

II PARTE

PLANIFICACIÓN EMPRESARIAL



PLANIFICACIÓN EMPRESARIAL

Lo que se pretende desarrollar a continuación es formular un conjunto de conceptos de lo que es la Planificación Empresarial para luego poder entrar a la Planificación Estratégica.

La planificación es el proceso de establecer metas y elegir los medios para alcanzar dichas metas.

¿QUÉ ES LA PLANIFICACIÓN?

Planificar es prever y decidir hoy las acciones que nos pueden llevar desde el presente hasta un futuro deseable. No se trata de hacer predicciones acerca del futuro sino de tomar las decisiones pertinentes para que ese futuro ocurra.

La planificación estratégica debe ser entendida como un proceso participativo, que no va a resolver todas las incertidumbres, pero que permitirá trazar una línea de propósitos para actuar en consecuencia. La convicción en torno a que el futuro deseado es posible, permite la construcción de una comunidad de intereses entre todos los involucrados en el proceso de cambio, lo que resulta ser un requisito básico para alcanzar las metas propuestas.

El proceso de planificación así entendido, debe comprometer a la mayoría de los miembros de una organización, ya que su legitimidad y el grado de adhesión que concite en el conjunto de los actores dependerá en gran medida del nivel de participación con que se implemente.

¿POR QUÉ PLANIFICAR?

Planificando conseguimos lo siguiente:

1. Establecer la dirección a seguir por la empresa y sus unidades de negocio
2. Examinar, analizar y discutir sobre las diferentes alternativas posibles.
3. La Planificación facilita la posterior toma de decisiones
4. Supone mayores beneficios y menores riesgos

TOMA DE DECISIONES

Es el proceso para identificar y seleccionar un curso de acción para resolver un problema específico.

MODELO RACIONAL PARA TOMAR DECISIONES:

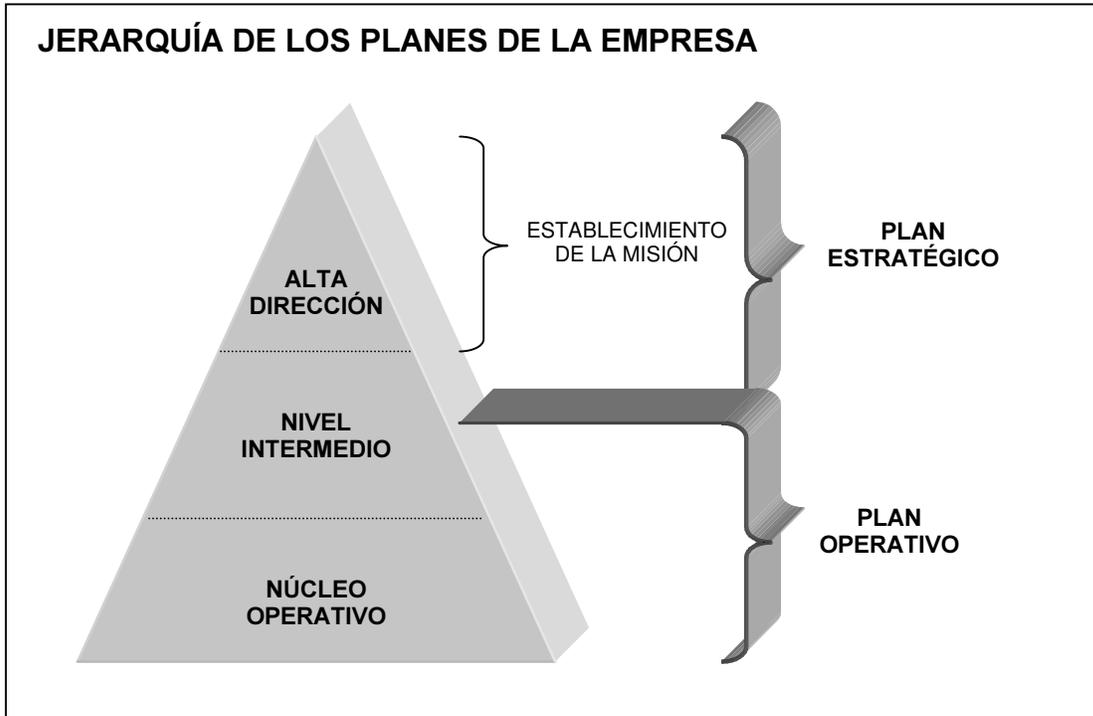
Este modelo resulta muy útil para tomar decisiones no programadas. Ningún enfoque, al que recurra un gerente, tiene la seguridad de garantizarle la acertada decisión. Pero aquellos gerentes que recurren a un modelo racional sistemático inteligente tienen muchas mayores posibilidades de dar soluciones de gran calidad.

- A.- Investigar la situación.
 - Definición del problema.
 - Diagnosticar las causas.
 - Identificar los objetivos de la decisión.
- B.- Desarrollar alternativas.
 - Lluvia de ideas.
- C.- Evaluar las alternativas y elegir la mejor entre las disponibles.
- D.- Implantar la decisión y monitorearla.

TIPOS DE PLANIFICACIÓN

Por lo general las empresas se administran de acuerdo con dos tipos de planes:

- a.- **Planificación Estratégica**: Son diseñados por los gerentes de los niveles altos y definen las metas generales de la empresa, generalmente son a largo plazo (horizonte de tiempo). Estos planes afectan a una gran gama de actividades de la empresa (alcance).
- b.- **Planificación Operativa**: Contienen los detalles para poner en práctica, o implantar, los planes estratégicos en las actividades diarias, son a corto plazo (horizonte de tiempo). Estos planes tienen un alcance más estrecho y limitado (alcance).



El siguiente gráfico, de la parte inferior, muestra la diferencia que existe entre los planes estratégicos y los planes operativos, se toma como ejemplo la empresa SA, cuyo plan estratégico se refiere a la “Forma en que la empresa posicionara sus productos y servicios ante sus competidores”. Es importante que tanto el plan estratégico y el plan operativo son diseñados con el propósito de alcanzar las metas empresariales.



ETAPAS EN EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN TRADICIONAL:

El proceso para formular planes empresariales esta constituidos por seis pasos, los cuales son diferentes al proceso de la planificación estratégica, que se detallan a continuación:

1. **Evaluar las presentes condiciones:** Esta evaluación incluye los recursos con que cuenta la empresa, las tendencias del mercado, los indicadores económicos, los factores competitivos y otros factores. Esta evaluación adopta una visión panorámica de los ambientes interno y externo.
2. **Determinar objetivos y metas:** Establecer objetivos y metas generales y especificas previo al análisis situacional de la empresa.
3. **Establecer un plan de acción:** El plan de acción son medios prescritos para el logro de los objetivos y metas. Estos cursos de acción están constituidos por las estrategias y tácticas que se deben desarrollar para alcanzar los objetivos.
4. **Asignar los recursos:** Es la presupuestacion de los recursos para cada plan importante.
5. **Ejecución:** Tiene que ver con la delegación de tareas, asignación de personas y de responsabilidades para llevar a cabo un plan.
6. **Control de la ejecución:** La empresa ha de dirigir las actividades del trabajo en progreso para asegurar que se cumplan los objetivos y en algunos casos se reajusten para poder cumplirlos.

III PARTE

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA



PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una empresa obtienen procesan y analizan información pertinente interna y externa con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la empresa hacia el futuro.

El concepto de planificación estratégica está referido principalmente a la capacidad de observación y anticipación frente a desafíos y oportunidades que se generan, tanto de las condiciones externas a una organización, como de su realidad interna. Como ambas fuentes de cambio son dinámicas, este proceso es también dinámico.

¿ Qué es la Planificación Estratégica ?

La Planificación Estratégica es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, definiendo los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias.

La Planificación Estratégica comienza dando respuesta a estas tres preguntas:

- ¿Dónde estamos hoy?
- ¿Dónde queremos ir?
- ¿Cómo podemos llegar donde queremos ir?

¿Dónde estamos hoy?

- Análisis de la Situación: (diagnostico estratégico)
 - Análisis del Entorno
 - Análisis Interno

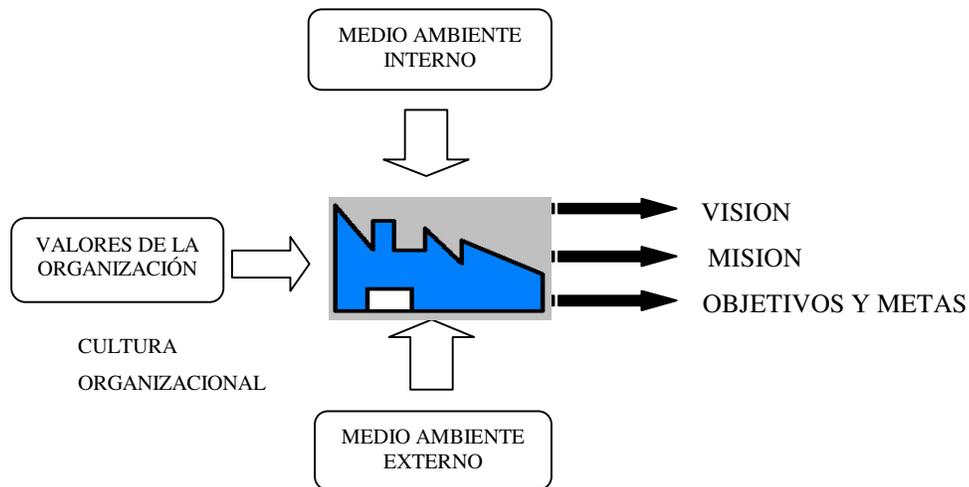
¿Dónde queremos ir?

- Objetivos y Metas a largo plazo

¿Cómo podemos llegar a donde queremos ir?

- Comprender el Mercado
- Comprender la Competencia Negocio
- Diseñar las Estrategias apropiadas

La Planificación Estratégica también es definida, considerando sus elementos, como el proceso mediante el cual se examina el medio ambiente de la empresa, se determina su finalidad, se fijan los objetivos y metas deseadas, se formula un plan operativo y se elabora un plan de cartera (en caso de poseer mas de un negocio o línea de productos). La figura siguiente muestra los dos análisis, tanto interno como externo, que se realiza a la empresa; así como los valores de la empresa para luego formular la Visión, Misión, objetivos y metas.

