

UNIDAD 2

PLANEACIÓN Y CONTROL

TEMA 1: FORMULACIÓN DE PLANES Y ESTRATEGIAS

The logo for UPDS (Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia) features a stylized human figure with arms raised, holding a cluster of spheres, with the letters 'UPDS' to its right.

1. Clases de Planeación y su importancia

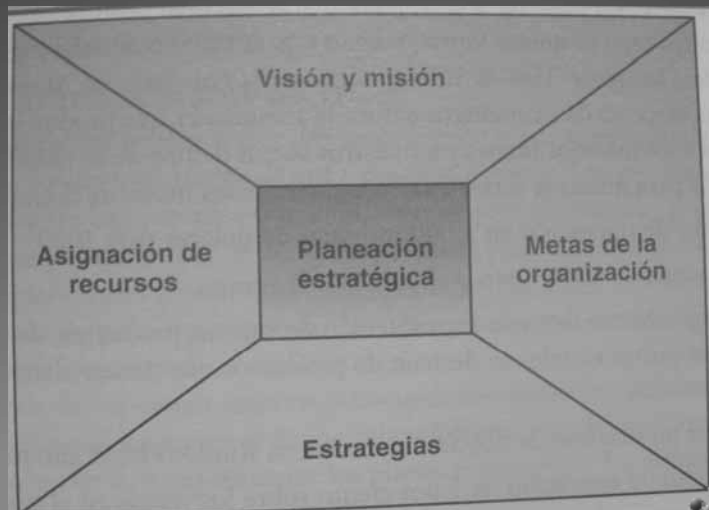
Two black and white photographs are shown. The top one depicts two women looking down with serious expressions. The bottom one shows a man and a woman sitting at a table, looking towards the camera.

Juan Pablo Sucre Reyes

The UPDS logo is located in the bottom right corner of the slide.

1.1 Planeación estratégica : Componentes centrales

Altos directivos (6 competencias) influyen en los 4 componentes centrales para la planeación estratégica que se relacionan entre sí:



Juan Pablo Sucre Reyes



1.1 Planeación estratégica : Componentes centrales

VISION y MISIÓN: La visión expresa el objeto y las aspiraciones fundamentales de la organización y por lo habitual está dirigida al corazón y a la mente de sus miembros. (perdurable)

La Misión es el objeto o razón de ser de una organización. Responde a 3 preguntas: 1) ¿Actividad?, 2) ¿Quiénes somos?, 3) ¿Cómo lo hacemos?. (Guía para decisiones estratégicas y alcanzar metas: variable)

entel Institucional

ENTEL S.A. R.R.H.H. Planificación Transparencia Licitaciones Prensa

Usted está aquí: Inicio » Misión - Visión

Última actualización en Viernes, 27 Septiembre 2013 15:36
Visitas: 1140

Misión

Proveer acceso a las telecomunicaciones, a la información y al conocimiento, con la más amplia cobertura, la mejor tecnología y calidad de servicio, generando bienestar y desarrollo para toda la población boliviana.

Visión

Estar a la vanguardia de las telecomunicaciones satisfaciendo las necesidades y expectativas del pueblo boliviano.

Datos Generales

- Historia
- Misión y Visión
- Valores y Principios
- Datos de Contacto
- Domicilio

Juan Pablo Sucre Reyes

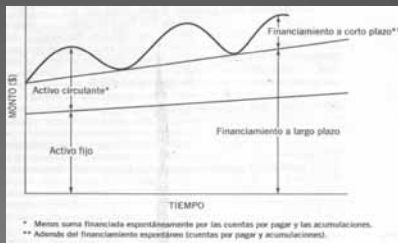


1.1 Planeación estratégica : Componentes centrales

- Metas de la organización: resultados que administradores (u otros miembros) han elegido y se han comprometido a alcanzar, en pro de la supervivencia de la organización y su crecimiento a largo plazo.
- Expresadas de forma cualitativa o CUANTITATIVA (qué, cuánto, para cuando).

