

Unidad No. II

Proceso de la Planeación estratégica

**Qué es la
planificación
estratégica?**



- ▶ **Analizar el proceso de Planeación estratégica en cada una de sus partes.**
- ▶ **Comprender el papel de la Cultura, la Misión y la Visión**
- ▶ **Analizar la importancia del dominio de los FCE.**
- ▶ **Determinar las fuerzas del entorno en la definición de las estrategias.**
- ▶ **Explicar el entorno competitivo de la organización.**

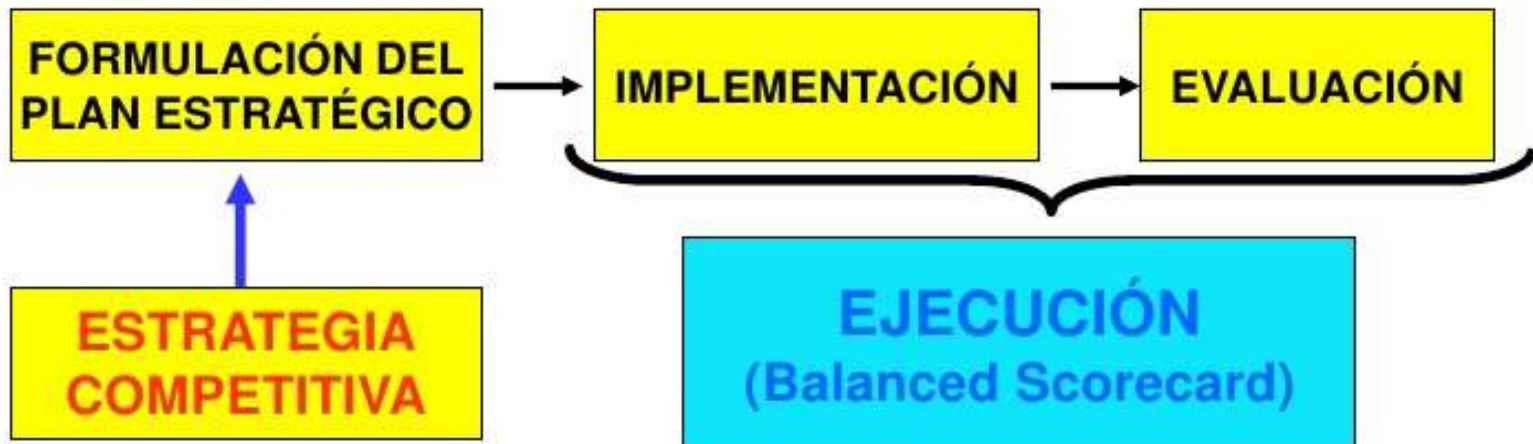
- ▶ **Conocer el uso de matrices de análisis diagnóstico estratégico**
- ▶ **Establecer los escenarios donde se proyecta las estrategias.**
- ▶ **Determinar los principales actores que intervienen en las estrategias propuestas por la organización.**
- ▶ **Comprender la importancia de los objetivos estratégicos.**

Recordemos ...

PERSPECTIVA DE LA MATERIA

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

La administración estratégica es un área de la administración gerencial que comprende un conjunto de herramientas administrativas que sirven para aproximarnos de mejor manera al futuro



Etapas de la administración estratégica

Formular la estrategia

consiste en elaborar la misión de la empresa, detectar las oportunidades y las amenazas externas de la organización, definir sus fuerzas y debilidades, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias concretas que se seguirán.



Implementar la estrategia

Suele considerarse la más difícil de la administración estratégica y requiere disciplina, dedicación y sacrificio personales. El éxito de la aplicación de la estrategia radica en la capacidad de los gerentes para motivar a los empleados, que es más un arte que una ciencia.



Evaluar la estrategia

Las tres actividades fundamentales para evaluar estrategias son (1) Revisión de los factores internos y externos que son la base de las estrategias presentes, (2) Medición del desempeño y (3) Aplicación de acciones correctivas.



