



Guía

Planeamiento Estratégico



PERÚ

Ministerio
de Comercio Exterior
y Turismo



Colección Promoviendo Exportación **Guía N° 11 Planeamiento Estratégico**

Una publicación del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR)
Calle Uno Oeste N° 50, San Isidro, Lima, Perú
Teléfono: (51-1) 513-6100
www.mincetur.gob.pe
© MINCETUR. 2013. Todos los derechos reservados

Contenido: Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (Promperú).
Edición de textos, diseño e ilustraciones: Digired.net.

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N° 2013-11334
Segunda impresión: Diciembre de 2013
Tiraje: 1.000 unidades

Distribución gratuita. Prohibida su venta
Este documento puede reproducirse en su totalidad para su difusión y debate siempre y cuando se mencione la fuente.

Con el objetivo de contribuir a la competitividad de nuestras exportaciones, el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo de forma conjunta con PROMPERÚ pone a disposición de empresarios y público en general la colección de 16 guías Promoviendo Exportación en el marco del “**Programa de Promotores de Comercio Exterior**” que expone de manera directa y simple los pasos necesarios para desarrollar la actividad exportadora con éxito.

Se introduce a las personas naturales o microempresarios y emprendedores al mundo de los negocios, enseñándoles primero a valorar los recursos con los que cuentan en sus localidades. A partir de ello se les inculca un espíritu emprendedor que los impulse a llevar esos recursos a otros lugares en los que por tratarse de algo nuevo, pueden recibir una valoración mucho mayor. Se les familiariza con los términos de producción, materia prima, tecnología, envases y embalaje, servicios logísticos, entre otros, como si se tratara de algo muy natural. Se promueve la formación y constitución de empresas y si no se contara con el capital necesario se sugiere la asociatividad.

También se desarrollan técnicas para el mejor aprovechamiento de los tratados de libre comercio, haciéndose uso de ejemplos sencillos y tests de evaluación para mayor confianza del empresario. A partir del convencimiento de explorar los mercados se provee al empresario o emprendedor de las herramientas de gestión y del conocimiento operativo que requiere para hacer su primer embarque o despacho. Se detallan además los servicios de la Ruta Exportadora que Promperú presta a los empresarios durante los diferentes estadios de su desenvolvimiento en el mercado acompañándolos en toda su travesía y presentándoles la Ventanilla Única de Comercio Exterior como un instrumento que nos ayuda a ahorrar tiempo y dinero centralizando los procesos y trámites de exportación e importación de forma electrónica.

Con la seguridad de sumar a nuestros exportadores de alimentos, confecciones, metalmecánicos, químicos, artesanías y joyería de hoy otros sectores que tanto en bienes como en servicios se desarrollarán innovando y accediendo a nuevas tecnologías gracias a las ventajas que nos ofrece la integración al mundo, ponemos al alcance de todos y todas ustedes emprendedores y microempresarios, funcionarios y funcionarias de gobiernos locales, regionales y nacional, la colección de estas 16 guías Promoviendo Exportación que nos harán liderar las exportaciones de nuestro país al mundo, generando más empleo y más inclusión para todos.

Magali Silva Velarde – Álvarez
Ministra de Comercio Exterior y Turismo

El planeamiento estratégico es una herramienta de gestión que permite tener una visión clara de los objetivos organizacionales a mediano y largo plazo y compartir los objetivos estratégicos con todo el personal de la organización. Planificación significa pensar en el futuro de tal modo que se pueda actuar de inmediato para lograr ese futuro. Esto no quiere decir que todo vaya a surgir según el plan establecido. De hecho, no será así con toda probabilidad. Sin embargo, si se planifica correctamente, la realización de ajustes sin comprometer las metas resultará posible.

El objeto de la **Guía Planeamiento Estratégico**, la undécima de la **Colección Promoviendo Exportación**, es brindar herramientas básicas para el diagnóstico empresarial, la fijación de objetivos y el desarrollo de estrategias e indicadores de medición para la gestión de la empresa exportadora. Todo ello a través de la introducción de conceptos claves que permitan el desarrollo de un plan de empresas de exportación, en el marco de una economía peruana globalizada.

Se atiende así a la necesidad de contar con funcionarios y empresarios exportadores capacitados y sensibilizados en la temática del planeamiento estratégico, capaces de diseñar estrategias de crecimiento e identificar oportunidades que permitan generar valor para la empresa por medio de una evaluación objetiva de su situación competitiva tanto interna, como externa.



1

DEFINICIONES BÁSICAS

1.1 ¿Qué es la planificación?	14
1.2 ¿Por qué planificar?	15
1.3 ¿Cómo planificar?	15
1.4 Ventajas del planeamiento	16
1.5 ¿Qué es el planeamiento?	17
1.6 Algunos conceptos	19

2

PLAN ESTRATÉGICO

2.1 Importancia	24
2.2 Proceso de planeamiento estratégico.....	25

3

VISIÓN Y MISIÓN

3.1 Visión	28
3.2 Misión	31
3.3 Valores	36
3.4 Filosofía.....	38
3.5 Cultura empresarial	39



4

ANÁLISIS FODA

- 4.1 Análisis externo.....42
- 4.2 Análisis interno43
- 4.3 Componentes del análisis FODA46

5

ANÁLISIS COMPETITIVO

- 5.1 Las cinco fuerzas competitivas52
- 5.2 Pasos para el análisis de competidores55
- 5.3 Análisis de Ventaja Competitiva57

6

OBJETIVOS

- 6.1 Formulación de objetivos.....62
- 6.2 Metas63
- 6.3 Estrategias65
- 6.4 Políticas67
- 6.5 Indicadores68
- 6.6 Plan de acción70



7	MONITOREO Y EVALUACIÓN	
	7.1 Monitoreo	76
	7.2 Evaluación	77
	7.3 Ruta del plan estratégico	79
8	ESTRUCTURA DE UN PLAN DE NEGOCIOS DE EXPORTACIÓN	
	8.1 Contenido sugerido para un plan de exportaciones	82
9	LIMITACIONES Y RECOMENDACIONES	
10	ANEXOS	
	10.1 Guía para el diseño de la visión y misión	90



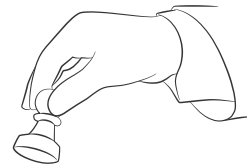
CAPÍTULO 1

DEFINICIONES

1

DEFINICIONES BÁSICAS

1.1 ¿QUÉ ES LA PLANIFICACIÓN?



Es el proceso que se sigue para:

- A** ESTABLECER OBJETIVOS Y METAS POR ALCANZAR EN UN PERÍODO DE TIEMPO.
- B** PLANTEAR ESTRATEGIAS Y ACTIVIDADES PARA CUMPLIR CON DICHS OBJETIVOS Y METAS.

- ✓** PARA ELLO SE ELABORA UN **PLAN ESTRATÉGICO**, EL CUAL PROPORCIONA INFORMACIÓN PARA TOMAR DECISIONES CORRECTAS ANTES DE INICIAR LAS ACTIVIDADES PENSADAS.

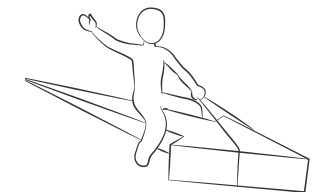
PLANIFICAR

Significa pensar en el futuro, de tal modo que se pueda actuar de inmediato. Esto no quiere decir que todo vaya a surgir según el plan establecido. De hecho, no será así con toda probabilidad. Sin embargo, si se planifica correctamente, la realización de ajustes sin comprometer las metas resultará más posible.

1.2 ¿POR QUÉ PLANIFICAR?

- A** PROPORCIONA UNA CLARA COMPRESIÓN DE LOS ELEMENTOS NECESARIOS PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS.
- B** AYUDA A OTORGAR PRIORIDADES Y TOMAR DECISIONES.
- C** PERMITE CENTRAR LOS RECURSOS LIMITADOS EN ACCIONES QUE BENEFICIARÁN EL TRABAJO DE MEJOR MANERA.
- D** MANTIENE EN CONTACTO CON EL CONTEXTO: LOCAL, NACIONAL O MUNDIAL.
- E** PROPORCIONA UNA HERRAMIENTA PARA COMUNICAR LAS INTENCIONES A OTROS.
- F** PROPORCIONA UNA GUÍA COHERENTE PARA SU APLICACIÓN DIARIA.

1.3 ¿CÓMO PLANIFICAR?



- A** TENER METAS CLARAS QUE GUIARÁN LAS ACTIVIDADES.
- B** PROYECTAR LOS RESULTADOS QUE PODRÍAMOS OBTENER.
- C** HACER COTIZACIONES NECESARIAS PARA LA COMPRA DE LOS RECURSOS QUE NECESITAMOS.
- D** TENER UN CÁLCULO APROXIMADO DE CUÁNTO REQUERIREMOS.
- E** BUSCAR CON ANTICIPACIÓN LA ASESORÍA RESPECTIVA.
- F** PREVER CONTROLES DE SITUACIONES QUE PUEDAN HACER FRACASAR NUESTRA ACTIVIDAD.

1.4 VENTAJAS DEL PLANEAMIENTO

Las ventajas del planeamiento deben ser estudiadas, pues existen muchas excusas para no llevarla a cabo y «ponerse manos a la obra» de inmediato. A menudo **resulta más sencillo no planificar, pues implica tiempo y dinero.**

Sin embargo, ello tiene sus pros y contras:



Reduce el nivel de **incertidumbre** para el cumplimiento de los objetivos.

Estimula la formación de **esquemas propios de trabajo**, ajustado a los problemas reales.

Coordina los esfuerzos de la empresa y plantea nuevos desafíos.

Orienta los objetivos y las políticas, al poner a todos del mismo lado.

Genera una prolija interrelación entre las áreas involucradas, y **incrementa la motivación general.**



Falta de **control.**

Excesivas **situaciones imprevistas.**

Inexistencia de una **medida** para controlar el verdadero éxito o fracaso de la gestión.

Falta de una **guía de acción** clara y precisa.

Peligrosa **visión de corto plazo.**

Falta de **criterios para decidir** inversiones y gastos.

“La empresa que falla en planear, planea para fallar”.