AÑOS CONCLUIDOS EL 31 DE MARZO		EXPLICACIONES	
	2002	2001	
Ventas netas ¹	\$3,992	\$3,721	1. Permite conocer la rentabilidad en determinado periodo.
Costo de los bienes vendidos ²	2,668	2,300	2. Suma recibida, o por recibir, de los clientes.
Utilidades brutas	\$1,324	\$1,421	
Costos de venta, generales o de administración ³	812	841	3. Directamente relacionado con los niveles operativos: salarios, materiales primos, comisiones y gastos generales de manufactura.
Utilidades antes de intereses e impuestos ⁴	\$ 490	\$ 380	
Gastos por pago de intereses ⁵	85	70	4. Comisiones de los vendedores, publicidad, salarios de los funcionarios, etcétera.
Utilidades antes de impuestos e impuestos sobre la renta (federal y estatal)	\$ 315	\$ 310	5. Ingresos operativos.
Utilidades después de impuestos ⁶	\$ 201	\$ 198	6. Costo de los bienes prestados.
Dividendos en efectivo	143	130	7. Ingresos gravables.
Incremento de las utilidades retenidas	\$ 68	\$ 68	8. Suma obtenida para los accionistas.

Nota: Los gastos de depreciación para el 200



* Menor suma financiada espontáneamente por las cuentas por pagar y las acumulaciones.
 ** Además del financiamiento espontáneo (cuentas por pagar y acumulaciones).



Juan Pablo Sucre Reyes

UPDS

1.1 Planeación estratégica : Componentes centrales

- Estrategias: Principales cursos de acción (opciones) elegidos e instituidos para alcanzar una o varias metas.
- Reto: Formular estrategias "únicas" o similares a las de la competencia (calidad, imagen, precio o servicio).
- Mayor efecto cuando logran Ventaja competitiva (Michael Porter).

ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS

- Innovación en Valor.
- Liderazgo.
- Trabajo en Equipo.
- Ventajas Competitivas.
- Modelos de Negocios.
- Nuevos Mercados.
- Competitividad Empresarial.
- Nuevos Productos.
- Precios.
- Costeo ABC.
- Tecnología Disruptiva

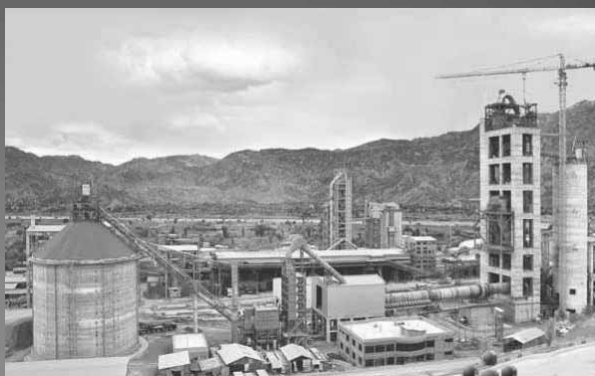


UPDS

Juan Pablo Sucre Reyes

1.1 Planeación estratégica : Componentes centrales

- Asignación de recursos: Asignación de dinero, personas, instalaciones y otros rubros para las diversas oportunidades de negocio presentes o un
- Planificación estratégica: asignar dinero = Presupuesto de capital.



Juan Pablo Sucre Reyes



1.2 Planeación táctica

(Gerentes de nivel medio, primera línea y equipos) Tomar decisiones respecto a: qué, quién y como se hará en un lapso de uno o dos años, o menos.

- Se elaboran para anticipar o lidiar con acciones de la competencia, coordinarse con otros departamentos, clientes y proveedores e implementar planes estratégicos.




Juan Pablo Sucre Reyes



Enfoque de la planeación estratégica y la táctica

DIMENSIÓN	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	PLANEACIÓN TÁCTICA
Objeto pretendido	Garantizar la efectividad y el crecimiento a largo plazo	Medios para implementar los planes estratégicos
Índole de las cuestiones abordadas	Cómo sobrevivir y competir	Cómo alcanzar metas específicas
Horizonte de tiempo	Largo plazo (por lo habitual dos años o más)	Corto plazo (por lo habitual un año o menos)
Frecuencia con la que se hace	En un plazo de entre uno y tres años	En un plazo de entre seis meses y un año
Condiciones en las que se toman las decisiones	Incertidumbre y riesgo	Un riesgo entre bajo y moderado
Nivel en el que se elaboran los planes	Entre las gerencias media y alta	Empleados, hasta la gerencia media
Nivel de detalle	Entre bajo y moderado	Alto

Juan Pablo Sucre Reyes 

2. Estrategias de diversificación y planeación

Diversificación: variedad de B/S que produce una organización y el número de distintos mercados que atiende.

- El grado de diversificación determina la complejidad de la Planificación Estratégica.











Juan Pablo Sucre Reyes 

2.1 Preguntas de diversificación

Ayudan (altos directivos) a identificar riesgos/oportunidades potenciales.

