

EMPRESA Y ENTORNO

TEMA: PLANEAMIENTO E IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS

RUBÉN TSUKAZAN

AGENDA

- Planeamiento
- Proceso estratégico
- Análisis Externo
- Análisis Interno
- FODA
- Implementación
- Control



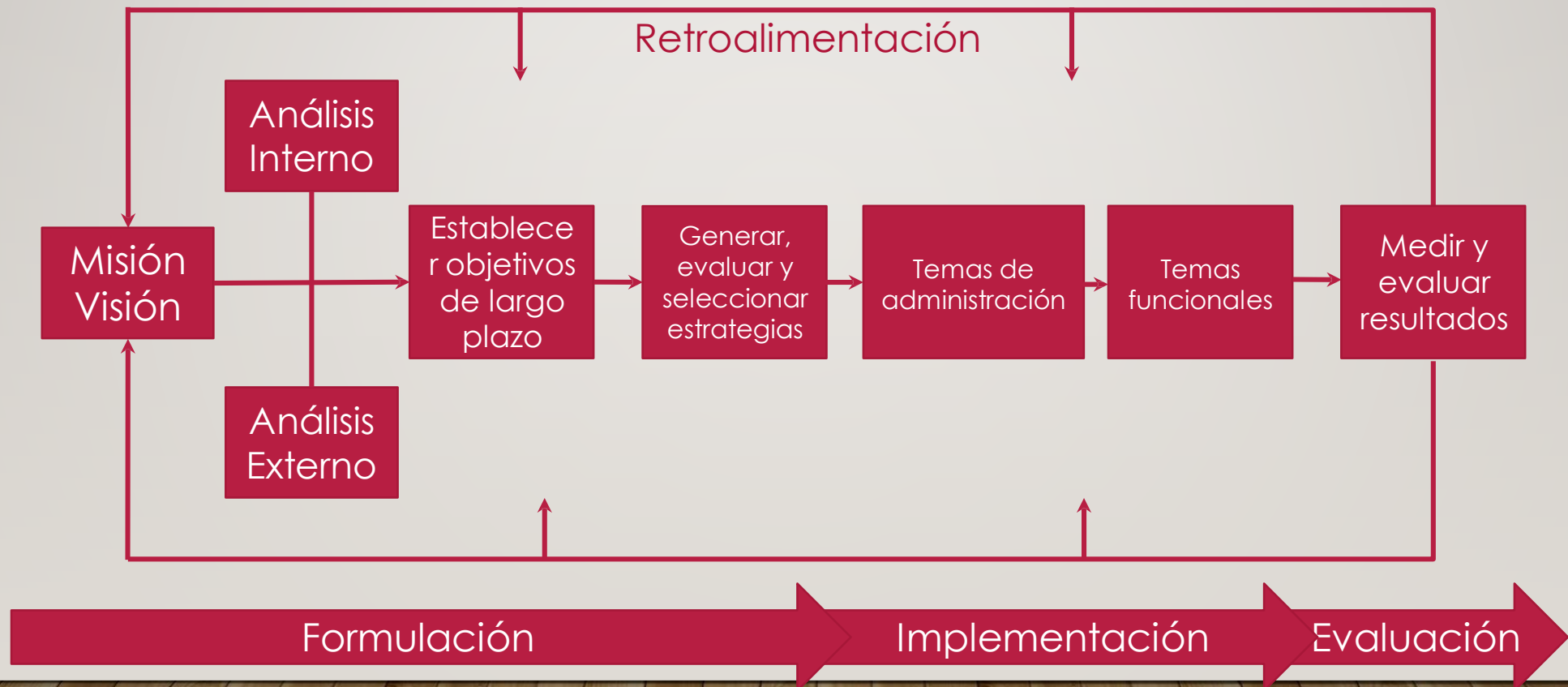
¿QUÉ ES LA PLANEACIÓN?

Acto de definir las **metas** de la organización, determinar las **estrategias** para alcanzarlas y trazar **planes** para integrar y coordinar las actividades de la organización

- ❖ Se ocupa tanto de los fines: ¿Qué hay que hacer?
- ❖ Así como de los medios: ¿Cómo hay que hacerlo?



EL PROCESO ESTRATÉGICO



Fuente: David, 2013.
Conceptos de Administración Estratégica.

VISIÓN

- La Visión es la imagen que se tiene de la situación que se quiere alcanzar.
- Debe ser algo que trascienda las fronteras de la organización, algo para lo cual todos los empleados y stakeholders les gustaría trabajar.
- La idea es concebir una o varias imágenes de lo que significa éxito y ponerlo en palabras.



“El Visioning es un proceso mediante el cual se logran acuerdos sobre el tipo de futuro que un sistema (país, ciudad, organización, etc.) quiere crear para sí misma y se establece un compromiso compartido con la creación de ese futuro”. David Osborne

ENVISIONAMIENTO

Situación Deseada
(Visión)

Situación Actual
Fortalezas y Debilidades



PRESENTE

Estrategias



FUTURO

Entorno
Oportunidades y Amenazas

ELABORACIÓN DE VISIÓN

Al elaborar la visión es conveniente considerar o incluir:

- ¿Qué se quisiera que llegue a ser la organización?
- ¿Qué cosas se sueña que debe haber logrado?
- ¿Cómo se pretende que sea reconocida?

VISIÓN - EJEMPLOS



Privada

Ser el más prestigioso motor de búsqueda y el más importante del mundo.