1.5 ¿QUÉ ES EL PLANEAMIENTO?

Planeamiento es un término que comprende diferentes tipos de actividades. Se puede planear en un nivel estratégico, funcional o de actividad, para una organización, programa o proyecto.

Los dos tipos de planeamiento principales son:

- I PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO.
- II PLANEAMIENTO EMPRESARIAL, FUNCIONAL Y DE ACCIÓN.

I.- PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

Representa un **cuadro** de mayor envergadura. Las organizaciones a menudo se ven tan envueltas en los problemas cotidianos que se olvidan de este cuadro de mayor envergadura. Están siempre ocupados planificando **asuntos**, que fracasan en el planeamiento funcional, empresarial o de acción. Una empresa desarrolla un marco estratégico a través de un planeamiento estratégico.

- ▼ ESTE MARCO LE PERMITE DETERMINAR SUS PRIORIDADES Y LAS ESTRATEGIAS QUE PODRÍAN AYUDAR EN LA CONSECUCCIÓN DE SU VISIÓN.

II.- PLANEAMIENTO EMPRESARIAL, FUNCIONAL Y DE ACCIÓN

¿Qué ocurre si se actúa directamente sin realizar primero una estrategia?

- ▼ LA MAYORÍA DE LAS ORGANIZACIONES ENCUENTRA MÁS SENCILLO PONERSE MANOS A LA OBRA DE INMEDIATO QUE LLEVAR A CABO UNA «ESTRATEGIA». «¿PLANIFICAR UN TALLER O LANZAR UNA CAMPAÑA? ¡VAMOS A TRABAJAR DE UNA VEZ!» NO OBSTANTE, SIN EL TRABAJO ESTRATÉGICO PRELIMINAR, NO HAY MANERA DE EVALUAR SI EL TALLER, LA CAMPAÑA O EL ENFOQUE SERÁN ADECUADOS.

A menudo hay confusión sobre el tipo de planeamiento que corresponde a cada situación específica, por esa razón es necesario hacer una breve diferenciación entre los tipos de planes.

Si bien es cierto que los planes actúan sobre la misma realidad y los mismos recursos humanos, apuntando los mismos objetivos, misión y visión, todos tienen un sesgo, alcance u oportunidad que los distinguen, tal como se indica a continuación:

III.- DIFERENCIAS ENTRE TIPOS DE PLANES



1.6 ALGUNOS CONCEPTOS

- 1 PLAN ESTRATÉGICO**

Es el documento que resulta del planeamiento (estratégico) de largo plazo. Generalmente cubre un período mínimo de cinco años, plantea la misión y las metas del programa, fija prioridades para las estrategias y formula la base financiera para lograr dichas metas.
- 2 PLAN DE EMPRESA**

Desarrollado a menudo con el propósito de captar financiamiento para un programa o proyecto, un plan de empresas detalla las metas, actividades, fuentes de ingresos, otros recursos financieros y el cálculo de los ingresos anticipados que serán generados por la empresa o actividad.
- 3 PLAN DE ACCIÓN¹**

Detalla las metas y los objetivos del programa, así como las actividades que se desarrollarán para lograrlos. El plan de acción cubre generalmente un período de un año, determina cuál es la persona o personas responsables de la ejecución de cada actividad, muestra cuándo debe concluir cada una de estas e indica cuáles son los recursos financieros necesarios (ver también plan operativo). Elaborado por un gerente y por el personal a su cargo.
- 4 PLAN DE TRABAJO**

Documento elaborado por el administrador y el personal que cubre un período específico, enumera todas las actividades planeadas, la fecha en la cual estas se completarán, los recursos que se requerirán y las personas responsables de su ejecución.

¹ Desarrollo de un vocabulario común: glosario de términos gerenciales. Centro de recursos electrónicos gerenciales

5 PLAN OPERATIVO:

A diferencia del plan estratégico (que plantea las estrategias o iniciativas generales que utilizará un programa para lograr sus objetivos), un plan operativo plantea los proyectos o actividades específicas (de acuerdo con el plan estratégico) que se llevarán a cabo, y el cronograma y los recursos necesarios para completar dichos proyectos o actividades (ver también el plan de acción).

6 PLAN DE ACTIVIDADES:

Proceso de definición de las actividades, la planeación de la secuencia de las mismas y la identificación de los recursos (humanos, financieros y materiales) que se utilizará para llevarlas a cabo y lograr los resultados deseados.

Para más información sobre planificación, puede consultar las siguientes páginas web:

<http://www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r42480.PPT>

http://www.rhh-web.com/downloads/conceptos_basicos_de_planeacion_estrategica.pdf

LA PLANIFICACIÓN EMPIEZA CON EL BUEN MANEJO DEL TIEMPO, CON LA PROGRAMACIÓN DE LO QUE HACEMOS TODOS LOS DÍAS Y DE TODAS LAS ACTIVIDADES QUE REALIZAMOS EN EL PUESTO DE TRABAJO.

PLAN ESTRATÉGICO



CAPÍTULO 2

PLAN ESTRATÉGICO

2

PLAN ESTRATÉGICO

Constituye una herramienta obligada para la adecuada conducción de nuestra empresa.

Sin él, la dirección no tendría el soporte necesario para ir en una dirección determinada, y la empresa tampoco sabría qué caminos elegir para conseguir lo que busca.

2.1 IMPORTANCIA

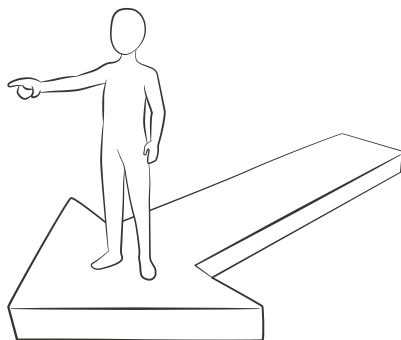
El objetivo del planeamiento estratégico es lograr una ventaja competitiva sostenible.

El plan estratégico analiza la óptima combinación entre recursos y oportunidades de la empresa, se enfoca en un horizonte de mediano y largo plazo, generalmente de tres a cinco años (ocasionalmente hasta diez años), pero considerando siempre el entorno competitivo.



Para más información sobre plan estratégico, puede consultar el siguiente enlace:

⋮ http://www.aprocom.org/axis/pdf_planes/manual_parte1.pdf



2.2 PROCESO DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO



Puede visitar el siguiente enlace para más información sobre el proceso de planeación estratégica:

⋮ <http://www.crecenegocios.com/la-planeacion-estrategica>

CAPÍTULO 3

VISIÓN Y MISIÓN

3

VISIÓN Y MISIÓN

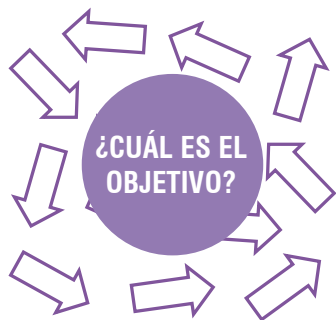
3.1 VISIÓN



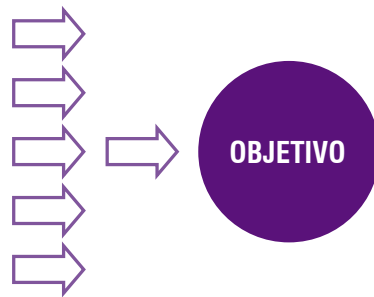
- 1 Sueño de la organización
- 2 Aspiración máxima a la cual se desea llegar
- 3 Meta de liderazgo por alcanzar en el futuro
- 4 ¿Qué queremos ser?
- 5 ¿Dónde queremos estar en el largo plazo?

¿POR QUÉ UNA VISIÓN?

SIN VISIÓN



CON VISIÓN



Visión es la perspectiva que se tiene a futuro, la aspiración máxima a la cual se quiere llegar, la meta ambiciosa de liderazgo por alcanzar. Toda empresa debe buscar continuidad en el tiempo y tratar de crecer cada vez más. Para ello es necesario mirar al futuro y proyectar el trabajo para lograr esa continuidad.

Los grandes proyectos y empresas han empezado con una visión personal del líder, tienen una concepción clara de lo que quieren ser y hacer en la vida.

La visión es la imagen de lo que deseamos que sea nuestra empresa en el futuro, de forma realista y atractiva: pensar en el futuro, de modo que sepamos hacia dónde llevar la empresa, cómo queremos que nos vean los clientes.

Tener una visión definida ayuda en la toma de decisiones de mediano y largo plazo. De todas formas, hemos de tener en cuenta que el mercado evoluciona rápidamente, con lo cual la empresa ha de irse adaptando con el tiempo. La visión se puede definir para cinco años y luego es conveniente revisarla.

Los empresarios exitosos tienen muy claro cómo será su empresa en el futuro y hacia dónde se dirige.

Los grandes emprendedores constantemente están pensando en aumentar e innovar sus productos, y poner en marcha servicios y procedimientos nuevos.

LA VISIÓN ES COMO UNA PERSONA QUE TIENE EN SUS MANOS UN COMETA QUE QUIERE HACER VOLAR. LAS PERSONAS Y EMPRESAS SUJETAN EL HILO, QUE GUÍA HACIA LA VISIÓN. LOS CAMBIOS (LOS VIENTOS) DETERMINAN CUÁN ALTO PUEDE LLEGAR A ELEVARSE.

EJEMPLOS DE VISIÓN

- 1 : “Construiré un automóvil para la multitud... Su precio será tan bajo que todos los hombres con un buen sueldo podrán tener uno y disfrutar con su familia la bendición de horas de placer en grandes espacios abiertos... El caballo desaparecerá de nuestras carreteras, el automóvil se dará por sentado...” **Visión de Henry Ford y su modelo T**
- 2 : “Ser la marca nacional de mayor preferencia por el consumidor, a través de una organización ligera, eficiente y productiva”. **Kola Real.**
- 3 : **Artículos de Cuero E.I.R.L.** “Ser reconocida en todo el país como una empresa que elabora productos de calidad que satisfacen a sus clientes y, a la vez, genera empleos dignos que garantizan el bienestar de sus empleados”.
- 4 : En el transcurso de cinco años, “ser considerados por los clientes como la empresa líder en la región Huancavelica en la producción y venta de truchas, y contar con personal calificado y plenamente identificado con la empresa”.

