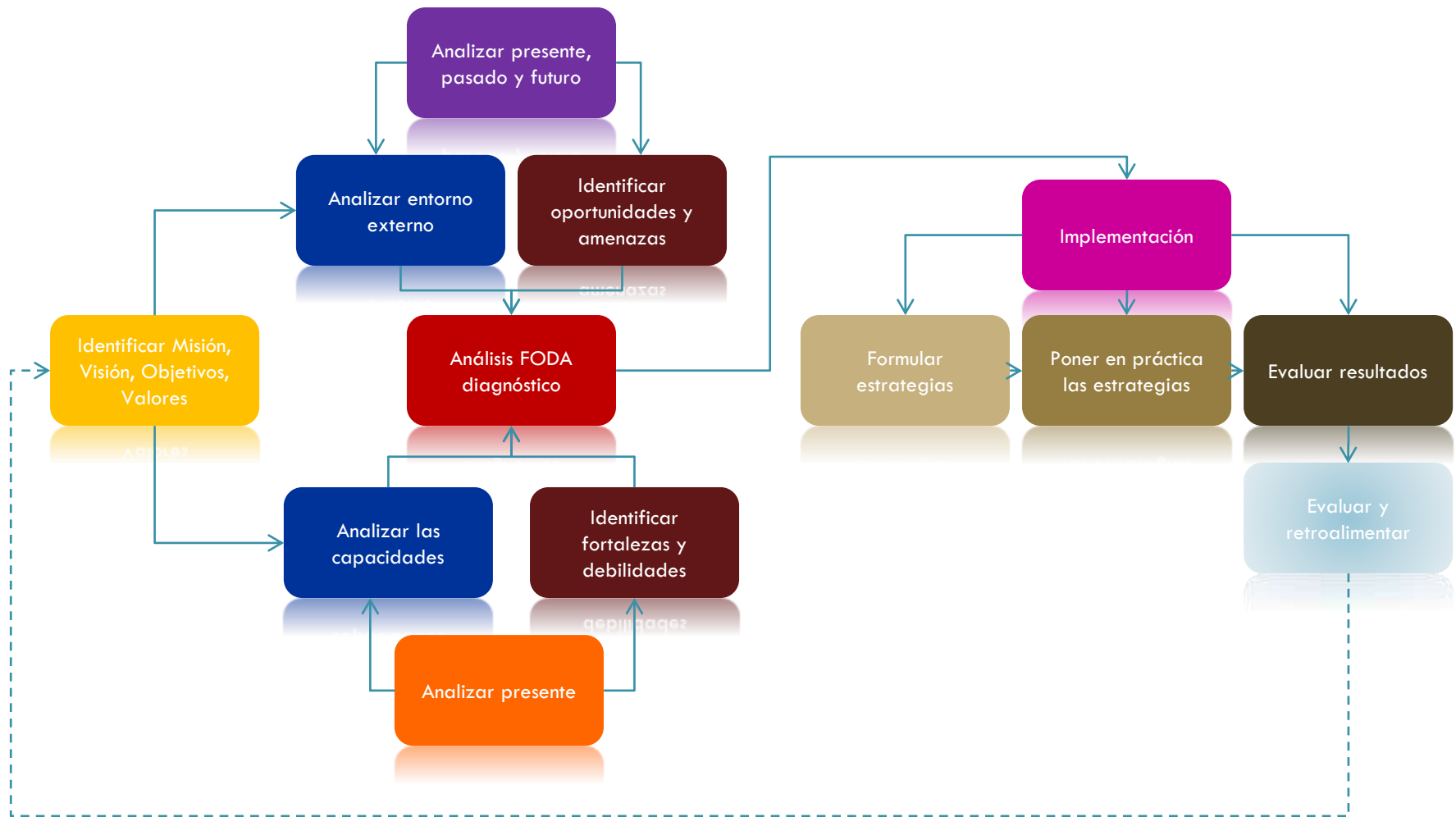


PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Sesión 7

Esquema del proceso



Factores críticos de éxito

Son los que darán la respuesta para superar las amenazas del entorno, no obstante las debilidades de la organización, y que permiten optimizar las oportunidades derivadas de sus fortalezas.

¿Qué debemos hacer para tener éxito?

En una empresa comercial éxito significa obtener ganancias. Estos factores dependen de los negocios que generan utilidades.

