



Unidad I: Planeamiento Estratégico

Introducción

Dentro de la presente unidad, habiendo abordado los temas relacionados a la definición de objetivos y herramientas de planeamiento, su abordaje como un proceso, su relación con las otras etapas del proceso administrativo, su vinculación con el ciclo de gestión, horizonte y brecha de planeamiento. En esta oportunidad desarrollaremos los conceptos relacionados con el planeamiento estratégico, donde se definen las estrategias mas importantes de la organización.

Objetivos de aprendizaje

Se espera que al finalizar la lectura de la presente guía, Usted sea capaz de:

- El planeamiento estratégico como proceso
- Análisis FODA.
- Modelo de Estrategias Genéricas de Michael Porter
- Modelo de Crecimiento Igor Ansoff
- Estrategias basadas en medios externos.

EL PLANEAMIENTO ESTRATEGICO

Una vez que la organización ha definido sus objetivos, y si la dirección de la misma ha llevado adelante un proceso adecuado de definición de los objetivos, ha determinado los mismos conforme a la misión y la visión.

El paso siguiente resulta de vital importancia dado que resulta definitorio a la hora de concretar las definición de las acciones concretas que pondrán en marcha los planes de acción y consiste en el tratamiento de las variables que condicionaran nuestras acciones, el grado en que se puedan controlar y tratar de predecir su comportamiento. De esta manera se trata de predecir el futuro, que implica preverlo al tratar de anticiparse a sus efectos, entendiendo las variables a las que se encuentra expuesta la organización antes de exponerse a ellas.

El **planeamiento estratégico** es el 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 y las mismas son definidas por el nivel mas alto de la organización, es decir el institucional, representado por los dueños, gerencias general, etc.



- Para que una ESTRATEGIA sea efectiva debe tomar en cuenta las particularidades de la empresa y las características del contexto en que opera, a fin de analizar estas circunstancias, la administración a lo largo del tiempo a aportado distintos modelos que facilitan su comprensión, como FODA, Modelo de Estrategias Genéricas de Michael Porter, Modelo de Crecimiento Igor Ansoff y las Estrategias basadas en medios externos.

EL ANÁLISIS FODA

El análisis de las fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas: Se denomina **Modelo FODA**, los dos primeros componentes tienen que ver con un análisis de tipo interno (aquellas cuestiones que hacen que seamos mejores respecto de los competidores); mientras que las últimas dos son de tipo externo.

Las fortalezas y debilidades tienen que ver con el producto, con el tipo de adhesión del personal para con la empresa (esto tiene que ver con el concepto de sinergia), tiene que ver con el sistema operante (para suministrar y obtener información porque se dice que en el futuro quien tenga inteligencia e información va a poder destacarse), los costos de estructura (porque la tendencia es reducir permanentemente los Costos Fijos).

Las fortalezas son los aspectos positivos de la organización de la empresa, es decir, todas aquellas características positivas que le generen ventajas competitivas y representan los activos gerenciales de la firma. Su análisis debe seguir dos dimensiones:

- La ventaja que representa en relación con los competidores principales
- La facilidad con la que este aspecto organizacional podría ser replicado por aquellos competidores que se encuentran en desventaja frente a la empresa.

Facilidad de replicación			
Ventaja sobre los competidores		ALTA	BAJA
	ALTA	Defensa enérgica para mantenerse adelante	Ventaja estructural de fácil defensa
	BAJA	No es fortaleza	A mantener solo si el esfuerzo es bajo

Las debilidades de la empresa son los aspectos criticables de la organización de la empresa, es decir, todas aquellas característica negativas que le ocasionan desventajas frente a sus competidores y que representan las materias pendientes de la firma desde el punto de vista Gerencial. Su análisis debe seguir dos dimensiones:

- la desventaja que representa en relación con los competidores principales
- la facilidad con la que se podría fortalecer este aspecto organizacional

Facilidad de fortalecimiento			
Desventaja respecto de los competidores		ALTA	BAJA
	ALTA	Acortamiento fácil de desventajas	Desventaja estructural de difícil solución
	BAJA	Desventaja recuperable si el esfuerzo es bajo	No es debilidad

Un enfoque contemporáneo de las fortalezas de la organización, debería estar centrado sobre cualquier combinación de cuatro de las teorías sobre fuentes de competitividad que reconoce la literatura moderna de análisis estratégico: CAPACIDADES, RECURSOS, CONOCIMIENTOS, COMPETENCIAS DE BASE.

