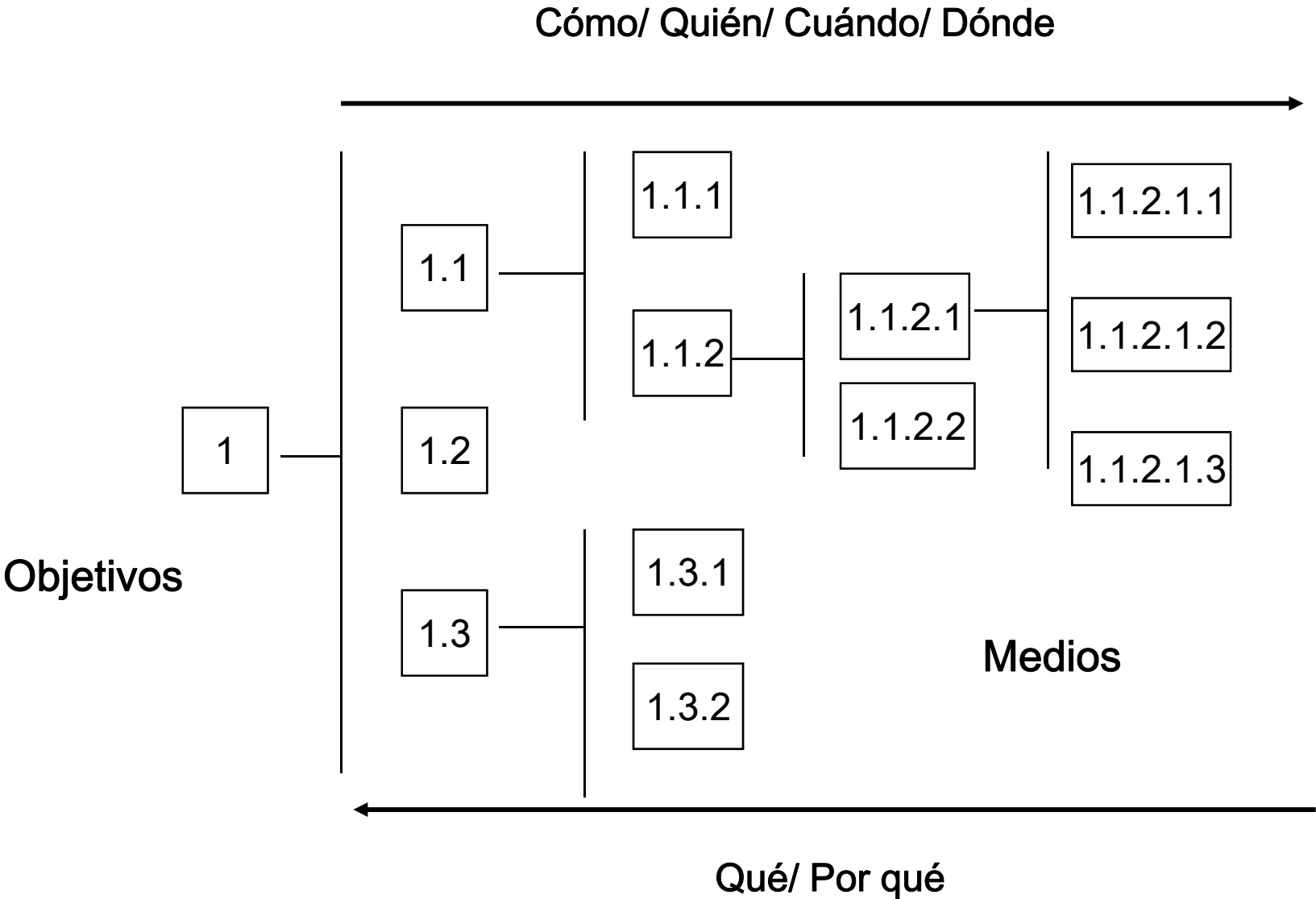
175

- Ahorra tiempo y esfuerzo
- Aumenta el interés por parte de todos los miembros de la organización
- Proporciona un sentido claro de dirección a todos los accionistas importantes

