

# Estrategia y Planeamiento



“Arte de coordinar todo tipo de acciones para la conducción de una guerra o la defensa de un país.”



Sallenave “Estrategia de empresa es el conjunto de relaciones entre el medio ambiente interno y el medio externo de la empresa”



Es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo.

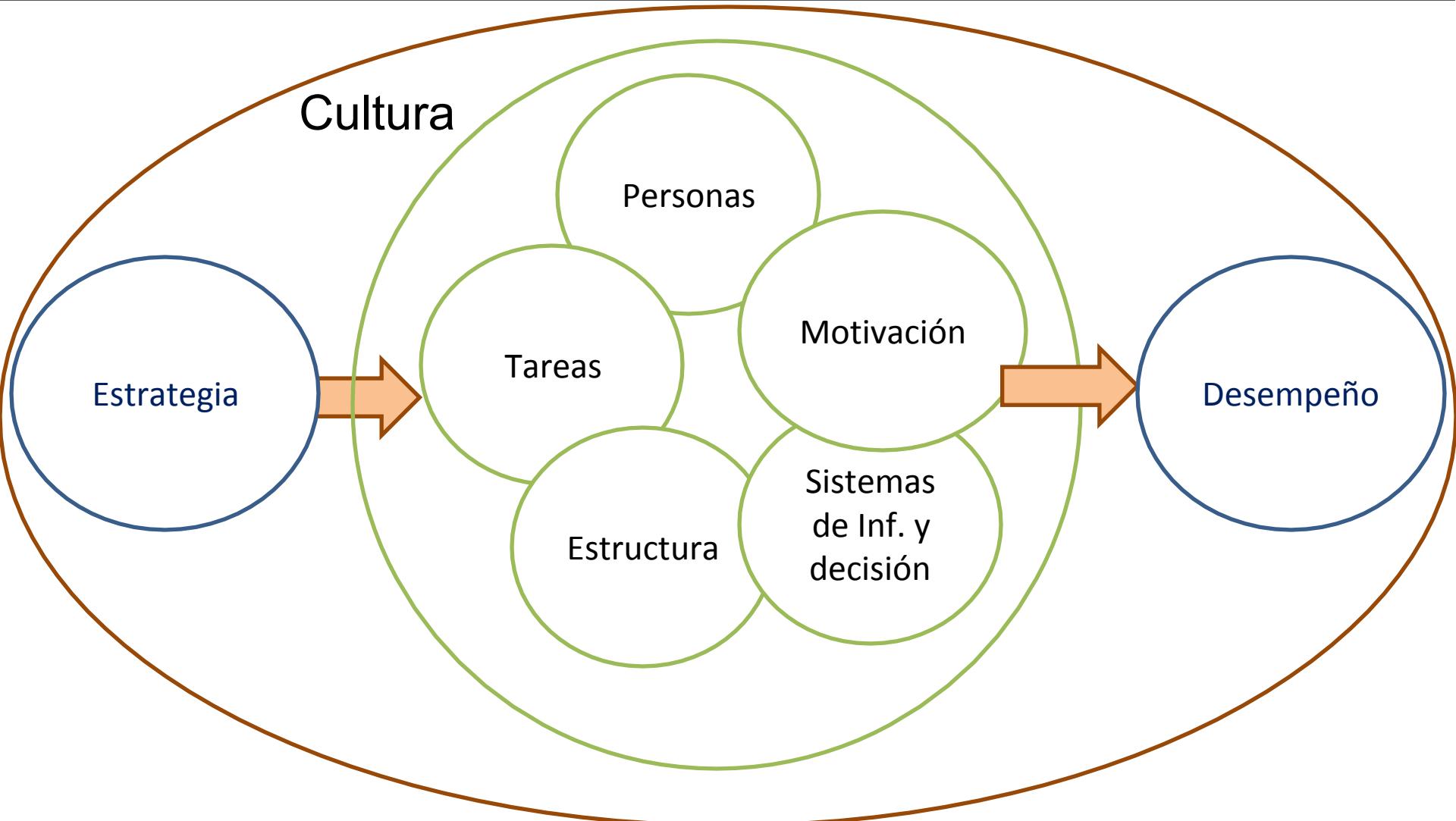
Una estrategia empresarial consiste en un **plan de asignación de recursos de manera tal que tienda a modificar el equilibrio competitivo a favor de la organización.**



Una estrategia empresarial consiste en un plan de asignación de recursos de manera tal que tienda a modificar el equilibrio competitivo a favor de la organización.



