

Planeación Estratégica y Plan de Negocios

Enero Abril 2008



Unidad Temática I.

La Planeación Estratégica

El alumno conocerá los conceptos básicos de la Planeación Estratégica para las diferentes áreas funcionales de una empresa.



Planeación

Es la selección de misiones objetivos, metas y sus elementos o medios de control. Sistema utilizado para obtener una visión futurista de hacia donde va la institución, cuál es su misión, sus objetivos y metas; establece métodos y procedimientos para desarrollar planes, programas y proyectos.

Estrategia

Determinación de la misión (o propósito fundamental) y de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, la adopción de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para lograr estos fines. (KOONTZ & WEIHRICH, 2003)

Lic. Edgar F. Lanestosa
Solórzano

Tipos de estrategias

Las principales estrategias corresponden probablemente a las áreas de crecimiento:

- Finanzas
- Organización
- Recursos Humanos (Personal)
- Relaciones Públicas
- Productos o servicios
- Comercialización

Lic. Edgar F. Lanestosa
Solórzano

Tipos según Porter

- **Liderato General de Costos.** Se establece mediante un conjunto de políticas orientadas hacia la reducción de costos, traducidos en precios bajos con respecto a la competencia. **Requiere:** construcción agresiva de instalaciones de escala suficiente, búsqueda vigorosa de reducción de costos a partir de la experiencia, control riguroso de gastos variables y fijos, considerando también la calidad del servicio.

Lic. Edgar F. Lanestosa
Solórzano

Se necesita

Para colocar a las empresas en esta orientación es necesario tener una participación considerable en el mercado, así como, la capacidad de realizar fuertes inversiones iniciales de capital, las cuales luego de participar y lograr el liderazgo, generan elevados niveles de utilidad, que servirán para reinvertir y mantener el liderazgo.

Lic. Edgar F. Lanestosa
Solórzano

Tipos según Porter

- **Diferenciación.** Esta hace referencia a la orientación de la organización para el ofrecimiento de productos únicos o diferenciados del resto de los que se encuentran en el mercado. **Riesgos:** en algunas ocasiones impide conseguir una gran participación en el mercado; en la mayoría de los casos significa un debilitamiento de los costos, como los costos elevados de investigación y desarrollo.

Lic. Edgar F. Lanestosa
Solórzano

Tipos según Porter

- **Enfoque o concentración.** Esta centra la organización en un nicho de mercado, para diferenciarse u ofrecer costos bajos, o ambos inclusive. Sirve para seleccionar los mercados menos vulnerables a sustitutos o aquellos donde la competencia es débil en beneficio propio, de manera que, la empresa solo se acentuará en el nicho que le convenga para el logro de sus resultados a corto, mediano y largo plazo.

Lic. Edgar F. Lanestosa
Solórzano

La Planeación Estratégica

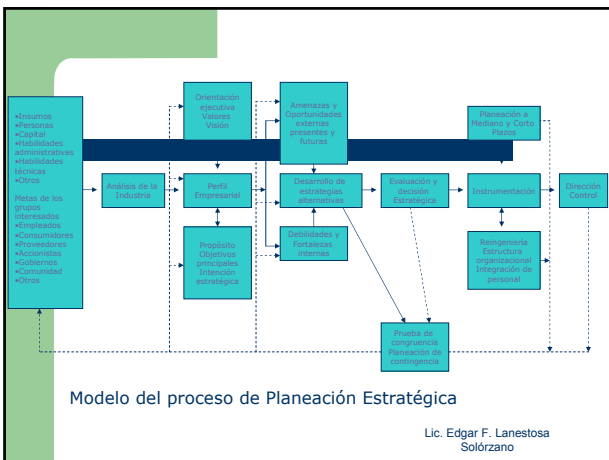
Es una herramienta por excelencia de la gerencia estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la misión y objetivos, del medio ambiente y sus presiones así como de los recursos disponibles.