Generación de Estrategias

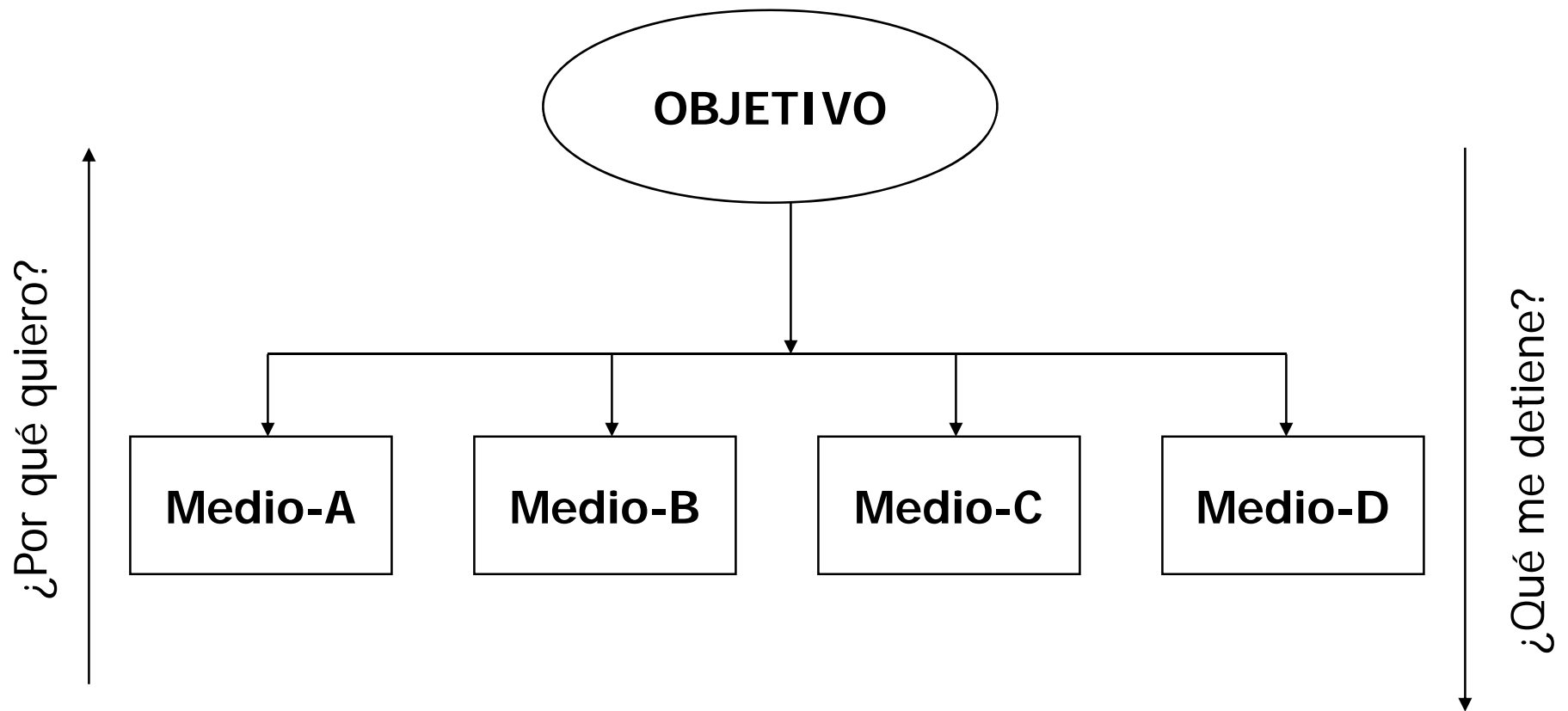


Generación de Estrategias



Generación de estrategias

178



DESARROLLANDO PLANES Y PROGRAMAS

Enero 2007

Desarrollando Planes

180

Área de resultados clave	FODA	Objetivos *	Responsable	Proyectos	Fecha de vencimiento
Clientes actuales					
Prospectos					
Competencia					

* Derivadas de las acciones del análisis FODA

Desarrollando Planes

181

Proyectos	Fecha Inicio	Fecha Terminación	Responsable 1	Responsable 2	Responsable 3
Proyecto 1			A	R	I
Proyecto 2			R	A	I
Proyecto 3			A	I	R
Proyecto 4			A	R	A

R: Responsable directo. C: colaborador. I: Insumos

PLANIFICACIÓN INTERACTIVA

Enero 2007

Ciclo de planificación interactiva