1. ¿Qué podremos hacer mejor que otros si entramos a un nuevo mercado?
2. ¿Qué recursos estratégicos (humanos, financieros, etc.) son necesarios para el éxito en el nuevo mercado?
3. ¿Seremos un actor más o surgiremos como ganadores en el nuevo mercado?
4. ¿Qué aprenderemos con esto y estamos organizados para aprenderlo?



Juan Pablo Sucre Reyes

2.2 Tipos de estrategias de diversificación

Determinan la complejidad de la planeación estratégica.

• Estrategia de un solo negocio: Implica ofrecer un número limitado de B/S a un mercado particular.



Juan Pablo Sucre Reyes

2.2 Tipos de estrategias de diversificación

Determinan la complejidad de la planeación estratégica.

Estrategia de negocio dominante: Implica atender a varios segmentos de un mercado (usuarios de una línea de productos).




Juan Pablo Sucre Reyes



2.2 Tipos de estrategias de diversificación

Determinan la complejidad de la planeación estratégica.

Estrategia de negocios relacionados: Implica ofrecer una serie de B/S que se complementan. (divisiones operan el mismo mercado o similares, usan tecnologías similares, comparten canales de distribución, activos comunes)



Juan Pablo Sucre Reyes



2.2 Tipos de estrategias de diversificación

Determinan la complejidad de la planeación estratégica.

- Estrategia de negocios no relacionados: Implica ofrecer productos diversos (B/S) a muchos tipos de mercados (conglomerado de negocios: 210 en el mundo)
- Downscoping: alternativa a la excesiva diversificación.



Juan Pablo Sucre Reyes



3. Niveles de estrategia y planeación

Se relacionan con la estrategia de diversificación aplicada.

- a) Estrategia corporativa: se concentra en los tipos de negocios en los que la empresa quiere estar, adquisición o retiro de éstos, su asignación de recursos, y en el desarrollo de aprendizaje y sinergia entre ellos.

- UEN: subsidiaria que ofrece B/S relacionados, con misión y metas propias.



Juan Pablo Sucre Reyes



3. Niveles de estrategia y planeación

a.1) Estrategias corporativas de crecimiento:



Juan Pablo Sucre Reyes



3. Niveles de estrategia y planeación

a) Estrategia de negocios: recursos asignados y medidas aplicadas para alcanzar las metas deseadas al atender un mercado específico con B/S muy interrelacionados.

ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS

- Innovación en Valor.
- Liderazgo.
- Trabajo en Equipo.
- Ventajas Competitivas.
- Modelos de Negocios.
- Nuevos Mercados.
- Competitividad Empresarial.
- Nuevos Productos.
- Precios.
- Costeo ABC.
- Tecnología Disruptiva



Juan Pablo Sucre Reyes



3. Niveles de estrategia y planeación

a) Estrategia funcional: acciones y recursos comprometidos que se establecen para las áreas funcionales de operaciones, marketing, RRHH, finanzas, servicios jurídicos, contabilidad y otras.

- Los planes y estrategias funcionales (que incluye planes tácticos) deben apoyar las de negocios.

