



# Cuaderno de Trabajo

## *PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA*

# El Arte de la Guerra

- ❖ Si no conoces al enemigo ni a ti mismo, es seguro que estás en peligro en cada batalla.
- ❖ Cuando conozcas al enemigo y te conozcas a ti mismo, las probabilidades de victoria o derrotas son iguales.
- ❖ Conoce al enemigo, conócete a ti mismo, y en cien batallas no correrás el más mínimo peligro.

❖ Sun Tzu



Grupo Kaizen, S.A.

Teléfono (506) 283 6192 • kaizen@racsa.co.cr • Apartado 422-2010, San José, Costa Rica

# ***ANALISIS DEL ENTORNO***

## **ESCENARIO INTERNACIONAL**

- ◆ Principales tendencias, avances, cambios, etc. relacionados con nuestro negocio que se están planteando en el ámbito **internacional**, que eventualmente de llegar a darse en nuestro país podrían cambiar radicalmente de manera positiva o negativa el rumbo de nuestra empresa, convirtiéndose de esa forma en una oportunidad o una amenaza. Se recomienda evaluar los aspectos relacionados con la tecnología, aspectos políticos, económicos, sociales, la evolución de la competencia y el mercado.
- ◆ **Tendencias tecnológicas internacionales:**
- ◆
- ◆ **Tendencias económicas internacionales:**
- ◆
- ◆ **Tendencias Socio-políticos internacionales:**
- ◆
- ◆ **Tendencias de mercado y competencia internacional:**



**Grupo Kaizen, S.A.**

Teléfono (506) 283 6192 • [kaizen@racsa.co.cr](mailto:kaizen@racsa.co.cr) • Apartado 422-2010, San José, Costa Rica

# ***ANALISIS DEL ENTORNO***

## **ESCENARIO NACIONAL**

- ◆ Principales tendencias, cambios, avances, etc. relacionados con nuestro negocio que se están planteando **en el país** y que hoy día están afectando a todas las empresas. Eventualmente de llegar a darse en nuestro sector, podrían cambiar radicalmente de manera positiva o negativa el rumbo de nuestra empresa, convirtiéndose de esa forma en oportunidades o amenazas. Se deben evaluar los aspectos relacionados con la tecnología, aspectos políticos, económicos, sociales, competencia y el mercado
- ◆ **Tendencias tecnológicas nacionales:**
  - ◆
- ◆ **Tendencias económicos nacionales:**
  - ◆
- ◆ **Aspectos Socio - políticos nacionales:**
  - ◆
- ◆ **Aspectos de mercado y competencia nacional:**
  - ◆



**Grupo Kaizen, S.A.**

Teléfono (506) 283 6192 • [kaizen@racsa.co.cr](mailto:kaizen@racsa.co.cr) • Apartado 422-2010, San José, Costa Rica

# ***ANALISIS DEL ENTORNO***

## **ESCENARIO DEL SECTOR**

- ◆ Principales tendencias, avances, cambios, etc. relacionados con nuestro negocio que se están dando o eventualmente podrían darse en el **sector**, que podrían cambiar radicalmente de manera positiva o negativa el rumbo de nuestra empresa, convirtiéndose de esa forma en oportunidades o amenazas. Se deben evaluar los aspectos relacionados con **CLIENTES, COMPETENCIA, PROVEEDORES Y PRODUCTOS**
- ◆ **Cómo están evolucionado los Clientes :**
- ◆
- ◆ **Como están cambiando los Productos/Servicios:**
- ◆
- ◆ **Cómo está evolucionando la Competencia:**
- ◆
- ◆ **Que cambios se están dando en los Proveedores:**
- ◆



**Grupo Kaizen, S.A.**

Teléfono (506) 283 6192 • [kaizen@racsa.co.cr](mailto:kaizen@racsa.co.cr) • Apartado 422-2010, San José, Costa Rica