Lic. Edgar F. Lanestosa Solórzano

Planeación Estratégica

Es el proceso administrativo de desarrollar y mantener una relación viable entre los objetivos-recursos de la organización y las cambiantes oportunidades del mercado. El objetivo es modelar y remodelar los negocios y productos de la empresa, de manera que se combinen para producir un desarrollo y utilidades satisfactorios.

Lic. Edgar F. Lanestosa Solórzano



Análisis y plan estratégico



Etapas de la Planeación Estratégica

- Identificación
- Evaluación
- Elección
- Implantación
- Retroalimentación

Lic. Edgar F. Lanestosa Solórzano

Limitaciones ambientales

La planeación estratégica se ve afectada por los constantes cambios que se dan en el ambiente, tanto a nivel micro como macro.

Esta situación hace que la planeación deba ser flexible de tal forma que permita la realización de ajustes constantes.

Lic. Edgar F. Lanestosa Solórzano

Planeación Estratégica de Mercadotecnia

Niveles de Decisión:

- **Identificación de senderos**

Misión de la empresa

- **Resolución de Problemas**

Plan Estratégico de Mercado

- **Instrumentación**

Efectividad y Rentabilidad

Lic. Edgar F. Lanestosa
Solórzano

Comentarios

En el nivel más alto, se encuentran las decisiones que tienen que ver con la declaración de la misión de la empresa y la definición del negocio a que esta se dedica.

Una vez identificado el sendero a recorrer, el siguiente nivel de gestión tiene que ver con la formulación de un plan estratégico. Aquí tiene lugar, entre otras cosas, la formulación de una estrategia para competir.

El tercer nivel de gestión es el que se relaciona con la operación del día con día.

Lic. Edgar F. Lanestosa
Solórzano

Plan de mercadotecnia



Lanestosa
Solórzano

Plan de mercadotecnia

- 1. Resumen ejecutivo** Presenta un resumen breve de la situación, objetivos, estrategia y acciones incluidas en el plan y sus resultados esperados.
- 2. Situación actual y tendencias** Resume información relevante del mercado, competencia, ambiente y sus tendencias, incluyendo el tamaño y la tasa de crecimiento del mercado total y de los segmentos de interés.
- 3. Evaluación del desempeño** Examina el desempeño anterior del producto y de los elementos de su programa de mercadotecnia (distribución, precios, etc.).
- 4. Asuntos clave** Identifica las principales amenazas y oportunidades al producto que se van a enfrentar en el año siguiente, así como las fuerzas y debilidades del producto y del negocio que deberán ser tomadas en cuenta para enfrentar el contexto.
- 5. Objetivos** Especifica las metas a ser logradas en términos de volumen de ventas, participación de mercado y utilidades.

Lic. Edgar F. Lanestosa
Solórzano

Plan de mercadotecnia

- 6. Estrategia de mercadotecnia** Resume el enfoque estratégico general que será usado para lograr los objetivos establecidos en el plan.
- 7. Planes de acción** Establece: (1) el mercado meta, (2) las acciones específicas a implementar con respecto a las cuatro P's – ¿QUÉ?, (3) el responsable de cada acción del plan – ¿QUIÉN?, (4) los tiempos establecidos para los planes – ¿CUÁNDO? y (5) los costos estimados – presupuestos – ¿CUÁNTO?.
- 8. Proyección de pérdidas y ganancias** Establece los resultados financieros esperados del plan.
- 9. Controles** Revisa cómo se va a monitorear el progreso del plan.
- 10. Planes de contingencia** Describe las acciones a implementar en caso de que ocurran amenazas o aparezcan oportunidades no pensadas en el plan.

Lic. Edgar F. Lanestosa
Solórzano

Plan Estratégico de Mercado

- Estrategia de Mercadotecnia
 - Segmentación (Mercado)
 - Diferenciación (Tecnología)
 - Posicionamiento (Beneficio)

Los indicadores clave del desempeño deben reflejar desde la misión del negocio y su estrategia de mercadotecnia, hasta la implementación de esta en la operación de día con día.