La **formulación de la visión** debe ser un proceso participativo. No puede ser realizada por personas externas a la empresa, pues no tienen el conocimiento ni el compromiso suficiente.

LA VISIÓN DESCRIBE UN FUTURO DESEADO Y DESAFIANTE DE LA EMPRESA BASADO EN VALORES COMPARTIDOS.

LA VISIÓN debe ser compartida, y debe prevalecer en el grupo un comportamiento que permita que cada uno proponga el camino hacia el futuro de la manera más completa posible.

LA VISIÓN se puede expresar por medio de una frase metafórica o un dibujo. Es importante que sea sintética, expresiva y clara, con el fin de lograr una comprensión y un compromiso por actuar de acuerdo con los valores que expresa.

La **ELABORACIÓN DE LA VISIÓN** se debe realizar en un clima tranquilo, contestando a preguntas como:

- ▼ ¿QUÉ ES AHORA NUESTRA EMPRESA?
- ▼ ¿CÓMO IMAGINAMOS A NUESTRA EMPRESA DENTRO DE 10 AÑOS?
- ▼ ¿QUÉ QUEREMOS SER Y LOGRAR?

LA VISIÓN responde a lo que esperamos sea la empresa en varios años, o cómo la imaginamos en el futuro. Las decisiones de largo plazo se toman hoy.

3.2 MISIÓN

- 1 Define la razón de la empresa
- 2 Determina a qué nos dedicamos
- 3 Describe qué hacemos, por qué y para quién
- 4 Está orientado al consumidor o usuario
- 5 Es lo que hacemos para cumplir la visión

ELEMENTOS DE LA MISIÓN:

CLIENTES:

¿QUIÉNES SON LOS CLIENTES DE LA EMPRESA?

PRODUCTOS:

¿CUÁLES SON LOS PRINCIPALES PRODUCTOS DE LA EMPRESA?

MERCADOS:

¿DÓNDE COMPITE LA EMPRESA?

TECNOLOGÍA:

¿ES LA TECNOLOGÍA UN INTERÉS PRIMORDIAL DE LA EMPRESA?

INTERÉS:

¿TRATA LA EMPRESA DE ALCANZAR OBJETIVOS ECONÓMICOS?

FILOSOFÍA:

¿CUÁLES SON LAS CREENCIAS, VALORES, ASPIRACIONES Y PRIORIDADES?

CONCEPTO DE SÍ MISMA:

¿CUÁL ES LA PRINCIPAL VENTAJA COMPETITIVA?

IMAGEN PÚBLICA:

¿SE PREOCUPA POR ASUNTOS SOCIALES Y AMBIENTALES?

INTERÉS POR LOS EMPLEADOS:

¿SE CONSIDERA VALIOSOS A LOS EMPLEADOS?

LA MISIÓN enuncia el propósito que distingue a una empresa. Formular la misión equivale a declarar su principal razón de existir, la función que cumple en la sociedad y, además, su naturaleza y filosofía.

Las siguientes preguntas ayudan a construir la misión de una empresa:

¿QUÉ SE VA A PRODUCIR?

¿CÓMO SE VA A PRODUCIR?

¿PARA QUÉ SE VA A PRODUCIR?

¿PARA QUIÉN SE VA A PRODUCIR?

EJEMPLOS DE MISIÓN

- 1 "Contribuir al crecimiento significativo del mercado total de bebidas gaseosas, con un producto de calidad, asequible a la mayoría de personas".
AJEPER - Kola Real
- 2 "Satisfacer las necesidades del hogar y la industria mediante la fabricación, el mercadeo y la venta de productos de limpieza de alta calidad, bajos precios y fácil uso, con demanda en todos los estratos socioeconómicos... obtener un rendimiento definido de capital, generar empleo y apoyar la industria regional".
Intradevco - Sapolio
- 3 "Hacer que nuestros clientes, las personas que han confiado en nosotros, que han comprado nuestras máquinas, se conviertan en empresarios exitosos. Para eso tenemos un centro de capacitación... Porque la tecnología y la capacitación son claves para el éxito".
Corporación Nova

FORMULACIÓN DE LA MISIÓN

- 1 Una buena comunicación hacia fuera y hacia adentro
- 2 Orientar las acciones de la organización, unidad productiva o empresa
- 3 Una mejor asignación de recursos
- 4 Una buena determinación de papeles y funciones
- 5 Soluciones de cómo responder a las necesidades de los clientes
- 6 Para garantizar un propósito único

LA MISIÓN ES LA RAZÓN DE SER DE LA ORGANIZACIÓN,
EMPRESA O UNIDAD PRODUCTIVA.

LA MISIÓN debe ser formulada en un lenguaje motivador, claro y desafiante. Su comprensión orientará las acciones de los miembros de la organización. La comunicación oportuna de la misión es importante. Las siguientes preguntas pueden guiarle en la formulación de su misión:

- ▼ ¿QUIÉNES SOMOS?
- ▼ ¿QUÉ HACEMOS?
- ▼ ¿HACIA DÓNDE NOS DIRIGIMOS?

LA MISIÓN consiste en identificar a quién atendemos y qué producto ofrecemos. Responder a las siguientes preguntas también nos puede ayudar a definir la misión de la empresa:

- ▼ ¿A QUIÉN ESTOY OFRECIENDO LOS PRODUCTOS O SERVICIOS QUE VENDO?
- ▼ ¿QUÉ NECESIDAD DE MIS CLIENTES PRETENDO SATISFACER?

²Las preguntas propuestas para la formulación de la visión y de la misión se asemejan porque están estrechamente relacionadas. La visión nos guía hacia el futuro deseado partiendo de donde estamos ahora, mientras la misión nos hace pensar en qué estamos haciendo ahora y qué debemos hacer para alcanzar la visión. Son preguntas que han sido validadas con los grupos meta, que han demostrado saber utilizarlas de manera oportuna.

A menudo se hace difícil diferenciar entre visión y misión, y se confunden los términos. Con ello, cada vez más se observa la tendencia a hablar únicamente de la una o de la otra.

Junto a la misión y la visión, deberíamos también hablar de valores.

Para reforzar y ampliar sus conocimientos para la formulación de la visión y la misión de su empresa, le recomendamos consultar el siguiente sitio web:



Para más información sobre plan estratégico, puede consultar el siguiente enlace:

⋮ <http://www.invesca.com/capacitacion-pyme/INVESCA-PLANEAMIENTO-ESTRATEGICO/INVESCA-PLANEAMIENTO-ESTRATEGICO-GUIA.pdf>

3.3 VALORES

Llamados también principios corporativos, son el conjunto de creencias y reglas de conducta personal y empresarial que regulan la vida de una empresa.

Están profundamente ligados a las convicciones y los principios de las personas que guían los destinos de la empresa. Los valores definen la personalidad de la empresa.

ASEGÚRESE DE QUE CADA UNO DE SUS VALORES REFLEJE CLARAMENTE LA FORMA EN QUE USTED FUNCIONA DIARIAMENTE, O USTED ARRUINARÁ SU CREDIBILIDAD.

Los valores en la empresa deben basarse en la premisa de que “lo que se dice es lo que se hace”, para lograr una mayor aceptación y reconocimiento de los clientes hacia la empresa y sus productos. Se debe desterrar el dicho “negocios son negocios”, donde el fin justifica los medios y sólo vale ganar dinero, sin considerar que la misión de la empresa debe estar enfocada en la satisfacción total del cliente (cumplir con sus deseos, necesidades y exigencias).

Tener valores en la empresa significa tener en cuenta a la gente que trabaja en ella, con remuneraciones justas y reglas claras; cumplir obligaciones con proveedores y el Estado; conservar el ambiente; y tener responsabilidad social. Es clave que la empresa viva en diálogo, libertad, igualdad, respeto y solidaridad. Entonces estará mejor preparada para competir.

No olvidemos que el mundo está intercomunicado y se sabe lo que se hace. Las malas prácticas son denunciadas y tomadas en cuenta al decidir nuevas operaciones con una empresa, factor clave entre el presente y el futuro comercial. Hacer las cosas correctamente genera aceptación, dinamismo y rentabilidad. Entonces, podemos decir que trabajar con valores y ética sí es negocio.



Marque cinco valores con los que más se identifique:

- Honestidad
- Justicia
- Responsabilidad
- Confianza
- Esperanza
- Esfuerzo
- Generosidad
- Firmeza
- Comprensión
- Respeto
- Fortaleza
- Libertad
- Autenticidad
- Tolerancia
- Constancia
- Otros

PARA REALIZAR NUESTRA VISIÓN Y MISIÓN, NECESITAREMOS DE MUCHOS VALORES.

3.4 FILOSOFÍA

La filosofía de la empresa es el resultado evolutivo de los valores. La filosofía define los valores, desde la perspectiva interna y la relación con su entorno.

FILOSOFÍA EMPRESARIAL



VALORES DE LA EMPRESA (PROPIOS Y DEL ENTORNO)



DEFINE A LA EMPRESA DEFINE CRITERIOS, IDENTIFICA

Los principios o los valores son factores que implícitamente conducen a la empresa y guían el desempeño de la misma. Se encuentran recogidos en las políticas, que son las que se vinculan directamente al comportamiento de la empresa, estandarizan la conducta de los individuos y los grupos en la organización y guían la puesta en marcha de las estrategias y las acciones.

3.5 CULTURA EMPRESARIAL

La cultura empresarial identifica la forma de ser de una empresa. Se manifiesta en las formas de actuar ante problemas y oportunidades de adaptación a cambios y requerimientos, interiorizados en forma de creencias colectivas que se transmiten y enseñan a nuevos miembros como un modo de pensar, vivir y actuar.

Estas creencias, con sus compromisos y talentos, conforman la cultura empresarial. Impulsadas y conducidas desde el liderazgo, definen la identidad perseguida y operan como factores de adaptación y transformación del entorno exterior y el desarrollo de mecanismos internos para enfocar la gestión propia.

La cultura empresarial se expresa en el sentido de pertenencia, en la capacidad de consensuar metas comunes, en la gestión de la empresa con sus objetivos y criterios de evaluación de resultados.

