


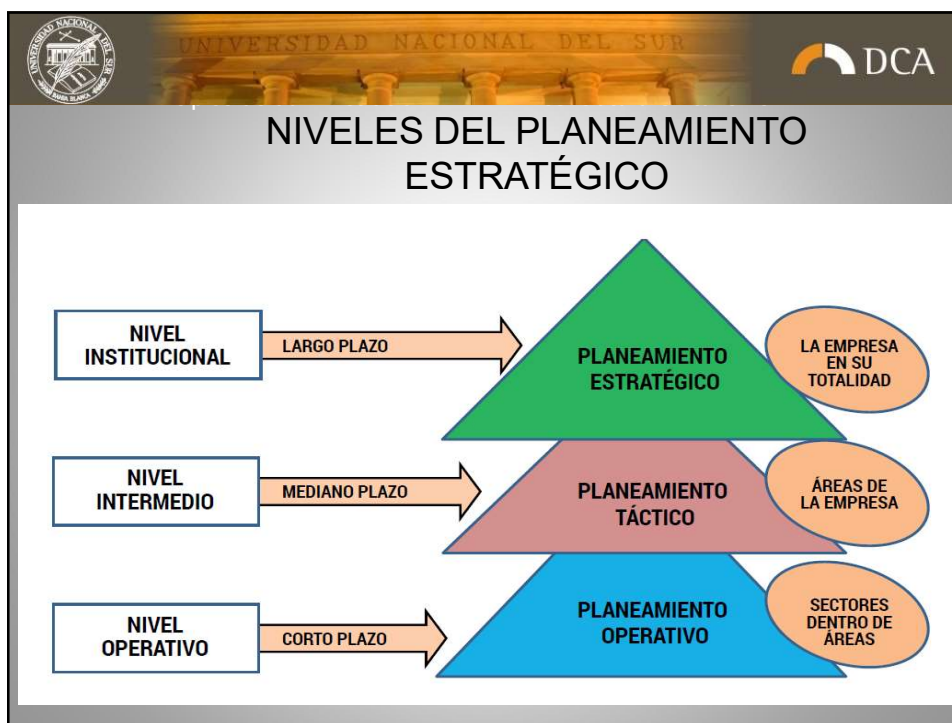
UNIVERSIDAD NACIONAL DEL SUR



PLANEAMIENTO ESTRATEGICO

Mgter. (Cr.) Claudio Genovese





PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

Proceso cuya finalidad es el desarrollo de estrategias conducentes al logro de los objetivos de la organización.

ESTRATEGIA es el arte de planificar los cursos de acción para conducir a la empresa hacia un objetivo.

Para que una **ESTRATEGIA** sea efectiva debe tomar en cuenta las particularidades de la empresa y las circunstancias del contexto en que opera.