Oportunidades y amenazas significa ver desde afuera a la organización y hacia el futuro, qué situaciones nos van a favorecer y cuáles a perjudicar.

Las oportunidades son aquellas tendencias que pueden repercutir favorablemente sobre los planes existentes o futuros de la empresa. Su análisis debe seguir dos dimensiones:

- el grado de atractivo que representan
- la probabilidad de éxito de su implementación por parte de la empresa

		Probabilidad de éxito	
		ALTA	BAJA
Atractivo potencial	ALTA	Debe aprovecharse incuestionablemente	Interesante si el perfil de riesgo es aceptable
	BAJA	Interesante sólo si el esfuerzo es bajo	Debe descartarse incuestionablemente

Las amenazas son las tendencias que pueden repercutir desfavorablemente sobre los planes existentes o futuros de la empresa. Su análisis debe seguir dos dimensiones:

- el grado de seriedad que representan por su impacto sobre la situación de la empresa
- la probabilidad de su ocurrencia

		Probabilidad de ocurrencia	
		ALTA	BAJA
Seriedad potencial	ALTA	Riesgo cierto a ser evitado a toda costa	Riesgo de cobertura especulativa
	BAJA	Riesgo a ser evitado si el esfuerzo es bajo	Situación de impacto débil sobre empresa

MODELO DE CRECIMIENTO PRODUCTO - MARCADO DE ANSOFF:

Este establece que a partir de una situación actual, se pueden plantear 4 estrategias diferentes a través de dos variables: productos y mercados. Ambos pueden ser actuales o nuevos.

Si los productos y mercados son ACTUALES, estamos frente a una ESTRATEGIA DE PENETRACIÓN.

Si los mercados son ACTUALES y los productos NUEVOS, estamos frente a una ESTRATEGIA DE DESARROLLO DE PRODUCTOS.

Si los mercados son NUEVOS y los productos son ACTUALES, estamos frente a una ESTRATEGIA DE DESARROLLO DE MERCADOS.

Si los productos y mercados son NUEVOS, se trata de ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACIÓN

Entonces, a partir de la situación actual, se puede diversificar (esto se da cuando las empresas tienen diferentes unidades de negocios), desarrollar productos, desarrollar mercados o penetrar. A partir de estas cuatro estrategias me puedo INTEGRAR HACIA DELANTE (si además de la estrategia, logro acercarme más hacia el cliente; ej. Ofrezco no solo el producto sino también la financiación, o entrego el producto a domicilio sin cargo, etc). Me puedo INTEGRAR HACIA ATRÁS cuando paso a hacer lo que me ofrecía el proveedor, para obtener ventajas en costos (Ej. La Cooperativa Obrera pasó a tener su propia panadería).



MODELO DE PORTER:

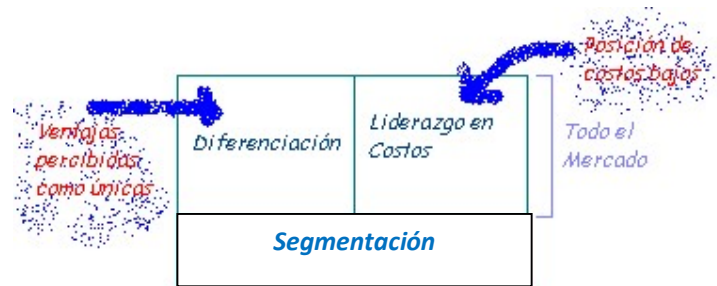
El modelo explica que cuando uno desarrolla una estrategia **puede apuntar a todo el mercado o a un segmento** solamente, en este último caso se trata de una estrategia

de segmentación. En cambio, en el primer caso tengo que adoptar **una estrategia de diferenciación** que se utiliza cuando el producto tiene ventajas percibidas como únicas por el consumidor (por ej., Cuando los precios son más altos), **o una estrategia de liderazgo en costos** que la tengo cuando compito por precios (entonces sobrevive aquel que tiene costos más bajos).

En la diferenciación, la contribución marginal es grande y la cantidad vendida es pequeña, en cambio en el liderazgo de costos la cantidad vendida es muy grande y la contribución marginal pequeña..

Porter dice que la estrategia de la empresa tiene que estar bien definida, es decir, que no puede mezclar las dos estrategias porque en ese caso se ubicaría en la peor situación.

La estrategia de segmentación puede estar orientada a la diferenciación o al liderazgo en costos, este modelo nos da alternativas sobre qué podemos llegar a hacer.



ESTRATEGIAS 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.