EL LENGUAJE DE CADA EMPRESA ES ESENCIAL PARA FIJAR O
CONSENSUAR LÍMITES DE LA IDENTIDAD COMO GRUPO Y ESTABLECER
LAS REGLAS DE JUEGO.

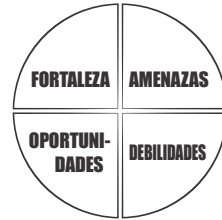
CAPÍTULO 4

ANÁLISIS FODA

4

ANÁLISIS FODA

Es una herramienta que nos permite analizar y conocer el estado o realidad de la situación (interna y externa) de la empresa.



Este análisis nos permitirá conocer mejor la empresa, el entorno que la rodea y con qué herramientas contamos para hacer frente a los cambios que se presentan en el mercado. Es necesario conocer un poco más a fondo el entorno que nos rodea, las capacidades de nuestra empresa para hacerle frente y qué vamos a hacer para aprovechar este entorno.

“SI PUDIÉRAMOS SABER PRIMERO DÓNDE ESTAMOS (DIAGNÓSTICO) Y HACIA DÓNDE VAMOS (VISIÓN), PODRÍAMOS JUZGAR QUÉ HACER Y CÓMO HACERLO (PLAN DE ACCIÓN)”. A. LINCOLN

4.1 ANÁLISIS EXTERNO

OPORTUNIDADES

- ✓ EL ENTORNO PRESENTA OPORTUNIDADES QUE DEBEMOS APROVECHAR.

Las **oportunidades** son factores externos que benefician o podrían beneficiar a nuestra empresa (por ejemplo, la firma de un Tratado de Libre Comercio en caso queramos exportar nuestros productos).

AMENAZAS

- ✓ NOS VAMOS A ENCONTRAR TAMBIÉN CON FACTORES QUE NO NOS BENEFICIARÁN.

A estos se les llama **amenazas**, y hay que tenerlas presentes para poder esquivarlas. Estas amenazas pueden ser legales, tributarias, sectoriales, catástrofes y otras situaciones fortuitas sobre las cuales no tenemos control y que pueden afectar negativamente el desarrollo de nuestra empresa. Por eso debemos estar atentos a lo que ocurre a nuestro alrededor: leer diarios y revistas, escuchar y ver noticias y documentales, revisar diversas fuentes de información, etc.

4.2 ANÁLISIS INTERNO

FORTALEZAS

- ✓ EN TERCER LUGAR, APARECEN FACTORES INTERNOS POSITIVOS DE NUESTRA EMPRESA SOBRE LOS QUE TENEMOS CONTROL.

Los llamamos **fortalezas**, que debemos potenciar y aprovechar al máximo. Entre ellas están los recursos y las destrezas que hemos adquirido y que nos permiten tener una mejor posición que la competencia.

DEBILIDADES

- ✓ ENCONTRAREMOS TAMBIÉN FACTORES QUE AFECTAN DE MANERA NEGATIVA A LA EMPRESA.

A estos se les llama **debilidades**, y deben ser eliminadas o reducir sus efectos, pues hacen que ocupemos una posición desfavorable respecto de la competencia.

CUADRO DE ANÁLISIS FODA

FORTALEZAS



Son las principales ventajas (comparativas), capacidades y recursos, en los cuales la empresa se puede apoyar para llegar a concretar la visión.

OPORTUNIDADES



Son circunstancias externas favorables que la empresa puede aprovechar para avanzar hacia la visión.

DEBILIDADES



Son las razones, circunstancias reales o percibidas por las cuales la empresa no funciona bien (no se orientan hacia la visión) y los clientes no se sienten contentos o satisfechos.

AMENAZAS



Son aspectos desfavorables en el contexto, que pueden afectar negativamente el desarrollo de la empresa hacia la visión.

En el análisis FODA debemos considerar los siguientes aspectos:

ANÁLISIS INTERNO: FORTALEZAS Y DEBILIDADES

- Capacidad directiva
- Capacidad tecnológica
- Capacidad de talento humano
- Capacidad competitiva
- Capacidad financiera
- Ubicación

ANÁLISIS EXTERNO: OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

- Económicos
- Políticos
- Sociales
- Tecnológicos
- Competitivos
- Geográficos
- Nuevos competidores
- Guerra de precios
- Atención en los mercados
- Negociación con proveedores

EL ANÁLISIS FODA AYUDA A FORMULAR LOS OBJETIVOS DEL PLAN ESTRATÉGICO.

INSTRUCCIONES PARA LA APLICACIÓN DEL ANÁLISIS FODA

1

• Piense con cuidado sobre las fortalezas y debilidades internas de su empresa. Por ejemplo, sus características personales y de sus trabajadores, aspectos financieros, aspectos de mercadeo relacionados con el producto, la ubicación del empresa, el precio o el costo de promoción. Anote las fortalezas y las debilidades identificadas.

2

• Piense en el entorno externo para su futura empresa ¿Cuáles son las oportunidades y amenazas en su ambiente empresarial? Anótelas.

3

• Revise lo que ha escrito y marque con un (*) todos los puntos que piensa son muy importantes y tendrán un gran impacto en el empresa.

4

• Conteste las preguntas listadas en el siguiente cuadro de análisis FODA.

5 Pregúntese:

¿PUEDO APROVECHAR LAS OPORTUNIDADES Y FORTALEZAS PARA ESTA EMPRESA?

¿PUEDO SUPERAR LAS DEBILIDADES Y EVITAR LAS AMENAZAS PARA ESTA EMPRESA?

Anote sus decisiones y respuestas en el formato de análisis FODA.

4.3 COMPONENTES DEL ANÁLISIS FODA

FORTALEZAS

Están dentro del control del empresario y ocurren actualmente. Deben capitalizarse y aprovecharse para contrarrestar las debilidades.

- 1 Conocimientos técnicos
- 2 Buena red con los clientes
- 3 Experiencia en gestión
- 4 Sistema de distribución
- 5 Precio comparativamente bajo
- 6 Nuevas mejoras del producto

- 7 Empaque
- 8 Tecnología superior del producto
- 9 Características del producto

DEBILIDADES

Están dentro del control del empresario; ocurren actualmente. En la medida de lo posible, deben ser eliminadas.

- 1 Ningún control sobre materia prima
- 2 Producto de vida limitada
- 3 Mal diseño del producto del trabajo
- 4 Débil empeño en las ventas
- 5 Bajo nivel de existencias
- 6 Gerentes o dueños sin experiencia
- 7 Falta de experiencia en promoción
- 8 Tecnología obsoleta
- 9 Falta de capital
- 10 Precio comparativo alto
- 11 Propietario carente de conocimientos técnicos

OPORTUNIDADES

Son factores positivos o favorables del entorno en el cual el empresario hace uso de ellas. Están fuera del control del empresario.

- 1 Pocos competidores y débiles
- 2 Incremento de ingresos en mercado meta
- 3 Demanda en aumento
- 4 Productos similares tienen ganancia
- 5 Disponibilidad de asistencia técnica
- 6 Acceso a materia prima barata
- 7 No hay producto igual
- 8 Escasez del producto
- 9 Políticas favorables
- 10 Programas favorables
- 11 Préstamos con interés bajo
- 12 Oportunidad de capacitación

AMENAZAS

Son factores externos negativos y desfavorables en el entorno y fuera del control del empresario. Afectan adversamente a la empresa.

- 1 Aumento en costo de materia prima
- 2 Déficit de materia prima calificada
- 3 Desastres naturales
- 4 Soborno y corrupción
- 5 Mala infraestructura
- 6 Cambios en reglamentos del gobierno
- 7 Burocracia gubernamental
- 8 Robo de mano de obra
- 9 Insuficiente energía
- 10 Mano de obra inquieta
- 11 Demasiada competencia
- 12 Contrabando

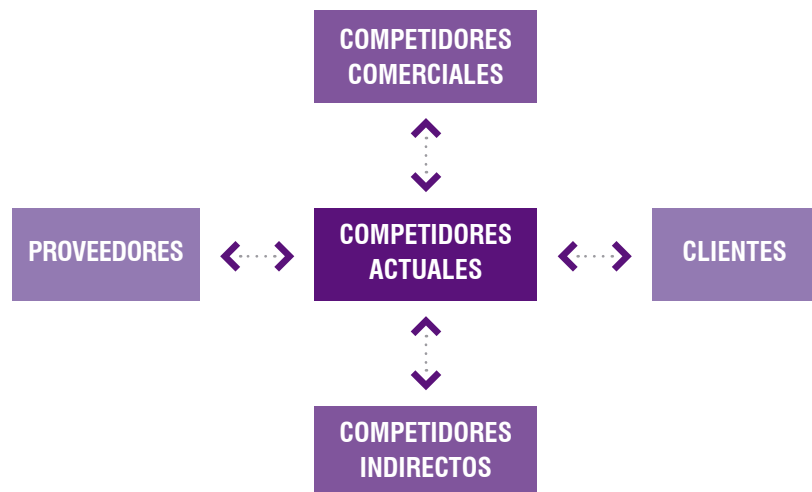
CAPÍTULO 5

ANÁLISIS COMPETITIVO

ANÁLISIS COMPETITIVO

5.1 LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS

- 1 Competidores actuales
- 2 Fuerza negociadora de los clientes
- 3 Fuerza negociadora de los proveedores
- 4 Amenaza de productos sustitutos
- 5 Competidores potenciales



LA COMPETENCIA

Son todas las empresas que competirán con la suya en satisfacer la necesidad del cliente identificado.

- 1 ¿Qué recursos tienen?
- 2 ¿Qué capacidades tienen?
- 3 ¿En qué otros aspectos destacan?

ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Con el análisis de la competencia, el empresario usted descubrirá cuál es su ventaja competitiva, la razón por la cual sus clientes hacen empresa con usted en lugar de con su competencia. Entonces, será capaz de comunicar efectivamente su ventaja competitiva para ganar clientes potenciales.



Analizar la situación del mercado y las estrategias de los competidores ofrece la oportunidad de explorar alternativas para hacer innovaciones a un producto.

