

Planeamiento Y Control Presupuestario



Desarrollo de clases Análisis de empresas - FODA

1° cuatrimestre 2013

Planeamiento Estratégico

“Es un proceso que supone la elaboración y la evaluación de cada parte de un conjunto interrelacionado de decisiones antes de que se inicie una acción, en una situación en la que se crea que a menos que se emprenda tal acción, no es probable que ocurra el estado futuro que se desea y que si se adopta la acción apropiada, aumentará la probabilidad de obtener un resultado favorable.”
(Ackoff)

El proceso de planeamiento busca establecer una concordancia entre distintos elementos para la evaluación y elección de la estrategia corporativa.

“No es simplemente una sucesión, sino más bien una serie de componentes que están siempre presentes en un proceso de naturaleza *reiterativa*.” (Karlof)

“La formulación de las estrategias no es una etapa deductiva, natural en el proceso analítico, sino que requiere experiencia comercial y sobre todo creatividad.” (Karlof)

Diagrama de Planeamiento Estratégico



La Visión Estratégica.

- **Privilegiar lo importante a lo urgente**
 - **Analizar cual es nuestra contribución al problema.**
 - **Privilegiar la visión global**
 - **Estudiar el proceso de cambio.**
 - **Elaborar un Plan.**
 - **Controlar desde la Gestión.**
- **MIRAR HACIA ADENTRO**
 - **MIRAR HACIA AFUERA**
 - **MIRAR DESDE AFUERA**

La Perspectiva Estratégica

- **Fortalezas y debilidades**
- **Oportunidades y amenazas**
- **Reconciliación de las fuerzas del entorno con las capacidades de la organización**

Análisis Situacional

El análisis F.O.D.A.

Es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa, permitiendo obtener un diagnóstico preciso que permite en función de ello tomar decisiones.

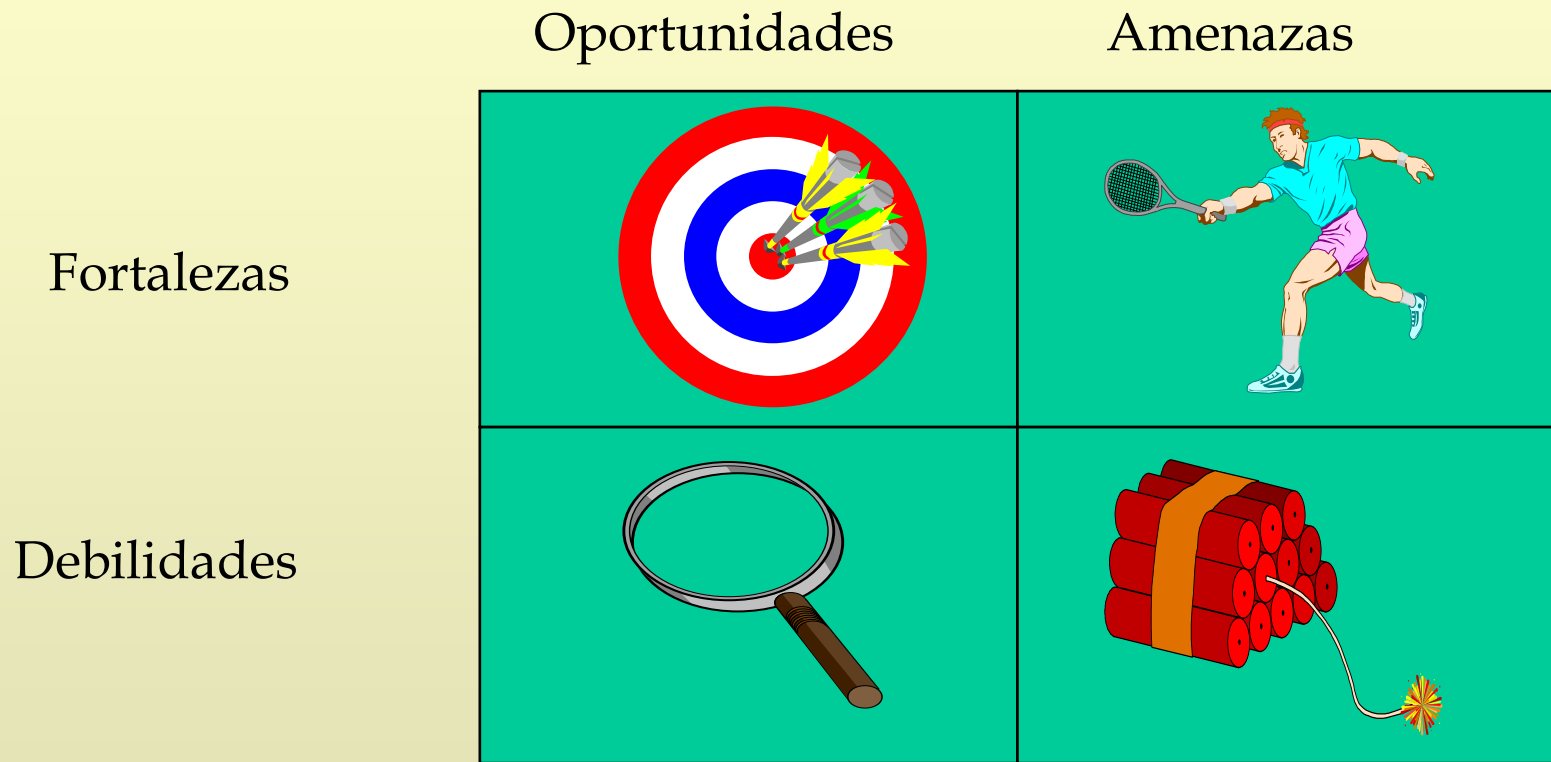
Se debe separar :