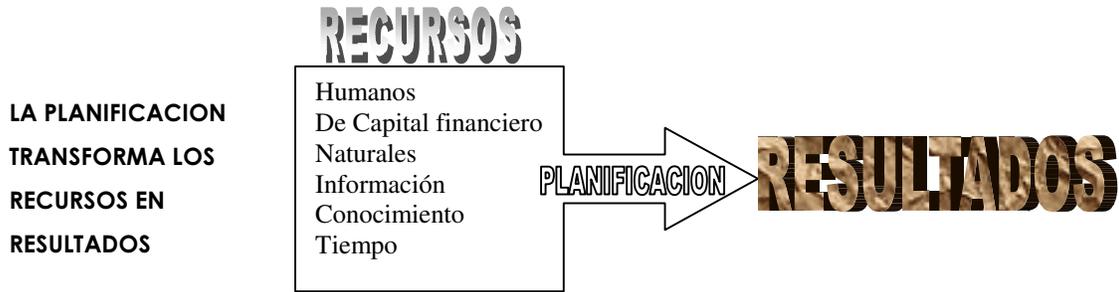


El éxito de la Planificación Estratégica esta en la habilidad de los que analizan los posibles riesgos y el modo de neutralizarlos. Así como aprovechar las oportunidades.

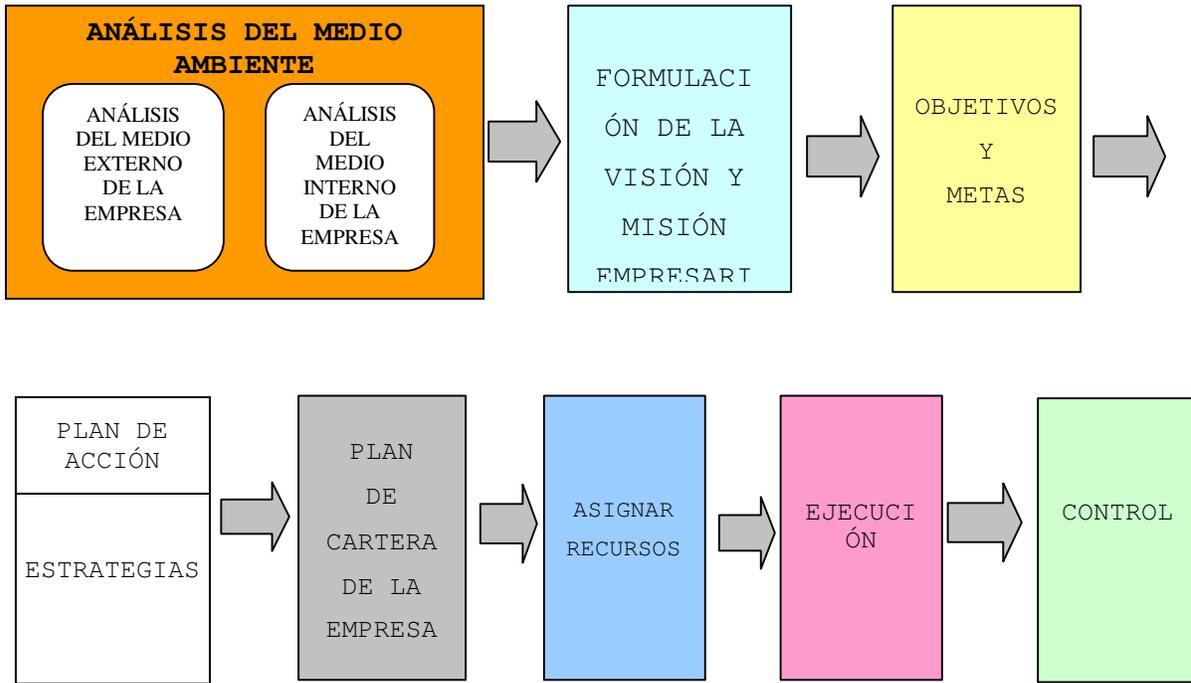
De este modo, podemos comenzar a definir la planificación estratégica como un proceso y un instrumento.

En cuanto PROCESO se trata del conjunto de acciones y tareas que involucran a los miembros de la organización en la búsqueda de claridades respecto al quehacer y estrategias adecuadas para su perfeccionamiento. En cuanto INSTRUMENTO, constituye un marco conceptual que orienta la toma de decisiones encaminada a implementar los cambios que se hagan necesarios.

En ningún caso es un recetario, ni constituye la solución a todos los problemas o preocupaciones de una institución. Sin embargo podemos describir el proceso de planificación estratégica como el desarrollo de una visión para el futuro de la organización.



PROCESO Y ELEMENTOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA:



NIVELES Y JERARQUÍA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA



EL PLAN ESTRATÉGICO CORPORATIVO

Este plan:

- Define la visión y la misión corporativa
- Formula estrategias para satisfacer a los grupos de interés (accionistas, clientes, proveedores, distribuidores, empleados)
- Establece las unidades Estratégicas de Negocios (UEN)
- Le asigna recursos a las UEN's
- Planea nuevos negocios

EL PLAN ESTRATÉGICO DE LAS UNIDADES ESTRATÉGICAS DE NEGOCIOS (UEN)

Teniendo en cuenta su mercado, las condiciones de ese mercado y los recursos asignados por la Corporación, las UEN's pueden escoger una o más de éstas estrategias competitivas:

- **Crece Intensivamente**
 - Penetrando el Mercado: incrementando las ventas con productos actuales en mercados actuales.
 - Desarrollando el Mercado: incrementando las ventas de productos actuales en mercados nuevos.
 - Desarrollando Productos: incrementando las ventas mejorando los productos actuales o lanzando nuevos productos en los mercados actuales.
- **Crece Diversificándose**
 - Horizontalmente: introduciendo en los mercados actuales nuevos productos no relacionados tecnológicamente con los productos actuales.
 - Concéntricamente: introduciendo productos nuevos en mercados nuevos, pero éstos productos están relacionados tecnológicamente con los existentes.
 - Por Conglomerados: introduciendo nuevos productos en mercados nuevos, pero éstos productos no están tecnológicamente relacionados con los productos existentes.
 - Integralmente: comprando otra empresa o fusionándose con otra dentro de la misma industria o mercado. La integración puede ser hacia adelante, hacia atrás u horizontal.
 - Hacia Adelante: comprando o aumentando el control sobre sus canales de distribución
 - Hacia Atrás: comprando ó aumentando el control sobre sus fuentes de suministro
 - Horizontal: comprando o aumentando el control sobre algunos de sus competidores

Copyright ©1998-2001 3w3search.com

EL PLAN ESTRATÉGICO A NIVEL FUNCIONAL

Crea el marco de referencia para que los gerentes de cada nivel funcional implementen la parte que les corresponda de las estrategias de la Unidad Estratégica de Negocios (UEN) y de la corporación.

- Finanzas
- Mercadeo
- Producción
- Recursos Humanos
- Investigación y Desarrollo

CAPITULO I

DIAGNOSTICO ESTRATEGICO



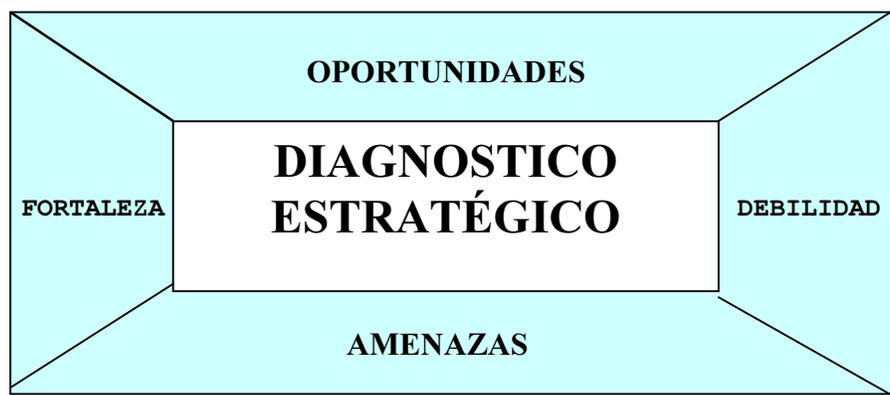
DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO

El presente capítulo nos permitirá desarrollar el marco teórico-práctico del diagnóstico empresarial, con el objeto de conocer las potencialidades y recursos que dispone la empresa, contando con una información cuantitativa y cualitativa que garantice una eficiente y eficaz toma de decisiones por parte de los niveles competentes de la organización empresarial.

DEFINICIÓN:

Consiste en el análisis de la situación anterior y actual mediante la aplicación de investigaciones, para proyectar el pronóstico que comprende problemas, causas y soluciones.

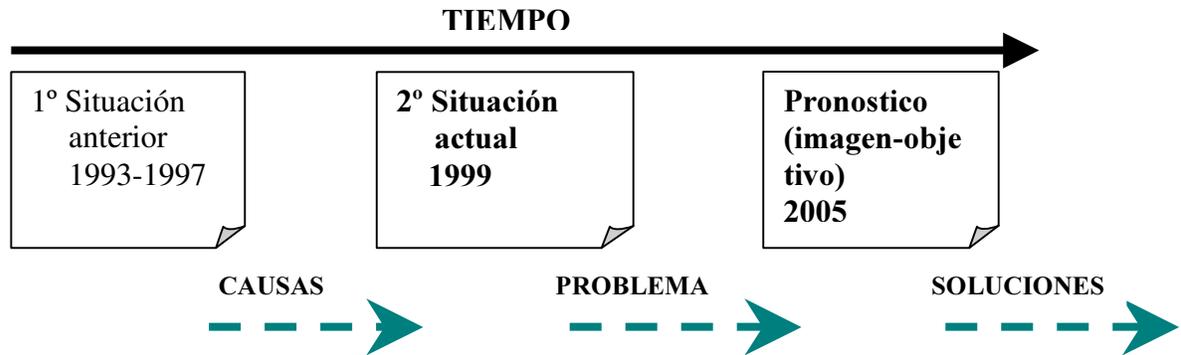
El diagnóstico estratégico permite conocer los puntos fuertes, débiles, oportunidades y amenazas que influirán en la determinación de las políticas, objetivos, estrategias, etc. El gráfico siguiente nos permite observar lo mencionado anteriormente.



El *OBJETIVO* del Diagnóstico Estratégico es identificar la estrategia apropiada para cada unidad de negocio.

El objetivo final de la Planificación Estratégica es encontrar la posición del mercado en la cual la empresa pueda defenderse mejor de las fuerzas competitivas que influyen sobre ella.