Si se observa las acciones de la competencia, podrá aprender más del mercado. Por ejemplo, durante una temporada especial, ¿existe algún competidor exitoso que ofrezca precios reducidos? Si es así, ¿cuál es el mensaje que usted percibe en relación con los hábitos de compra de su clientela?

ANÁLISIS COMPETITIVO

- 1 **NOMBRE DE LOS COMPETIDORES**
Enumere todos sus competidores.
- 2 **RESUMIR LOS PRODUCTOS DE LOS COMPETIDORES**
Incluya localización, calidad, publicidad, distribución, promoción y servicio al cliente.
- 3 **FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL COMPETIDOR**
Es importante conocer las fortalezas y debilidades desde el punto de vista del consumidor.

El análisis de la competencia debe ayudarle a responder preguntas tales como:

- A ¿Cuántos competidores existen y quiénes son?
- B ¿Cuál es el tamaño de la empresa competidora y su fortaleza financiera?
- C ¿Cuál es el importe de las ventas de los competidores?
- D ¿Cuál es la calidad del producto, la mercancía o los servicios ofrecidos por sus competidores actuales y potenciales?
- E ¿Contra quiénes va a competir?

Los competidores pueden ser directos o indirectos. Los directos venden el mismo producto, y los indirectos venden productos en el mismo mercado, aunque no exactamente iguales. Compiten por el dinero del mercado. Por ejemplo, los gimnasios compiten indirectamente con todos aquellos productos para bajar de peso.

Se deben analizar las ventas de la competencia, considerando el volumen total y el tipo de cliente a quien vende. Las empresas competidoras podrían estar desatendiendo algunas áreas del mercado y, por lo tanto, nuestra empresa deberá capturar ese mercado proporcionando cierto producto.

5.2 PASOS PARA EL ANÁLISIS DE COMPETIDORES

- 1 **IDENTIFIQUE LA COMPETENCIA**
Comience observando a sus competidores primarios. Son los líderes del mercado, las empresas que actualmente dominan su mercado. Probablemente, son aquellos con los que se encuentra compitiendo en búsqueda de nuevos clientes.

Por último, estudie a los posibles competidores. Se trata de empresas que pueden estar entrando en su mercado y contra las que debe estar preparado para competir.
- 2 **ANALICE LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES**
Determine e indague sobre sus fortalezas y vulnerabilidades. ¿Por qué les compran a ellos? ¿Es el precio? ¿El valor? ¿El servicio? ¿La comodidad? ¿La reputación?

Concéntrese tanto en las fortalezas y debilidades “percibidas” como en las reales. La percepción de los clientes puede ser más importante que la realidad.

Luego, haga las columnas e indique cada categoría importante para su ramo (precio, valor, servicio, ubicación, reputación, experiencia, comodidad, personal, publicidad, marketing o lo que se requiera para su tipo de empresa).

Una vez que tenga la tabla lista, califique a sus competidores y anote sus comentarios respecto de las razones de esa calificación. Escriba las fortalezas en rojo y las debilidades en azul, de modo que pueda reconocer de un vistazo dónde se encuentra cada competidor.

3

PRESTE ATENCIÓN A LAS OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

También debe examinarse su grado de preparación para enfrentar factores fuera de su control. Estos son denominadas oportunidades y amenazas, y se encuentran dentro de una amplia gama de categorías. Pueden ser evoluciones tecnológicas, acciones regulatorias o legales, factores económicos o incluso un posible nuevo competidor.

4

DETERMINE SU POSICIÓN

Debe determinar dónde ubicar su empresa en relación con la competencia. Algunas posiciones pueden parecer obvias a partir de los resultados de su análisis, pero también vale la pena analizar minuciosamente cómo opera su empresa.

CUADRO DE ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

FACTORES	PRIORIDAD PARA EL CLIENTE (*)	NUESTRA EMPRESA	COMP. 1	COMP. 2	COMP. 3
Nombre					
Antigüedad					
Atención al cliente					
Comodidad					
Calidad					
Limpieza					
Ubicación					
Horario de atención					
Ambientación					
Promoción					
Precio					
Vendedores					
Distribución					
Fortalezas					
Debilidades					

(*) Prioridad: nivel de importancia para el cliente meta

Malo	*	Bueno	***
Regular	**	Muy bueno	****

5.3 ANÁLISIS DE VENTAJA COMPETITIVA

Se dice que una empresa presenta una ventaja competitiva cuando cuenta con una característica que difícilmente puede ser igualada por la competencia porque es única, costosa o difícil de imitar.

Estas ventajas consisten en ofrecer servicios «diferentes» de los de la competencia (calidad superior, tecnología especializada, patentes, etc.), o en tener menores costos de producción.

Cuando uno es «diferente», tiene ventajas sobre la competencia: nos reconocen sobre los demás, nos destacamos por sobre ellos. Por ello nuestro producto será preferido y más comprado que los de ellos. Tener costos más bajos que la competencia permite jugar con el precio y ubicarlo debajo del que cobran y, así, atraer a más clientes y obtener mayores ganancias.

RESPONDER LAS SIGUIENTES PREGUNTAS AYUDA A DETERMINAR NUESTRA VENTAJA COMPETITIVA:



¿QUÉ HACE A NUESTRA EMPRESA DIFERENTE O ÚNICA?



¿POR QUÉ NOS COMPRARÍAN Y NO A NUESTRA COMPETENCIA?

EJEMPLO: Preguntas a Artículos de Cuero E.I.R.L.



¿OFREZCO COLORES Y DISEÑOS NOVEDOSOS QUE NO TIENE LA COMPETENCIA?



¿LA CALIDAD Y EL TRABAJO EN EL CUERO SON MUY ELEVADOS?

ANÁLISIS INTERNO DE NUESTRAS COMPETENCIAS PARA NUESTRA PROPUESTA DE VALOR:

	FUERZAS	DEBILIDADES
Área comercial
Área de operaciones
Área de administración
Área de finanzas
Área de capital humano
Directivos de la empresa
Producto o servicio

ANÁLISIS INTERNO DE LAS CONDICIONES EXTERNAS QUE NOS AFECTAN:

	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
Competencia
Productos entrantes
Poder de los proveedores
Poder de los clientes
Entorno político
Situación económica

CAPÍTULO 6

OBJETIVOS

6

OBJETIVOS

Una vez definidas la visión y misión que serán la justificación, tanto de la existencia como de las actividades que realice la empresa, y considerando la información obtenida del análisis FODA, se tienen las bases para la definición de los objetivos que permitirán concretar lo definido en la misión, considerando los antecedentes provenientes del proceso de diagnóstico.

Los objetivos son la expresión de los logros que la empresa quiere alcanzar en un plazo determinado, y deben guardar coherencia con la misión y con el FODA.

La determinación de los objetivos, como toda decisión, exige la existencia de información que permita orientarla y justificarla, pues es de una gran trascendencia para la organización, su entorno y sus integrantes. En el proceso de planificación, estos antecedentes se obtienen a través del FODA.

Planificar lo que hacemos implica pensar en el futuro, saber qué somos, a dónde queremos ir y de qué manera lo lograremos. Para ello es necesario fijar objetivos de corto, mediano y largo plazo. De esta manera, con los objetivos propuestos, se puede verificar si la empresa se está desarrollando en orden. Para definir los objetivos de una empresa, se debe considerar lo siguiente:

- 1 Deben ser claros y simples
- 2 Deben ser medibles para saber si avanzamos
- 3 Deben ser realistas
- 4 Deben ser limitados en el tiempo
- 5 Deben ser constantemente revisados

Al elaborar los objetivos, se debe preguntar:

- ¿QUÉ ES LO QUE SE QUIERE ALCANZAR?
- ¿CUÁNDO?
- ¿DÓNDE?
- ¿DE QUÉ FORMA SERÁ MEDIDO Y EVALUADO?

UN OBJETIVO ES SIMPLEMENTE UN RESULTADO DESEADO. UN BUEN PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO COMENZARÁ CON UN CONJUNTO DE OBJETIVOS QUE SE CUMPLEN PONIENDO EN PRÁCTICA EL PLAN ESTRATÉGICO.

Se pueden fijar los objetivos relacionados con:

- 1 Ocupar una posición deseada en el mercado
- 2 Las ventas (por ejemplo, incremento de ventas del 20% para el segundo año)
- 3 Un incremento de utilidades (por ejemplo, 10% respecto del ejercicio anterior)
- 4 Ofrecer otras variedades de productos
- 5 Mejorar la calidad del producto o servicio ofrecido
- 6 Cualquier otro objetivo que sea importante para la empresa

EJEMPLO DE OBJETIVOS

“Entre nuestros objetivos, está lograr un crecimiento sostenido en la venta de prendas con alto valor agregado, y con altos estándares de calidad. También apuntamos al mejoramiento continuo de nuestros procesos: los sistematizamos, con el fin de mejorar nuestro control de calidad...”

Estevan Daneliuc, Gerente General de Topy Top S.A.C

6.1 FORMULACIÓN DE OBJETIVOS

El **objetivo general** define a dónde quiere llegar la empresa, en qué tiempo, utilizando recursos existentes y asumiendo un reto en términos de alcance.

Los **objetivos específicos** indican cómo lograr el objetivo general y “luchar” por la misión. Como los objetivos deben marcar la ruta a seguir para el alcance de la misión, deben estar definidos de una manera clara y específica, y contener las siguientes características básicas en su formulación:

- 1 Medible
- 2 Acotado en el tiempo
- 3 Realista
- 4 Específico
- 5 Alcanzable

Los objetivos específicos se pueden definir para diferentes áreas de la empresa (producción, administración, comercialización, finanzas) y, dentro de estas, especificar un paquete de decisiones y acciones.

Para elaborar los objetivos será necesario que tengamos un buen conocimiento de nuestra clientela y sus necesidades. También es importante saber qué factores facilitan y limitan nuestro desarrollo empresarial. Para ello, los resultados del análisis FODA serán esenciales.