Social

Ser reconocidos como un modelo de voluntariado eficaz y sostenible que motiva e inspira a niños y jóvenes a descubrir y potenciar sus talentos e influir positivamente en su vida y entorno.

CARACTERÍSTICAS DE LA MISIÓN



- La misión de una empresa es una declaración duradera del objeto, propósito o razón de ser de una empresa.
- Sirve como punto de referencia o base para la toma de decisiones y las acciones de todos miembros de la empresa
- Además sirve como fuentes de inspiración y motivación, le da identidad a la empresa
- Permite informar qué es lo que hace la empresa y qué es lo que la diferencia de las demás.

MISIÓN - EJEMPLOS



Misión : "Dar siempre soluciones a personas y contratistas para que puedan concretar proyectos de construcción, reparación, equipamiento y decoración del hogar, mejorando la calidad de vida de las familias a través de un servicio de excelencia y los mejores precios del mercado".



MISIÓN

Satisfacer las necesidades de las familias peruanas a través de una gratificante experiencia de compra; que combine de una manera óptima: producto, precio, servicio y entretenimiento logrando así la preferencia de nuestros clientes. Y brindando buenas oportunidades comerciales a nuestros socios locatarios.

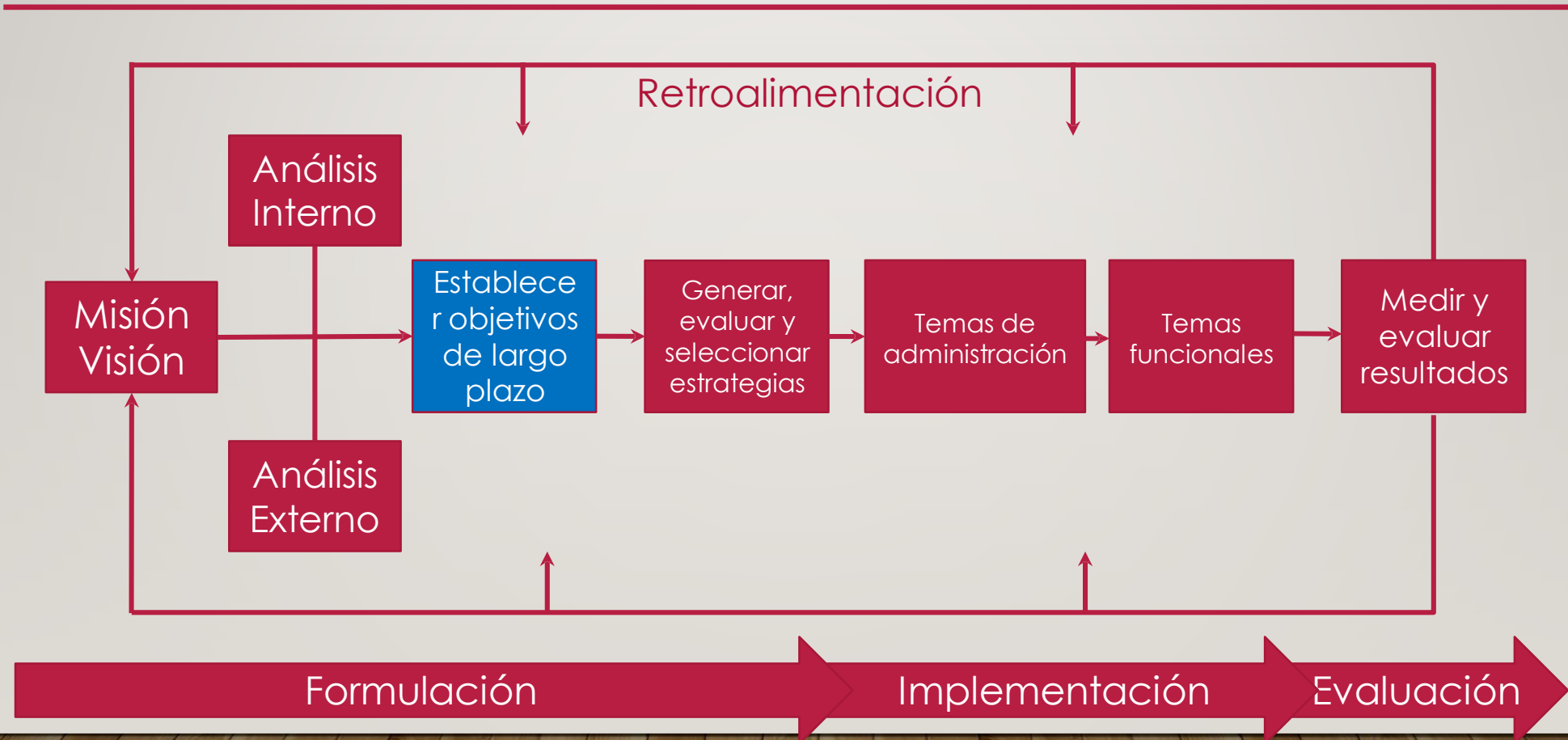
MISIÓN /VISIÓN - EJERCICIO

6.- PLANEACIÓN: ANÁLISIS DE PORTER Y MATRIZ BCG (6.5 puntos)

6.1.- Indique cuales de los siguientes enunciados son adecuados para la visión de una organización (V) y cuales para una misión (M) (0.5 puntos)

- (V) (M) Ser la empresa líder en el país en la producción de calzado
- (V) (M) Proveer a la sociedad de alimentos ricos en elementos nutricionales a bajo costo
- (V) (M) Ser la empresa de mayor venta de vehículos en el mundo
- (V) (M) Brindar cobertura a las necesidades de salud de las personas de la tercera edad.