La estructura sigue la estrategia, pero por otra parte, la estrategia de mañana surge de la estructura de hoy.



La estrategia está influenciada por la cultura, el cambio y la estructura.

1 - Compulsivo



2- Imitativo



3 - Creador



**Planeamiento:** consiste en un sistema de decisiones tomadas con anticipación con diferentes grados de detalle y abarca a toda la organización.

Los objetivos se definen por:

- \* Atributo: verbo
- \* Unidad de Medida. Criterio con el que se mide.
- \* Cantidad: magnitud unidad de medida
- \* Horizonte: plazo



Para **Fernando Dinardo**, “el planeamiento estratégico es un **plan a largo plazo**, que implica **decisiones de efecto duradero** y de difícil reversibilidad, que **afecta a todas las áreas de la organización**, en donde se toman decisiones no programables o no previsibles (por lo que se requiere de experiencia y creatividad), desarrollado en **base a varios escenarios**, en forma modular, **asociado al entorno y apoyado en el conocimiento de la organización**, orientado a generar y explotar las **ventajas competitivas** de la organización”.





## ESTRATÉGICA

General/mediano y largo plazo

**Estratégico:** instalación de una planta, selección de productos o líneas de productos, adquisición de maquinaria y equipos, incorporación de una nueva tecnología, etc.



## TÁCTICA

Funcional / elabora cada una de las áreas de las organizaciones para lograr el plan estratégico

**Táctico:** presupuestos económico, financiero, de inversiones, balance proyectado, etc.



## OPERACIONAL

Se elabora en base a la Táctica

**Operativo:** circuito de ruta y entrega de transportistas, circuitos de producción, circuitos de ventas, administrativos, etc.

Convierte  
amenazas en  
oportunidades

Anticipa el  
futuro

Reduce riesgos

Fija el rumbo  
de la  
organización

Convierte  
debilidades en  
fortalezas

## Características:

- Temporal: Asociado al **largo plazo**
- Estructural: Implica decisiones de **difícil reversibilidad**
- Integral: Afecta a un **gran número de funciones y áreas**
- Jerárquico: lo realizan los **niveles superiores** de la organización
- No programable: Se pueden definir modelos generales, no son de aplicación automática ni repetibles en forma directa.
- No previsible: Los aspectos claves a tener en cuenta cambian en cada oportunidad lo cual exige creatividad y experiencia para su desarrollo.
- Múltiple: Desarrollado para varios **escenarios** previsibles en el tiempo Modular: Dividido en distintas etapas interrelacionadas entre sí.
- Asociado al entorno: Fuertemente influido por variables exógenas por lo que requiere un análisis del ambiente competitivo externo para detectar las **oportunidades y amenazas** que surgen de dicho medio.
- Apoyado en el conocimiento de la organización, ya que el plan se debe apoyar en un análisis del ambiente interno para conocer las **fortalezas y las debilidades** de la organización.
- Orientado a generar y explotar las **ventajas competitivas** de la organización.

Rango mas importante del Ambiente Externo, es que Existe la **competencia**



**Microsoft®**

VS.