# ***ANALISIS DEL ENTORNO***

## **ANALISIS ENTORNO**

- ◆ **Evaluación de la Competencia actual y futura:**
- ◆ (Para los principales competidores determine cuáles son sus fortalezas y debilidades de la competencia, tipos de competencia, competencia oculta, principal diferenciación)
- ◆ **¿Con quien competimos, cuáles son sus fortalezas y debilidades?**
- ◆ **Existe competencia oculta?**
- ◆
- ◆ **Perfil de los clientes actuales y futuros:**
- ◆ (¿Quién es nuestro cliente actual, quien debiera ser en el futuro?)
- ◆
- ◆ **¿Que valoran los clientes hoy día antes durante y después de la compra?**
- ◆
- ◆ **¿Que valorarán los clientes en el futuro antes durante y después de la compra?**
- ◆



**Grupo Kaizen, S.A.**

Teléfono (506) 283 6192 • [kaizen@racsa.co.cr](mailto:kaizen@racsa.co.cr) • Apartado 422-2010, San José, Costa Rica

# ***ANALISIS INTERNO***

- ◆ Reflexiones que nos ayuden a ver con claridad la realidad de nuestra empresa:.

## **Definición de nuestro “Core Business”:**

- ◆ (Principales y verdaderos negocios en los que estamos metidos)



## **Definición de nuestras “Core Competencies”:**

- ◆ (Para cada “Core Business definido en la etapa anterior, es necesario definir las habilidades esenciales que hemos desarrollado)



**Grupo Kaizen, S.A.**

Teléfono (506) 283 6192 • [kaizen@racsa.co.cr](mailto:kaizen@racsa.co.cr) • Apartado 422-2010, San José, Costa Rica

# ***ANALISIS INTERNO***

- ◆ Tendencias de los principales indicadores sobre la situación actual de la empresa en cuanto a composición de clientes, productos y resultados económicos.

## **Información sobre nuestros clientes actuales:**

- ◆ (ABC de Clientes, categorías, importancia estratégica, estratificación, mercados etc. antigüedad de los clientes)



## **Información sobre de Productos y Servicios:**

- ◆ (ABC de Productos según ingreso, antigüedad de productos, tiempos de respuesta, innovación) ¿cómo se compararan nuestros servicios (productos) con respecto a las tendencias analizadas)



## **Situación Interna de la Tecnología**

- ◆ (Estado del arte de la tecnología actual de la empresa tanto en sus sistemas de información como en la aplicación a sus procesos productivos)



**Grupo Kaizen, S.A.**

Teléfono (506) 283 6192 • [kaizen@racsa.co.cr](mailto:kaizen@racsa.co.cr) • Apartado 422-2010, San José, Costa Rica



# INDICADORES QUE INTERESAN

## ◆ Indicadores financieros:

- ◆ (Tendencias de los principales indicadores sobre liquidez, solvencia, apalancamiento, crecimiento de ventas, etc.)
- ◆ Cantidad de empleados
- ◆ Ventas por Hora hombre
- ◆ Ventas por Clientes
- ◆ Ventas por Línea
- ◆ Ventas por transacción
- ◆ Ventas/Activo total
- ◆ Antigüedad de las ventas (Linea, Clientes)
- ◆ Cantidad de clientes
- ◆ Cantidad de productos

## ◆ Indicadores de crecimiento

- ◆ •Tasa de crecimiento de ventas por segmento
- ◆ •% Ingresos relativos a nuevos productos y servicios
- ◆ •Cuota de clientes objetivo
- ◆ •Venta cruzada
- ◆ •Rentabilidad por cliente y por línea productiva
- ◆ •% Ingresos originados de nuevas aplicaciones de productos
- ◆ •Rentabilidad por Cliente
- ◆ •Rentabilidad por líneas productivas
- ◆ •% de Clientela no rentable



**Grupo Kaizen, S.A.**

Teléfono (506) 283 6192 • [kaizen@racsa.co.cr](mailto:kaizen@racsa.co.cr) • Apartado 422-2010, San José, Costa Rica

# ***INDICADORES QUE INTERESA***



## ◆ **Indicadores de productividad**

- ◆ •Ingresos por empleado
- ◆ •Producción por empleado
- ◆ •Benchmarking de costos de competidores
- ◆ •% Reducción de costos
- ◆ •Costos indirectos [porcentaje s/Ventas]
- ◆ •Costo unitario por unidad física producida
- ◆ •Costo unitario por transacción, etc.