GENERACIÓN DE ESTRATEGIAS



Fuente: David,
2013.
Conceptos de
Administración
Estratégica.

METAS

- Son resultados deseados para individuos, grupos y organizaciones enteras.
- Son medibles o verificables objetivamente: responden a preguntas cómo, qué, cuánto, y cuándo.

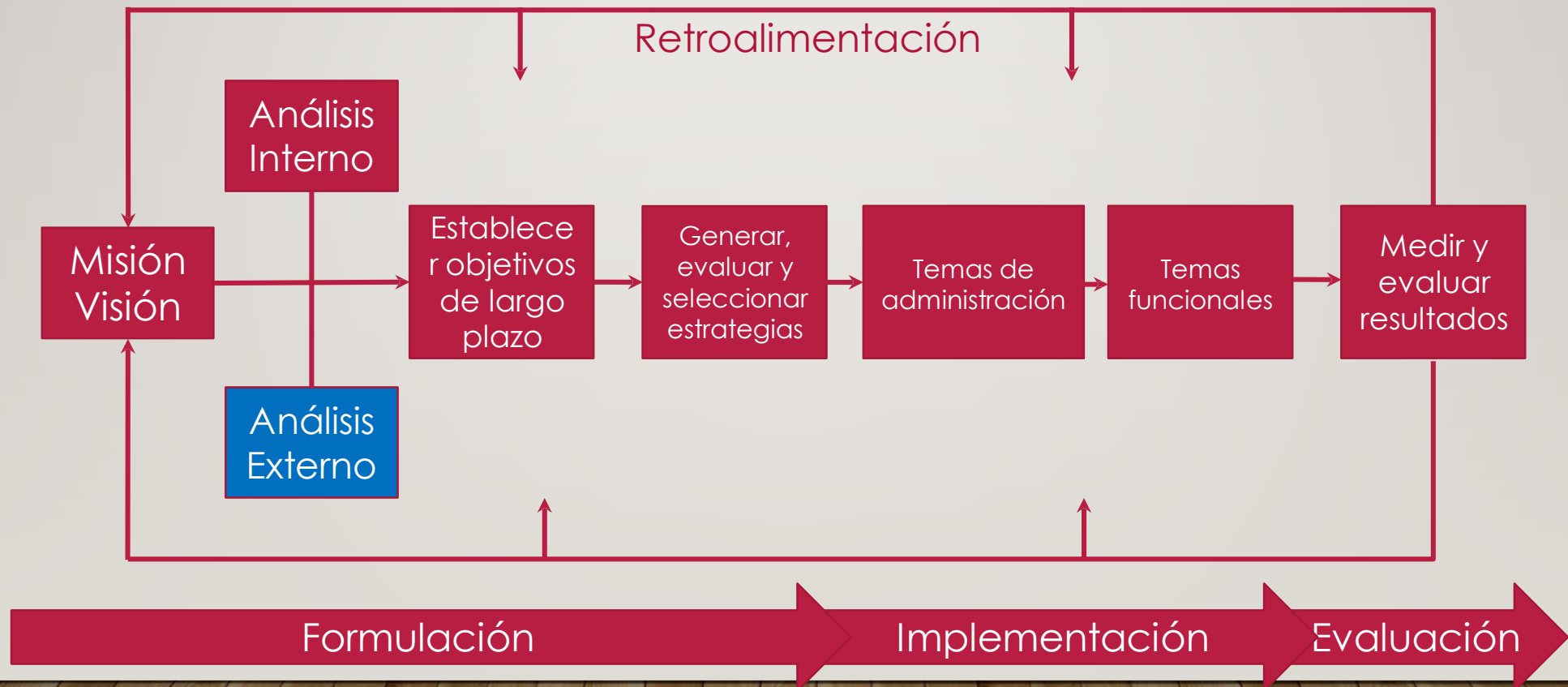


CARACTERÍSTICAS DE LAS METAS BIEN DISEÑADAS

- Están escritas en términos específicos.
- Son medibles.
- Son alcanzables
- Orientado hacia un resultado
- Señalan claramente sus plazos, medible en el tiempo.
- Se comunican a todos los miembros de la organización.



EL PROCESO ESTRATÉGICO



Fuente: David,
2013.
Conceptos de
Administración
Estratégica.

ANÁLISIS DEL ENTORNO



- Objetivo:
 - Identificar las **variables críticas del entorno** que la organización deberá enfrentar para lograr el éxito en el mediano y largo plazo

**Todo Cambia: Debe ser un ejercicio
periódico (no ocasional)**

ANÁLISIS DEL ENTORNO

Objetivo:

- Identificar las **variables críticas del entorno** que la organización deberá enfrentar para lograr el éxito en el mediano y largo plazo.
- Identificar las **oportunidades claves para poder aprovecharlas.**
- Identificar las **amenazas claves para poder gestionarlas.**
- Generar una cultura de aprendizaje continuo al interior de la organización (lectura constante del entorno)

Las organizaciones que son capaces de percibir los cambios y mejor aun liderarlos, serán las más exitosas.