**Google™**

**Necesidad:** sentimiento de privación que sufre una persona en relación a una satisfacción general.



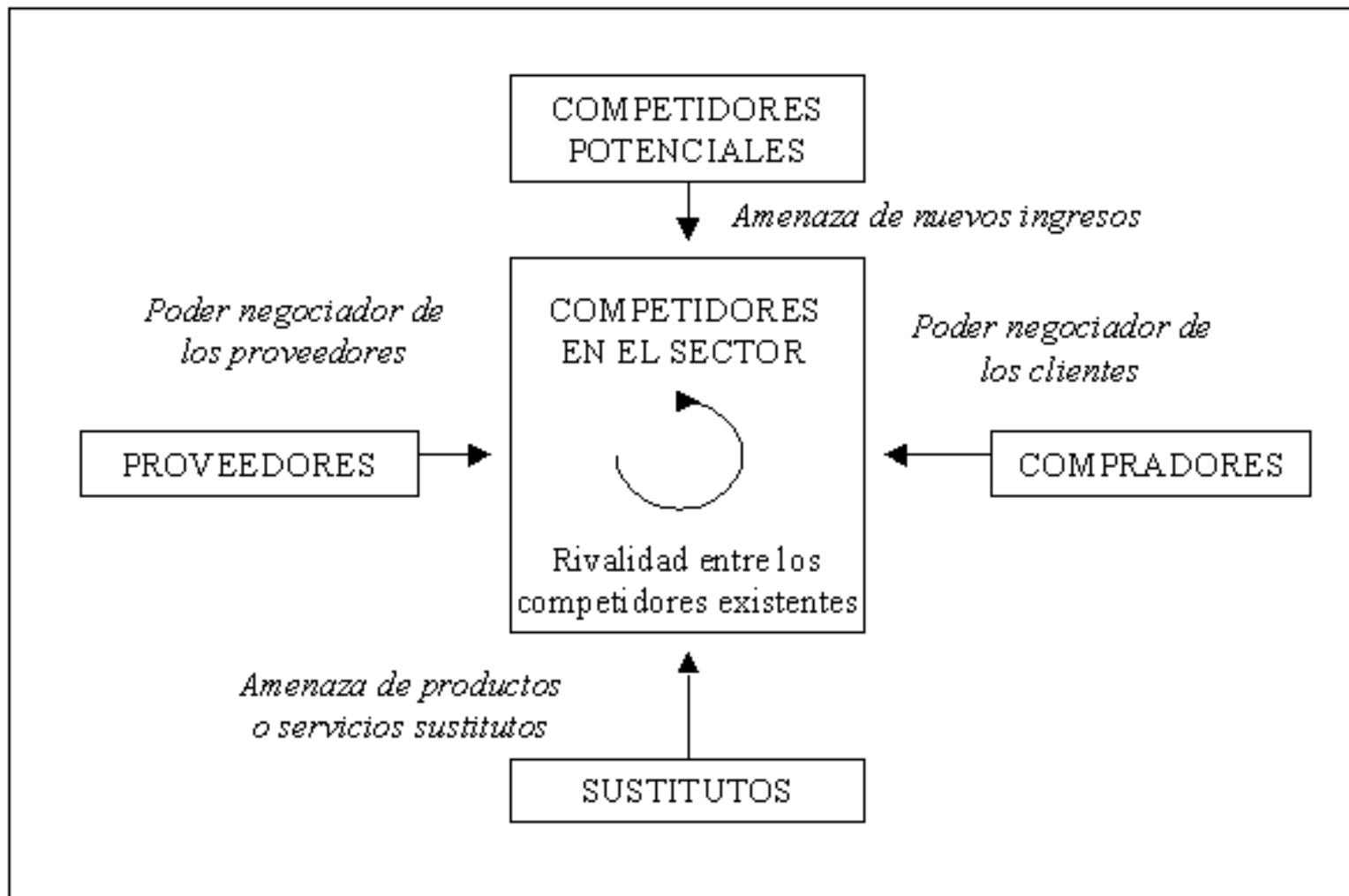
**Deseo:** forma que adopta una necesidad de acuerdo con la cultura y personalidad individual. Se convierte en demanda cuando están respaldados de poder adquisitivo.