El gráfico que se presenta a continuación presenta lo que en realidad es el Diagnóstico estratégico. Primero analizando la situación anterior de la empresa, luego se analiza la situación actual y por último se pronostica las actividades a seguir para alcanzar lo planificado.



PROCESO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y EL DIAGNOSTICO EMPRESARIAL:

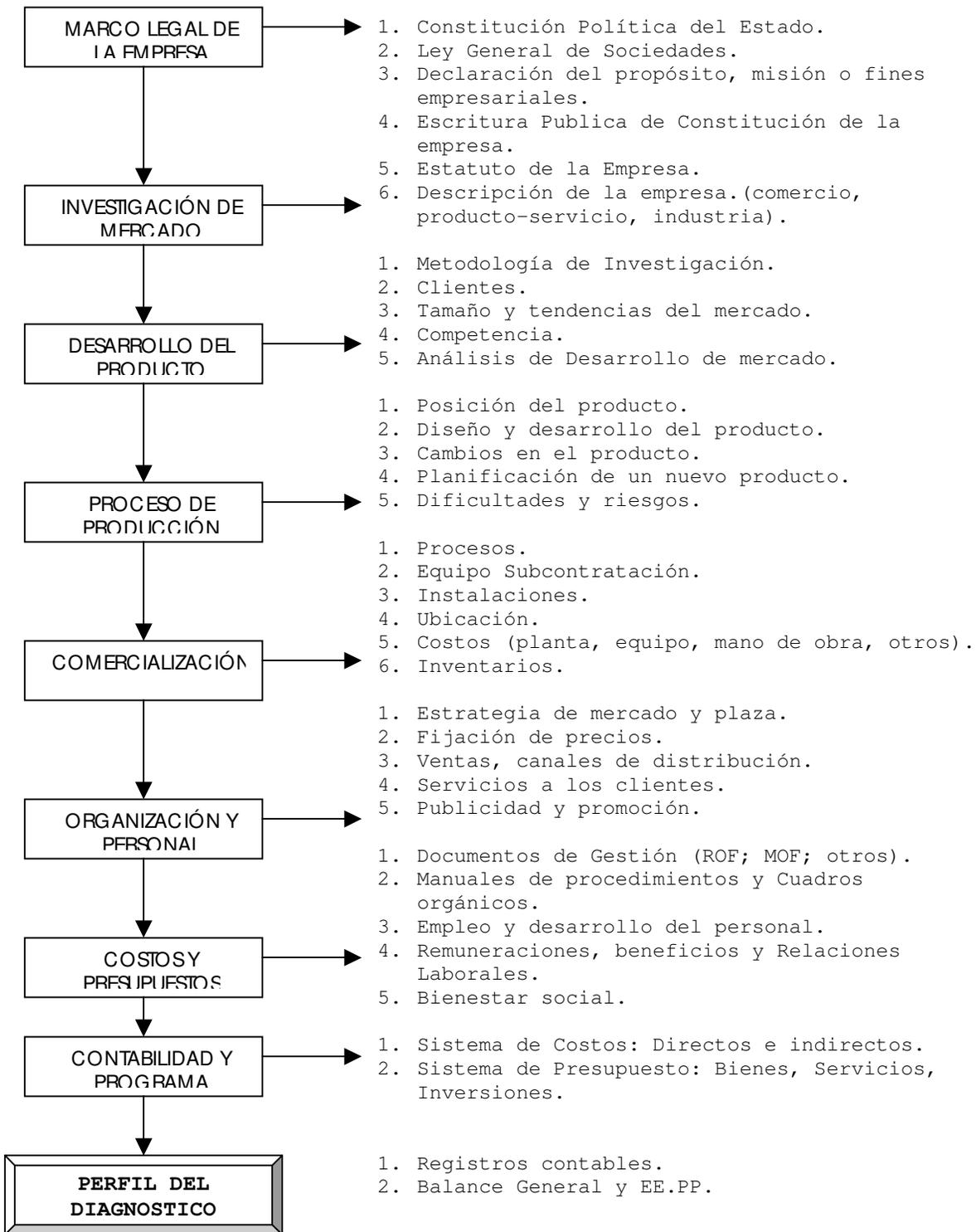
Se plantea el esquema siguiente, en el que precisa las líneas del proceso de la planificación estratégica y los factores de evaluación que comprende el Diagnostico Estratégico para una mejor comprensión del presente capítulo.

Toda estrategia, plan o finalidad referentes al futuro se inicia con una evaluación de la situación de la empresa. Un análisis minucioso de la situación requiere prestar atención a estas pautas: fortalezas

ÁREAS Y PROCESOS A ANALIZAR EN EL DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO

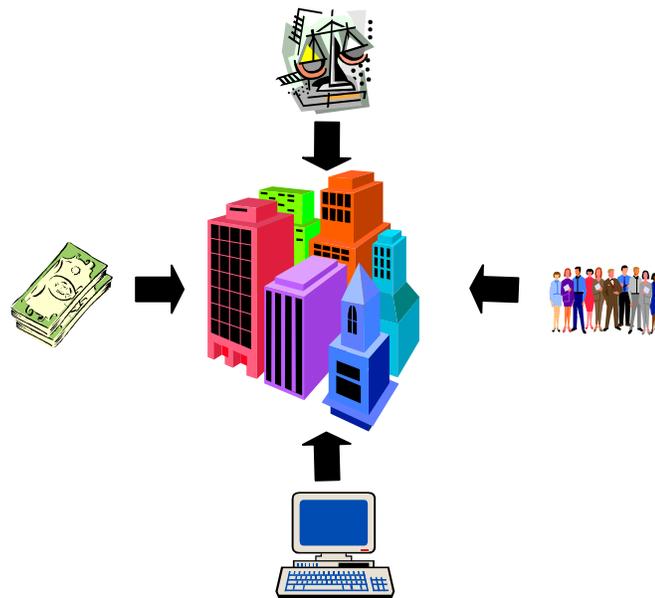
PROCESO DE LA PLANIFICACIÓN

FACTORES DE EVALUACIÓN



CAPITULO II

DIAGNOSTICO EXTERNO

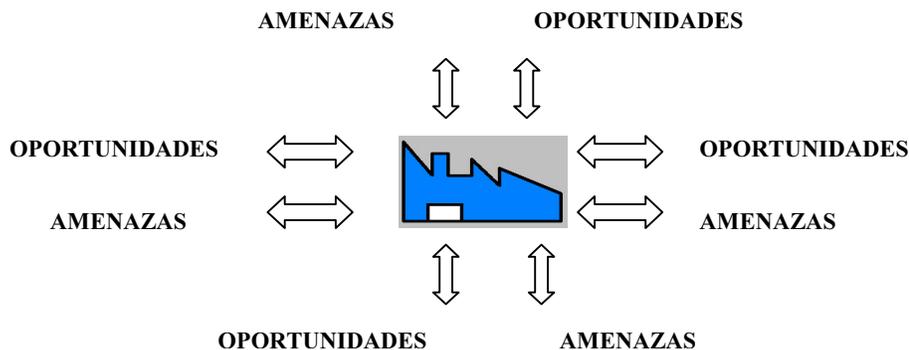


DIAGNOSTICO EXTERNO

El Diagnostico Externo nos permite asegurar una visión mas clara del futuro y un conocimiento preciso de lo que sucede fuera de la empresa, al exterior. Este análisis considera el estudio de las oportunidades y amenazas de la empresa. Estas no son controlables por las instituciones, ya que son variables externas a las empresas.

El Análisis Externo sirve para relacionar y amoldar a nuestra empresa con su entorno, prosiguiendo luego a encontrar **oportunidades y amenazas**.

El objetivo fundamental de realizar el diagnostico del entorno es encontrar la lista priorizada de oportunidades y amenazas.



El entorno escambiante e influye en las empresas, por lo que se recomienda que el análisis del mismo sea realizado con el apoyo de especialistas ajenos a la empresa; también se recomienda usar las fuentes secundarias de información como datos estadísticos, investigaciones realizados por diversas instituciones, revistas, periódicos y otros medios e instrumentos.

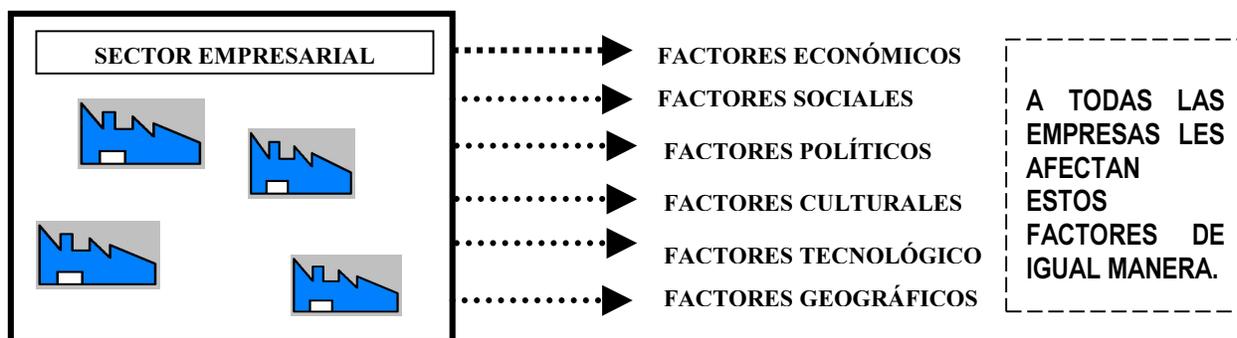
Una vez conocidos las amenazas, debemos buscar la forma de neutralizarlos o disminuir su efecto para que no pueda afectar a la empresa.

El Diagnostico Externo tiene que ser analizado de dos maneras:

1. Diagnosticar a la empresa en su MEDIO GENERAL y
2. Diagnosticar a la empresa en su MEDIO ESPECIFICO.

ANÁLISIS DEL MEDIO GENERAL

El medio general esta compuesto por variables que afectan en forma general a todas las empresas del medio o sector. Este medio esta constituido por todas las empresas que compiten a nivel nacional e internacional; cada factor afecta de manera equivalente a las diferentes empresas, el grafico siguiente muestra que todas las empresas son afectados por igual por los factores sociales, tecnológicos, políticos, culturales, económicos, geográficos, etc.