Pasos para el Planeamiento estratégico

Planeamiento estratégico

1. Formulación del Plan Estratégico
2. Análisis FODA
3. Visión- Misión
4. Oportunidades y Amenazas
5. Estrategias
6. Evaluacion
7. Plan Operativo

- **El Planeamiento Estratégico** se viene aplicando desde los años 80', en todos los rincones del mundo globalizado.
- Es la **“HOJA DE RUTA”**, la “carta de navegación” básica en todo tipo de empresa.

Planeamiento estratégico

1. Formulación del Plan Estratégico
2. Análisis FODA:
3. Estrategias
4. Plan Operativo
5. Evaluacion

¿Cómo comienza el Planeamiento estratégico?

Dando respuestas a las preguntas:

1. ¿Dónde estamos?
2. ¿Dónde queremos ir?
3. ¿Cómo llegamos a donde queremos ir?
4. ¿Cómo lo hacemos?

Proceso del Planeamiento estratégico

1 ¿QUIÉNES SOMOS Y POR QUÉ ESTAMOS AQUÍ?



1. ¿Dónde estamos?

Requerimos hacer:

- a) Un diagnóstico de la situación actual**
- b) Un análisis del entorno**
- c) Un análisis interno**
- d) Un análisis de la competencia**

2. ¿Dónde queremos ir?

Nos permite establecer:

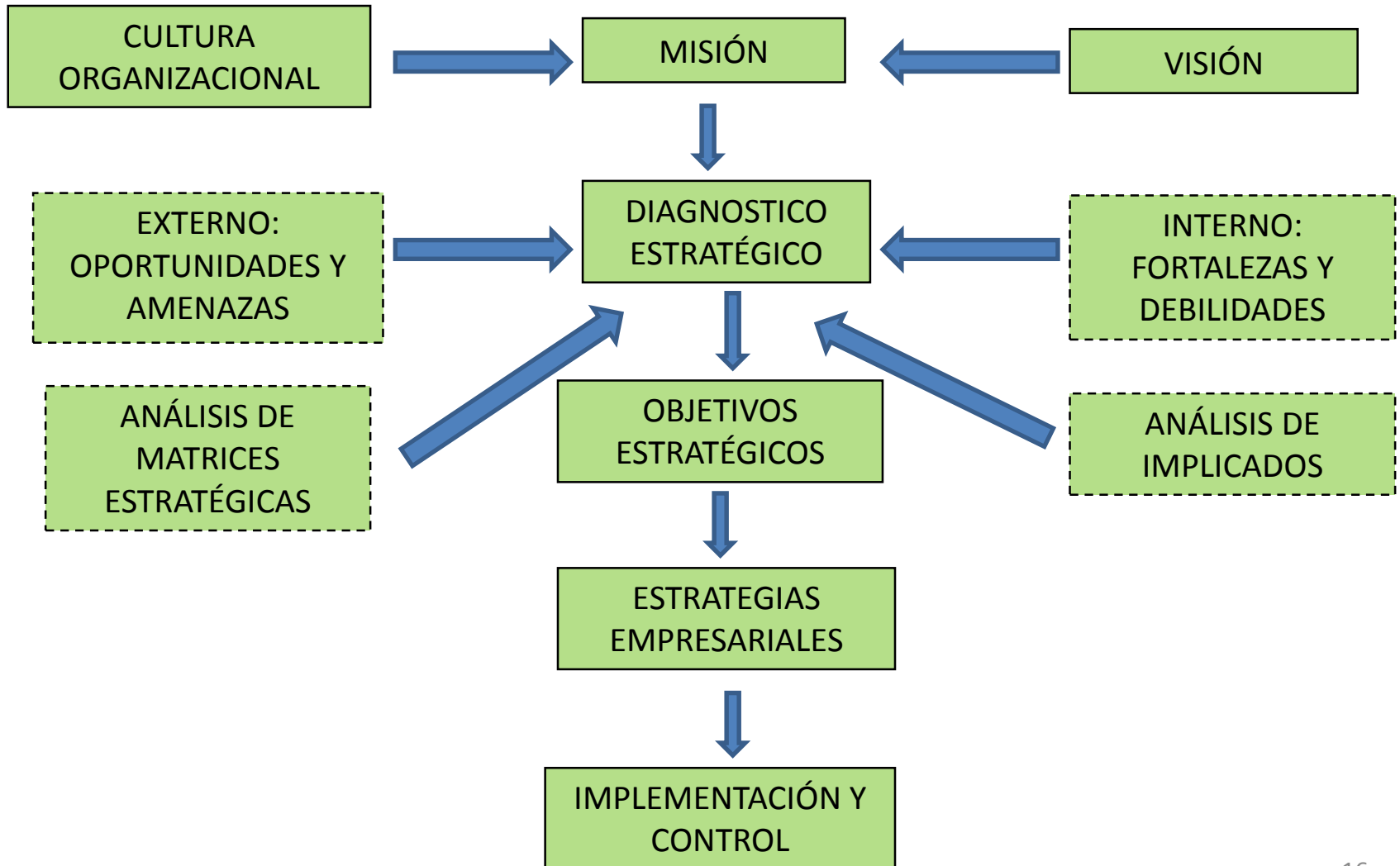
- **Objetivos y**
- **Metas a largo plazo.**