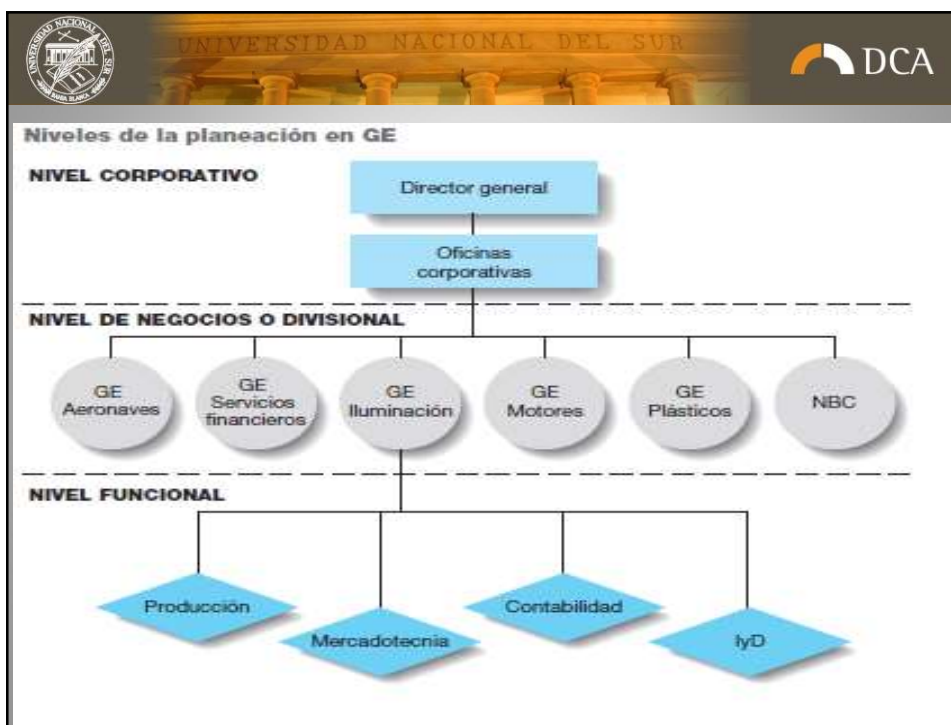
UNIVERSIDAD NACIONAL DEL SUR DCA

NIVELES DE LA PLANIFICACION ESTRATEGICA

ESTRATEGIA CORPORATIVA: Se encuentra ligada a las decisiones de mayor alcance, afectan a la totalidad de la empresa y son adoptadas por altos directivos con una visión integral de la empresa y determina las áreas de negocios en que la empresa actuará.

ESTRATEGIA DE NEGOCIOS: se refiere a un área o unidad de negocio concreta y a cómo se compete en el, definiendo la relación producto/mercado.

ESTRATEGIA FUNCIONAL: Determina las funciones necesarias para plasmar las estrategias corporativas y de negocios.





UNIVERSIDAD NACIONAL DEL SUR

DCA

HERRAMIENTAS DE LA PLANIFICACION ESTRATEGICA

- ANALISIS FODA
- MODELO DE ESTRATEGIAS GENERICAS (Porter)
- ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO PRODUCTO – MERCADO (Ansoff)
- ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO BASADAS EN MEDIOS EXTERNOS.



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL SUR DCA

FODA (Análisis interno)

Fortalezas y debilidades: A través de ellas se estudian los aspectos a favor o en contra de una organización a fin de determinar una estrategia determinada.

Los aspectos mas importantes a considerar son:

- El estilo de liderazgo adoptado en la organización;
- La cercanía a los centros de poder;
- La estructura que la organización haya adoptado;
- La existencia de socios protectores;
- La política de relaciones desarrollada, etc.

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL SUR DCA

FODA (Análisis externo)

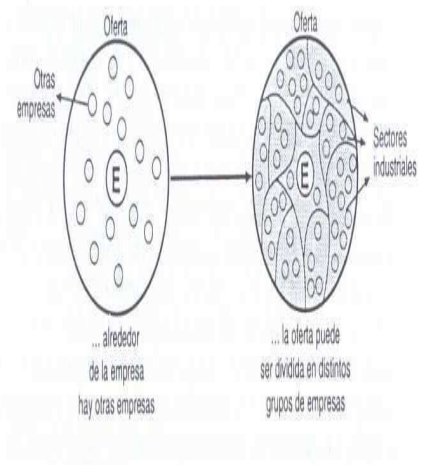
Oportunidades y amenazas: representan los aspectos del entorno que favorecerán o dificultarán las acciones que una organización piensa llevar a cabo como parte de su estrategia para alcanzar los objetivos que se hubiere propuesto.

Los aspectos mas importantes a considerar son:

- Situación económica;
- Cambios sociales;
- Avance tecnológico;
- Marco político;
- Legislación existente;
- Cambios medioambientales;
- Crecimiento de la ciudad;