## ◆ **Indicadores del uso de activos**

- ◆ •Indicadores de Capital circulante (ciclo de efectivo)
- ◆ •ROI - ROA y ROE
- ◆ •Tasa de uso de los activos
- ◆ •% Inversión s/Ventas
- ◆ •I+D s/Ventas
- ◆ •Payback (Devoluciones)
- ◆ •Throughput (Rendimiento y uso)



**Grupo Kaizen, S.A.**

Teléfono (506) 283 6192 • [kaizen@racsa.co.cr](mailto:kaizen@racsa.co.cr) • Apartado 422-2010, San José, Costa Rica

# *ELEMENTOS DE DIFERENCIACIÓN*

**¿Qué nos ha dado éxito en el pasado y que nos dará éxito en el futuro?**

- ◆ **¿Cómo nos perciben nuestros clientes?**
- ◆ **Cuál debe ser nuestra habilidad esencial**
- ◆ **Cuál deberá ser nuestra diferenciación**



**Grupo Kaizen, S.A.**

Teléfono (506) 283 6192 • [kaizen@racsa.co.cr](mailto:kaizen@racsa.co.cr) • Apartado 422-2010, San José, Costa Rica

## *Condición Futura Deseada*

### **CON RESPECTO A NUESTROS ACCIONISTAS:**

- ◆ ✓ ¿Cómo queremos ser reconocidos por los que nos proveen los recursos financieros?
- ◆ ✓ ¿Qué rendimientos queremos brindar al capital aportado?
- ◆ ✓ ¿Qué seguridad brindaremos en el uso de esos recursos?
- ◆ ✓ ¿Cuál será el nivel de crecimiento que ofreceremos?
- ◆ ✓ ¿Cuáles serán nuestros principales indicadores financieros?



**Grupo Kaizen, S.A.**

Teléfono (506) 283 6192 • [kaizen@racsa.co.cr](mailto:kaizen@racsa.co.cr) • Apartado 422-2010, San José, Costa Rica

# *Condición Futura Deseada*

## **CON RESPECTO A NUESTRO RECURSO HUMANO:**

- ◆ ✓ ¿Cómo queremos manejar la relación con nuestros colaboradores?
- ◆ ✓ ¿Cómo atenderemos sus necesidades?
- ◆ ✓ ¿Qué tipo de trabajo queremos que desempeñe?
- ◆ ✓ ¿Cómo será el control y la polifuncionalidad? ¿Cómo serán los puestos que desempeña?
- ◆ ✓ ¿Cómo evaluaremos su desempeño y como mantendremos su entusiasmo?
- ◆ ✓ ¿Cuál será el estilo de liderazgo?
- ◆ ✓ ¿Cómo funcionará la estructura jerárquica, como nos organizaremos?
- ◆ ✓ ¿Cómo será la cultura de trabajo, que valores queremos promover, que competencias queremos destacar?



**Grupo Kaizen, S.A.**

Teléfono (506) 283 6192 • [kaizen@racsa.co.cr](mailto:kaizen@racsa.co.cr) • Apartado 422-2010, San José, Costa Rica

# *Condición Futura Deseada*

## **CON RESPECTO A NUESTROS CLIENTES:**

- ◆ ✓ ¿Cuál es el perfil de cliente que queremos atender?
- ◆ ✓ ¿Cómo queremos ser reconocidos por éste?
- ◆ ✓ ¿Qué mercados queremos atender?
- ◆ ✓ ¿Qué tipo de servicio y productos queremos ofrecer?
- ◆ ✓ ¿Cómo nos mantendremos en contacto, cuál será la relación?
- ◆ ✓ ¿Cómo investigaremos sus necesidades y expectativas?
- ◆ ✓ ¿Qué le daremos a cambio de su preferencia?
- ◆ ✓ ¿Cómo lograremos su lealtad?
- ◆ ✓ ¿Cómo manejaremos sus quejas?
- ◆ ✓ ¿Cuáles serán nuestros estándares de servicio?