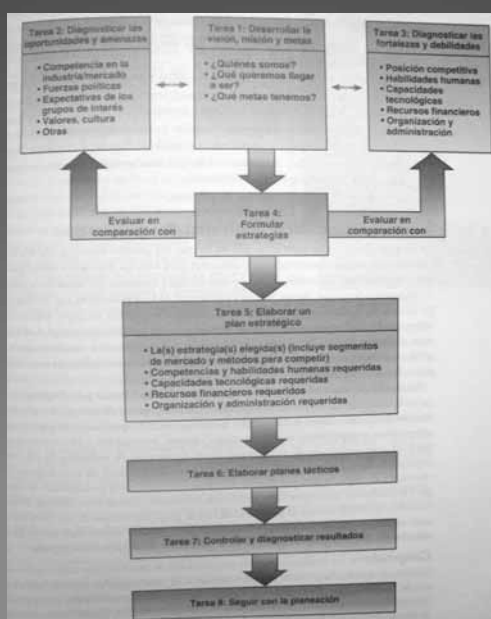


Juan Pablo Sucre Reyes



4. Proceso de la planeación estratégica de negocios (Tareas)

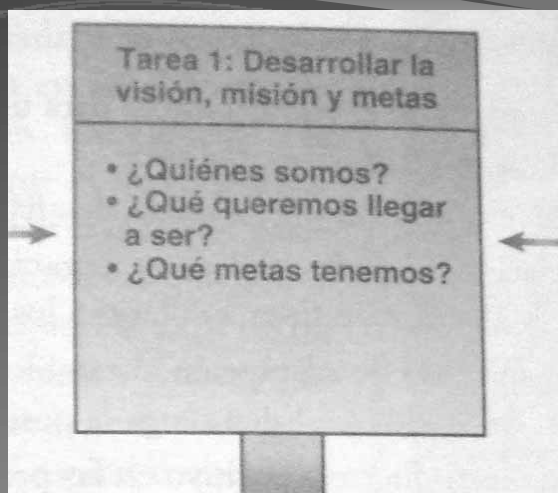
Aplicable sobre todo a empresas de un solo negocio, UEN, negocios relacionados.



Juan Pablo Sucre Reyes



4. Proceso de la planeación estratégica de negocios (Tareas)

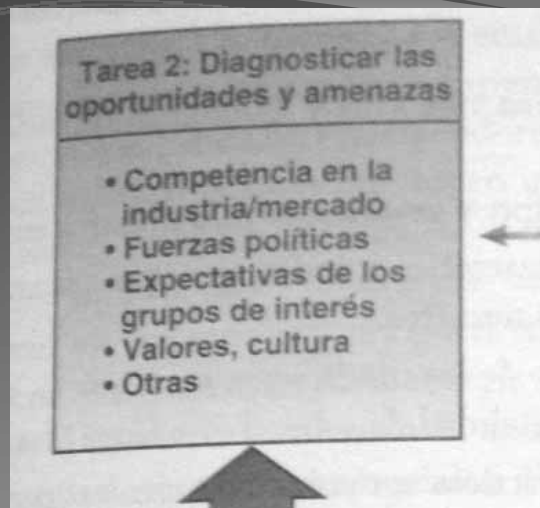


- Se desarrollan en coordinación con la Evaluación de Oportunidades y Amenazas externas (Tarea 2) y de las Fortalezas y Debilidades (Tarea 3)

Juan Pablo Sucre Reyes



4. Proceso de la planeación estratégica de negocios (Tareas)



- La PE debe incluir la evaluación de 5 fuerzas (Porter): competidores, nuevos entrantes, clientes, proveedores, bienes y servicios sustitutos.

Juan Pablo Sucre Reyes



4. Proceso de la planeación estratégica de negocios (Tareas)

COMPETIDORES: Conocerlos así como las variables de rivalidad (precio, publicidad, innovación, mejora continua, servicio al cliente, etc.)

- **NUEVOS ENTRANTES:** Existencia de barreras del mercado y reacciones de la competencia (economías de escala, capital de entrada)
- **CLIENTES:** Poder de éste para enfrentar a competidores y reducir precios (pocos clientes con grandes pedidos, clientes de bienes no diferenciados, clientes desleales)



Juan Pablo Sucre Reyes



4. Proceso de la planeación estratégica de negocios (Tareas)

PROVEEDORES: Poder para subir precios o bajar condiciones sin temor a perder clientes (pocos proveedores para muchos clientes, productos sustitutos no perfectos)

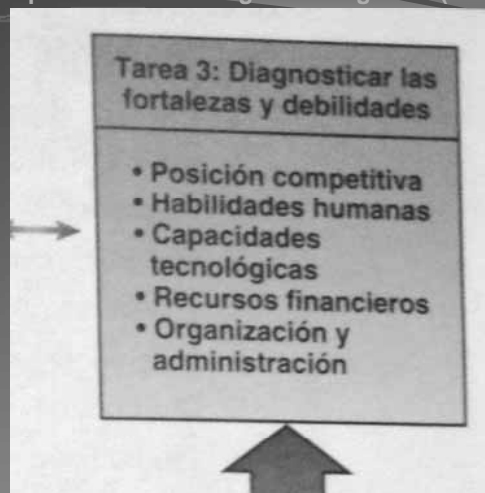
- **B/S SUSTITUTOS:** Calidad y disposición para cambiar hábitos del cliente, limitan precio.



Juan Pablo Sucre Reyes



4. Proceso de la planeación estratégica de negocios (Tareas)



- El diagnóstico de las F y D permite identificar las **COMPETENCIAS CENTRALES** de la organización y determinar cuáles deben mejorar.
- **OUTSOURCING**: Contratar parte o todas las fuerzas que no son C.C. o que son debilidad actual o potencial.