Ciclo de la toma de decisiones



Etapas en la toma de decisiones

¿Cómo se toma una decisión?

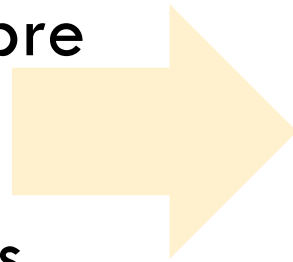
¿Cuánto tiempo debe durar este proceso?

¿Cuáles son las etapas de un proceso de toma de decisiones?



Características de la toma de decisiones

- Incertidumbre
 - Riesgo
 - Conflictos



La comunicación es una de las claves para el manejo positivo de los conflictos

Etapas en la toma de decisiones

- Identificación y diagnóstico del problema
- Generación de alternativas
- Evaluación de alternativas
- Tomar la decisión
- Implementar la decisión
- Evaluar resultados de la decisión



Proceso gráfico de toma de decisiones

- Diagnóstico
- Generar ideas
- Evaluación de alternativas
- Toma de decisión
- Implementación
- Evaluación de resultado



Identificación y diagnóstico

Es la parte más crítica de todo el proceso de toma de decisiones, debido a que una equivocada identificación traerá como consecuencia la toma de una decisión igualmente errada



Generación de alternativas

Tormenta de ideas o
brainstorming



¿Cómo se hace un Brainstorming?

- **Defina su problema o asunto como un desafío creativo.** Esto es extremadamente importante. Un desafío mal diseñado puede llevar a producir un montón de ideas que no le sirvan para resolver el problema. En general, los desafíos creativos comienzan con: ¿De qué manera podríamos...?, o ¿Cómo podríamos...?.
Pónganse un tiempo límite. 25 minutos, pero la experiencia con el grupo le definirán el tiempo requerido. Los grupos más grandes suelen necesitar más tiempo para que todos puedan dar ideas. Alternativamente puede poner un límite de ideas. Como mínimo pida 50 ideas, pero tenga presente que 100 es mucho mejor.
- Una vez que comienza el brainstorming, los participantes dan propuestas y el facilitador toma nota, usualmente en una pizarra blanca o en un rotafolio (flip-chart) para que todos las vean. Está absolutamente contraindicado criticar las ideas. No importa lo tontas, descabelladas o imposibles que parezcan, todas deben ser escritas en la pizarra. Se debe fomentar la risa, no la crítica.
- Una vez que se termina el tiempo, **seleccione las cinco ideas que más le gusten.** Asegúrese que todos los participantes de la sesión estén de acuerdo con la elección.
- **Escriba cinco criterios para juzgar cuales ideas solucionan mejor el problema o desafío.** Los criterios deberían empezar con la palabra “debería”, por ejemplo: “Debería ser legal”, “debería poder completarse antes del 30 de julio”, “debería ser rentable”, etc.
- **Déle a cada idea un puntaje de 0 a 5 puntos** dependiendo de cuan bien cumpla los criterios anteriormente mencionados. Una vez que todas las ideas han sido evaluadas criterio por criterio, sume el puntaje total.
- **La idea con el puntaje más alto será la que mejor solucione su problema.** Pero usted debería guardar un registro con las mejores ideas y su puntaje en caso que después de todo, la idea seleccionada no sea realizable.

Evaluación de Alternativas

Análisis y comparación
de ideas



Tomar la decisión



Implementar la decisión

La escogencia de la decisión no hace finalizar el proceso de toma de decisiones; por lo que se debe contribuir directamente en la implementación.

Esta etapa exige todo un proceso de planificación y de distribución de recursos que garanticen su éxito.



Evaluar los resultados

Mediante la evaluación de resultados se podrán tomar las acciones necesarias para cualquier desviación en los resultados inicialmente planificados.



El manejo de decisiones críticas

- Equilibre los detalles con un panorama general.
- Confíe en su intuición.
- Manténgase comprometido.
- Evite la parálisis por demasiado análisis.
- Evalúe todas las opciones disponibles.
- **Minimice los riesgos:** *¿Cuáles podrían ser las consecuencias del fracaso?, ¿Cuáles son las probabilidades de fracasar?, ¿Cuáles son las alternativas y cuáles las consecuencias y la probabilidad de que aquéllas también fallen?, ¿De qué modo se puede minimizar el elemento de riesgo?*
- Base sus decisiones en la mejor información disponible.
- Sea práctico.