Por ejemplo, si su empresa se plantea el objetivo general de incrementar las ventas y mejorar la calidad del producto, los objetivos específicos podrían ser:

- 1 Mejorar el proceso productivo y disminuir desperdicios
- 2 Disminuir los costos de producción
- 3 Capacitar al personal de producción, ventas, y administración
- 4 Realizar campañas de promoción del producto

CON LA FORMULACIÓN DE OBJETIVOS, FINALIZA LA ETAPA DE DIAGNÓSTICO DEL PROCESO DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO. SE HAN DEFINIDO DIRECTRICES QUE GUIARÁN EL FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA Y SE HA OBTENIDO INFORMACIÓN DE SU SITUACIÓN.

6.2 METAS

Las metas son resultados de corto plazo (anuales). Son fundamentales para la ejecución acertada de estrategias debido a que forman la base para la asignación de recursos, constituyen un instrumento para controlar el avance hacia el logro de los objetivos y fijan prioridades de la empresa.

Las metas deben ser bien formuladas, ello implica que sean coherentes con los objetivos señalados y que sirvan de respaldo a la ejecución de las estrategias.

Las metas, al igual que los objetivos, deben ser medibles, coherentes, razonables, estimulantes, claras y ser conocidas dentro de la organización. Deben informar sobre cantidad, costo y tiempo, y ser verificables.

Para establecer metas reales, deben cumplir seis criterios, que se pueden recordar por sus iniciales: **EMAPTA**.

¿QUÉ SIGNIFICAN ESTAS LETRAS?

- 1 **ESPECÍFICAS.**
Las metas y los objetivos deben ser específicos. Un objetivo como “bajar de peso” o “tener más dinero el año que viene” no tiene valor. Debemos ser específicos, y decir “voy a bajar 14 kilos” o “voy a incrementar mis ingresos de 500 a 1000 dólares mensuales”. Más en detalle, uno se podría establecer como meta específica para el año “bajar 1 kilo de peso por mes”.
- 2 **MEDIBLES.**
Los objetivos y las metas deben ser medibles. “Estar saludable” no es medible, pero tener 12 kg menos sí lo es, y bajar de talla 34 a 32 también.
- 3 **AJUSTADAS.**
Metas y objetivos que se complican a medida que vamos pasando el tiempo no son motivantes. Se necesitan metas que hagan salir del confort. Esas metas que ponen a pensar y a tomar acciones, y generan adrenalina y energía. Por ejemplo, incrementar las ventas en 10% respecto del año anterior.
- 4 **PROPÓSITO.**
Los objetivos no generan motivación “por sí mismos”. Lo que puede motivar son los propósitos detrás de los objetivos. Este “por qué” es muy importante. Así, después de establecer la meta (por ejemplo, perder 1 kg por mes), se debería pensar y escribir por qué es eso importante. Sólo cuando el por qué es muy fuerte, se tendrá la motivación para tomar acciones.

- 5 **TIEMPO LÍMITE.**
Debemos establecer un límite de tiempo. La gente no establece límites sobre “cuándo” quiere conseguir un objetivo. Sólo dice “algún día”.
- 6 **ACCIÓN.**
Finalmente, se debe tener un plan de acción para poder ejecutar nuestros objetivos.

EJEMPLO DE METAS

- Respecto del recurso humano: “En un año, que el 90% del personal obtenga resultados satisfactorios sobre la base del proceso de evaluación”.
- Respecto del servicio: “Al cabo de seis meses, que el 75% de los reclamos sea respondido en un plazo no superior a 48 horas”.

6.3 ESTRATEGIAS

Se refieren a cómo se logrará un determinado objetivo o cuál será el camino que se seguirá para conseguirlo. Según el análisis FODA, son las acciones que toma la empresa para alcanzar sus objetivos, respondiendo a las oportunidades y amenazas de su entorno, explotando sus fortalezas y evitando sus debilidades.

Al tener esto presente, es posible entender el esquema propuesto, el cual complementa y sintetiza lo señalado anteriormente.

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	Estrategia FO: Utilizar las fortalezas para aprovechar las oportunidades	Estrategia FA: Superar las debilidades para aprovechar las oportunidades
DEBILIDADES	Estrategia DO: Utilizar las fortalezas para evitar las amenazas	Estrategia DA: Reducir las debilidades y evitar las amenazas

El término estrategia se aplicó originariamente al arte de la guerra. En la administración de empresas, una estrategia es un plan general de acción mediante el cual una organización busca alcanzar sus objetivos.

Dos organizaciones pueden perseguir el mismo objetivo, pero servirse de estrategias distintas para cumplirlo.

LAS ESTRATEGIAS DEBEN ORIENTARSE A VIABILIZAR LOS OBJETIVOS DEL PLAN.

La estrategia es el único camino por el cual la empresa genera valor.

Menos del 10% de los planes estratégicos tiene éxito. En el 70% de casos, el problema se debe a una mala estrategia o a una mala ejecución. Las estrategias pueden variar, pero no las herramientas para su medición. **Se estima que los gerentes ocupan menos de una hora al mes para definir la estrategia.**



Puede consultar el siguiente sitio web para revisar más conceptos y ejemplos sobre estrategia:



<http://planeacion-estrategica.blogspot.com/>

6.4 POLÍTICAS

Son normas de comportamiento elaboradas conforme a los lineamientos de la dirección y la estrategia.

Consideran aspectos como el trato con el personal, su contratación, pautas de motivación (políticas de personal), pautas de procedimiento con clientes, proveedores e intermediarios (políticas comerciales) y otras requeridas por la administración. Pueden llegar a ser muy específicas a través de reglamentos elaborados para tal propósito.

Se deben fijar políticas para resolver los problemas de la empresa que surgen de los cambios en la dirección de estrategias. Por ello es necesario establecer partidas, métodos, procedimientos, reglas y formas administrativas específicas para darle apoyo a ese trabajo que busca las metas fijadas.

Las políticas son instrumentos para la ejecución de estrategias. Fijan las reglas de acción que deben tomarse para lograr las metas y objetivos. Las políticas vendrían a ser las reglas del juego necesarias para lograr los objetivos establecidos.

EJEMPLO DE POLÍTICAS

- Respetto del recurso humano: "El personal de la institución será evaluado anualmente de acuerdo con los compromisos de resultados previamente contraídos".
- Respetto del servicio: "La presentación de una "disconformidad" (reclamo) por parte de los clientes acerca de los servicios prestados, deberá informarse a la dirección en un plazo de 48 horas y con una propuesta de respuesta para el cliente".

6.5 INDICADORES

Los indicadores son la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de una empresa, un área determinada o una persona, que será comparada con algún nivel de referencia (meta).

Las necesidades que enfrentan las empresas exigen que la toma de decisiones sea rápida, por lo que se requiere disponer de la mayor información posible.

Sin embargo, esta misma debe ser clara y operativa, pues debe permitir que las decisiones sean lo más fundamentadas posible. Por esto, es necesario sistematizar y simplificar la información de tal manera que mediante un simple análisis permita obtener las orientaciones para la mencionada tarea.

Aquí emerge la necesidad de contar con indicadores de gestión, pues “un sistema que entregue información regular sobre la calidad de la gestión posibilitará mayor eficiencia en la asignación de recursos físicos, humanos y financieros, e incrementará la autonomía y responsabilidad de los directivos, en cuanto cuenten con bases sustentables de información para la toma de decisiones, y ayudará a mejorar la coordinación con los demás”.

La generación de esta herramienta exige la recolección regular de información relacionada con los resultados obtenidos por las principales unidades de una institución, para compararlos con las metas previamente establecidas.

Para aprovechar todas las ventajas que ofrece esta herramienta, es necesario establecer con claridad las funciones que debe cumplir cada empresa y los objetivos que debe lograr asociados a ellas. Todo con una concordancia (sentido estratégico) tal que permita darle sentido a los resultados que estos arrojen.

MEDICIÓN Y EL SEGUIMIENTO DE LA GESTIÓN

¿PARA QUE MEDIR?



La medición permitirá:

Saber en donde está la institución (dentro de su proceso de evolución)

Conocer el estado de situación de la institución (¿cómo esta la institución?)

Incrementar la credibilidad de los resultados de la institución

Disminuir el sentimiento y subjetividad

Fomentar la rápida solución creativa de problemas

OBSTÁCULOS PARA MEDIR



Los principales obstáculos culturales a vencer en este sentido son:

Creer que algo no se puede medir

Creer que hacer mediciones es muy difícil


Creer que la medición precede al castigo


“No hay tiempo para medir”


“UMIS” Unidad de medida indeterminada (“vamos más o menos bien”)


SSHA: “siempre se ha hecho así”

Como instrumentos para fortalecer los temas tratados pueden verse los siguientes links:

-  Indicadores
 : <http://www.escalae.org/files/EjemploResumidoPEP.pdf>

-  Objetivos
 : <http://www.idits.org.ar/Nuevo/Servicios/Publicaciones/SectorMetalmeccanico/Resultados-II-foro-metalmeccanico.pdf>

-  Plan Estratégico
 : http://mercado.unex.es/operaciones/descargas/Marisol/plan_estrategico-Sainz%20de%20Ivicu%C3%B1a.pdf

-  Guía para elaborar un plan estratégico
 : <http://www.sidastudi.org/resources/doc/100304-1-a-guia-para-elaborar-un-plan-estrategico-6903299279715671604.pdf>
 : http://www.sld.cu/galerias/ppt/sitios/infodir/40_planeacion_estrategica.ppt

6.6 PLAN DE ACCIÓN

Es la exposición escrita y detallada que muestra lo que se debe hacer (tareas), quién debe hacerlo (responsable), cuándo hacerlo (cronograma) y cuánto costará hacerlo (presupuesto), para coordinar las decisiones y acciones que permitan poner en marcha los planes.