ENTORNO - ANÁLISIS PESTE

Tienen impacto en los productos, procesos, mercados y clientes de la organización, así como consecuencias en el posible atractivo de diversas estrategias

Político-legales

Económicas

Socio-culturales

Tecnológicas

Ecológicas

ENTORNO - ANÁLISIS PESTE

Político-legales

Económicas

Socio-culturales

Tecnológicas

Ecológico

- El gobierno es un importante regulador, desregulador, subvencionador, empleador y cliente de las organizaciones.
- Determinan la prosperidad y bienestar general de la economía, lo que afecta la capacidad de la compañía para obtener una adecuada tasa de rendimiento
- Modelan la forma en que las personas viven, trabajan, producen y consumen.
- Pueden crear nuevos mercados, desarrollar productos nuevos, crear nuevas ventajas competitivas y convertir a los actuales productos y procesos en obsoletos
- Aspectos ecológicos y de medio ambiente que pueden afectar a la empresa.

ANÁLISIS PESTE

Variables Político Legales

- Políticas del Gobierno (Incentivos)
- Regulación del Mercado
- Política de Impuestos
- Leyes de Empleo
- Regulaciones ambientales y de seguridad
- Funcionamiento del Sistema de Justicia
- Cambios en las Reglas de Juego
- Estabilidad Política

ANÁLISIS PESTE

Variables Económicas

- Etapa del ciclo económico.
- Tasa de desempleo.
- Tasa de inflación.
- Tipo de cambio.
- Disponibilidad de crédito y tasas de interés.
- Política fiscal y presión tributaria.
- Política arancelaria, acuerdos comerciales.
- Precios Internacionales.



ANÁLISIS PESTE

Variables socio culturales

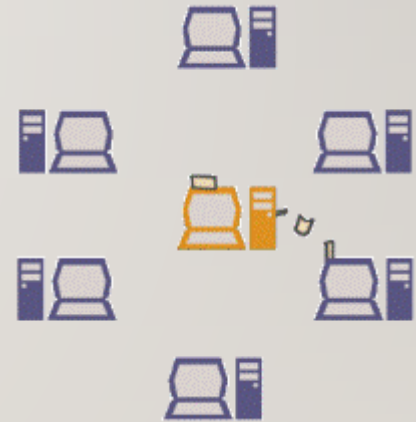
- Características geográficas, realidades diferentes.
- Calidad de Vida.
- Niveles socio-económicos.
- Cambios en actitudes y valores.
- Cambios en la conducta del consumidor.
- Espíritu emprendedor.
- Perfil de edad de la población.
- Niveles de educación y cultura.



ANÁLISIS PESTE

Variables tecnológicas

- Cambios tecnológicos alteran ventaja competitiva.
- Nuevos Inventos, Nuevos Productos.
- Productividad en Oficina.
- Acceso a Internet.
- Mejora en procesos de producción.
- Redes Sociales.
- Tecnología Móvil.



ANÁLISIS PESTE

Variables Ecológicas

- ¿Qué procedimientos utilizados por nuestros proveedores constituyen una amenaza para el entorno?
- ¿Qué medidas deben de tomarse si nuestros proveedores deben de modificar sus procedimientos de fabricación?
- ¿Qué procedimientos, materias primas, envases utilizamos que constituyen una amenaza para la salud o para el entorno?
- ¿Nuestra industria podría convertirse en el objetivo de los movimientos ecológicos?
- ¿Cómo hacer frente a ésta eventualidad?

ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

Modelo de las cinco fuerzas de Porter



5 FUERZAS DE PORTER

Mientras más poderosa es una fuerza competitiva, mayor presión ejerce sobre el margen...



... Por lo que una fuerza competitiva sólida es una amenaza y una fuerza competitiva débil es una oportunidad.

5 FUERZAS DE PORTER

5FP: Rivalidad de competidores

- La intensidad de la rivalidad entre las empresas de un sector muchas veces se refleja en los precios, afectando la rentabilidad.

Factores estructurales
que determinan el
grado de
competitividad:

- ▶ Gran número de competidores o igualmente equilibrados.
- ▶ Falta de diferenciación.
- ▶ Competidores diversos.
- ▶ Fuertes barreras de salida.

5 FUERZAS DE PORTER

5FP: Rivalidad de competidores



Sector de Telecomunicaciones

5 FUERZAS DE PORTER

5FP: Poder de negociación de clientes

- Los compradores fuerzan al sector a bajar los precios, negocian por una calidad superior o más servicios; a expensas de la rentabilidad del sector.

Los Clientes son
poderosos Si:

- ▶ Están concentrados (son pocos).
- ▶ Los productos no son diferenciados.
- ▶ Los costos por cambiar de proveedor son bajos.
- ▶ Compran en grandes volúmenes.
- ▶ Están organizados.
- ▶ Están protegidos.
- ▶ Están muy informados sobre alternativas.

5 FUERZAS DE PORTER

5FP: Poder de negociación de clientes



Sector textil - Gamarra

5 FUERZAS DE PORTER

- **5FP: Poder de negociación de los proveedores**

- Los proveedores poderosos pueden exprimir los beneficios de un sector industrial incapaz de trasladar los aumentos de costos a sus precios.

Los Proveedores son poderosos si:

- ▶ Están concentrados.
- ▶ No hay sustitutos a lo que venden.
- ▶ La empresa no es un cliente importante para ellos.
- ▶ Venden un producto que es un insumo importante para el comprador.
- ▶ Los productos que venden están diferenciados.
- ▶ Plantean una real amenaza de integración hacia adelante.