**Producto:** cualquier cosa que se ofrece en un mercado, capaz de satisfacer una necesidad o un deseo.

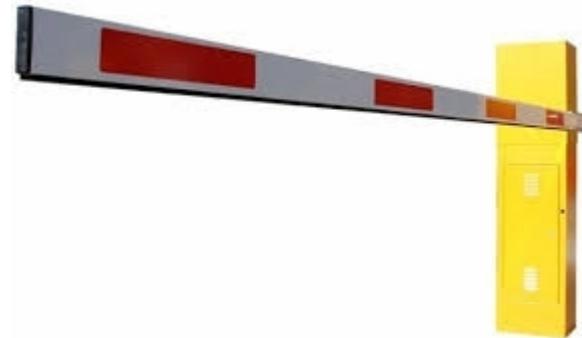


## El modelo de las 5 Fuerzas de Porter

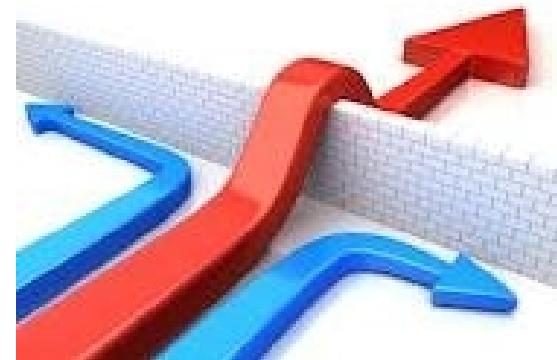


## Amenaza de entrada de nuevos participantes

**Barreras de entradas**, factores que tornan más o menos difícil el acceso al mercado de una industria para la empresa que todavía no ha incursionado, y protegen a la ya existente.

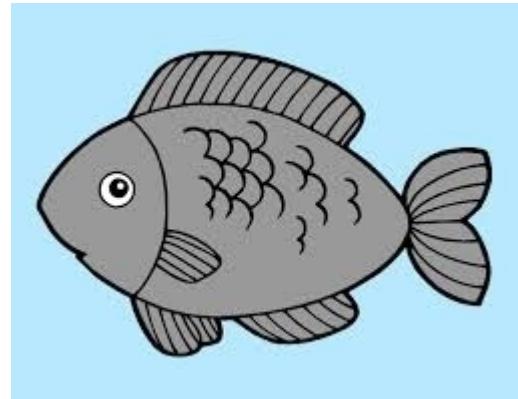
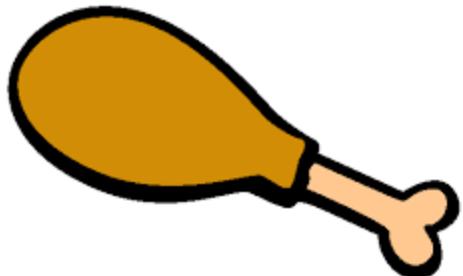


**Barreras de salida**, Si se fracasa en el intento, qué costos y dificultades se presentarán para salir de ese mercado.



## Amenaza de los sustitutos

Dos productos son **sustitutos** cuando poseen una elevada elasticidad cruzada de la demanda y representan una alternativa a nuestros productos.



Ni bien suban los precios la demanda se va a transferir hacia los sustitutos.

## Poder de Negociación de los Proveedores

Grado de concentración, por la especificidad de los insumos que proveen.



Lo determinante será la “relación de fuerzas” entre el proveedor y la empresa; quién tenga mayor tamaño y mayor fuerza económica y financiera, podrá imponer sus condiciones a la otra parte.