El medio general lo conforman los siguientes factores:

- ▣ **FACTORES ECONÓMICOS:** Son aquellos relacionados con el comportamiento de la economía, tanto a nivel nacional como a nivel internacional: Índice de Crecimiento, Inflación, Devaluación, Ingreso Percápita, PBI, Comportamiento de la Economía Internacional, Tipo de Cambio, Flujo de Capitales y otros.
- ▣ **FACTORES POLÍTICOS:** Los que se refieren al uso o asignación del poder en relación con los gobiernos nacionales, regionales, locales, sistemas de gobiernos, estabilidad, toma de decisiones.
- ▣ **FACTORES SOCIALES:** Los que afectan el modo de vivir de la gente, incluso sus valores, educación, salud, empleo, seguridad, creencias, cultura, tradiciones, formas de vivir, etc.
- ▣ **FACTORES TECNOLÓGICOS:** Los relacionados con el desarrollo de maquinas, herramientas, materiales (hardware), así como los procesos (software).
- ▣ **FACTORES GEOGRÁFICOS:** Los relativos a la ubicación, espacio, clima, plantas, recursos animales y otros.

- ▣ **FACTORES COMPETITIVOS:** Los determinados por los productos, el mercado, la competencia, la calidad y el servicio.
- ▣ **MEGATENDENCIAS:** Globalización, innovación, creatividad, conocimientos, capacidad gerencial, información, tecnología, valor al ser humano, etc.

Existen muchos factores mas que necesariamente deben ser considerados según la necesidad de la empresa. Tales como el factor salud, educación, fiscal, etc.

Hasta aquí lo que se debe hacer es “relacionar y/o amoldar a la empresa con todos estos factores y encontrar posibles oportunidades y amenazas.

Para el desarrollo del Análisis del medio general se pueden usar diferentes instrumentos, esto según el tipo de empresa y la profundidad del análisis. A continuación se describe uno de los más importantes y el mas usado, que es el Perfil de Capacidad Externa.

PERFIL DE CAPACIDAD EXTERNA

“COMO HACERLO”

1. Obtener información sobre cada uno de los factores Objeto de Análisis (factor social, económico, etc.)
2. Identifique Oportunidades y Amenazas, con lluvias de ideas.
3. Agrupe las Oportunidades y amenazas en:
 - Factores económicos.
 - Factores políticos.
 - Factores sociales.
 - Factores tecnológicos.
 - Factores geográficos.
 - Factores competitivos
 - Otros.
4. Califique y de prioridad a las oportunidades y amenazas en la escala: Alta, Media y Baja.
5. Pondere el impacto de la Oportunidad y Amenaza en el éxito del negocio.
6. Interprete y identifique las Oportunidades y Amenazas de acuerdo con su impacto en el negocio.

Finalizando este análisis se debe agrupar, en un cuadro, las oportunidades y amenazas encontradas resumidas de manera clara para su profundo análisis. A continuación se presenta el cuadro resumen del análisis externo, donde incluye la columna de impacto: alto, medio o bajo. Cada factor, por ejemplo inflación, va a tener un impacto sobre la empresa puede ser alto, medio o bajo.

CUADRO RESUMEN DEL ANÁLISIS EXTERNO Y LA IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

VARIABLES	ACTUAL	FUTURO	OPORTUNIDADES	AMENAZAS	IMPACTO		
					A	M	B
1)ECONOMÍA - Inflación. - PBI. - Etc.							
2)POLÍTICO -Reelección. -Privatización. - Etc.							

ANÁLISIS DEL MEDIO ESPECIFICO

A diferencia del análisis general, el análisis del Medio Especifico consiste en relacionar a la empresa con las fuerzas que influyen directamente con la empresa.

En esta parte del análisis se diagnostica a la empresa considerando solo a su sector, mejor dicho a las fuerzas que intervienen directamente con las actividades de la empresa. Estas fuerzas pueden ser: los competidores, los clientes, los proveedores, los productos sustitutos y las empresas que están por crearse.

Generalmente se analiza a través de:

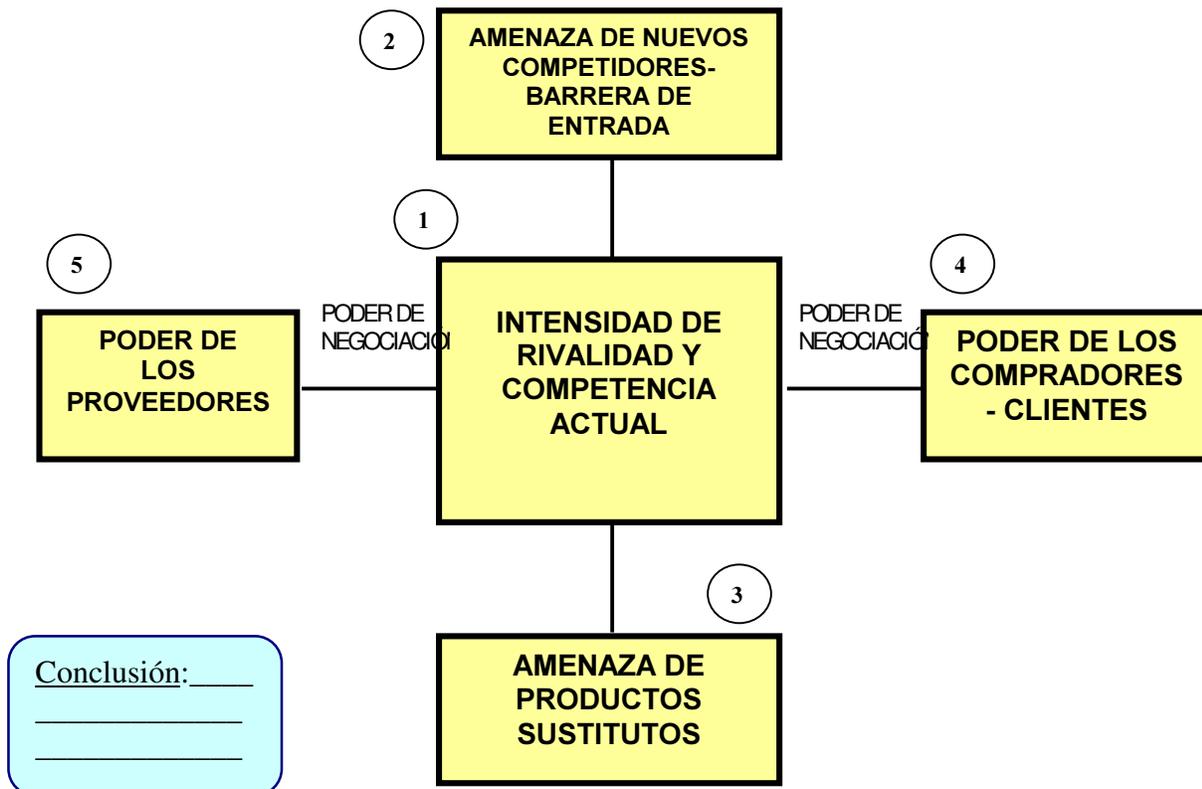
1. LAS CINCO FUERZAS DE MICHAEL PORTER y
2. LAS FUERZAS COMPETITIVAS DE UN SECTOR.

LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER

Porter dice que el gerente estratégico debe analizar las cinco fuerzas y proponer un programa para influir o defenderse de ellas. El **PROPÓSITO** es encontrarle a la empresa un **NICHO LUCRATIVO Y DEFENDIBLE**

A continuación se presenta el esquema general de las cinco fuerzas genéricas de porter; esta figura es muy representada y utilizada por las diferentes empresas de nuestro medio, consiste básicamente en encontrar oportunidades y amenazas a través del análisis de sus competidores, clientes, proveedores, productos sustitutos y aquellas competidores potenciales (por iniciarse)

ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA DE LA INDUSTRIA: MODELO DE LAS CINCO FUERZAS



1 RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES:

ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

El objetivo de este punto es analizar la naturaleza, características, tácticas y estrategias de nuestros competidores. ¿ Cuáles son las capacidades y limitaciones de nuestros competidores?, ¿Cuáles son sus movimientos previsibles?

COMPONENTES DEL ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

- Qué está haciendo y Qué puede hacer la Competencia
- Objetivos
- Estrategia Actual
- ¿Están satisfechos con su posición actual en el Mercado?
- ¿Dónde es la Competencia vulnerable?
- ¿Qué puede provocar de forma más efectivo el debilitamiento de la competencia?

Debemos de analizar todos y cada uno de nuestros competidores más significativos, de forma individual, sin olvidarnos de:

- Empresas que en estos momentos no compiten en nuestro mercado pero tienen intención de hacerlo.
- Empresas que en estos momentos no compiten en nuestro mercado pero pueden hacerlo
- Empresas para las cuáles entrar en nuestro mercado es un destino obvio si analizamos la posible extensión de su desarrollo corporativo

FACTORES A ANALIZAR DE LOS COMPETIDORES

Productos

- Análisis de los productos desde el punto de vista de los consumidores por segmentos de mercado
- Anchura y profundidad del mix y la línea de productos
- Capacidad para el desarrollo de nuevos productos
- Etc.

Distribución y Ventas

- Cobertura
- Calidad
- Relación con los Canales
- Capacidad para dar servicio a los Canales
- Puntos fuertes en el Marketing Mix de nuestros competidores
- Habilidades y capacidad de formación de su fuerza de ventas
- Etc.

Producción y Operaciones

- Costes de Producción, Economías de Escala, Curva de Experiencia, antigüedad de los equipos, etc.
- Tecnología
- Know-How, patentes, etc.
- Calidad
- Ubicación y su relación con los costes de mano de obra, almacenaje, materias primas, transporte, etc. .

- Clima social y laboral, poder de los sindicatos, etc.
- Capacidad y coste del acceso a materias primas
- Grado de integración vertical
- Etc.

Investigación y Desarrollo

- Patentes y copyrights.
- Laboratorios y Centros de Investigación
- Departamento de I+D (R&D): calidad, fortalezas, creatividad, resultados, presupuestos, etc.
- Acceso o colaboración con Centros de Investigación externos.
- Fortalezas y Debilidades Financieras
- Cash Flow.
- Ratios
- Capacidad de Negociación, búsqueda de inversores, créditos, etc.

Dirección General

- Habilidades de sus Directivos
- Capacidad de Liderazgo
- Capacidad de Motivación
- Coordinación
- Edad, formación, experiencia, etc.
- Flexibilidad y Adaptabilidad

Otros puntos a analizar son:

- ¿Quiénes son los competidores actuales?
- ¿Dónde están ubicados?
- ¿Cuál es aquella fortaleza de los competidores (tecnología, ubicación, producto, etc.)?
- ¿Qué hace que mi empresa no venda más?
- ¿Cuáles son aquellas fortalezas y debilidades de mi empresa?
- ¿Cuál es la debilidad de la competencia?