PLAN DE ACCIÓN CON INDICADORES

OBJETIVO	INDICADOR	ACTIVIDADES	PRESUPUESTO S/.	PERÍODO EJECUCIÓN	RESPONSABLES
Incrementar la capacidad técnica de los operarios que elaboran derivados lácteos	Un hombre y una mujer capacitados	Identificar servicios de capacitación calificados en la elaboración de quesos maduros	50,00	Enero	Gerencia
		Seleccionar el personal que será capacitado y acordar compromisos y responsabilidades	5,00	Primera quincena de febrero	Gerencia y socios
		Definir cómo remplazar el personal durante la capacitación	10,00	Segunda quincena de febrero	Gerencia y socios
		Realizar la capacitación en un centro especializado	1500,00	Marzo a abril	Operarios elegidos
		Aplicar lo aprendido en la planta quesera de la empresa comunitaria	500,00	Mayo a diciembre	Operarios elegidos

CAPÍTULO 7

MONITOREO Y EVALUACIÓN

7

MONITOREO Y EVALUACIÓN

En ocasiones, sentimos que el día no alcanza: teníamos varias cosas para hacer a la vez, el tiempo fue muy corto y no terminamos ninguna, o ninguna la hicimos bien.

Esta sensación está vinculada con la falta de claridad de objetivos, o con no tener asignadas las prioridades para el logro de dichos objetivos.

El tener presente el conjunto de objetivos que deseamos nos permite ser “realistas” a la hora de definir metas, de modo de lograr compatibilidad entre ellas.

Así como es necesario determinar qué actividades desarrollaré para alcanzar mis metas, es importante establecer las responsabilidades de las tareas. Si estas no han sido definidas, es difícil pedir cuentas por el trabajo mal realizado.



Una vez definidas las actividades, tiempos, recursos y responsabilidades, se podrá comenzar con la ejecución. El planeamiento efectivo requiere monitoreo y evaluación, que permite detectar si se está realizando lo planeado para alcanzar la meta. Si se aparta de lo planeado y su meta, deberá tener claros los puntos claves que aseguran el cumplimiento (en esos puntos claves se debe centrar su atención a la hora de monitorear). Es necesario entender este planeamiento como algo dinámico y continuo para realizar los ajustes necesarios.

EJEMPLO DE MONITOREO Y SEGUIMIENTO

Tiene a su cargo la organización del festival de su vecindario (OBJETIVO/META), pero le es imposible realizar las actividades solo. Entonces, prepara una relación de las actividades que se deben ejecutar para el festival:

1. Realizar la compra de fuegos artificiales
2. Preparar la comida
3. Tener o preparar la bebida
4. Adornar el local y sus instalaciones
5. Conseguir una banda de músicos
6. Alquilar equipo de sonido y luces
7. Confeccionar arreglos florales
8. Realizar las invitaciones y la publicidad

Se necesita una persona para cada actividad (RESPONSABILIDAD) que ejecute la tarea, pero para realizarla necesitará dinero o donaciones (RECURSOS), y debe realizarla para una fecha determinada (TIEMPO). Si pasa de la fecha programada, no será útil en el festival.

Llegado el día del festival, se realizan (EJECUCIÓN) todas las actividades según lo planeado. Al día siguiente se realizará la EVALUACIÓN. ¿Se gastó según lo presupuestado? ¿Cuánto nos excedimos o ahorramos? ¿Qué faltó? ¿Alguien no cumplió con la labor asignada? ¿Por qué? ¿No se realizó según lo planeado? ¿Qué impidió cumplir el plan? ¿Hubo corte de energía eléctrica en la zona (FACTORES IMPREVISTOS)?, etc.

7.1 MONITOREO

Se encarga de analizar, determinar y observar el curso del plan estratégico y realizar correcciones en caso de ser necesarias. Monitorear significa “mantener un contacto estrecho con la realidad del proyecto y su contexto”.

Se realiza a la par que se procede con la ejecución del plan, con la intención de hacer un seguimiento de estas actividades para precisamente detectar errores en su puesta en marcha.

Contar con la mayor cantidad de información posibilita que se tomen decisiones más acertadas de acuerdo con la realidad y el ambiente en que se desempeña.

Durante el proceso de planificación, es muy posible que ocurran hechos no previstos que cambien las condiciones iniciales, y con ello afecten las definiciones formuladas en el plan. Para detectar estas anomalías, es necesario contar con sistemas que provean permanentemente información sobre el estado de evolución del plan en las distintas áreas de la organización.

Es necesario establecer un sistema de control para obtener estos antecedentes con el fin de aplicar las medidas que permitan corregirlas y, de esta manera, lograr los resultados deseados.

BENEFICIOS DEL MONITOREO:

- 1 Detecta fallas en el diseño y la puesta en marcha del plan estratégico.
- 2 Permite comprobar si se está manteniendo la ruta hacia los objetivos.
- 3 Determina los riesgos de no alcanzar las metas.
- 4 Estima la probabilidad de alcanzar los objetivos planeados.
- 5 Identifica debilidades que deben ser atendidas y recomienda cambios de manera oportuna.
- 6 Propone soluciones.

7.2 EVALUACIÓN

Es el último paso dentro del proceso estratégico. La evaluación se aplica cuando el plan ha terminado de ejecutarse, es decir, en una fecha que se considera como final del proceso.

Estudia y analiza tanto el proceso de ejecución como los resultados obtenidos, de modo que se puede obtener conclusiones que arrojen luces para retroalimentar a todos los actores y las fases del proceso. Ello colabora con el aprendizaje de la empresa.

Es importante generar mecanismos de evaluación que permitan verificar el cumplimiento de los resultados previstos. En caso contrario, establecer las causas por las cuales no se lograron, y detectar los responsables y los costos que ello significa, sobre todo en relación con el logro de los objetivos definidos en el plan.

Por ello, es importante realizar evaluaciones y controles de manera permanente, ya que “a medida que suceden cambios internos y externos en la empresa, las estrategias formuladas y ejecutadas se vuelven obsoletas”.

La evaluación del plan estratégico es un proceso que permite, básicamente, comprobar el logro de los resultados deseados en comparación con los resultados logrados. Así mismo, determinar las brechas existentes entre estos, qué aspectos de la planificación fallaron y quienes son los responsables de dichas fallas.

La evaluación es la exploración en el corto plazo de la situación de la empresa, pero mirando más allá de los hechos obvios, hacia los hechos fundamentales que gobiernan cualquier éxito en el campo de acción elegido. La evaluación representa la respuesta a las siguientes preguntas:

-

▼ ¿SON ADECUADOS LOS OBJETIVOS?

.....
-

▼ ¿SON ADECUADAS LAS POLÍTICAS?

.....
-

▼ ¿LOS RESULTADOS OBTENIDOS HASTA AHORA CONFIRMAN PREMISAS EN LAS QUE SE APOYA LA ESTRATEGIA O LAS REFUTAN?

.....

COMPLEMENTACIÓN ENTRE MONITOREO Y EVALUACIÓN

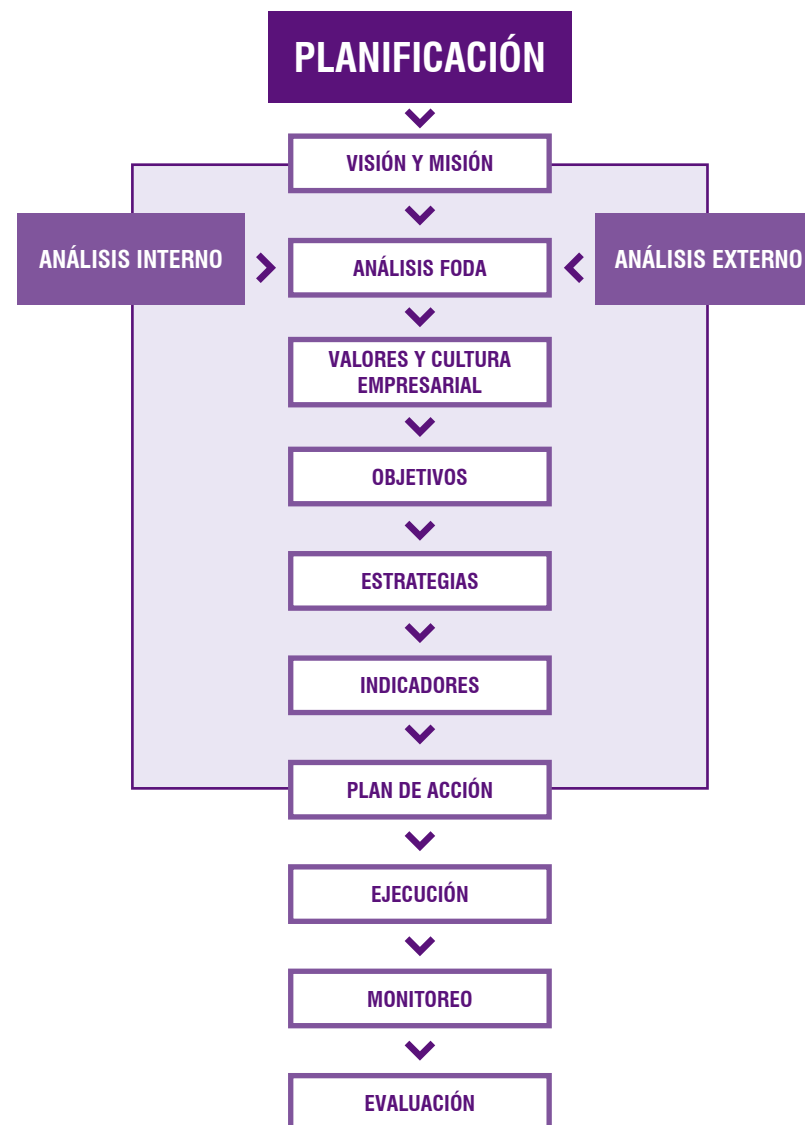
	MONITOREO	EVALUACIÓN
Frecuencia	Continuo	Periódica
Acción	Observar	Evaluar
Propósito	Ajustar el plan	Comprobar utilidad
Objetivo	Resultados del proceso de planeamiento	Efectividad del plan
Fuentes de información	Observación, reportes	Ejecutivos, gerentes
¿Cómo se lleva a cabo?	Observación, reportes	Entrevistas, estudios
¿Quién lo lleva a cabo?	Ejecutivos, supervisores	Ejecutivos
¿A quién se reporta?	Ejecutivos	Ejecutivos

La información es vital para el monitoreo y la evaluación. Los informes oportunamente entregados podrían explicar acerca del desarrollo de la acción llevada adelante.