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL SUR DCA

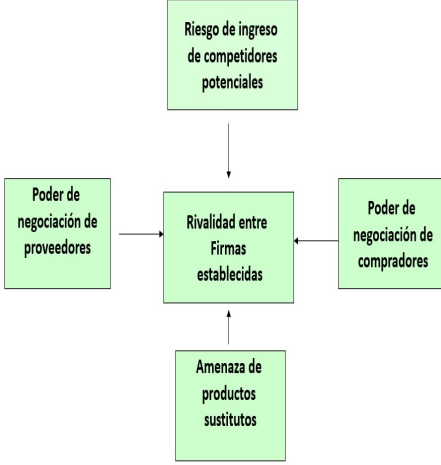
MODELO DE RIVALIDAD AMPLIADA – CINCO FUERZA – MICHAEL PORTER



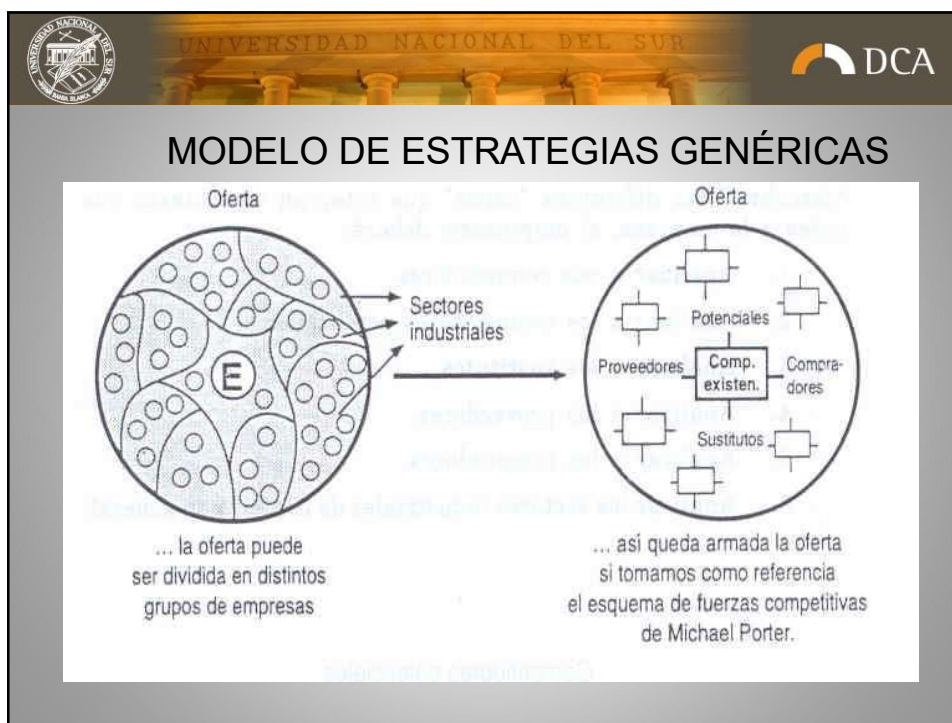
El diagrama muestra la evolución de la oferta. A la izquierda, un círculo 'Oferta' contiene un círculo 'E' y varios círculos más pequeños. Una flecha apunta a la derecha, donde el círculo 'Oferta' está dividido en sectores industriales, cada uno con su propio círculo 'E' y círculos más pequeños. Las flechas indican la relación entre las empresas y los sectores.

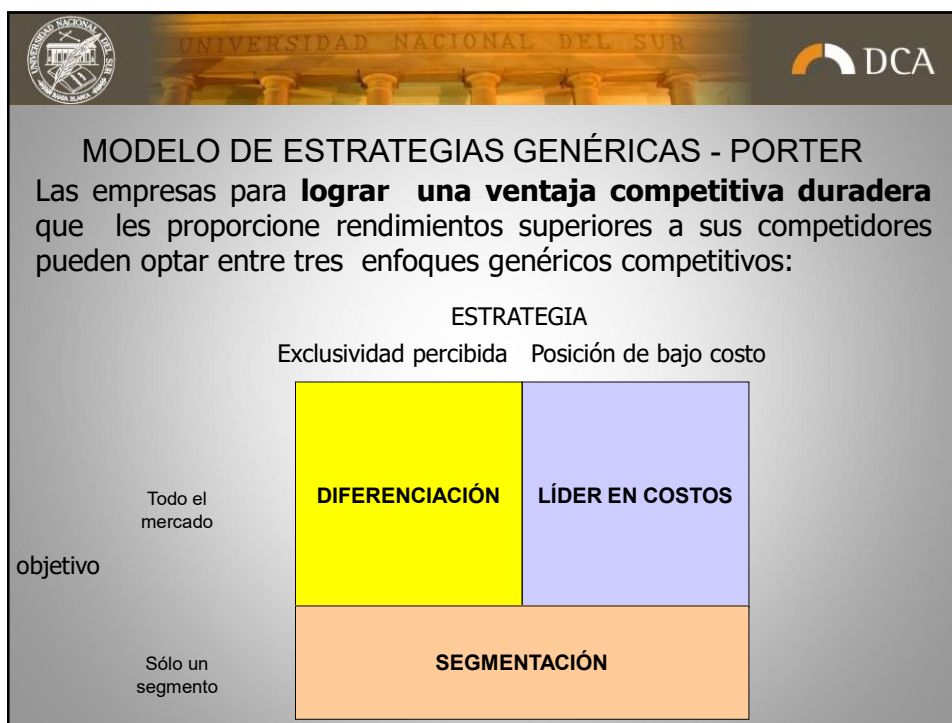
... alrededor de la empresa hay otras empresas