En esta etapa se hace mención a todos los competidores existentes en nuestro sector, relacionándolos con nuestra empresa para encontrar oportunidades y amenazas.

2 AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES:

En esta parte, lo que se debe realizar primero es:

- Identificar ¿quiénes pueden ser los posibles nuevos competidores? O ¿qué empresas van a tratar de incursionar al sector donde la empresa esta trabajando?, ¿Cuál es aquel factor que ellos van a explotar para ingresar al sector?

- Luego se debe averiguar cuales serian los posibles nuevos competidores, se tiene que diseñar las **BARRERAS DE ENTRADA**, Para impedir el ingreso de estos. Las Barreras de Entrada a tomar en cuenta son:
 - a. Crecimiento de la industria
 - b. Costos fijos (costos de almacenamiento, otros).
 - c. Diferenciación del producto o servicio.
 - d. Identidad de la marca.
 - e. Diversidad de competidores.
 - f. Economía de escala.
 - g. Otros.

3 AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS:

¿Que productos se perfilan como sustitutos del producto de la empresa?

Encontrar el producto sustituto, sus ventajas físicas y químicas; A demás encontrar oportunidades de este producto, así como amenazas.

4 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES:

¿Cuál es el poder de negociación con nuestros clientes?

Enunciar quienes son los mejores clientes:

- En el ámbito de los quioscos.
- En el ámbito de los ambulantes.
- En el ámbito de los mercados.
- En el ámbito de los comerciantes.
- En el ámbito de las tiendas.

Clientes de categoría A, B, C.

¿Por qué este cliente se encuentra satisfecho con el producto o servicio que le brindamos?.

5 PODER DE NEGOCIACIÓN CON LOS PROVEEDORES:

¿Quién es o son los proveedores estratégicos?

Relacionar a la empresa con los proveedores y encontrar oportunidades y amenazas de esta interrelación.

LUEGO DE ANALIZAR LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER, SE TIENE QUE MENCIONAR A CADA UNA DE LAS CINCO FUERZAS SI SON ATRACTIVOS O NO LO SON.

	ATRACTIVO	NO ATRACTIVO
RIVALIDAD	POCOS COMPETIDORES	MUCHOS COMPETIDORES
NUEVOS COMPETIDORES	POCOS	MUCHOS
PRODUCTOS SUSTITUTOS	POCOS	MUCHOS
COMPRADOR	MUCHOS CLIENTES	POCOS CLIENTES
PROVEEDORES	MUCHOS	POCOS

PERFIL DEL ATRACTIVO DEL SECTOR

Este cuadro nos permitira mostrar que tan atractivo puede ser nuestra empresa en su sector frente a las barreras de entrada, barreras de salida, rivalidad, proveedores, sustitos, clientes y las acciones del gobierno.

Anteriormente ya fueron analizados las Cinco Fuerzas de Porter, pues, ahora se dará a conocer que factores integran las barreras de entrada y salida.

BARRERAS DE ENTRADA. BARRERAS DE SALIDA

Las Barreras de Entrada son aquellos obstáculos y dificultades para entrar en un negocio o mercado.

Las Barreras de Salida son aquellos obstáculos y dificultades para abandonar un negocio o mercado.

Cuanto mayores sean las Barreras de Entrada mayor es el atractivo, porque dificulta la llegada de nuevos competidores.

Cuanto mayores sean las Barreras de Salida, menos atractivo tiene el negocio o mercado, porque si nos va mal, más difícil y más costoso será abandonarlo: inversiones elevadas, personal, etc.

BARRERAS DE ENTRADA

Existen diferentes tipos de Barreras de Entrada que, como su nombre indica, dificultan la introducción en un determinado mercado. Por ejemplo:

1. **Economías de Escala.** Si conseguimos crear Economías de Escala dificultaremos el posicionamiento en nuestro mercado de competidores que no puedan conseguirlas y, por lo tanto, rechacen entrar en este mercado al no poder competir en precios, debido a sus costes, más elevados.
2. **Diferenciación de Productos.** Un buen producto crea una Barrera de Entrada ya que obliga a los competidores a realizar grandes inversiones para vencer la fidelidad de marca.
3. **Requisitos de Capital.** La necesidad de fuertes cantidades de capital para entrar en un mercado son una Barrera de Entrada. Cuánto mayor sea la inversión necesaria, mayor será la Barrera y consecuentemente mayores serán las dificultades de Entrada de nuevos competidores.
4. **Acceso y Control de los Canales de Distribución.** Se puede crear una Barrera de Entrada controlando los Canales. Las nuevas empresas que deseen entrar en nuestro mercado necesitan acceder a estos Canales. En la medida en la que seamos capaces de ejercer un control o presión sobre éstos, dispondremos de una Barrera mayor o menor.
5. **Otras.** En cada sector nos podemos encontrar con Barreras de Entradas características del mismo, como, por ejemplo:
 - Tecnología
 - Acceso a Materias Primas
 - Ubicación privilegiada
 - Relación con los Gobiernos
 - Experiencia
 - Poder de control sobre los legisladores
 - Relaciones con la banca
 - Relaciones con los Medios de Comunicación
 - Etc.

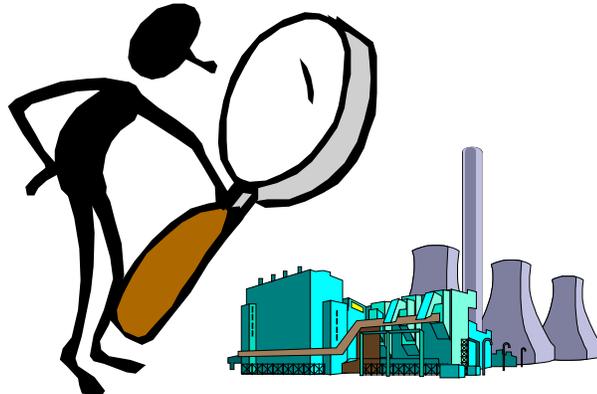
El siguiente cuadro muestra el Perfil del Atractivo del Sector, donde se señala si cada factor, por ejemplo, la barrera de entrada actualmente es alto, medio o bajo; en el futuro será alto, medio o bajo y si representa una oportunidad o amenaza.

	ACTUAL			FUTURO			AMENAZAS Y OPORTUNIDADES
	A	M	B	A	M	B	
Barrera de entrada							O: A:
Barrera de salida							O: A:
Rivalidad							O: A:
Poder de los compradores							O: A:
Poder de los proveedores							O: A:
Disponibilidad de sustitutos							O: A:
Acciones del gobierno							O: A:

La Cruz de Porter es aplicada a un SECTOR, entonces las barreras de entrada, barreras de salida, rivalidad, etc. Son aplicadas a un medio específico.

CAPITULO III

DIAGNOSTICO INTERNO



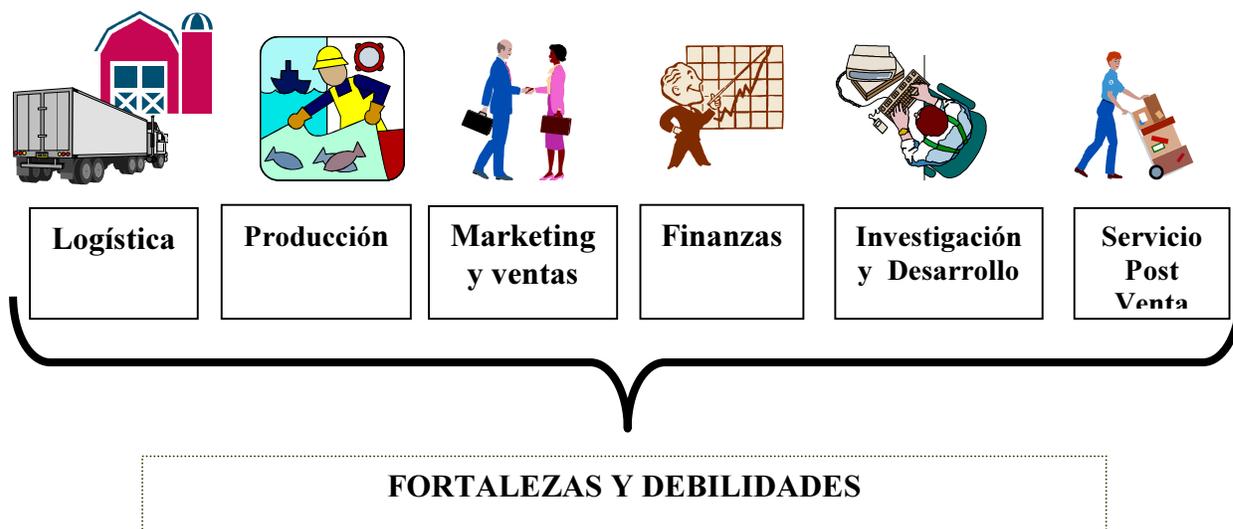
DIAGNOSTICO INTERNO

Corresponde a la determinación de los aspectos positivos (**fortalezas**) y de las deficiencias (**debilidades**) al interior de la organización. El Diagnostico Interno comprende la evaluación de las DEBILIDADES Y LAS FORTALEZAS de la organización, los aspectos que la caracterizan en un momento y que le dan mayor o menor éxito en comparación con empresas similares, además de saber si el entorno es similar para las mismas.

Las **fortalezas** son las habilidades o capacidades de la organización que la hacen destacar sobre otras y contribuyen al logro de los objetivos institucionales, que se convierten en ventaja competitiva cuando junto con las oportunidades que ofrece el entorno, se crea una diferenciación, es decir una ventaja competitiva.

Las **debilidades** son las desventajas o limitaciones internas que frenan el avance de la empresa en el alcance de sus objetivos.

Las **FORTALEZAS Y DEBILIDADES** se presentan en las actividades o funciones generales a nivel **INTERNO** de la empresa, estas actividades son: Logística, Mercadeo y ventas, Finanzas, Producción, Investigación y Desarrollo, Servicio Post Venta.



* El objetivo del diagnostico interno es aprovechar las **FORTALEZAS** y reconocer las **DEBILIDADES** para corregirlas.