¿Cómo asegurar decisiones de liderazgo exitosas?



- Involucre a la gente en el proceso de toma de decisiones.
- Sea honesto y ético.
- Entienda que las decisiones sientan precedentes.
- Demuestre coherencia y apoyo.
- Implemente las decisiones en forma eficiente.
- Sea metódico.
- Sea positivo y mantenga el sentido del humor.

Estrategia

Son las grandes acciones o los caminos a seguir para el logro de los objetivos de la institución. Permiten concretar y ejecutar los objetivos estratégicos.



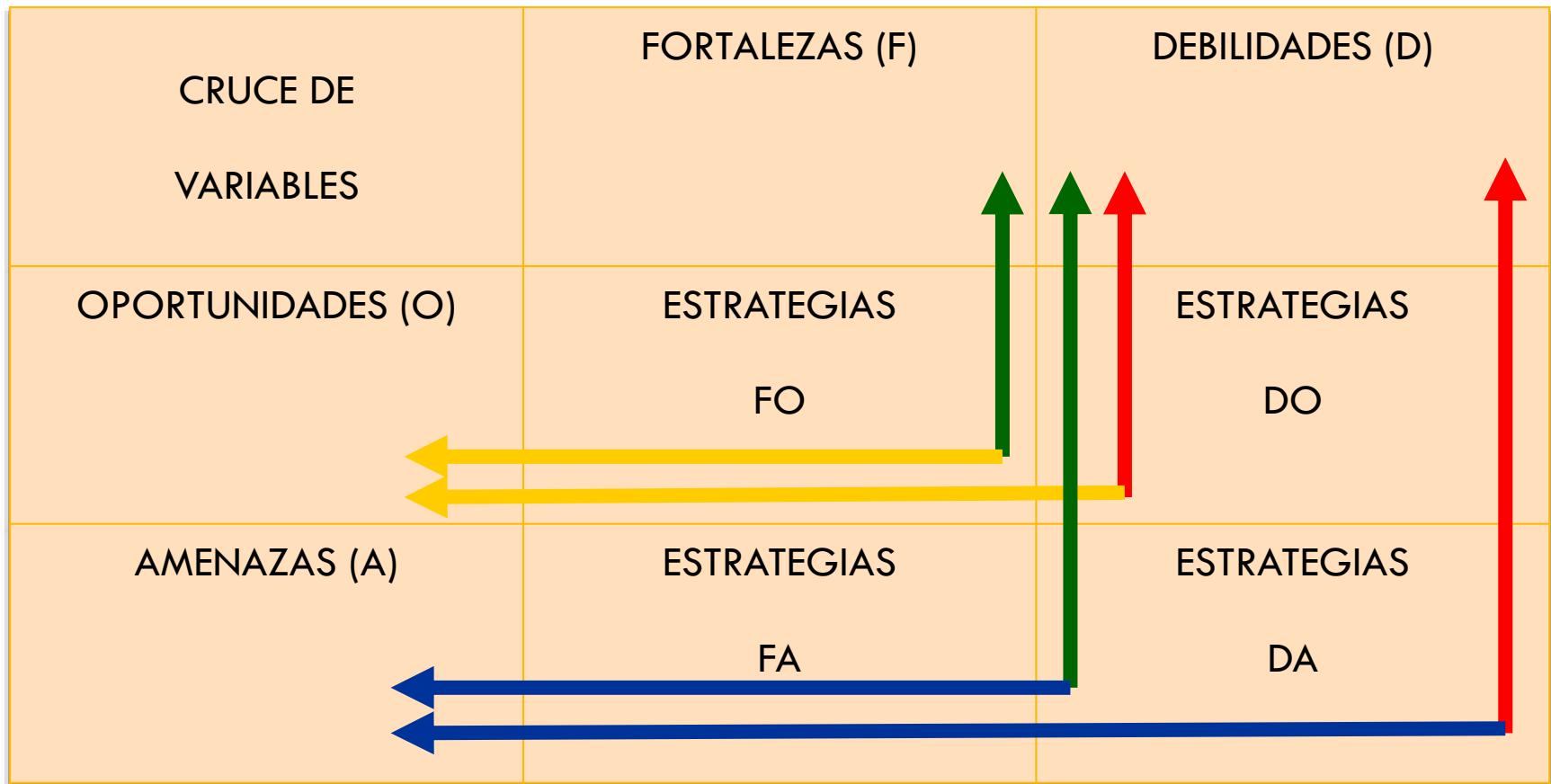
Estrategia

- La estrategia de una organización describe de qué forma intenta crear valor para sus accionistas y clientes.



