

# *Planeamiento Y Control Presupuestario*



---

Desarrollo de clases  
Análisis de empresas - FODA

2° 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 :

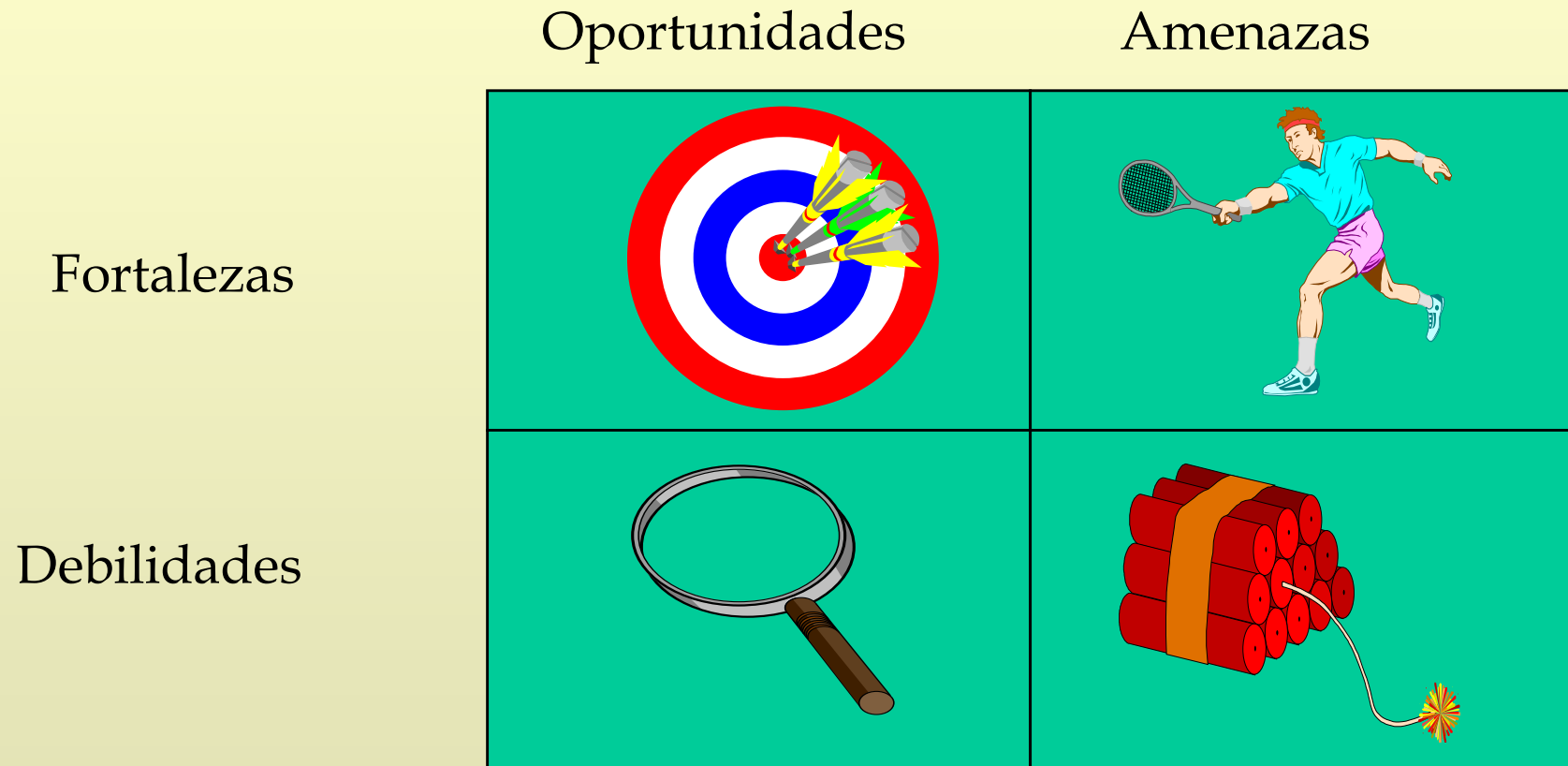
- Lo relevante de lo irrelevante
- Lo externo de lo interno
- Lo bueno de lo malo

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 Cantidad de líneas de producto Diferenciación de producto Market Share Política de precios Canales de distribución Programas de promoción Servicio al consumidor Publicidad Fuerza de ventas	4 .-	Equipo Gerencial	Habilidades Alineación de valores Espíritu de equipo Experiencia Coordinación del esfuerzo
			5 .-	Operaciones	Control de stocks Capacidad de producción Estructura del costo de producción Equipamiento 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 Situación impositiva
3 .-	Sistema de información gerencial	Velocidad y Capacidad de respuesta Calidad de la información Capacidad de expansión Orientación al usuario	7 .-	Recursos Humanos	Capacidad de empleados 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 Tendencias poblacionales	En la demanda del producto ó su diseño En la distribución, la demanda ó el diseño
2	.- En el gobierno	Nueva legislación	Costos del producto
3	.- En la economía	Tasa de interés Tipo de cambio Ingresos de los consumidores	Planes de expansión y costo de deuda Demanda externa e interna. Resultados Demanda
4	.- En la competencia	Adopción de nuevas tecnologías Nuevos competidores Cambios en los precios Nuevos productos	Posición de costos y calidad de producto Precios, Market Share y Margen de contribución Market Share y Margen de contribución Demanda e inversión publicitaria
5	.- En los proveedores	Costo de materia prima Cambios en la provisión Cantidad de proveedres	Precios, Demanda y Margen de contribución Proceso productivo, Inversiones necesarias Costos y disponibilidad de materia prima
6	.- En el mercado	Nuevos usos para los productos Nuevos mercados Obsolescencia de producto	Demanda y utilización de capacidad instalada Canales de distribución, demanda y cap. Instalada Precios, demanda y capacidad instalada

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

# 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