Para este análisis interno se consideran los siguientes aspectos:

- El personal
- El estilo de conducción
- Las habilidades en los sistemas empresariales
- Los sistemas informáticos
- Las estrategias, la planificación, el seguimiento de los planes, la imagen
- La estructura organizacional: relaciones verticales u horizontales

El análisis al interior de la empresa debe considerar un gran numero de variables, las mencionadas arriba, por lo que se recomienda agruparlos en los siguientes grupos:



QUE COMPRENDE:

EL PERSONAL	<ul style="list-style-type: none"> - La experiencia de los empleados. - Su profesionalismo. - La estabilidad. - Políticas de personal. - La mística y lealtad de los trabajadores.
EL ESTILO DE CONDUCCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo empresarial. - Eficiencia. - Control de productividad.
HABILIDADES EN GESTIÓN EMPRESARIAL	<ul style="list-style-type: none"> - Administración general de la empresa. - Administración financiera de la empresa. - Técnicas usadas para administrar. - Marketing. - Servicios.
SISTEMAS DE INFORMACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> - Para apoyo en la toma de decisiones. - Se cuenta con sistemas computarizados. - Nivel de la información.
ESTRATEGIAS	<ul style="list-style-type: none"> - Planificación Estratégica.

	<ul style="list-style-type: none"> - Seguimiento de los planes. - Imagen institucional. - Publicidad.
ESTRUCTURA EMPRESARIAL	<ul style="list-style-type: none"> - Sus relaciones verticales. - Sus relaciones horizontales. - Nivel jerárquico. - Coordinación. - El grado de burocracia.

Al igual que para el diagnóstico externo existen herramientas para su desarrollo, el diagnóstico interno también tiene diversos instrumentos o herramientas que pueden ayudar a elaborar mejores diagnósticos, Entre los principales tenemos:

1. PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA
2. LA CADENA DE VALOR
3. ANÁLISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS.

PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA "P.C.I"

El **PCI** es un medio para evaluar las Fortalezas y Debilidades (internas) de una empresa.

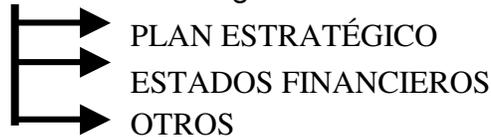
Es una manera de hacer el diagnóstico estratégico de una organización involucrando en él todos los factores que afectan su operación corporativa.

El **PCI** examina cinco categorías a saber:

- La Capacidad Directiva.
- La Capacidad Competitiva (o de Mercadeo).
- La Capacidad Financiera.
- La Capacidad tecnológica (producción).
- La Capacidad del talento Humano (Potencial Humano).
- La Capacidad Administrativa.
- La Capacidad de información de la Organización.

a) **LA CAPACIDAD DIRECTIVA**: En esta parte se analiza:

- La CAPACIDAD TÉCNICA que debe tener el directivo.
- El uso de los instrumentos de gestión



- CAPACIDAD DE REACCIÓN frente a los cambios.
- Incidencia de la organización en LIDERAZGO, CULTURA Y TRABAJO EN EQUIPO.

EJEMPLO: El no contar con estados financieros es una debilidad alta y el impacto también es alto.

- Otros.
- CAPACIDAD COMPETITIVA:** Se analiza el producto, la imagen y marca del producto, calidad precio, diferenciación, etc. Todo elemento que le da competitividad (diferenciación) al producto.
 - CAPACIDAD FINANCIERA:** Se analizan los estados financieros, solvencia, liquidez, etc. Y luego se determinaran si son fortalezas y/o debilidades.
 - CAPACIDAD DEL POTENCIAL HUMANO:** Analizan la Cultura Organizacional de sus trabajadores y demás miembros de la organización, y desde el punto de vista de su Capacidad Técnica.
 - CAPACIDAD ADMINISTRATIVA:** Se analizan desde cuatro puntos de vista: Planeación, organización, dirección y control.

El siguiente cuadro muestra al Perfil de Capacidad interna, donde podemos encontrar el grado de la debilidad o fortaleza que puede ser alta, media o baja. Así como el impacto que puede tener cada factor.

PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA

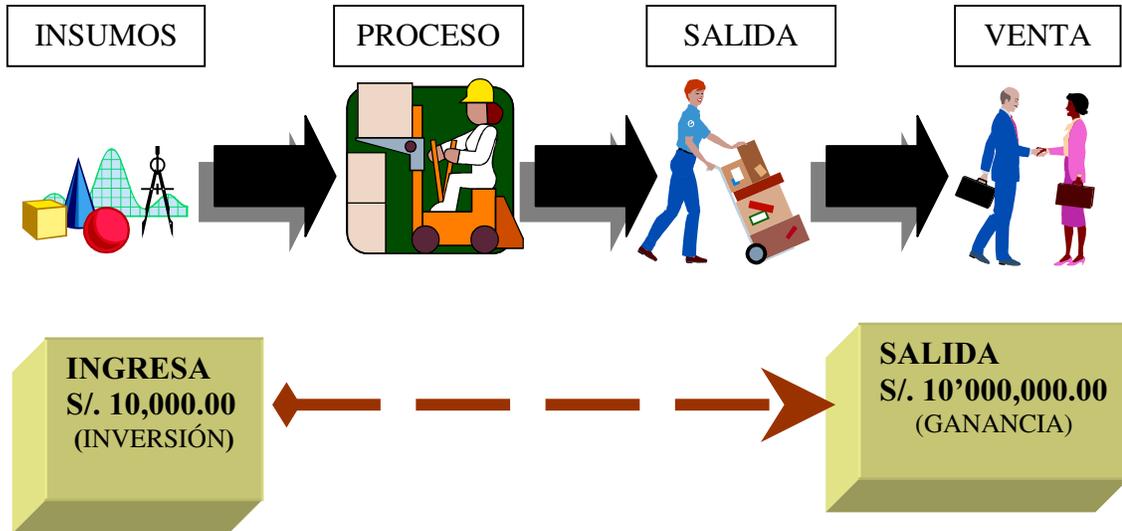
CALIFICACIÓN CAPACIDAD	GRADO DEBILIDAD			GRADO FORTALEZAS			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
	CAPACIDAD DIRECTIVA -								
CAPACIDAD COMPETITIVA -									
CAPACIDAD FINANCIERA -									
CAPACIDAD TECNOLÓGICA -									
CAP. DEL TALENTO HUMANO -									
CAP. ADMINISTRATIVA -									
CAP. INFORM. DE LA ORGAN. -									

CADENA DE VALOR

La **CADENA DE VALOR** de MICHAEL PORTER, descompone a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes. Cada empresa es un conjunto de actividades que se desarrollan para diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar sus productos, toda estas cadenas pueden ser representadas usando una **CADENA DE VALOR**.

La **CADENA DE VALOR** se utiliza en sus dos momentos:

1. Al interior de si mismo (de nuestra empresa).
2. Comparativa, de la cadena de valor de nuestra empresa con la cadena de valor de la empresa líder o de la empresa número dos.

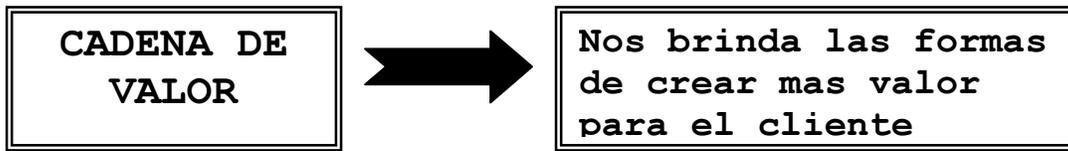


CUAL ES EL OBJETIVO DEL ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR:

El realizar el análisis de la estructura interna de una empresa va a permitir responder las siguientes preguntas ¿cuál es? o ¿cuál debe? ser la **VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIBLE**. Por ello es necesario evaluar aquellas tareas relevantes que incluyan el desarrollo del producto: Producción, Distribución, Marketing, Ventas, Servicio y otros.

CADENA DE VALOR





La Cadena de Valor es entendida como un método donde clasifica las actividades de una empresa en:

- a) Actividades primarias.
- b) Actividades de apoyo.

ACTIVIDADES PRIMARIAS: Son aquellas indicadas en el movimiento físico de materias primas y de productos terminados, en la producción de bienes y servicios y en el proceso de marketing ventas y servicios.



- **LOGÍSTICA DE ENTRADA** : Recepción, almacenamiento, manejo de materiales, bodegaje, control de inventarios, devolución a proveedores, control de calidad, etc.
- **OPERACIÓN** : Transformación de insumos en productos finales incluyendo empaque, mantenimiento de operaciones de instalación, control de calidad, etc.

- **LOGÍSTICA DE SALIDA** : Distribución del producto terminado ejemplo: recepción y almacenaje de bienes terminados, y distribución física del producto a los compradores, programación de pedido, otros.
- **MARKETING Y VENTAS** : Actividades asociadas a la venta y su inducción, inducir y facilitar a los compradores el proceso de compra del producto. Ejemplo: publicidad, promoción, fuerza de ventas, personal de ventas, cotizaciones, selección de canales de distribución, determinación de precios, etc.
- **SERVICIOS** : Aquellas actividades orientadas a mantener o incrementar el valor del producto después de la venta. ejemplo: instalaciones, reparaciones, entrenamiento, suministros de repuestos, ajustes del producto, etc.

ACTIVIDADES DE APOYO:

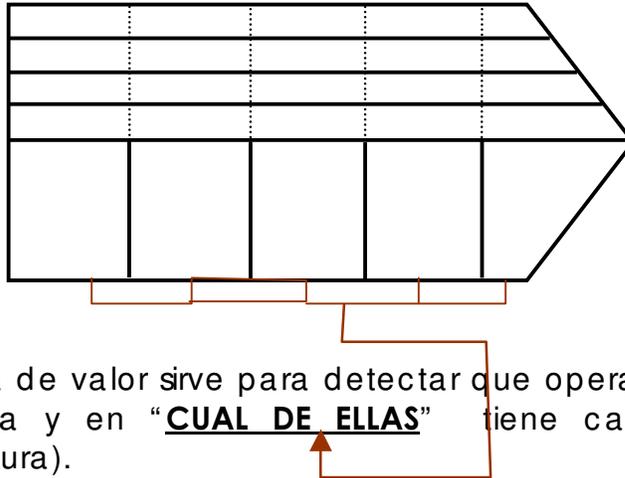


- **INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA** : Incluye actividades, sistemas y procesos de gestión como: Administración general, planeamiento, finanzas, contabilidad asuntos legales, gestiones en general que apoya a la cadena completa y no ha actividades individuales.
- **ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS** : Consiste en las actividades de búsqueda, selección, contratación, promoción, entrenamiento, evaluación y recompensas de personal, así como las relaciones humanas entre trabajador y jefes.