5 FUERZAS DE PORTER

- **5FP: Poder de negociación de los proveedores**
-



Proveedores de los supermercados

5 FUERZAS DE PORTER

- **5FP: Amenaza de nuevos entrantes**

- El ingreso de nuevas empresas puede obligar a bajar los precios o inflar los costos de los fabricantes existentes, reduciendo la rentabilidad. Depende de:

Barreras de Ingreso

- ❖ Economías de escala.
- ❖ Diferenciación del producto.
- ❖ Requisitos de capital.
- ❖ Acceso a los canales de distribución.
- ❖ Política gubernamental.

Reacción de Competidores

- ❖ Históricamente ha existido una fuerte represalia.
- ❖ Las empresas establecidas cuentan con abundantes recursos para defenderse.
- ❖ Crecimiento lento en el sector, que limita capacidad de absorber a los nuevos.

5 FUERZAS DE PORTER

- 5FP: Amenaza de nuevos entrantes
-



Amenaza de nuevos entrantes

5 FUERZAS DE PORTER

- **5FP: Amenaza de productos sustitutos**

- Limitan los rendimientos potenciales de un sector colocando un tope sobre los precios que se podrían cobrar.

Identificación de otros productos
que puedan desempeñar la
misma función.

Productos con
tendencia a mejorar
desempeño y precio
versus el del sector.

Los producidos por
sectores de elevado
rendimiento.

5 FUERZAS DE PORTER

- **5FP: Amenaza de productos sustitutos**
-



Amenaza de Sustitutos

ANÁLISIS EXTERNO

Identificar las Oportunidades y Amenazas.

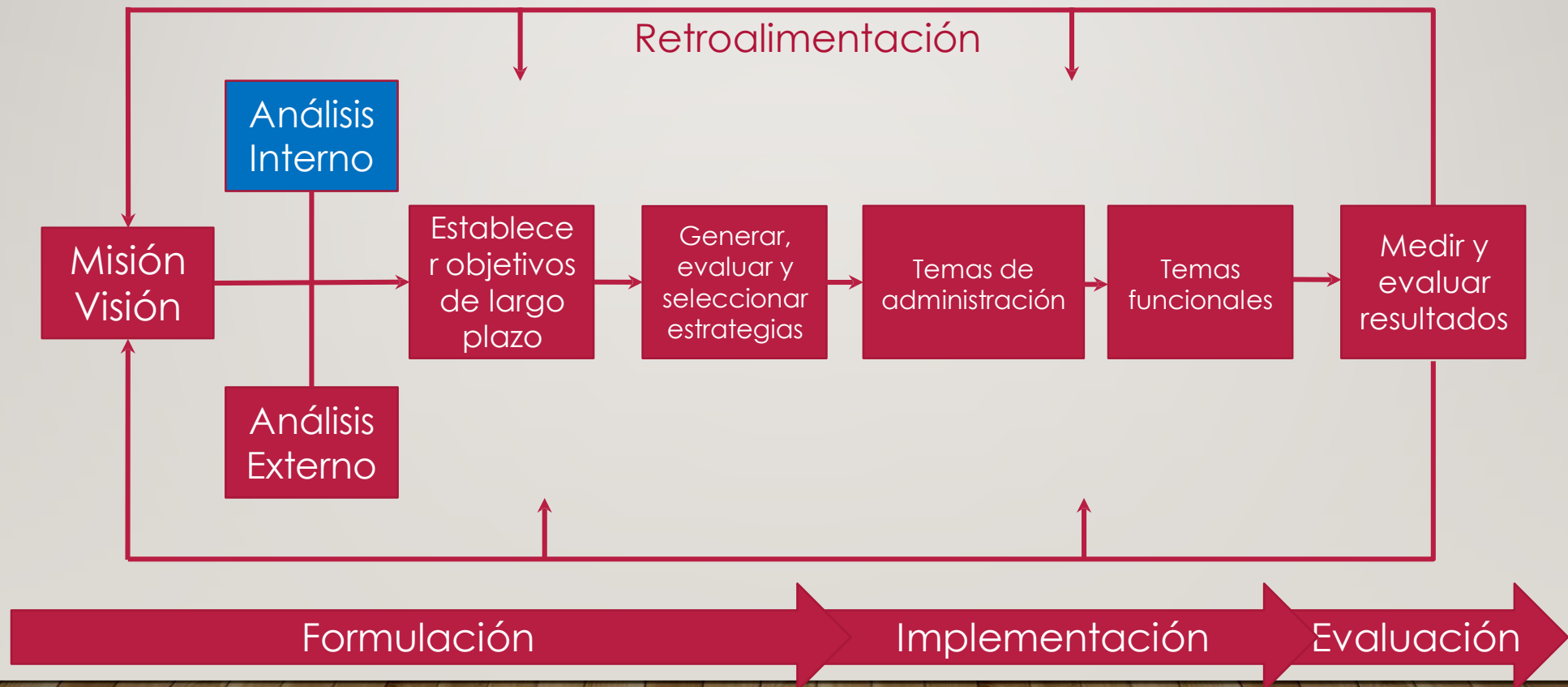
Oportunidades

- Tendencias positivas en los factores del ambiente externo

Amenazas

- Tendencias negativas en los factores del ambiente externo

EL PROCESO ESTRATÉGICO



Fuente: David,
2013.
Conceptos de
Administración
Estratégica.

ANÁLISIS INTERNO - OBJETIVO



El propósito es
diagnosticar la
situación actual de la
organización en
términos de su
capacidad de
generar valor en el
FUTURO

ANÁLISIS INTERNO

- Se requiere identificar las principales fortalezas y debilidades que pueden afectar positiva o negativamente los resultados propuestos por la organización en el presente pero en especial en el futuro.