Lic. Edgar F. Lanestosa
Solórzano

Plan Estratégico de Mercado

- **Planeación**
 - Objetivos y Estrategias
- **Organización**
 - Estructura y Proceso
- **Ejecución**
 - Información para mejora continua
- **Control**
 - Evaluación de resultados

Lic. Edgar F. Lanestosa
Solórzano

Control de Mercadotecnia

- **Control Estratégico.** Se llama Auditoria de Mercadotecnia y su propósito principal es evaluar hasta donde se da una correcta orientación de la empresa hacia el mercado.
- **Control de Logros.** Permite evaluar los resultados del PE de mercado, para ver cómo es que efectivamente se ha hecho una asignación de recursos que permita aprovechar fuerzas y oportunidades, así como minimizar amenazas y debilidades.

Lic. Edgar F. Lanestosa
Solórzano

Control de Mercadotecnia

- **Control de resultados.** A un nivel de gestión de la operación, lo que debe evaluarse es la efectividad de la organización, a través de indicadores que muestren su nivel de logro, y la eficiencia de la empresa, a través de medidas que muestren el nivel de gasto que ha sido necesario realizar.

Lic. Edgar F. Lanestosa
Solórzano

Control de Mercadotecnia

- **Control de Rentabilidad.** En última instancia, se necesitan indicadores que específicamente muestren la rentabilidad de la empresa ya que lo que se busca es un rendimiento sobre la inversión, en términos generales, o por productos, segmentos, territorios, canal de distribución y hasta por clientes, ya sea en grupos o individuales.

Lic. Edgar F. Lanestosa
Solórzano

Planeación Estratégica de Recursos Humanos

Dentro de este rubro nos referimos a la parte central de toda organización, el elemento humano.

Para desarrollar este punto debemos referirnos a dos conceptos conocidos, la capacitación y el desarrollo del personal.

Lic. Edgar F. Lanestosa
Solórzano

Elementos para la Planeación Estratégica de Recursos Humanos

Existen diversos elementos que son de gran utilidad para la capacitación y el desarrollo del personal, por mencionar algunos:

- Inventario de Habilidades.
- Cuestionario
- Entrevista
- Lista de Verificación

Lic. Edgar F. Lanestosa
Solórzano

Planeación Financiera Estratégica

Sin lugar a dudas, la mayoría de las empresas de origen privado buscan un rendimiento por la inversión realizada, sin embargo, para ello es necesario establecer criterios, definir objetivos y resultados esperados.

Actualmente existen diversas herramientas mediante las cuales se puede realizar la planeación financiera, tal es el caso de los presupuestos.

Lic. Edgar F. Lanestosa
Solórzano

Presupuesto

Es la formulación de resultados esperados expresados en términos numéricos. Podría llamarse un "Programa en Cifras". Al presupuesto financiero operacional se le denomina a menudo "Plan de Utilidades".

Un presupuesto puede expresarse en términos financieros, horas hombre, unidades de productos u horas máquina, o en cualesquiera otros términos numéricamente medibles.

Lic. Edgar F. Lanestosa
Solórzano

Presupuesto

El presupuesto es el instrumento de planeación fundamental de muchas compañías. Obliga a una empresa el realizar por adelantado (1 semana o 5 años de anticipación) una recopilación numérica de sus expectativas del flujo de efectivo, ingresos y egresos, desembolsos de capital o utilización de horas hombre/máquina.

El presupuesto es necesario para el control, pero sería inútil como norma sensible de control si no es un reflejo fiel de los planes.

Lic. Edgar F. Lanestosa
Solórzano

Otros elementos

Se pueden señalar otros elementos útiles para la PE del área financiera tales como:

- Tasa Interna de Retorno
- Valor Actual Neto o Valor Presente Neto
- Tasa Mínima de Rendimiento Aceptable
- Razones Financieras

Nota: se requiere de la existencia de Estados Financieros, actuales e históricos.

Lic. Edgar F. Lanestosa
Solórzano