Proceso de Planificación.

Cruce de Variables



Proceso de Planificación.

Cruce de Variables

CRUCE DE VARIABLES	FORTALEZAS (F) Hacer lista de fortalezas	DEBILIDADES (D) Hacer lista de debilidades
OPORTUNIDADES (O) Hacer lista de oportunidades	ESTRATEGIAS FO Usar las fortalezas para aprovechar las oportunidades	ESTRATEGIAS DO Minimizar debilidades aprovechando oportunidades
AMENAZAS (A) Hacer lista de amenazas	ESTRATEGIAS FA Usar fortalezas para evitar o reducir el impacto de las amenazas	ESTRATEGIAS DA Minimizar debilidades y evitar amenazas

Estilos de Pensamiento y Planificación Estratégica



Criterios de Evaluación del Entorno Interno

FORTALEZAS

- Toda situación que favorezca para conseguir la Visión.
- Toda situación que permita enfrentar amenazas externas.
- Toda situación que permita aprovechar las oportunidades.

DEBILIDADES

- Toda situación interna que limite el cumplimiento de la Misión.
- Toda situación interna que impida aprovechar las oportunidades.
- Toda situación que impida minimizar el impacto de las amenazas.

VALORACIÓN

ALTA: totalmente desarrollable en la institución hoy y solo se requiere ajustes mínimos.

MEDIA: existe, funciona bien en la institución y hay acciones concretas para mejorar más.

BAJA: existe, funciona aceptable pero se tienen que hacer acciones generales

VALORACIÓN

ALTA: definitivamente no existe en la institución actualmente.

MEDIA: existe, pero es totalmente deficiente actualmente y no hay acciones para mejorarla.

BAJA: existe, es deficiente y hay algunas acciones aisladas para mejorarla en el corto plazo.

Criterios de Evaluación del Entorno Externo

AMENAZAS

Toda situación externa que afecta en forma negativa el cumplimiento de la Misión o la Visión de la institución.

OPORTUNIDADES

Toda situación externa que favorezca el cumplimiento de la Misión y/o Visión de la institución.

VALORACIÓN

IMPACTO: hecho que incide directamente sobre la misión, visión y metas de una institución (alto, mediano y bajo).

TENDENCIA: fuerza que orienta a un hecho significativo hacia su desaparición, permanencia o fortalecimiento en el tiempo (corto, mediano y largo plazo)

IMPORTANCIA: grado de significación de un hecho o evento (poca, mediana y mucha)

Matriz FODA.

Estrategias Debilidades/Amenazas

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____

ROJO/AZUL

Matriz FODA.

Estrategias Debilidades/Oportunidades

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____

ROJO/AMARILLO

Matriz FODA.

Estrategias Fortalezas/Amenazas

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____

VERDES/AZULES

Matriz FODA.

Estrategias Fortalezas/Oportunidades

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____

VERDES/AZULES

El proceso de definición de objetivos

- Las organizaciones siempre persiguen objetivos que aseguren resultados tangibles y mejoras continuas.
- Un objetivo es una meta por alcanzar, un deseo o una expectativa que se pretende hacer realidad en un periodo determinado.
- Cuando se alcanza el objetivo debe ser sustituido por otro objetivo mayor, menor o diferente en cuanto al periodo en que se espera sea conseguido.

