

COLECCIÓN

MI NEGOCIO

Guía PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO



Edwin Escalante Ramos

Catherine Escalante Ramos

2006

www.invesca.com

Productos y servicios para las micro, pequeñas y medianas empresas en el Perú

CONTENIDO:

1	Planeamiento Estratégico	3
1.1	Visión	3
1.2	Misión.....	4
1.3	Diagnóstico Situacional.....	6
1.3.1	Análisis Externo	6
1.3.2	Análisis Interno	8
1.4	Análisis FODA	9
1.4.1	Componentes	9
1.4.2	Metodología.....	10
1.4.3	Matriz FODA.....	10
1.5	Objetivos Estratégicos	13
1.5.1	Objetivos Estratégicos Generales	13
1.5.2	Objetivos Estratégicos Específicos.....	13
1.6	Acciones Estratégicas	14
1.6.1	Acciones Permanentes	14
1.6.2	Acciones Temporales	14

1 Planeamiento Estratégico

El **Planeamiento Estratégico** es el punto de partida del proceso de planificación de tu organización. En el planeamiento estratégico se identifican las orientaciones fundamentales que guiarán en el mediano y largo plazo el funcionamiento de una institución; en tal sentido, cobra importancia poder dar respuesta a las siguientes preguntas: **¿Quiénes somos?, ¿Por qué existimos? y ¿Hacia dónde vamos?**

1.1 Visión



La **Visión** es una representación de lo que la institución **deberá ser en el futuro**. Para su definición se recomienda responder a las siguientes interrogantes:

- ¿Cuál es la situación futura deseada para nuestros usuarios o beneficiarios?
- ¿Qué queremos ser en el futuro?
- ¿Cómo se puede lograr ese futuro?

<p>CD</p>	<p>Formato:</p> <p>Microsoft Word</p>	<p>Plantilla:</p> <p>Visión y Misión de la Empresa.</p>
------------------	--	--

PLANTILLA

ELABORACIÓN DE LA VISIÓN DE LA EMPRESA

Responde las siguientes preguntas y podrás definir la Visión de tu empresa.

PREGUNTAS	APLICACIÓN A LA EMPRESA
¿Cómo será el proyecto cuando haya alcanzado su madurez en unos años?	
¿Cuáles serán los principales productos y servicios que ofrezca?	
¿Quiénes trabajarán en la empresa?	
¿Cuáles serán los valores, actitudes y claves de la empresa?	
¿Cómo hablarán de la empresa los clientes, los trabajadores y la gente en general que tenga relación con ella?	

1.2 Misión



La Misión es la formulación de los propósitos de tu organización, y debe crear compromisos e inducir comportamientos en su organización.

La formulación de la misión es una declaración de conceptos y actitudes más que de detalles específicos. La declaración de misión debe responder a las siguientes interrogantes:

- ¿Quiénes somos?
- ¿Qué buscamos?
- ¿Por qué lo hacemos?

- ¿Para quiénes trabajamos?

PLANTILLA

ELABORACIÓN DE LA MISIÓN DE LA EMPRESA

Responde las siguientes preguntas para elaborar la Misión de tu empresa.

PREGUNTAS	CONSIDERACIONES	APLICACIÓN A LA EMPRESA
¿Qué hace su empresa que es único y no lo hace nadie más en su campo de acción?	<ul style="list-style-type: none"> - Giro del Negocio - Sector - Mercados y segmento objetivo Productos y/o servicios 	
¿Para quién trabaja su institución?	<p><u>Grupos de Interés:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Los accionistas - Los clientes o consumidores - Los trabajadores - La Comunidad 	
¿Cómo trabaja su institución: hay algo diferente en su método, en el medio o la forma de llegar a sus objetivos?	<p><u>Fuerzas conductoras:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Productos Ofrecidos - Mercado Atendido - Tecnología - Capacidad de producir a Bajo Costo - Capacidad de Operaciones - Métodos de Distribución / Ventas - Recursos Naturales - Utilidad / Retorno 	
¿Por qué hace lo que hace, qué es eso que nunca podría dejar de hacer, cuál es la justificación social de su existencia?	<ul style="list-style-type: none"> - Rentabilidad - Responsabilidad Social 	

1.3 Diagnóstico Situacional

Es el análisis de la situación respecto al entorno en el que se ubica el negocio y al análisis de sus características internas. El diagnóstico debe comprender una mirada a la situación actual y a la evolución que ha tenido en los años anteriores. Este diagnóstico comprende los siguientes pasos:

1.3.1 Análisis Externo

La parte Externa es la relacionada a las **oportunidades** que ofrecen el mercado y las **amenazas** que debe enfrentar tu negocio en el segmento de mercado escogido.