- **TECNOLOGÍA** : Cada actividad de valor representa tecnología, sean conocimientos (know how). Conocimientos expertos, procedimientos e insumos tecnológicos que precisa cada actividad de la cadena de valor.
- **ABASTECIMIENTO** : Se refiere a la función de comprar insumos, usados para la generación del producto final; dicha actividad se refleja en la cadena de valor de la empresa.

CADENA DE VALOR

- La Cadena de Valor se realiza en dos momentos:
 - 1º De la propia empresa.
 - 2º Si nuestra empresa esta en primer lugar, entonces se analiza la Cadena del segundo.
- Si existe otra empresa en primer lugar entonces se analiza de esta.



La cadena de valor sirve para detectar que operaciones no sirven para la empresa y en "CUAL DE ELLAS" tiene capacidad (tecnología, infraestructura).

En cada una de las "Actividades Primarias" se tiene que buscar el **valor agregado** y si la empresa no cuenta con este, es una **debilidad** y entonces se tiene que implantarla o desarrollarla.

La Cadena de Valor es "**COMPARATIVA**", porque se comparan con otras cadenas.

La Cadena de Valor se refiere a todo el proceso desde la entrada de insumos hasta la salida de los productos.

¿PARA QUE SIRVE LA CADENA DE VALOR?

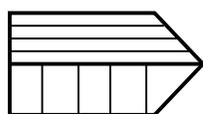
- Para encontrar las características de todas las operaciones de una empresa.
- Sirve para encontrar los FCE (factores clave de éxito).
- Sirve también para encontrar puntos fuertes y débiles, además de encontrar un valor agregado en cada una de las operaciones.

EL OBJETIVO DE LA CADENA DE VALOR ES ENCONTRAR LA VENTAJA COMPETITIVA (AL COMPARAR AMBAS CADENAS DE VALOR) Y SABER SACAR PROVECHO PARA SACARLE VENTAJA A LA COMPETENCIA.

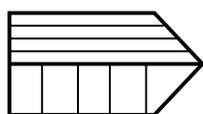
Luego de haber realizado la cadena de valor en sus dos momentos, se procede a “COMPARAR” ambas cadenas y luego se debe sacar todas las fortalezas y debilidades necesarias para luego plasmarlas en un Cuadro Resumen.

Al comparar ambas cadenas se debe encontrar “VENTAJAS COMPETITIVAS” para atacar a la competencia en su punto débil y sacarle ventaja sabiendo aprovechar nuestras fortalezas.

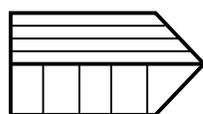
En la actualidad no solo es suficiente, para un diagnostico, aplicar la Cadena de Valor a la empresa sino también se debe aplicar la Cadena de Valor a nuestros proveedores, distribuidores, clientes y otros sistemas que el estratega crea necesario para obtener un mejor resultado de la planificación estratégica.



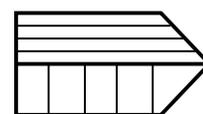
CADENA DE VALOR DE LOS PROVEEDORES



CADENA DE VALOR DE LOS DISTRIBUIDORES



CADENA DE VALOR DE LOS CLIENTES



CADENA DE VALOR DE OTROS SISTEMAS

La aplicación de la Cadena de Valor a los distintos sistemas se realiza con el **fin** de mejorar el desempeño de todo el “**SISTEMA DE ENTREGA DE VALOR**” que no es otra cosa que los sistemas que participan en la cadena de suministros de la empresa que trabajan juntas para proporcionar un valor al cliente.

ESTADOS FINANCIEROS

Para realizar este análisis se necesitan del: Balance General, Estado de Perdidas y Ganancias, tanto de la empresa como de la competencia. Este análisis es también “**COMPARATIVO**”.

<u>RATIOS</u>	EMPRESA X	EMPRESA Y
<i>Liquidez</i>		
<i>Rentabilidad</i>		
<i>Solvencia</i>		
<i>Endeudamiento</i>		
“		
“		
“		
“		
“		

NOTA: Solo es necesario los RATIOS que la empresa cree conveniente.

LA UTILIDAD DE ANALIZAR EL ENTORNO Y EL INTERIOR DE LA EMPRESA

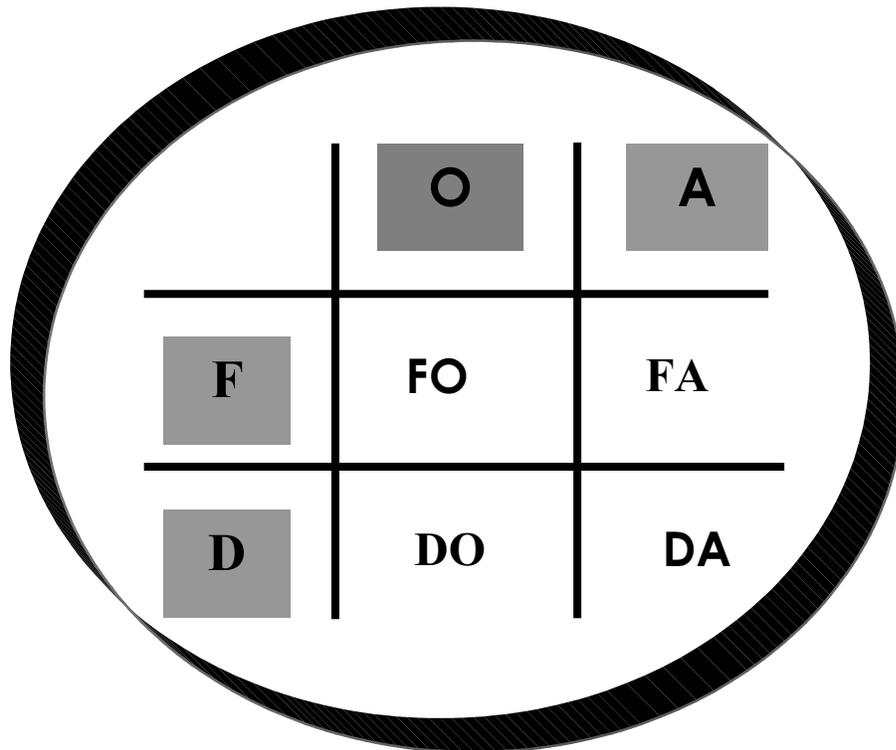
Posteriormente, ambos análisis deben interrelacionarse en un proceso común con el fin de generar conclusiones que permitan formular estrategias acertadas para alcanzar los objetivos.

Del análisis conjunto debemos obtener información que ayude a la planificación, o fijar metas, y que responda las siguientes preguntas:

- ¿De qué manera nuestras fortalezas pueden servir para aprovechar las oportunidades del entorno?
- ¿De qué manera las amenazas del entorno acrecientan nuestras debilidades?
- ¿En qué grado nuestras debilidades internas impiden que aprovechemos las oportunidades del entorno?
- ¿En qué medida nuestras fortalezas reducen el impacto o riesgo de las amenazas del entorno?
- ¿Pueden nuestras fortalezas contrarrestar nuestras debilidades?
- ¿En qué medida las amenazas afectan o se oponen a las oportunidades del entorno?

CAPITULO IV

MATRIZ DOFA



MATRIZ DOFA

La Matriz DOFA (Debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas) es un método complementario de los dos análisis estudiados anteriormente: El Análisis Interno y el Análisis Externo. El análisis DOFA "AYUDA A DETERMINAR SI LA EMPRESA ESTA EN LA CAPACIDAD PARA DESEMPEÑARSE EN SU MEDIO".

El análisis DOFA esta diseñado para ayudar al estrategia a encontrar el mejor acoplamiento entre las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la empresa. Dicho análisis permitirá a la empresa formular estrategias para que así ésta pueda afrontar y aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	1.- 2.- 3.- 4.-	1.- 2.- 3.- 4.-
OPORTUNIDADES	(1,1) (2,1) (3,1)..... (1,2) (2,2) (3,2)..... (1,3) (2,3) (3,3).....	
AMENAZAS		
	1.- 2.- 3.- 4.-	

CADA PAR ORDENADO (X,Y) SON LAS OPCIONES ESTRATÉGICAS

Matriz DOFA (D+F-A=O)

<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <p>Enuncie aquí los ítems que a criterio del consumidor y de la compañía la colocan en una posición ventajosa frente a la competencia. Estas fortalezas pueden encontrarse en una o varias áreas de la organización como: recursos humanos, mercadeo, finanzas, ventas, servicio post-venta, administración de los recursos, enfoque gerencial y tecnología entre otras.</p>	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <p>Son aquellas áreas de la empresa que permiten que el consumidor tome una posición a favor de la competencia, colocando a la empresa en una posición de desventaja en el mercado. Deben analizarse desde dos puntos de vista:</p> <p>De la compañía: En cuanto a recursos: humanos, financieros, de mercadeo, administrativos.</p> <p>De los productos: En cuanto a elementos diferenciadores como precio, empaque, estrategia de comunicación, cobertura, distribución.</p>
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <p>Es muy importante que usted identifique dentro de su grupo objetivo necesidades insatisfechas y desarrolle bienes y servicios que les satisfagan estas, generando así nuevos clientes.</p> <p>Considerando el entorno de su compañía, identifique áreas de mejoramiento en sus productos o bienes actuales con el ánimo de fortalecer clientes más leales, y ampliar el universo de clientes. Lo anterior lo llevará a obtener mayores niveles de participación en el mercado</p>	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <p>Debe identificar las circunstancias que podrían traer repercusiones negativas a la empresa en un futuro. Las amenazas a una organización provienen de dos lugares:</p> <p>Competencia. Equivalen a los movimientos y acciones de la competencia. Por ejemplo, el lanzamiento de una nueva línea de productos, nuevas promociones, adquisición de tecnología más avanzada que la propia, y alianzas entre competidores, entre otras.</p> <p>Mercado: Son circunstancias del mercado que no se pueden controlar, como cambios en los hábitos de los consumidores, desarrollo de tecnologías avanzadas y aspectos del macroentorno (nuevas leyes).</p> <p>Después de identificadas deben priorizarse conforme a los siguientes criterios:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mayor probabilidad de ocurrencia. • Aquellas que causarían más daño a la organización. <p>Finalmente, prepare planes de contingencia, para contrarrestarlas en caso de que ocurran</p>

	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
OPORTUNIDADES (O)	<u>ESTRATEGIAS FO</u> Uso de fortalezas para aprovechar oportunidades	ESTRATEGIAS DO Vencer las debilidades aprovechando las oportunidades.
AMENAZAS (A)	ESTRATEGIAS FR Usar fortalezas para evitar amenazas.	ESTRATEGIAS DR Reducir a un mínimo las debilidades y evitar riesgos.