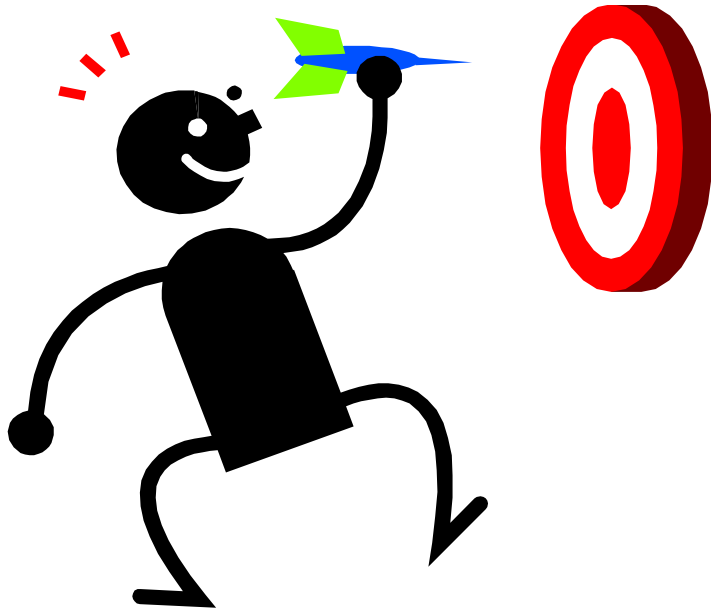


El proceso de definición de objetivos

- Los objetivos son guías para:
 - ▣ Legitimar la existencia de la organización
 - ▣ Tomar decisiones
 - ▣ Dar consistencia a la organización
 - ▣ Hacer que la organización sea eficiente
 - ▣ Evaluar el desempeño
 - ▣ Mantener la racionalidad



El proceso de definición de objetivos



□ Requisitos:

1. Deben ser específicos y mensurables: números, porcentajes, proporciones o comparaciones.
2. Deben cubrir todas las áreas de resultados de la organización.
3. Deben ser desafiantes, pero realistas.
4. Deben ser definidos por un periodo determinado: incluir el tiempo para alcanzarlos.
5. Deben estar ligados a recompensas.
6. Deben ser comunicados de manera correcta.

Naturaleza de los objetivos

- Accionistas y propietarios
- Clientes y consumidores
- Colaboradores
- Proveedores
- Competidores
- Entidades reguladoras
- Comunidad
- Sociedad
- Gobierno
- Estado



Interacciones de los objetivos




Definición de objetivos

- Los objetivos se definen con base en anhelos y expectativas humanas respecto de una condición futura ideal. Los objetivos se definen a partir de los siguientes enfoques:
 - ▣ Enfoque estadístico por extrapolación: se deriva del ejercicio anterior y se establece un número.
 - ▣ Enfoque determinístico carismático: se determina en razón de la fuerza de voluntad. Ej: mejorar la imagen de la empresa en el mercado.
 - ▣ Enfoque analítico racional: evaluar para mejorar aplicando la maximización de los recursos disponibles. Ej: tener un máximo de 2% de devoluciones de productos defectuosos.
 - ▣ Enfoque contingente: objetivos definidos sobre resultados y obstáculos circunstanciales.



Ejemplo de objetivos organizacionales y estratégicos

Empresa	Tipo de negocio	Objetivos organizacionales	Objetivos estratégicos
<p>Ford Motors</p> 	Fabricación de vehículos	<ul style="list-style-type: none">• Reconquistar la participación perdida en el mercado.• Recuperar la reputación de calidad.	<ol style="list-style-type: none">1. Rediseño y compactación de los actuales modelos de vehículos.2. Producción de vehículos de lujo, compactos, intermedios y populares.
<p>Burger King</p> 	Comida rápida	<ul style="list-style-type: none">• Aumentar la productividad y servicio.	<ol style="list-style-type: none">1. Aumento de la eficiencia del personal.2. Aumento de la eficiencia de las máquinas.

Aspectos a considerar

- Para tener éxito la organización debe perseguir objetivos más allá de sus propias operaciones internas, es decir, en su cadena de valor.
- Lo importante es definir con exactitud lo que impulsa la competencia. Para conseguirlo los objetivos deben estar alineados entre sí, y además es necesario tomar en cuenta el papel de los competidores en la estrategia de la organización.
- **En el caso a presentar deberán formular un total de cuatro objetivos estratégicos.**

Diseño de Estrategias

Para mantener una ventaja competitiva en un mundo muy competido y a lo largo de su cadena de valor, la organización debe buscar uno de tres diferentes conjuntos de estrategias, alineados a sus políticas:

1. **Excelencia operacional:** a ella se asocian las estrategias desarrolladas para alcanzar la eficiencia y la regularidad, las cuales llevan a alcanzar el éxito en los procesos administrativos y operacionales esenciales.
2. **Liderazgo de producto:** son estrategias desarrolladas para la innovación, que ofrecen productos innovadores y con elevado desempeño de los servicios. Ejemplo: Nike y HP.
3. **Empatía con el cliente:** son estrategias desarrolladas para la flexibilidad porque ofrecen a clientes específicos lo que quieren. Los requisitos esenciales son: personalización, excelencia en la tipificación de los clientes para satisfacer distintas necesidades y competencias para sustentar relaciones de largo plazo con los mismos.