## Poder de Negociación de los Compradores

**Palanca Negociadora**, concentración de compradores con relación a la concentración de empresas.

**Sensibilidad al precio**, dada por la relación de éste con las compras totales.



**Intensidad de la rivalidad**

**Crecimiento de la industria**

**Costos fijos**



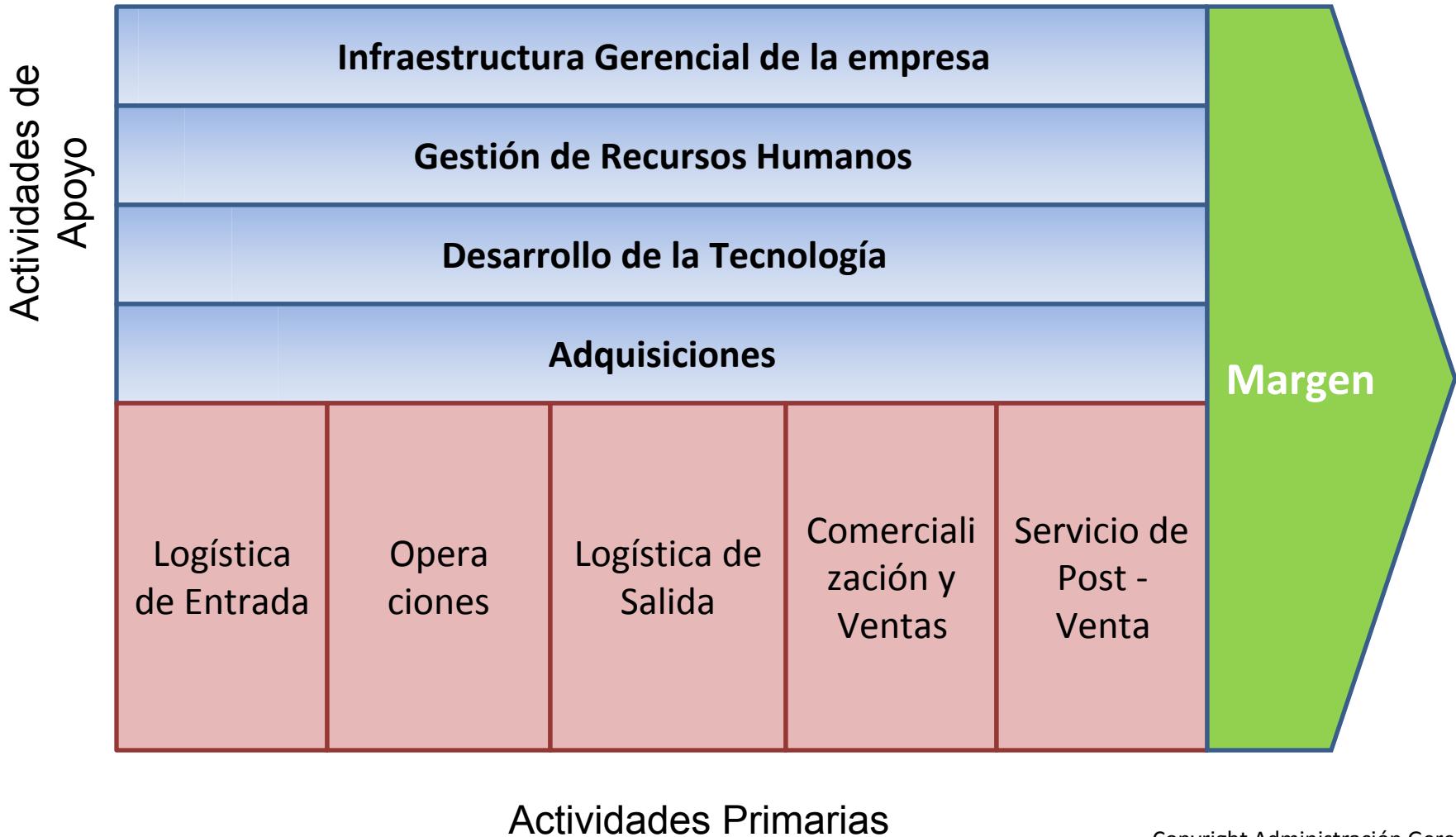
**Identidad de la marca**

**Barreras de Salida**

**Concentración o diversidad  
de competidores**

**Diferenciación de productos**

## Generación de valor - Cadena de Valor de Porter

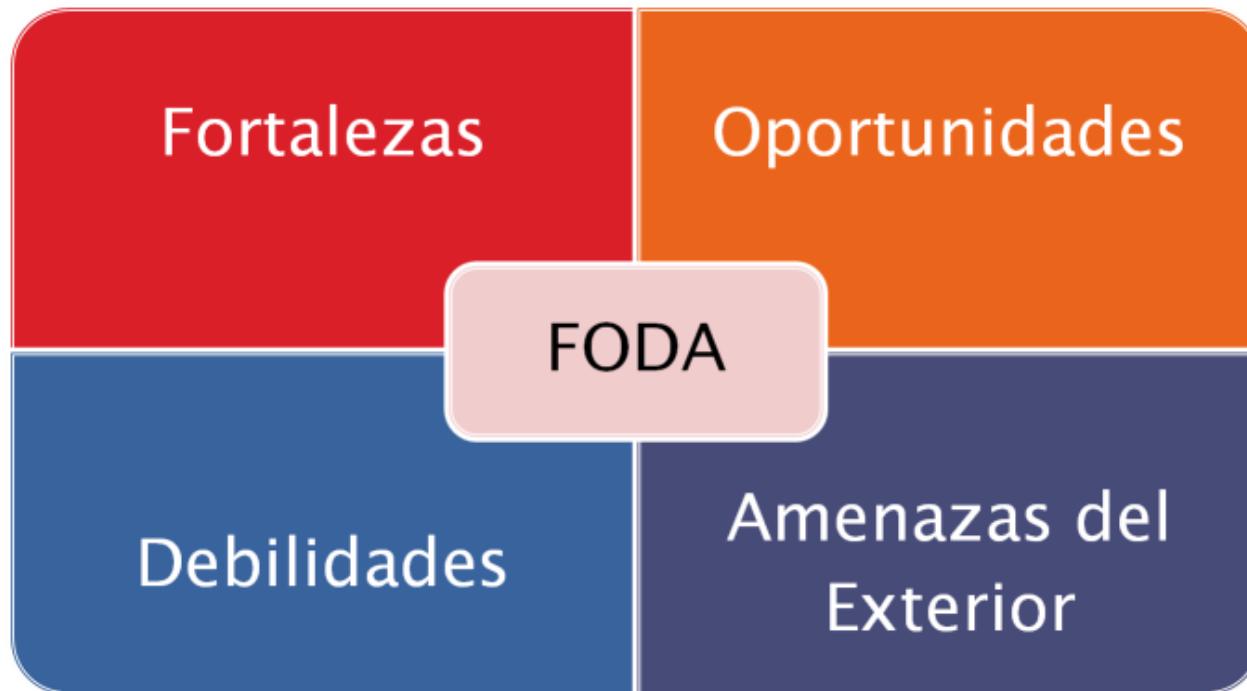


## Matriz BCG

### Rentabilidad vs Inversión

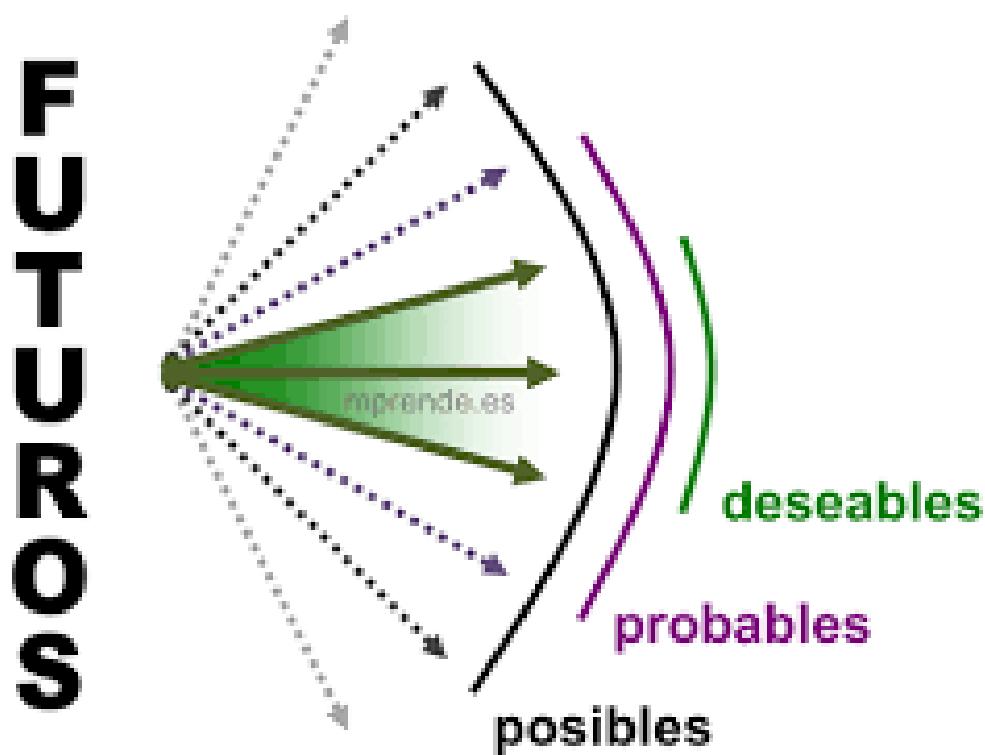
| Participación Relativa en el Mercado |      | Rentabilidad                                                                          | Inversión                                                                           |
|--------------------------------------|------|---------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| Alta                                 | Baja |                                                                                       |                                                                                     |
| Crecimiento de la Demanda            | Alto |    | Alta                                                                                |
|                                      | Bajo |      |  |
| Crecimiento de la Demanda            | Alto |   | Nula Negativa                                                                       |
|                                      | Bajo |  | Muy Alta                                                                            |
| Crecimiento de la Demanda            | Bajo |  | Baja Negativa                                                                       |
|                                      | Bajo |                                                                                       | Desinvertir                                                                         |

## Análisis FODA



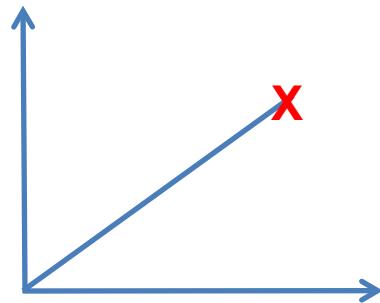
- Desarrollar las Fortalezas
- Disminuir o atenuar las Debilidades
- Aprovechar las Oportunidades
- Prevenir y conjurar las Amenazas

Define el entorno en términos de **FUTURO**, lo que estamos haciendo es determinar distintos **ESCENARIOS POSIBLES**.