Se debe considerar estas preguntas porque son muy importantes

ANÁLISIS DOFA - COMO REALIZARLO:

- 1.- **ELABORACIÓN DE LA HOJA DE TRABAJO:** En base al Análisis Interno y Externo realizar un cuadro donde se consigne solamente las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades claves de todos los métodos usados en dichos análisis.

<u>OPORTUNIDADES</u>	<u>AMENAZAS</u>
Enumerar oportunidades claves	Enumerar amenazas claves
<u>FORTALEZAS</u>	<u>DEBILIDADES</u>
Enumerar fortalezas claves	Enumerar debilidades claves

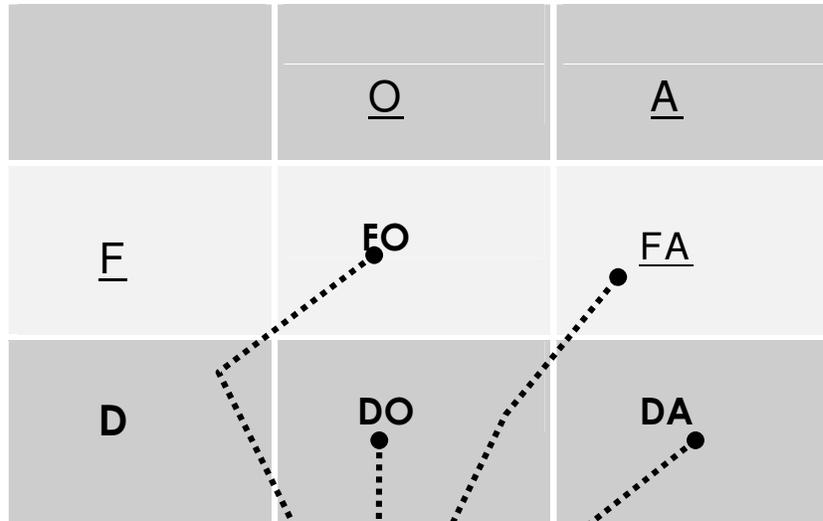
2.- REALIZACIÓN DOFA: Con base a la hoja de trabajo se realiza el análisis DOFA que consiste en relacionar oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, preguntándose como convertir una amenaza en oportunidad, como aprovechar una fortaleza, como anticipar el efecto de una amenaza y prevenir el efecto de la debilidad.

Este análisis originara un primer acercamiento a la formulación de Estrategias para la compañía. La esquematización de la Matriz DOFA se puede representar de la siguiente manera:

	O	A
F	FO	FA
D	DO	DA

Al confrontar cada uno de los factores FO-FA-DO-DA, deberán aparecer las ESTRATEGIAS.

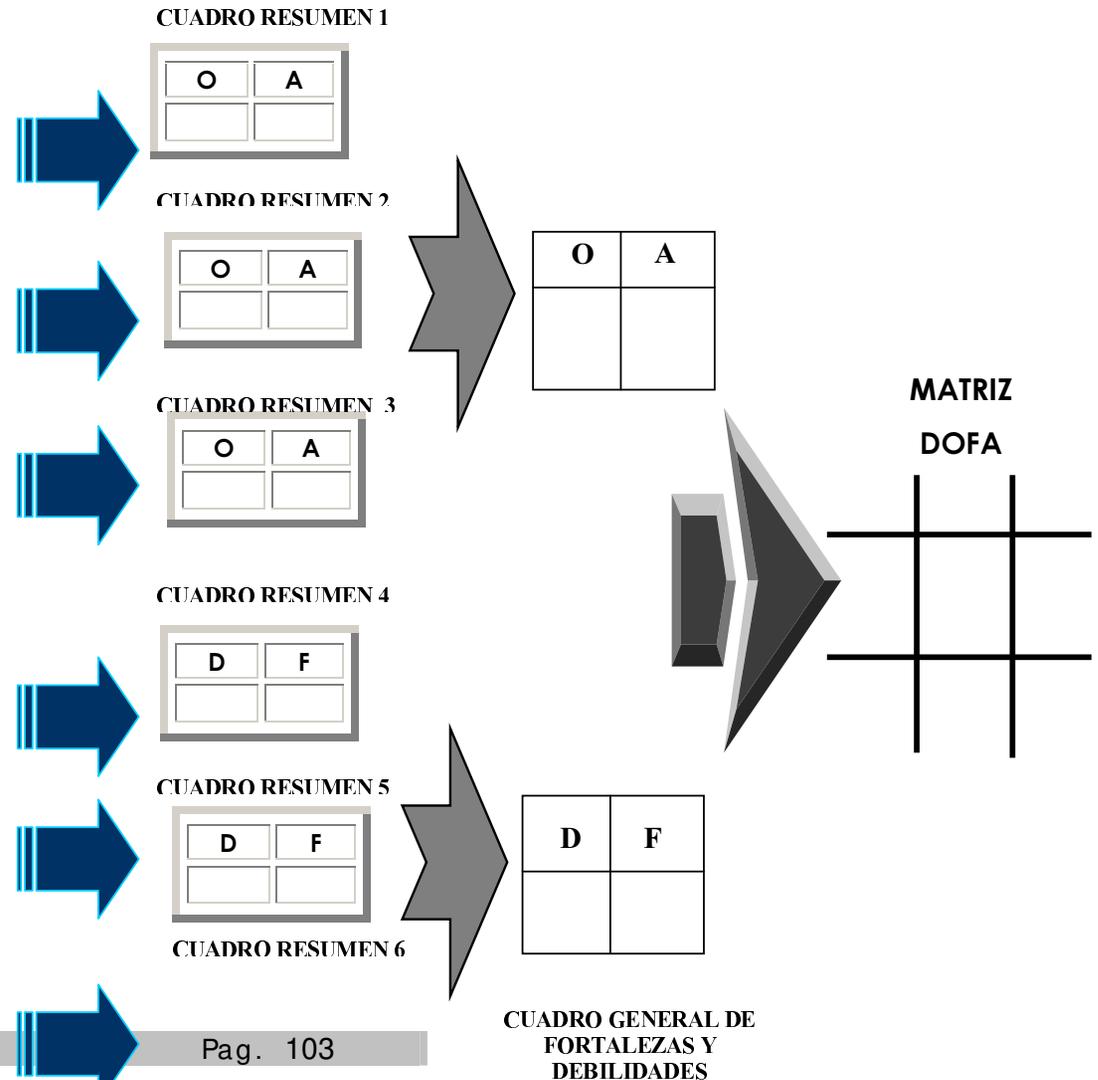
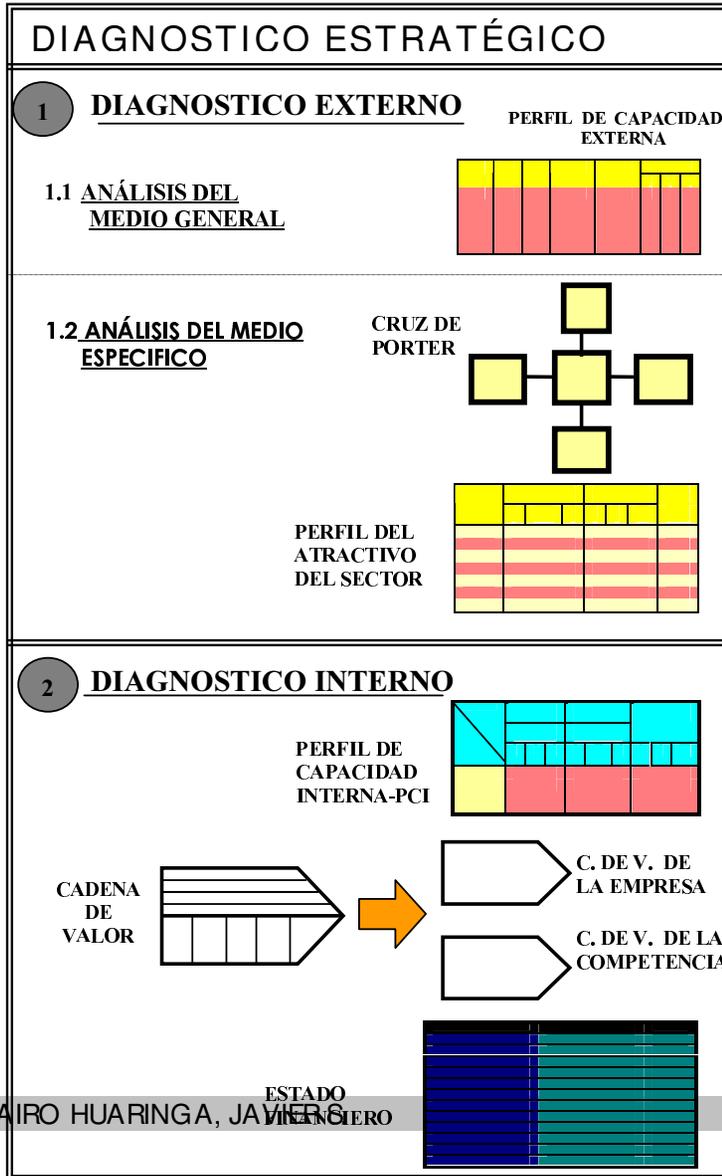




De esta intersección salen las **estrategias**, pero también muchas veces de esta misma matriz salen: ACTIVIDADES, TÁCTICAS O POLÍTICAS, la eficiencia esta en saberlos reconocerlos y aplicarlos.

Estas Estrategias pueden ser de DIFERENCIACIÓN DE CALIDAD, DE SEGMENTACIÓN, ETC. La opción esta en analizarlas y sacar todo el provecho posible para aplicarlas.

ESQUEMA GENÉRICO DE LAS ETAPAS Y PROCESO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA



D	F

LIC. ADM. CAIRO HUARINGA JAVIER
SANTIGO

EGRESADO DE LA UNIVERSIDAD
NACIONAL DEL CENTRO DEL PERU

HUANCAYO PERU
2003

DOMICILIO: AV. FERROCARRIL 3590 EL
TAMBO HUANCAYO
TELEFONO (064) 249501