En este caso la empresa tiene poco o ningún control. Y se enfrenta no solo al **Macroentorno o Entorno General** (Contexto Nacional), sino también al **Microentorno o Entorno Específico** (Industria).



Macroentorno o Entorno General esta constituido por factores:



Económicos (tasa de interés, inflación, tasa de empleo y desempleo, tipo de cambio, políticas monetarias y fiscales, etc.)



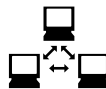
Demográficos (población por edades y sexo, estructura familiar, movimientos migratorios, crecimiento de la población, etc.)



Sociocultural (estilos de vida, modas y costumbres, grupos sociales, huelgas, sindicatos)





Político-legal (estabilidad política, regulaciones, normativas, legislación vigente, elecciones, etc.)



Tecnología (innovaciones científicas y tecnológicas, desarrollo tecnológico por sectores económicos, etc.)



Medio ambiente (lluvias, sequías, cambios meteorológicos, etc.).

<p>CD</p> 	<p>Formato:</p>  <p>Microsoft Excel</p>	<p>Plantilla:</p> <p>Plantilla Macroentorno</p>
--	---	--



El Microentorno o Entorno Específico, se analiza a través del **Modelo de las Fuerzas de Porter**, las cuales son:



La *amenaza de competidores potenciales*





La rivalidad ente los competidores actuales



El poder de *negociación de los consumidores*



El *poder de negociación de los proveedores* y la *amenaza de productos sustitutos*.

<p>CD</p> 	<p>Formato:</p>  <p>Microsoft Excel</p>	<p>Plantilla:</p> <p>Plantilla Microentorno</p>
--	---	--

1.3.2 Análisis Interno

La parte Interna tiene que ver con las **Fortalezas y las Debilidades** de tu negocio, aspectos sobre los cuales tienes algún grado de control. Estos elementos se refieren a los **activos, al personal, las ventas y compras, y el financiamiento.**



Los **activos** que se posee o se pueden adquirir (local, taller, maquinaria, equipos, automóviles, camionetas, insumos, materia prima, etc.)



El personal (en la cantidad, el tiempo y cualidades que se le requiera)



El financiamiento (que monto se requerirá, que mecanismo voy a emplear para adquirirlo, quién me financiará, etc.).



Comercial (fuerza de ventas disponible, inventarios, canales de distribución a emplear, promociones que se incurrirán, diferenciación del producto, etc.)

1.4 Análisis FODA

FODA (en inglés SWOT), es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que le permitirá trabajar con toda la información que posea sobre su negocio, útil para examinar sus **FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS.**

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de tu organización y el entorno en el cual éste interactúa.

1.4.1 Componentes

De los cuatro componentes que conforman el FODA, las Fortalezas y Debilidades son internas de la organización y se tiene control sobre ellas, mientras que las Oportunidades y Amenazas son externas y la organización no tiene control sobre las mismas.

Fortalezas

Son recursos que se controlan, capacidades especiales y habilidades con que cuenta una empresa y tiene una posición privilegiada frente a sus competidores.

Oportunidades

Factores que resultan positivos y aprovechables que suceden en el entorno de la organización y que permiten obtener ventajas competitivas.

Debilidades

Factores internos que causan una posición desfavorable frente a los competidores. Entre ellos tenemos: recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente.

Amenazas

Son situaciones que provienen del entorno exterior y que pueden llegar a afectar incluso contra la permanencia de la organización.

1.4.2 Metodología

El análisis FODA es un concepto muy simple pero en él residen conceptos fundamentales de la Administración. El análisis FODA tiene como objetivo convertir los datos que disponemos en información procesada y lista para toma de decisiones (estrategias). Para poder realizar un buen análisis se debe tener la capacidad en un universo de información en una organización: - Lo relevante de la irrelevante - Lo externo de lo interno - Lo bueno de lo malo. El análisis FODA se puede desarrollar contestando estas tres preguntas: ¿Es relevante para mi organización? ¿Es una variable interna o externa a mi empresa? ¿Es bueno o malo para mi empresa?

1.4.3 Matriz FODA

La Matriz FODA nos indica cuatro estrategias alternativas conceptualmente distintas. En la práctica, algunas de las estrategias se traslapan o pueden ser llevadas a cabo de manera concurrente y de manera concertada. Pero para

propósitos de discusión, el enfoque estará sobre las interacciones de los cuatro conjuntos de variables.

La Estrategia DA (Mini-Mini)

El objetivo de la **ESTRATEGIA DA** (Debilidades –vs.- Amenazas), es minimizar tanto las debilidades como las amenazas. Una institución que se enfrenta sólo a amenazas externas y debilidades internas, puede encontrarse en una situación totalmente precaria, tendrá que luchar por su supervivencia o llegar hasta su liquidación. Sin embargo, existen alternativas, por ejemplo, reducir operaciones buscando sobreponerse a sus debilidades o esperando tiempos mejores, cuando desaparezcan esas amenazas (a menudo esas son falsas esperanzas). Sin embargo, cualquiera que sea la estrategia seleccionada, la posición DA se deberá siempre tratar de evitar.