ANÁLISIS INTERNO

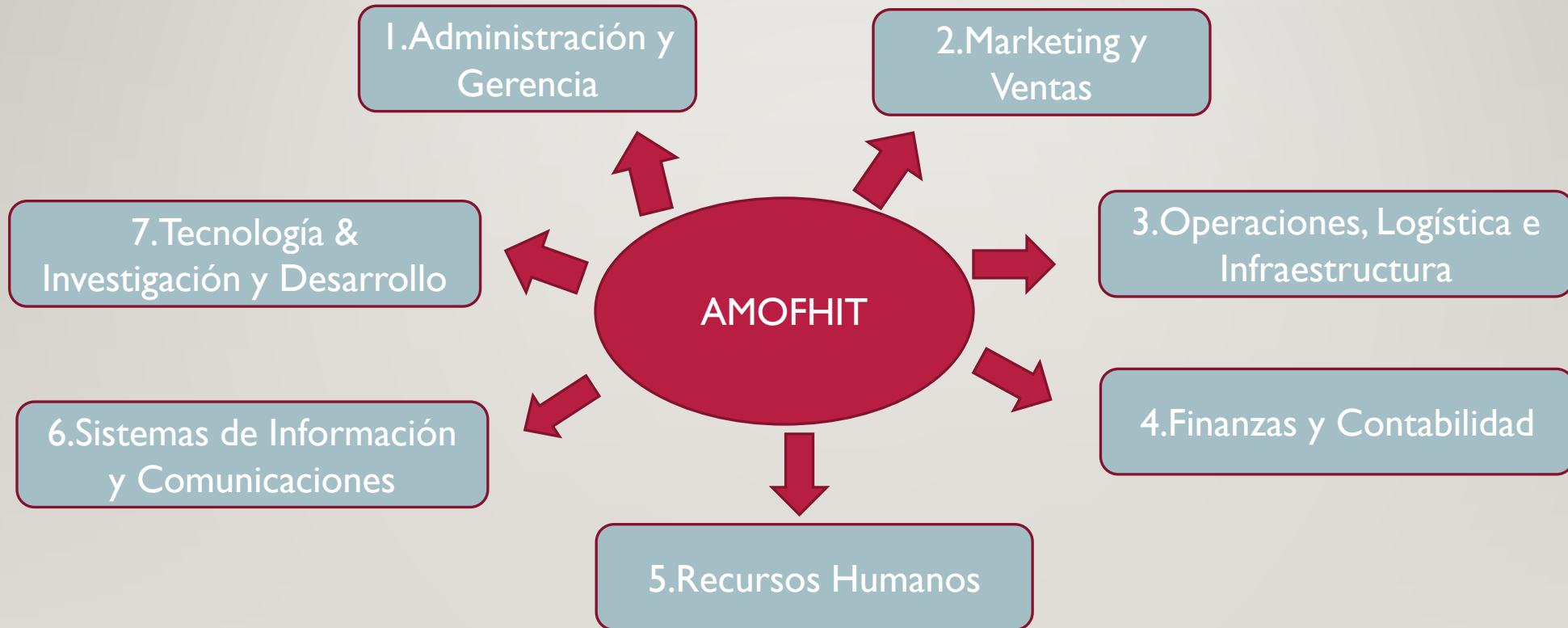
Fortalezas

Todos aquellos recursos, habilidades y actitudes positivas que le permiten a la organización generar valor en el presente y futuro

Debilidades

Todos aquellos recursos, habilidades y actitudes que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización en el presente y futuro

ANÁLISIS INTERNO – AMOFHIT



1. ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA (AMOFHIT)

- Encargado de guiar y coordinar a la empresa en función de los objetivos establecidos, en coordinación con cada departamento bajo su cargo, así como supervisar y administrar las tareas de cada uno de los departamentos y verificar que cumplan con sus objetivos, al igual que tomar las medidas y soluciones necesarias en caso de que esto no se cumpla



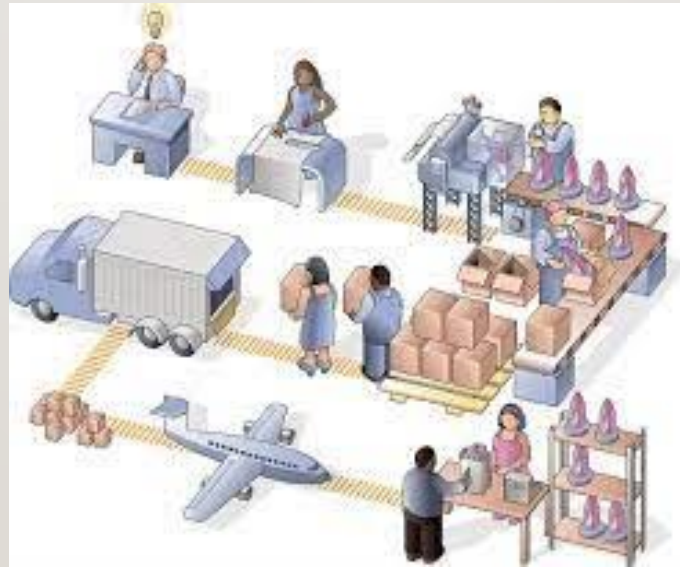
2. MARKETING Y VENTAS (AMOFHIT)

- El área de marketing y ventas va a jugar un rol protagónico. Marketing va a tener que ver cómo generar más demanda, y por otro lado, ver cómo retiene a sus clientes más importantes. Entre tanto, ventas tendrá que desarrollar un rol donde no solo se preocupe por vender sino por ver cómo obtiene información para saber cómo alcanzar las metas propuestas



3. OPERACIONES Y LOGÍSTICA (AMOFHIT)

- Encargado de asignar y gestionar los recursos, materiales y equipos, de producción. Para ello, emplea las más modernas técnicas de mantenimiento preventivo y predictivo, involucra a los operadores en el cuidado de sus propios equipos de producción y capacita a su personal.