... la oferta puede ser dividida en distintos grupos de empresas



El diagrama muestra las Cinco Fuerzas de Michael Porter. En el centro, un círculo 'Rivalidad entre Firmas establecidas' está rodeado por cuatro rectángulos: 'Riesgo de ingreso de competidores potenciales' (arriba), 'Poder de negociación de proveedores' (izquierda), 'Poder de negociación de compradores' (derecha) y 'Amenaza de productos sustitutos' (abajo). Las flechas indican la influencia de cada fuerza sobre la rivalidad central.





UNIVERSIDAD NACIONAL DEL SUR DCA

LIDER EN COSTOS

Su finalidad consiste en superar a los competidores generando bienes o servicios a un costo inferior que aquéllos.

Ventajas:

- Por los menores costos se puede **cobrar un precio inferior** al de los competidores y obtener el mismo nivel de utilidad.
- Si aumenta la rivalidad y se genera una guerra de precios, el líder en costos podrá **resistir mejor la competitividad**.
- Se verá **menos afectado** que sus competidores **por los aumentos en insumos**.
- Si los **productos sustitutos** comienzan a ingresar en el mercado, se pueden **bajar los precios** para competir y conservar la participación.
- La ventaja en costos constituye una **barrera de entrada**.



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL SUR



DIFERENCIACION

El objetivo es lograr una Ventaja Competitiva al crear un producto percibido por los clientes como exclusivo. Esto le permite establecer un precio considerablemente superior al promedio de la industria.

Ventajas:

- La **lealtad a la marca** protege a la empresa de sus competidores.
- La diferenciación y lealtad a la marca también crean una **barrera de entrada**. Las organizaciones nuevas se ven obligadas a desarrollar su propia habilidad distintiva y esto es costoso.