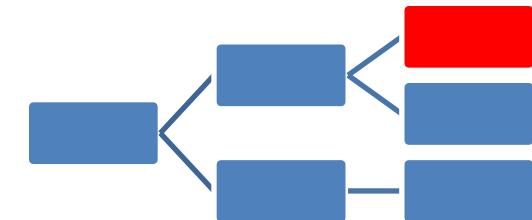


## ¿Qué tipo de incertidumbres manejamos?

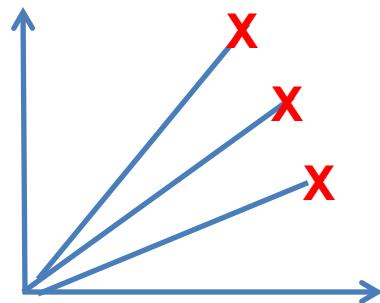
Futuro  
simplemente  
claro



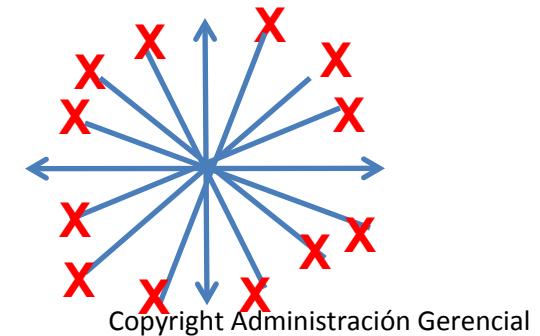
Futuros  
Alternativos



Abanicos  
de  
Futuro

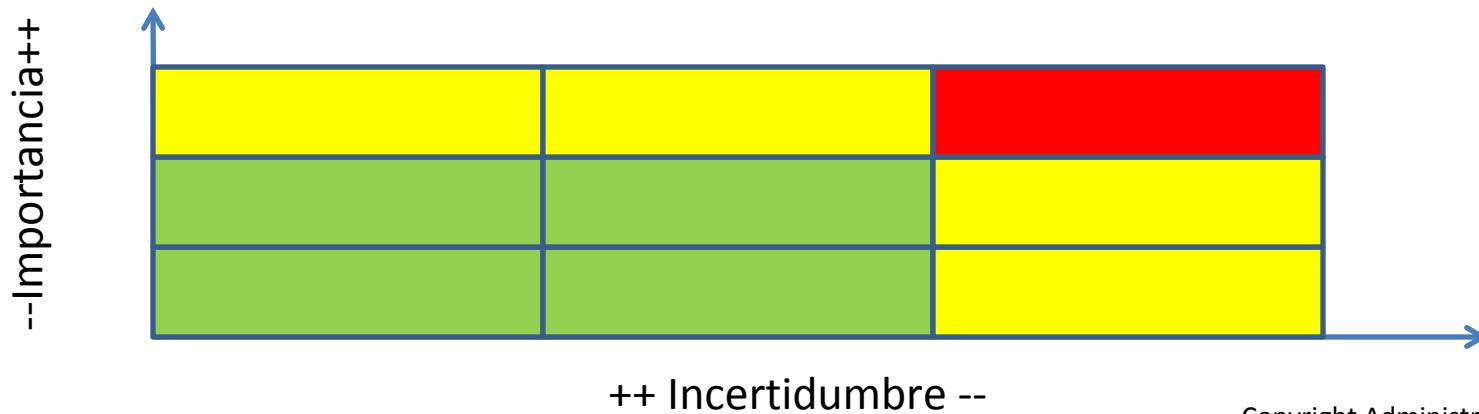


Autentica  
Ambigüedad



## Pasos en la construcción de los escenarios

1. Identificar una decisión
2. Buscar Factores Claves (FC), hechos concretos de éxito o fracaso
3. Fuerzas Directrices (FD), son tendencias
4. **Armar un ranking de importancia e Incertidumbre de FC y FD.**
5. Con las FC y FD del punto anterior, armamos las posibilidades que mejor representan a la realidad estudiada. A esta se le llama “matriz de implicancias”.
6. En este paso se le da cuerpo al Escenario, es decir, se determinan cuáles son las cuestiones que deben producirse para llegar a la situación deseada.



La formulación de estrategias se propone al solo efecto de lograr una **“ventaja competitiva”**, la cual tiene como principal característica que sea **“sostenible en el tiempo”**, ya que sino el esfuerzo será en vano.



**Ventaja Competitiva** a todas las características de un producto o servicio que otorgan cierta superioridad por sobre las de sus competidores

1. **Acciones de Refuerzos**, atenuar las debilidades.
2. **Acciones de Redespliegue**, Crisis Estructurales, acciones paliativas.
3. **Acciones Políticas**, Peticiones a los organismos estatales.



1. **Penetración en el mercado.** 2x1.
2. **Desarrollo del Mercado.** Pequeños cambios al productos. Tarjeta Jóvenes.
3. **Desarrollo del producto.** Nuevas Características. Levanta vidrios eléctricos.
4. **Diversificación.** Todo nuevo!!

|          |          | PRODUCTOS               |                         |
|----------|----------|-------------------------|-------------------------|
|          |          | ACTUALES                | NUEVOS                  |
| MERCADOS | ACTUALES | Penetración del mercado | Desarrollo de productos |
|          | NUEVOS   | Desarrollo del mercado  | Diversificación         |

**GRACIAS POR SU ATENCION  
CUALQUIER DUDA**

**GOOGLE ESTA DISPONIBLE LAS 24H  
DEL DIA**

[memegenerator.net](http://memegenerator.net)