4. FINANZAS Y CONTABILIDAD (AMOFHIT)

- Los factores financieros suelen alterar las estrategias existentes y cambiar los planes para su implantación. El departamento de contabilidad y finanzas provee al administrador informes financieros, informes de flujo de efectivo, proyecciones y datos estadísticos necesarios para la toma de decisiones que garanticen la solidez financiera del Sistema



5. RECURSOS HUMANOS (AMOFHIT)

- En toda organización existe un área destinada al personal, que puede ser conocida como departamento de personal o de recursos humanos. Esta área se encarga de organizar, dirigir, coordinar, retribuir y estudiar las actividades de los trabajadores de una empresa



6. SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES (AMOFHIT)

- Es el área responsable de la organización general de los sistemas automatizados de información, de la planificación, gestión de la red empresarial y del soporte técnico

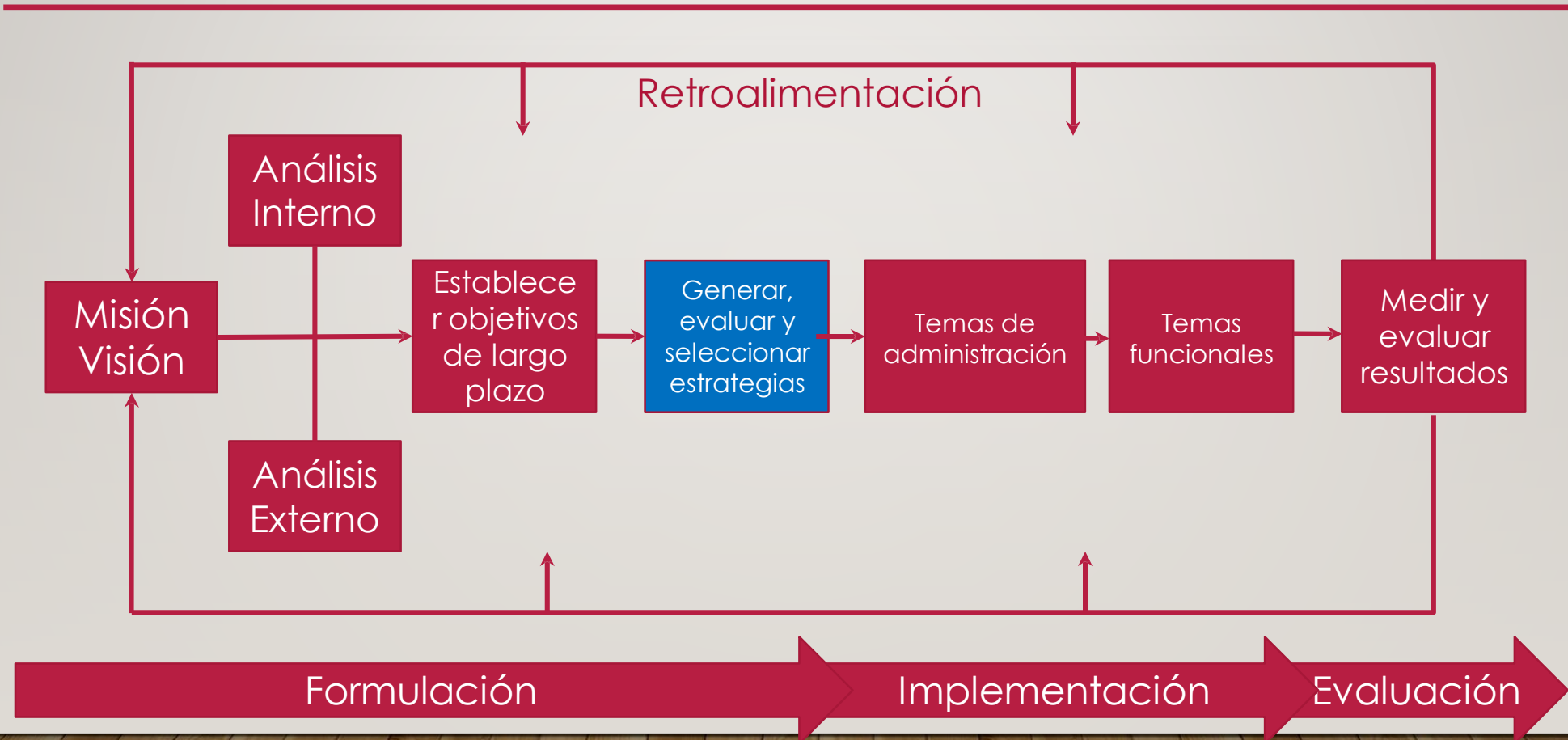


7. TECNOLOGÍA & INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO (AMOFHIT)

- Área de investigación y desarrollo que orienta sus esfuerzos a la investigación tecnológica e invención científica y comprende toda clase de mejoras y descubrimientos a nivel de equipos, materiales, procesos, productos, entre otros



GENERACIÓN DE ESTRATEGIAS



Fuente: David,
2013.
Conceptos de
Administración
Estratégica.