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL SUR

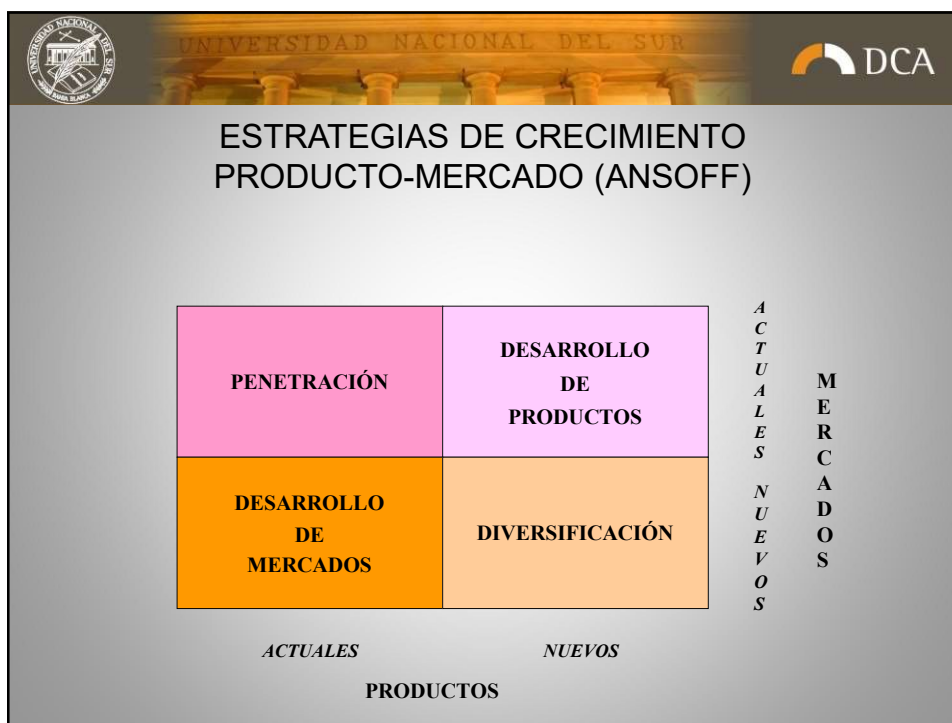


SEGMENTACION

El objetivo es concentrarse en grupos especiales de clientes (segmentados) y definir una estrategia en función de los mismos.

Alternativas:

- Buscar la **ventaja en costos** de un segmento.
- Concentrarse en lograr la **diferenciación en un segmento** en lugar de intentar atender a la totalidad del mercado.



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL SUR DCA

PENETRACION

Se considera la posibilidad de **crecer a través de la obtención de una mayor cuota de mercado** con productos y en mercados con los que la empresa opera actualmente.

Estrategias:

- Captación de clientes de la competencia .
- Captación de no consumidores actuales .
- Atraer nuevos clientes del mismo segmento aumentando publicidad y/o promoción.



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL SUR



DESARROLLO DE MERCADO

Esta estrategia implica buscar nuevas aplicaciones para un producto actual en segmentos de mercado distintos de los actuales. También puede consistir en utilizar canales de distribución complementarios o en comercializar el producto en otras áreas geográficas.

Alternativas:

- Apertura de mercados geográficos adicionales.
- Atracción de otros sectores del mercado.



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL SUR





DESARROLLO DE PRODUCTOS

Esta estrategia implica lanzar nuevos productos que sustituyan a los actuales o desarrollar nuevos modelos que supongan mejoras o variaciones (mayor calidad, menor precio, etc.) sobre los actuales.

Alternativas:



- Desarrollo de nuevos valores del producto.
- Desarrollo de diferencias de calidad (nuevas gamas).
- Desarrollo de nuevos modelos o tamaños.



DIVERSIFICACION

Tiene lugar cuando la empresa **desarrolla, de forma simultánea, nuevos productos y nuevos mercados.**

Esta opción es una de las estrategias mas riesgosas dado que se incurre en un producto novedoso en mercados desconocidos para la empresa.



ESTRATÉGICAS BASADAS EN MEDIOS EXTERNOS

El vinculo entre empresas puede tener como finalidades mas importantes las siguientes:

- Aumento del poder en el mercado y reducción de la competencia.
- Colocación de excedentes financieros.
- Obtención de incentivos fiscales.
- Puede ser la única manera de superar las barreras de entrada.
- Se reduce el riesgo pues se dispone de mucha información.



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL SUR



ALTERNATIVAS DE ESTRATÉGIAS BASADAS EN MEDIOS EXTERNOS

- Fusión: es un procedimiento de concentración de sociedades regulado por la ley.
- Absorción: una sociedad compra el patrimonio de otra/s y lo integra al suyo.
- Participación en sociedades: se trata de la adquisición de un grupo de acciones para alcanzar el control que se pretende de la sociedad participada.
- Cooperación y alianzas de empresas: pretenden hacer desaparecer la competencia que existiría, llegan a acuerdos logrando mercados concentrados que funcionan como si se tratase de empresas del mismo grupo financiero.
- Franquicias: surgen dos formas mercantiles: el franquiciador, que es dueño de la idea del negocio de una forma especial y concreta de actividad económica y el franquiciado, que obtiene la concesión para utilizar la idea de negocio.
- Pool de compra: acuerdo entre compradores con el fin de obtener u mayor poder de compra y así reducir los costos.



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL SUR



SELECCION DE LAS ESTRATEGIAS – MATRIZ ACTITUDINAL DE LA DEMANDA

ES PE CI FI CA CI ON E	ALTAS	ACTITUDES	
		FUNCIONAL	SUPREFUNCIONAL
	BAJAS		