Juan Pablo Sucre Reyes



4. Proceso de la planeación estratégica de negocios (Tareas)

Instrucciones: Evalúe cada cuestión con base en la escala siguiente.

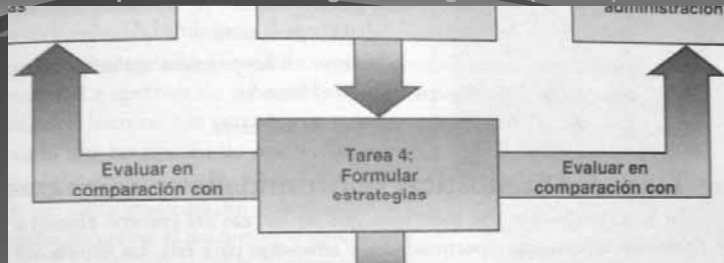
- A = Superior a la mayoría de los competidores (10 por ciento superior).
- B = Arriba del promedio. Buen desempeño. Sin problemas inmediatos.
- C = Promedio. Igual a la mayoría de los competidores.
- D = Aquí hay problemas. No tan bueno como debería ser. Deteriorándose. Se debe mejorar.
- E = Causa de gran preocupación. Crisis. Aplicar medidas de inmediata para mejorar.

Categoría	Cuestión	Escala				
		A	B	C	D	E
Tecnologías de información	Capacidades para formar redes	—	—	—	—	—
	Servicio al cliente	—	—	—	—	—
	Características del producto	—	—	—	—	—
Recursos humanos	Competencias de los empleados	—	—	—	—	—
	Sistemas de recompensa	—	—	—	—	—
	Orientación al equipo	—	—	—	—	—
Marketing	Canales de distribución	—	—	—	—	—
	Efectividad de la publicidad	—	—	—	—	—
	Satisfacción del cliente	—	—	—	—	—
Finanzas	Capacidad para obtener préstamos	—	—	—	—	—
	Relación de deuda a capital	—	—	—	—	—
	Rotación de inventarios	—	—	—	—	—
Producción	Costo por unidad	—	—	—	—	—
	Control de inventarios	—	—	—	—	—
	Proceso de calidad	—	—	—	—	—

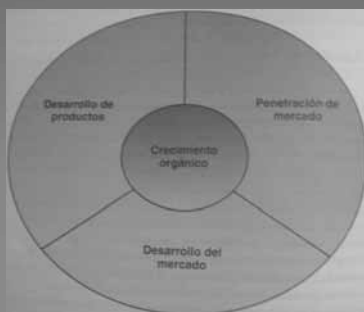
Juan Pablo Sucre Reyes



4. Proceso de la planeación estratégica de negocios (Tareas)



• Debe evaluarse en función de: O / A externas (Tarea 2), F / D internas (Tarea 3), y el potencial de la estrategia en pro de la meta.



Juan Pablo Sucre Reyes



4. Proceso de la planeación estratégica de negocios (Tareas)

Tarea 5: Elaborar un plan estratégico

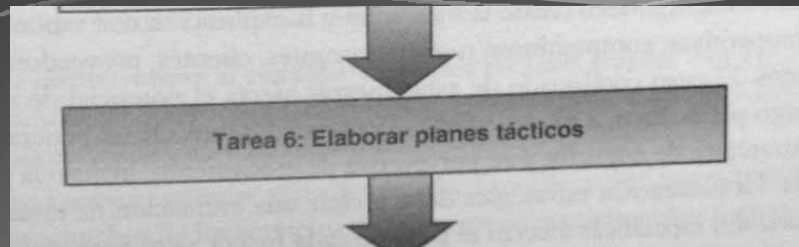
- La(s) estrategia(s) elegida(s) (incluye segmentos de mercado y métodos para competir)
- Competencias y habilidades humanas requeridas
- Capacidades tecnológicas requeridas
- Recursos financieros requeridos
- Organización y administración requeridas

- Planteadas estrategias alternativas y elegidas algunas, se elabora el PE por escrito:
 1. Visión, Misión y Metas.
 2. B/S que ofrece, qué hace que ellos sean únicos.
 3. Análisis y estrategias de mercado (A / O), Planes de contingencia.
 4. Estrategias para obtener y usar todos los RR (F / D), Planes de contingencia.
 5. Estrategias para desarrollar y usar competencias de la organización/empleados.
 6. Estados Financieros (pérdidas y ganancias, flujo de efectivo)

Juan Pablo Sucre Reyes



4. Proceso de la planeación estratégica de negocios (Tareas)



- Sirven de ayuda para implementar los PE (gerentes de primera línea, nivel medio, equipos de empleados).