- Lo relevante de lo irrelevante
- Lo externo de lo interno
- Lo bueno de lo malo

El análisis se deberá hacer con una visión *sistémica*

Análisis Situacional

El análisis F.O.D.A.



I) Análisis FODA

Fortalezas y debilidades: Check list

	Areas	Dimensión del cambio		Areas	Dimensión del cambio
1	.- Marketing	Calidad de producto	4	.- Equipo Gerencial	Habilidades
		Cantidad de líneas de producto			Alineación de valores
		Diferenciación de producto			Espíritu de equipo
		Market Share			Experiencia
		Política de precios			Coordinación del esfuerzo
		Canales de distribución	5	.- Operaciones	Control de stocks
		Programas de promoción			Capacidad de producción
		Servicio al consumidor			Estructura del costo de producción
		Publicidad			Equipamiento
		Fuerza de ventas			Control de calidad
					Eficiencia de los factores
2	.- Investigación y Desarrollo (I+D)	Capacidades de proceso y producto del I+D	6	.- Finanzas	Apalancamiento Financiero
					Apalancamiento Operativo
					Ratios del balance
					Relación con accionistas
3	.- Sistema de información gerencial	Velocidad y Capacidad de respuesta			Situación impositiva
		Calidad de la información			
		Capacidad de expansión	7	.- Recursos Humanos	Capacidad de empleados
		Orientación al usuario			Sistemas de personal
					Moral de los empleados
					Desarrollo de empleados
					Empleados: Orientación al cambio

Fuente: Strategy Safafi, Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (Free Press - 1998)

M.Ramos Mejía Material Didáctico Derechos Reservados

I) Análisis FODA

Oportunidades y amenazas: Check list de variables del entorno

	Dimensión del cambio	Tipos de cambio	Impacto
1	.- En la sociedad	Preferencias de los consumidores	En la demanda del producto ó su diseño
		Tendencias poblacionales	En la distribución, la demanda ó el diseño
2	.- En el gobierno	Nueva legislación	Costos del producto
3	.- En la economía	Tasa de interés	Planes de expansión y costo de deuda
		Tipo de cambio	Demanda externa e interna. Resultados
		Ingresos de los consumidores	Demanda
4	.- En la competencia	Adopción de nuevas tecnologías	Posición de costos y calidad de producto
		Nuevos competidores	Precios, Market Share y Margen de contribución
		Cambios en los precios	Market Share y Margen de contribución
		Nuevos productos	Demanda e inversión publicitaria
5	.- En los proveedores	Costo de materia prima	Precios, Demanda y Margen de contribución
		Cambios en la provisión	Proceso productivo, Inversiones necesarias
		Cantidad de proveedres	Costos y disponibilidad de materia prima
6	.- En el mercado	Nuevos usos para los productos	Demanda y utilización de capacidad instalada
		Nuevos mercados	Canales de distribución, demanda y cap. Instalada
		Obsolescencia de producto	Precios, demanda y capacidad instalada

Fuente: Strategy Safafi, Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (Free Press - 1998)

M.Ramos Mejía Material Didáctico Derechos Reservados

Definición del Negocio

1) ¿Cuál es nuestro Negocio?

- No lo determina el producto sino el consumidor.
- ¿Quién es el cliente? (¿dónde está, cómo compra?)
- ¿Qué compra el el cliente?
- ¿Qué tiene valor para el cliente?
- ¿Qué necesidades satisfacemos?
- ¿Cuál NO ES nuestro negocio?

2) ¿Cuál será nuestro Negocio?

- ¿Qué tendencias configurarán nuestro negocio en el futuro?
- ¿Qué innovaciones cambiarán las necesidades?
- ¿Qué necesidades tiene el consumidor que no son satisfechas en la actualidad?
- ¿Nos quedaremos sin negocio?

3) ... Y ¿Cuál debería ser ?

- Necesidades no satisfechas
- Habilidades ó recursos no habilitados
- Posibilidades de innovación