La Estrategia DO (Mini-Maxi)

La segunda estrategia, DO (Debilidades –vs- Oportunidades), intenta minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades. Una institución podría identificar oportunidades en el medio ambiente externo pero tener debilidades organizacionales que le eviten aprovechar las ventajas del mercado.

La Estrategia FA (Maxi-Mini).

Esta estrategia FA (Fortalezas –vs- Amenazas), se basa en las fortalezas de la institución que pueden copar con las amenazas del

medio ambiente externo. Su objetivo es maximizar las primeras mientras se minimizan las segundas. Esto, sin embargo, no significa necesariamente que una institución fuerte tenga que dedicarse a buscar amenazas en el medio ambiente externo para enfrentarlas. Por lo contrario, las fortalezas de una institución deben ser usadas con mucho cuidado y discreción.



La Estrategia FO (Maxi-Maxi).

A cualquier institución le agradecería estar siempre en la situación donde pudiera maximizar tanto sus fortalezas como sus oportunidades, es decir aplicar siempre la estrategia FO (Fortalezas –vs- Oportunidades) Tales instituciones podrían echar mano de sus fortalezas, utilizando recursos para aprovechar la oportunidad del mercado para sus productos y servicios.

CUADRO: Matriz FODA

Factores Internos Factores Externos	Lista de Fortalezas F1 F2 ... Fn.	Lista de Debilidades D1 D2 ... Dr.
Lista de Oportunidades O1 O2... Op	FO (Maxi-Max) Estrategia para maximizar tanto las F como las O 1. xxxxxxxxxxxxxxxxx (O1, O2, F1, F3...)	DO (Mini-Maxi) Estrategia para minimizar D y maximizar las O 1. Xxxxxxxxxxxxxxxxxxx (O1, O2, D1, D3...)
Lista de Amenazas A1 A2...	FA (Maxi-Mini) Estrategia para maximizar las fortalezas y minimizar las amenazas 1. xxxxxxxxxxxxxxxxx	DA (Mini-Mini) Estrategia para minimizar tanto las A como las D 1. Xxxxxxxxxxxxxxxxxxx (O1, O2, A1, A3...)

Aq	(O1, O2, A1, A3...)	
----	---------------------	--

CD 	Formato:  Microsoft Word	Plantilla: Plantilla de Análisis Foda
--	---	---

1.5 Objetivos Estratégicos

1.5.1 Objetivos Estratégicos Generales

Los **Objetivos Estratégicos Generales** son, por definición objetivos de largo plazo que contribuirán al logro de la Visión del Sector

Por lo tanto estos objetivos deben responder a qué deseamos cambiar de la realidad interna y externa en la cual actuamos, y deben ser expresados en términos cualitativos y ser susceptibles de medición a través de Indicadores de Resultado objetivamente verificables.

1.5.2 Objetivos Estratégicos Especificos

Objetivos Estratégicos Específicos Son propósitos en términos específicos en que se divide un objetivo general, se asocian principalmente a un proyecto y comprende un conjunto de acciones.

Los Objetivos Estratégicos Específicos son, por definición objetivos de mediano plazo que contribuirán al logro del Objetivo Estratégico General y deben ser expresados en términos cualitativos y ser susceptibles de medición a través de Indicadores de Resultado objetivamente verificables.

1.6 Acciones Estratégicas

Son categorías básicas sobre las que se centra la implementación estratégica del plan, constituyendo las unidades fundamentales de asignación de recursos a fin de lograr Objetivos Estratégicos Específicos. Las acciones pueden ser permanentes o temporales:



1.6.1 Acciones Permanentes

Son aquellas que concurren en la operatividad y mantenimiento de los servicios existentes. Representan la producción de los bienes y servicios que la entidad lleva a cabo de acuerdo a sus funciones. Son permanentes y continuas en el tiempo. Responden a objetivos que pueden ser medidos cualitativa o cuantitativamente, a través de Indicadores de Producto y recursos necesarios.

1.6.2 Acciones Temporales

Representan la creación, ampliación y/o modernización de la producción de los bienes y servicios. Responden a objetivos que pueden ser medidos cualitativa

o cuantitativamente, a través de Indicadores de Producto y recursos necesarios. Son limitados en el tiempo y luego de su culminación se integran o dan origen a una acción permanente.

CD 	Formato:  Microsoft Word	Plantilla: Plantilla de Objetivos Estratégicos
--	---	--