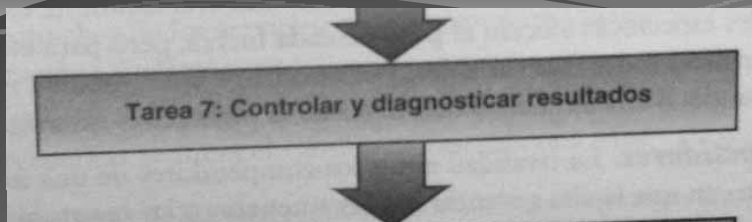
- Factores de éxito para la implementación PT:

1. Respetar presupuesto o reducirlo.
2. Ejecutarlo en tiempo.
3. Alcanzar las metas o superarlas
4. Comunicar claramente los elementos del P.E a todos.

Juan Pablo Sucre Reyes



4. Proceso de la planeación estratégica de negocios (Tareas)



- Los controles son necesarios para garantizar que los planes se implementen de acuerdo a su propósito, y evaluar sus resultados.

- Ante malos resultados puede ser necesario modificar la misión, visión, metas; revisar estrategias, desarrollar nuevos planes tácticos o modificar los controles.

Juan Pablo Sucre Reyes



4. Proceso de la planeación estratégica de negocios (Tareas)

Tarea 8: Seguir con la planeación

- La planeación es un proceso continuo y permanente.
- El entorno externo (Tarea 2) y el interno (Tarea 3) nunca dejan de cambiar.

Juan Pablo Sucre Reyes



5. Modelo general de estrategias competitivas

Las estrategias competitivas tienen éxito cuando se basan en ventaja comparativa (valor superior)

- Este modelo ofrece un marco de 4 estrategias básicas para toda organización.



Juan Pablo Sucre Reyes



5. Modelo general de estrategias competitivas

Estrategia de diferenciación: La empresa compete ofreciendo B/S que los clientes perciben como algo único en sentidos que consideran importantes.



Juan Pablo Sucre Reyes



5. Modelo general de estrategias competitivas

Estrategia de diferenciación enfocada: Implica que la empresa compete en un nicho específico de modo que satisface las necesidades únicas de ciertos clientes o de un mercado geográfico específico.

- El mercado subyacente (gustos y características) puede cambiar.



Juan Pablo Sucre Reyes



5. Modelo general de estrategias competitivas

Estrategia de liderazgo en costos: La empresa compite ofreciendo B/S al precio más bajo posible o a uno más bajo que el de los competidores.



Walmart 
EVERY DAY LOW PRICES

Juan Pablo Sucre Reyes



5. Modelo general de estrategias competitivas

Estrategia de liderazgo en costos enfocada: La empresa compite en un nicho geográfico o de clientes específicos ofreciendo B/S a un precio tan bajo o más bajo que los de los competidores.

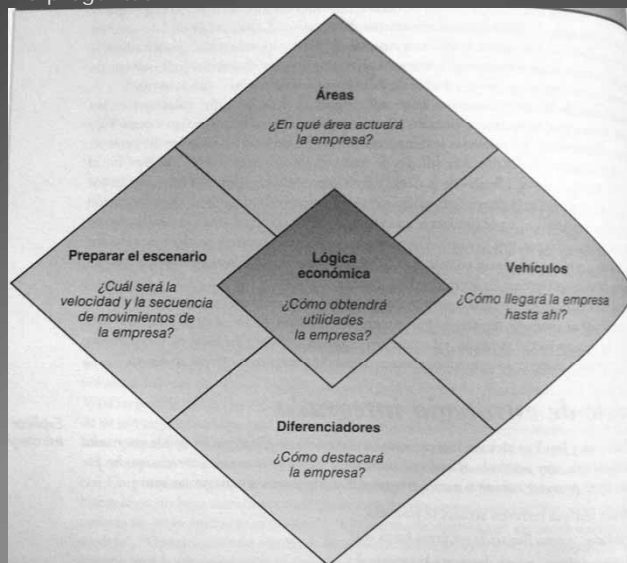


Juan Pablo Sucre Reyes



6. Modelo de estrategia integrada

(Hambrick/Fredrickson) Conformado por cinco elementos interrelacionados que responden 5 preguntas.



Juan Pablo Sucre Reyes



GRACIAS POR SU ATENCIÓN.....



123mycodes.com



UPDS

Juan Pablo Sucre Reyes