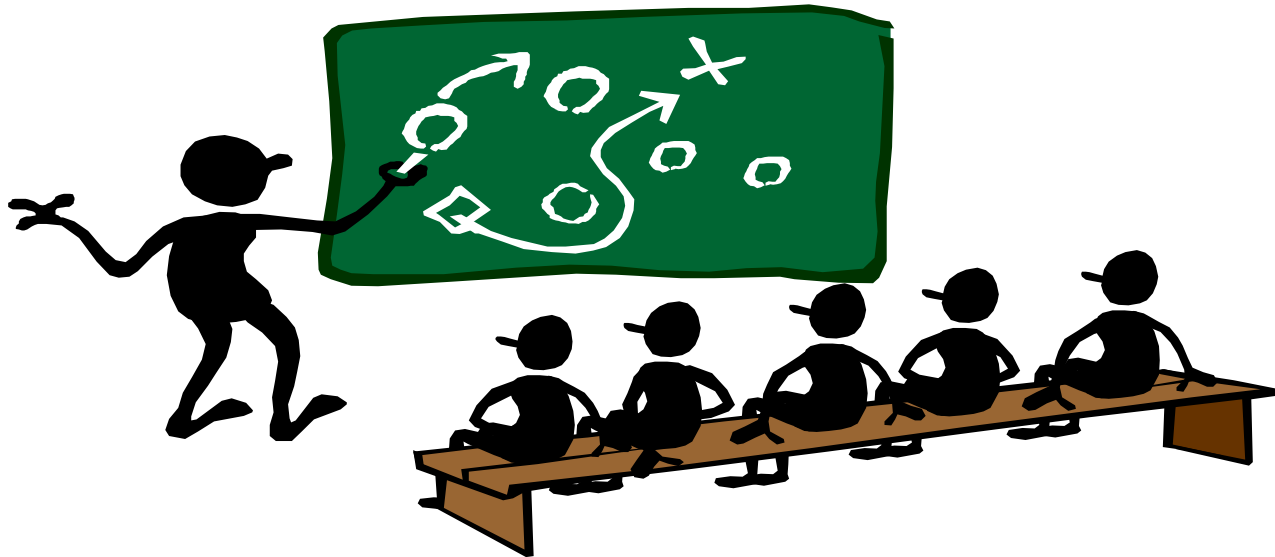


Criterios para la formulación de estrategias

- Identificar y analizar las características del sector de actuación de la organización y sus tendencias.
- Analizar el macroentorno y el mercado de actuación de la organización y sus tendencias.
- Realizar el análisis de entorno interno de la organización.
 - Destacar la manera en que las competencias esenciales y los activos intangibles de la organización son considerados en ese análisis.
- Definir el diseño y evaluación de las estrategias de la organización:
 - Destacar la manera en que la organización considera los riesgos empresariales de ese proceso e inserta el desarrollo sustentable de sus estrategias.
 - Presentar principales estrategias y objetivos de la organización.
- Indicar como es evaluado y definido el modelo de negocio competitivo en relación con las estrategias determinadas y las perspectivas de los mercados y del sector de actuación de la organización.
- Establecer como será el proceso de integración entre las diversas áreas y partes interesadas para los procesos de diseño de las estrategias.

Modelos Estratégicos

Actúan como herramientas que apoyan la toma de decisiones y estimulan e inspiran estrategias en razón de sus premisas.



Matriz de crecimiento producto/mercado de Ansoff

	Productos Actuales	Nuevos Productos
Mercados Actuales	1. Estrategia de penetración	3. Estrategia de desarrollo del producto
Nuevos Mercado	2. Estrategia de desarrollo del mercado	4. Estrategia de diversificación



Matriz de crecimiento del producto/mercado de Ansoff

1. **Estrategia de penetración del mercado:** la organización trata de vender mayor cantidad de sus productos actuales en sus mercados actuales. Las tácticas de apoyo incluyen un mayor gasto en publicidad o en venta personal.
2. **Estrategia de desarrollo del mercado:** la organización sigue vendiendo sus productos actuales, pero también lo hace en nuevos mercados.
3. **Estrategia de desarrollo del producto:** esta estrategia exige que la organización desarrolle nuevos productos para vender en sus mercados actuales.
4. **Estrategia de diversificación:** la organización desarrolla nuevos productos para venderlos en nuevos mercados. Esta estrategia es arriesgada porque no depende de los productos de la organización que han tenido éxito ni de su posición en mercados establecidos. En ocasiones funciona y en otras veces no.