**Grupo Kaizen, S.A.**

Teléfono (506) 283 6192 • [kaizen@racsa.co.cr](mailto:kaizen@racsa.co.cr) • Apartado 422-2010, San José, Costa Rica

# *Condición Futura Deseada*

## **CON RESPECTO A NUESTRA COMUNIDAD:**

- ◆ ✓ ¿Cómo queremos manejar la relación con nuestra comunidad?
- ◆ ✓ ¿Cómo atenderemos sus necesidades?
- ◆ ✓ ¿Cómo queremos ser reconocidos por ésta?
- ◆ ✓ ¿Cuál será para nosotros la comunidad?
- ◆ ✓ ¿En qué áreas queremos destacarnos?
- ◆ ✓ ¿Cuál será la forma de proyectarnos?
- ◆ ✓ ¿Cómo estimularemos la participación de nuestro personal con su comunidad?



**Grupo Kaizen, S.A.**

Teléfono (506) 283 6192 • [kaizen@racsa.co.cr](mailto:kaizen@racsa.co.cr) • Apartado 422-2010, San José, Costa Rica

# *Condición Futura Deseada*

- ◆ **CON RESPECTO A NUESTROS PROCESOS:**
- ◆ ✓ ¿Cómo monitorear nuestros procesos?
- ◆ ✓ ¿Cuál será nuestra forma de mejorarlos continuamente?
- ◆ ✓ ¿Cómo será el tipo de administración con respecto a los procesos?
- ◆ ✓ ¿Qué técnicas y herramientas utilizaremos?
- ◆ ✓ ¿Cómo documentaremos nuestros procesos?
- ◆ ✓ ¿Cuál será la participación de nuestro personal en los procesos?
- ◆ ✓ ¿Cómo se medirá la capacidad de nuestros procesos?
- ◆ ✓ ¿Cuáles serán nuestros principales indicadores?
- ◆ ✓ ¿Cómo involucraremos a nuestros proveedores?
- ◆ ✓ ¿Cómo seleccionar a nuestros proveedores?
- ◆ ✓ ¿Cuál será la relación con nuestros principales proveedores?



**Grupo Kaizen, S.A.**

Teléfono (506) 283 6192 • [kaizen@racsa.co.cr](mailto:kaizen@racsa.co.cr) • Apartado 422-2010, San José, Costa Rica



# VISIÓN

## ◆ *SÍNTESIS DE LA CONDICIÓN FUTURA DESEADA*



**Grupo Kaizen, S.A.**

Teléfono (506) 283 6192 • [kaizen@racsa.co.cr](mailto:kaizen@racsa.co.cr) • Apartado 422-2010, San José, Costa Rica

# PROCESO PLANEAMIENTO



Grupo Kaizen, S.A.

Teléfono (506) 283 6192 • [kaizen@racsa.co.cr](mailto:kaizen@racsa.co.cr) • Apartado 422-2010, San José, Costa Rica

# Principales Oportunidades

(A partir de los escenarios definidos)

Oportunidad	Impacto	Plazo



**Grupo Kaizen, S.A.**

Teléfono (506) 283 6192 • [kaizen@racsa.co.cr](mailto:kaizen@racsa.co.cr) • Apartado 422-2010, San José, Costa Rica

# Otras Oportunidades

(A partir de los escenarios definidos)

Oportunidad	Impacto	Plazo



**Grupo Kaizen, S.A.**

Teléfono (506) 283 6192 • [kaizen@racsa.co.cr](mailto:kaizen@racsa.co.cr) • Apartado 422-2010, San José, Costa Rica

# Principales Amenazas

(A partir de los escenarios definidos)

Oportunidad	Impacto	Plazo



**Grupo Kaizen, S.A.**

Teléfono (506) 283 6192 • [kaizen@racsa.co.cr](mailto:kaizen@racsa.co.cr) • Apartado 422-2010, San José, Costa Rica

# Otras Amenazas

(A partir de los escenarios definidos)

Oportunidad	Impacto	Plazo



**Grupo Kaizen, S.A.**

Teléfono (506) 283 6192 • [kaizen@racsa.co.cr](mailto:kaizen@racsa.co.cr) • Apartado 422-2010, San José, Costa Rica