Para revisar un contenido más amplio de planificación, control y evaluación del plan estratégico de una empresa, puede visitar la siguiente página web:

⋮ <http://www.esca.lae.org/files/EjemploResumidoPEP.pdf>

7.3 RUTA DEL PLAN ESTRATÉGICO



CAPÍTULO 8

ESTRUCTURA DE UN PLAN DE NEGOCIOS DE EXPORTACIÓN

ESTRUCTURA DE UN PLAN DE NEGOCIOS DE EXPORTACIÓN

8.1 CONTENIDO SUGERIDO PARA UN PLAN DE EXPORTACIONES

PARTE 1: DECLARACIÓN DEL COMPROMISO CON UNA POLÍTICA DE EXPORTACIONES

PARTE 2: ANÁLISIS SITUACIONAL.

- Descripción del producto.
- Operaciones de la empresa.
- Personal y organización de exportaciones.
- Recursos de la empresa (físicos, humanos, financieros, etcétera).
- Estructura de la industria, competencia y demanda.

PARTE 3: EL COMPONENTE DE MARKETING

- Identificación y evaluación del potencial de mercados.
- Selección del producto adecuado.
- Estrategia de precios.
- Método de ingreso en el mercado y distribución.
- Términos y condiciones de la venta.
- Organización y procedimientos para atender pedidos.
- Metas de ventas y previsiones de ingresos.

PARTE 4: TÁCTICAS Y ACCIONES

- Países donde la empresa tiene ventajas especiales.
- Mercado objetivo primario al que se pretende vender.
- Mercado objetivo secundario al que se pretende vender.

PARTE 5: PRESUPUESTO DE EXPORTACIONES

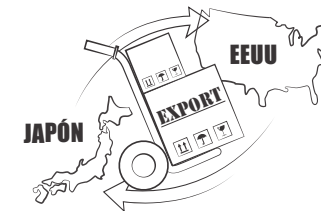
- Presupuesto de los gastos e ingresos previstos.

PARTE 6: CRONOGRAMA DE PUESTA EN MARCHA

- Planteamiento de las tácticas y acciones en el tiempo.
- Verificación periódica organizacional y de gestión: resultados versus planes.

ANEXOS: DATOS DE LOS PAÍSES OBJETIVO Y MERCADOS

- Estadísticas básicas del mercado: históricas y proyecciones.
- Aspectos de la realidad (cultura, gustos, preferencias, etc.).
- Entorno competitivo.



CAPÍTULO 9

LIMITACIONES Y RECOMENDACIONES

LIMITACIONES Y RECOMENDACIONES

Es evidente que el proceso de planificación estratégica será distinto en cada entidad, debido a que se trata de realidades diversas, con labores, usuarios y funcionarios de características particulares. Sin embargo, existe una serie de elementos que pueden ser comunes, cualquiera sea la institución de que se trate, los que pueden fácilmente ser traducidos en recomendaciones.

Por otra parte, todo proceso de planificación puede tener limitaciones que es importante tener en cuenta para evitar frustraciones y malas experiencias:



SUS COSTOS PUEDEN SER MAYORES QUE SUS BENEFICIOS

La planificación estratégica consume tiempo y dinero, recursos que de no ser utilizados adecuadamente podrían ser gastados más productivamente en otros objetivos. Antes de involucrarse en un proceso de planificación estratégica, es bueno preguntarse:

▼ ¿CUÁLES SON LOS BENEFICIOS Y CUÁLES SON LOS COSTOS DEL PROCESO ESPECÍFICO QUE SE QUIERE IMPLEMENTAR?

Si el costo parece mayor que el beneficio, es recomendable postergar el proceso o resolver los problemas que involucran costos al realizar una planificación.

LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA NO ES UNA HERRAMIENTA DE MANEJO DE CRISIS

La planificación estratégica está generalmente asociada con los procesos de desarrollo empresarial de mediano y largo plazo, por lo que en principio se podría afirmar que las empresas en crisis deberían primero resolver sus problemas y amenazas antes de involucrarse en un proceso de planificación.

NO HAY QUE SOBREDIMENSIONAR LA LITERATURA NI EL ROL DEL CONSULTOR

Es importante consultar literatura especializada. Sin embargo, no es aconsejable copiar los sistemas sugeridos en publicaciones sin ninguna mediación. La literatura y los sistemas han sido desarrollados en circunstancias particulares.

Se recomienda no sobrevalorar el rol de un asesor externo, quien puede, sin duda, resolver una serie de dificultades. Pero si su rol se limita a un trabajo de gabinete, sin verdadera interacción con el conjunto de la institución, se corre el riesgo de obtener un bonito documento que no aporte mucho al desarrollo de la organización.

Adicionalmente, debemos remarcar que el planeamiento estratégico:

- 1 : No trata de tomar decisiones futuras, ya que estas sólo pueden tomarse en el momento.
- 2 : No representa una programación del futuro, ni tampoco el desarrollo de una serie de planes que sirvan de molde para usarse diariamente sin cambiarlos en el futuro lejano.
- 3 : No representa esfuerzo para sustituir la intuición y el criterio de los directores.
- 4 : No es una receta o un molde, ni la solución a todos los problemas, ni una toma de decisiones futuras. No sustituye a la intuición, ni es una camisa de fuerza.

CAPÍTULO 10

ANEXOS

10.1 GUÍA PARA EL DISEÑO DE LA VISIÓN Y MISIÓN

PRIMER PASO: NUESTROS VALORES

IDENTIFIQUE CINCO VALORES IMPORTANTES PARA SU EMPRESA

- 1 Cada uno identifica sus propios valores y luego los comparte con el grupo.
- 2 El grupo dialoga para priorizar los cinco valores más representativos.
- 3 Deben llegar a un real consenso.

SU VIDA TIENE POR VALORES:

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

SEGUNDO PASO: ¿QUIÉNES SOMOS?

1. ¿CUÁL ES EL NOMBRE DE SU EMPRESA?

.....

2. ¿QUÉ TIPO DE EMPRESA ES USTED?

.....

TERCER PASO: ¿QUÉ HACEMOS?

1. ¿A QUÉ SE DEDICA SU EMPRESA?

.....

2. ¿QUÉ NECESIDADES SATISFACE SU PRODUCTO O SERVICIO?

.....

CUARTO PASO: ¿PARA QUIÉN LO HACEMOS?

1. ¿QUIÉN ES SU CLIENTELA?

.....

2. ¿DÓNDE ESTÁ SU CLIENTELA?

.....

QUINTO PASO: FORMULAR NUESTRA VISIÓN

La visión describe un futuro deseado y desafiante de la empresa basado en valores compartidos. Se puede expresar a través de una frase metafórica, de manera corta, expresa y clara. Se pueden emplear las siguientes preguntas motivadoras:

▼ ¿CÓMO NOS IMAGINAMOS A NUESTRA EMPRESA DENTRO DE CINCO AÑOS?

.....

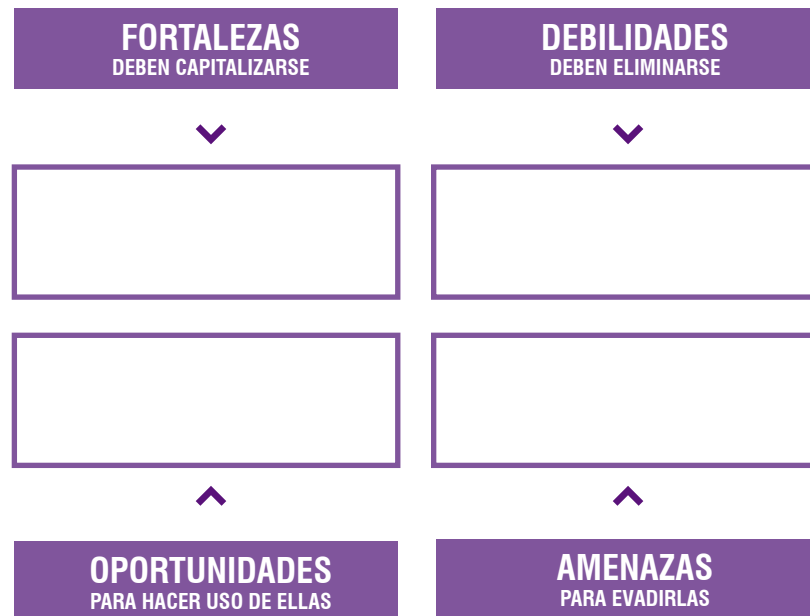
¿QUÉ QUEREMOS SER Y LOGRAR?

SEXTO PASO: DECLARAR NUESTRA MISIÓN

DEBE SER FORMULADA EN UN LENGUAJE MOTIVADOR Y DESAFIANTE

Four horizontal dotted lines for writing the mission statement.

ANÁLISIS FODA PARA SU EMPRESA



MANUAL DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

ARAMAYO, O. y Candia, R., Manual de Planificación Estratégica, Diplomado: "Comunicaciones, Políticas Públicas y Estrategias de Desarrollo".

ICI-UCH ESCALANTE, E. y C. Guía de Plan Estratégico, Colección Mi Negocio, 2006 EGE, Elementos de Gestión Empresarial de la OIT, 2001 GIN-ISUN, Organización Internacional del Trabajo, 2003

GÓMEZ-GARCÍA V., 10 claves para ser un empresario de éxito, Vol. 3, 2008 Guía de Comercio Exterior: Manual Docente para Educación Secundaria, 2007

HEREDIA, J. y López O. "Planeamiento del Negocio con Organizaciones", Curso Capacitación en Gestión de Empresas, PyMAGROS-MINAG, 2006 IMESUN, Organización Internacional del Trabajo, 2003. Manual de Plan de Negocio: navegación al éxito, MTPE, Perú, Lima, 2005 Programa Modular EPI, del CIF-OIT, 2012

VÁSQUEZ, E. Diseño, Monitoreo y Evaluación de proyectos. Lima, UP, 2003

VILLANUEVA, J., Documento de Trabajo: Manual de Planeamiento Estratégico

El manual proporciona información necesaria sobre cómo elaborar un plan estratégico para una empresa. Es importante seguir la secuencia planteada, leer la información y realizar las actividades indicadas. Al concluir un paso, léalo nuevamente y verifique los resultados obtenidos. Si algo no está claro, busque ayuda y pregunte, no se quede con la duda.