MATRIZ FODA

	Fortalezas		Debilidades	
	Oportunidades		Amenazas	
	Estrategias FO		Estrategias DO	
	Estrategias FA		Estrategias DA	
	Usar las fuerzas para aprovechar las oportunidades		Superar las debilidades aprovechando las oportunidades	
	Usar las fuerzas para evitar las amenazas		Reducir las debilidades y evitar las amenaza	

ESTRATEGIAS FO

“USAR LAS FUERZAS PARA APROVECHAR LAS OPORTUNIDADES”

Ejemplo:

Fortaleza:

- Espalda Financiera – Capital de Inversión

Oportunidades:

- Crecimiento de la demanda en Ica y Pisco.

ESTRATEGIAS FA

“USAR LAS FUERZAS PARA EVITAR LAS AMENAZAS”

Ejemplo:

Fortaleza:

- Marca con buen posicionamiento en el mercado X.

Amenaza:

- Competencia A invierte 1 millón para ingresar al mercado X.

ESTRATEGIAS DA “REDUCIR LAS DEBILIDADES Y EVITAR LAS AMENAZA”

Ejemplo:

Debilidad:

- Dependencia con Proveedor X de insumo crítico.

Amenaza:

- Proveedor Y compra Proveedor X (monopolio).

ESTRATEGIAS DO

“SUPERAR LAS DEBILIDADES APROVECHANDO LAS OPORTUNIDADES”

- Ejemplo:
- Debilidad:
 - Bajo conocimiento en mercado Z.
- Oportunidad:
 - Crecimiento de 20% del mercado Z.



	Fortalezas <ol style="list-style-type: none"> 1. Marcas Reconocidas 2. Aprendizajes 2013 3. Depuración de portafolio 4. Inversión razonable 5. No cotiza en bolsa, estabilidad 6. Buen Brand Awareness 7. Prestigio de Boehringer 8. Alta calidad de Productos 9. Alto nivel de investigación 10. # 7 en el mundo 	Debilidades <ol style="list-style-type: none"> 1. Lentitud en lanzamientos 2. Limitada inversión % Venta 3. Baja capacidad de respuesta 4. Tiempo de vida de productos 5. Limitaciones por mandatos de la gerencia regional 6. Compliance impide bonificaciones al canal 7. Dependencia del tipo de cambio 8. Presupuesto limitado para esfuerzos de marketing por el presupuesto de la gerencia regional 9. No hay ventaja competitiva contra los productos naturales en la mayoría de sus productos 10. Portafolio limitado
Oportunidades <ol style="list-style-type: none"> 1. Canal independientes 2. Crecimiento de cadenas 3. Menor distorsión de precios 4. Bajos niveles de stocks 5. Buscapina switch 6. Estabilidad Política 7. Libre Competencia 8. TLC 9. Mayor información de los consumidores, por lo que buscan mayor calidad y son más exigentes 10. Desarrollo Económico de Alemania 	<p>Penetración de mercado: Con los niveles de inversión razonable (F4), se pueden realizar actividades de marketing o descuentos a las grandes cadenas de farmacias en crecimiento (O2).</p> <p>Desarrollo de producto: con el alto nivel de investigación que cuenta la empresa (F9) y la alta calidad de los productos (F8) que se producen, se puede hacer frente a la exigencia de los consumidores (O9).</p>	<p>Expansión de mercado: Si bien Boehringer posee un portafolio limitado de productos (D10), el crecimiento de las cadenas de farmacias (O2) que se está dando en los últimos años, les permite llegar a zonas donde sus rivales no han llegado aún como las provincias dentro del Perú, permitiéndoles ser los líderes en el mercado farmacéutico.</p> <p>Desarrollo de producto: Se pueden desarrollar productos con insumos naturales los cuales van a satisfacer la demanda de los consumidores con tendencia naturista (D9), comercializándolos por medio de las cadenas de farmacias al igual que los productos actuales (O2).</p>
Amenazas <ol style="list-style-type: none"> 1. Cambios constantes de la legislación en asuntos regulatorios DRA. 2. Burocracia gubernamental y altos niveles de corrupción. 3. Fuerte campaña mediática para consumo de genéricos por parte del gobierno. 4. Alto poder de negociación de cadenas locales, tendencia al modelo chileno (2 cadenas 55% ventas trade). 5. Presión de cadenas 6. Bajo precios 7. Propicio a marcas locales 8. Campañas agresivas <i>border line</i> de competidores 9. Sin crecimiento para CHC 10. Baja lealtad por las marcas, sensible al switch. 	<p>Diferenciación: Las reconocidas marcas que tiene en su portafolio (F1) y el Awareness mundial que posee (F6) le permite a BI hacer frente a los bajos precios del mercado (A6) que tiene una alta influencia en los medicamentos de venta libre.</p> <p>Diversificación relacionada: Boehringer debe invertir y asignar más recursos a otras áreas como por ejemplo el área de medicina animal (F4 y F9), debido a que existe un bajo crecimiento de los productos sin prescripción médica (A9) los cuales pueden perjudicar la rentabilidad de la empresa.</p>	<p>Alianzas estratégicas: Mantener una relación con las cadenas para brindarles productos y mantener la rotación del inventario, cuidando el tiempo de vida de los productos (D4) y disminuyendo la presión de las cadenas (A4 y A5).</p> <p>Desarrollo de producto: desarrollar productos más naturales con insumos locales, sin estar afecto al tipo de cambio (D7) para competir contra las marcas actuales y obtener más participación gracias a la baja lealtad del mercado (A10)</p>