Modelo del ciclo de vida del producto

El ciclo de vida muestra el producto desde su nacimiento hasta su muerte. Este modelo consta de cinco etapas de la vida de un producto: desarrollo, introducción, crecimiento, madurez y decadencia.

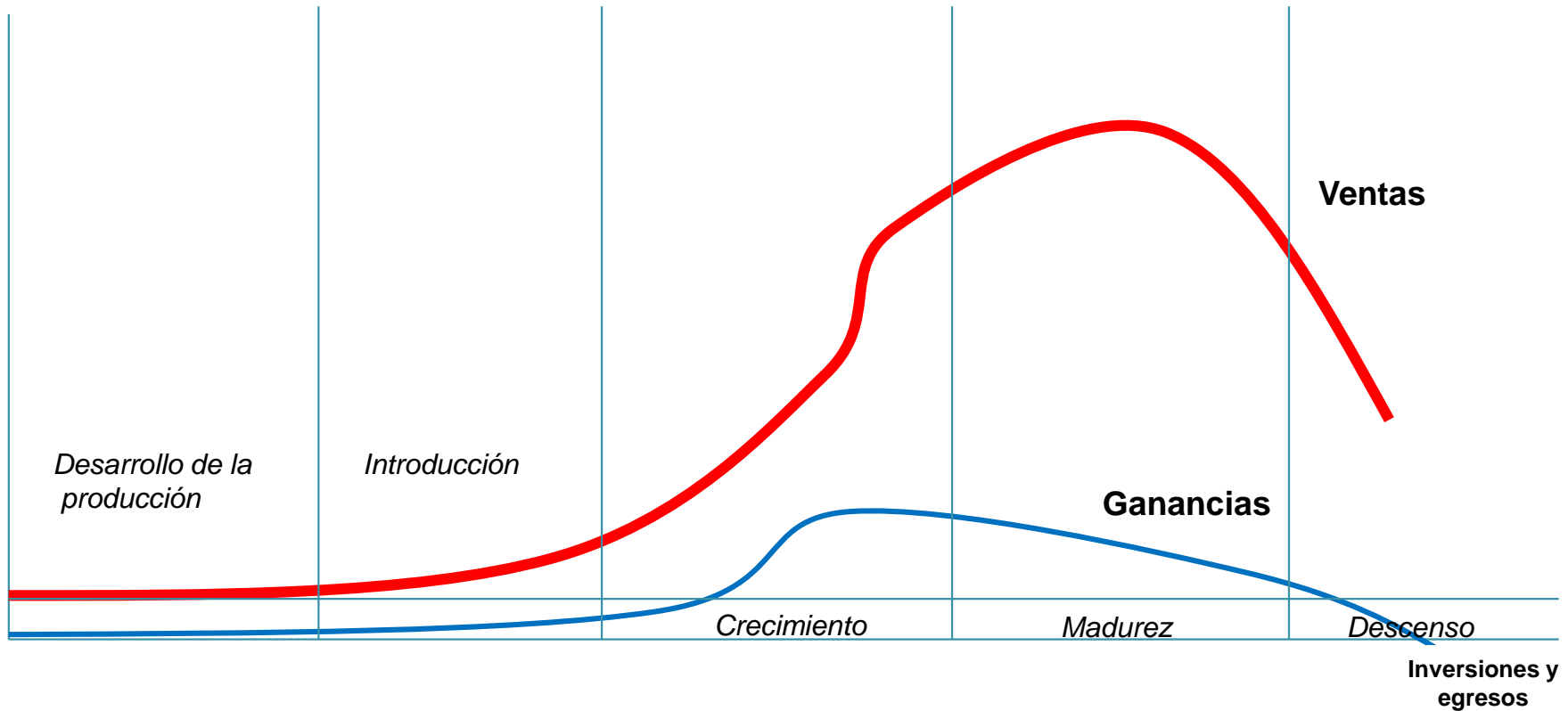
El concepto de la vida del producto DEBE aplicarse a una categoría genérica y no a marcas específicas.

El ciclo de vida puede representarse señalando el volumen agregado de ventas de una categoría genérica de producto durante un tiempo, por lo general años. También es válido que la curva de volumen de ventas vaya acompañada de la curva de utilidades correspondiente de la categoría de producto.



Modelo de ciclo de vida del producto

Ventas y utilidades



Modelo del ciclo de vida del producto

- Fase de introducción:
 - ▣ Un producto completamente nuevo para el mercado
 - ▣ Un producto parcialmente nuevo para el mercado
 - ▣ Un producto con una nueva característica para el mercado
 - ▣ Un producto con un uso nuevo y diferente para el mercado



Modelo del ciclo de vida del producto

- Fase de crecimiento:
 - ▣ Un producto de mejor calidad y con nuevas características
 - ▣ Suma de nuevos modelos y productos colaterales
 - ▣ Ingreso del producto a nuevos segmentos del mercado
 - ▣ Aumento de cobertura del mercado mediante el ingreso a nuevos canales de distribución
 - ▣ Cambio de atractivo de la publicidad para concientizar u conseguir la preferencia por el producto
 - ▣ Reducción del precio del producto para atraer nuevos consumidores
 - ▣ Segmentación demográfica



Modelo del ciclo de vida del producto

- Fase de madurez:
 - ▣ Introducción de modificaciones al mercado:
 - Para aumentar el número de consumidores
 - Para incrementar la tasa de consumo en el mercado
 - ▣ Introducción de modificaciones en el producto:
 - Para mejorar la calidad del producto
 - Para mejorar las características del producto
 - Para mejorar el diseño del producto
 - ▣ Modificación de la mezcla de marketing:
 - Cambios en: precio, distribución, publicidad, promoción de ventas
 - Introducción de: ventas personales, marketing directo
 - Inclusión de servicios adicionales
 - ▣ Saturación: el producto no encuentra un mercado receptivo
 - ▣ Decadencia: Se presenta cuando el producto deja de despertar interés en el mercado y las ventas caen abruptamente. Es una etapa de disminución consistente del volumen de ventas debido a:
 - Se ha desarrollado un producto mejor y menos caro para satisfacer la misma necesidad
 - La necesidad de un producto desaparece, con frecuencia, porque se ha desarrollado otro producto



Modelo del ciclo de vida del producto

- Fase de decadencia:
 - ▣ Identificación de puntos débiles del producto
 - Para mantener el producto
 - Para modificar el producto
 - Para abandonar el producto
 - ▣ Mantener el nivel de inversión para el producto
 - ▣ Aumentar la inversión en el producto
 - ▣ Reducir la inversión en el producto:
 - Para retraerlo efectivamente
 - Recuperar el máximo posible
 - Desacelerar con rapidez



e participación de mercado/crecimiento (matriz BCG)

Se trata de un modelo creado por el despacho del Boston Consulting Group (BCG) y data de por lo menos 50 años.

Cuando una organización utiliza este modelo puede clasificar cada uno de sus productos o líneas de productos en razón de dos factores:

1. Participación de mercado en relación con la competencia.
2. Tasa de crecimiento del mercado del producto.

Los dos factores se dividen en categorías clasificadas como altas o bajas para crear una parrilla de 2x2.

Los cuadrantes difieren no solo en cuanto a la participación en el mercado y la tasa de crecimiento del sector, sino también en relación con las necesidades de efectivo y las estrategias adoptadas.

Los productos ubicados en cada cuadrante tienen nombres sugerentes que denotan sus características en función de los factores considerados.

BCG

THE BOSTON CONSULTING GROUP

Matriz de participación de mercado/crecimiento (matriz BCG)



Matriz de participación de mercado/crecimiento (matriz BCG)

- **Estrellas:** productos que tienen alta participación en el mercado y altas tasas de crecimiento en el mercado.
- **Vacas lecheras (cash cow):** son productos que tienen alta participación de mercado y que, y bajo crecimiento del mercado.
- **Interrogantes:** también llamados “niños problema” son productos que se caracterizan por una baja participación en el mercado pero con altas tasas de crecimiento en el mercado.
- **Perros o pesos muertos:** son productos que tienen bajas participaciones en el mercado y bajo crecimiento en el mercado.