3. ¿Como podemos llegar?

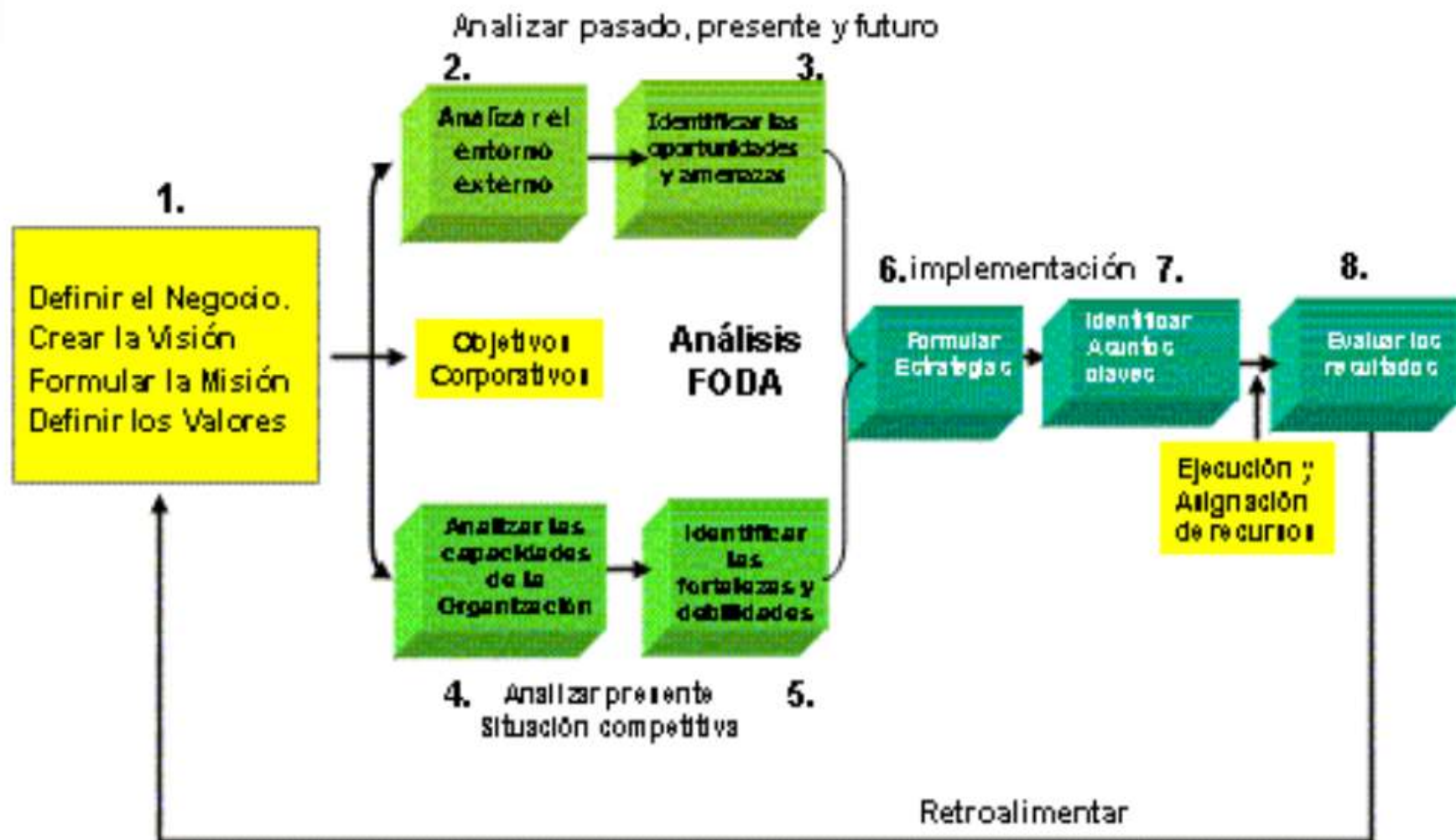
Requerimos:

- **Comprender las fuerzas del mercado**
- **Conocer a la competencia**
- **Diseñar estrategias apropiadas.**

Diagrama de Proceso de Dirección Estratégica



Mapa de ruta



ESQUEMA DEL PROCESO



Todo proceso de Dirección Estratégica esta influenciado por las características de la **Cultura Organizacional** y las subculturas que la integran.

Concepto de Cultura organizacional

Es un sistema de valores compartidos y creencias que interactúan con la gente y que han sido aceptados o no, por los miembros de la Organización.

Define actitudes, pensamientos, reacciones y comportamientos de los miembros.

CULTURA ORGANIZACIONAL

```
graph TD; A([CULTURA ORGANIZACIONAL]) --> B[Incluye valores, creencias, comportamientos que se cumplen durante la vida Organizacional.]; A --> C[Es la manera como las Organizaciones hacen las cosas.]; A --> D[Debe ser una de las mayores fortalezas si coincide con sus estrategias.];
```

Incluye valores, creencias, comportamientos que se cumplen durante la vida Organizacional.

Es la manera como las Organizaciones hacen las cosas.

Debe ser una de las mayores fortalezas si coincide con sus estrategias.

Características que definen la Cultura (7)

1. Autonomía Individual: El grado de responsabilidad, independencia y oportunidades para ejercer la iniciativa que las personas tienen en la organización.

2. Estructura: El grado de normas, reglas, así como la cantidad de supervisión directa que se utiliza para vigilar y controlar el comportamiento del empleado.

3. Apoyo: El grado de ayuda y afabilidad que muestran los gerentes a sus subordinados.


4. Identidad: El grado en que los miembros se identifican con la organización en su conjunto y no con su grupo o campo de trabajo.

- Es el orgullo de donde se trabaja – esto lo hace la empresa.

5. Desempeño - Premio: Mde el grado en que la distribución de premios dentro de una organización (aumentos salariales, promociones), se basa en criterios relativos al desempeño.

6. Tolerancia al riesgo. Grado en que se alienta al empleado para que sea agresivo, innovador y corra riesgos.

7. Tolerancia del conflicto: Grado de conflicto presente en las relaciones de compañeros y grupos de trabajo, así como el deseo de ser honesto y franco ante las diferencias.

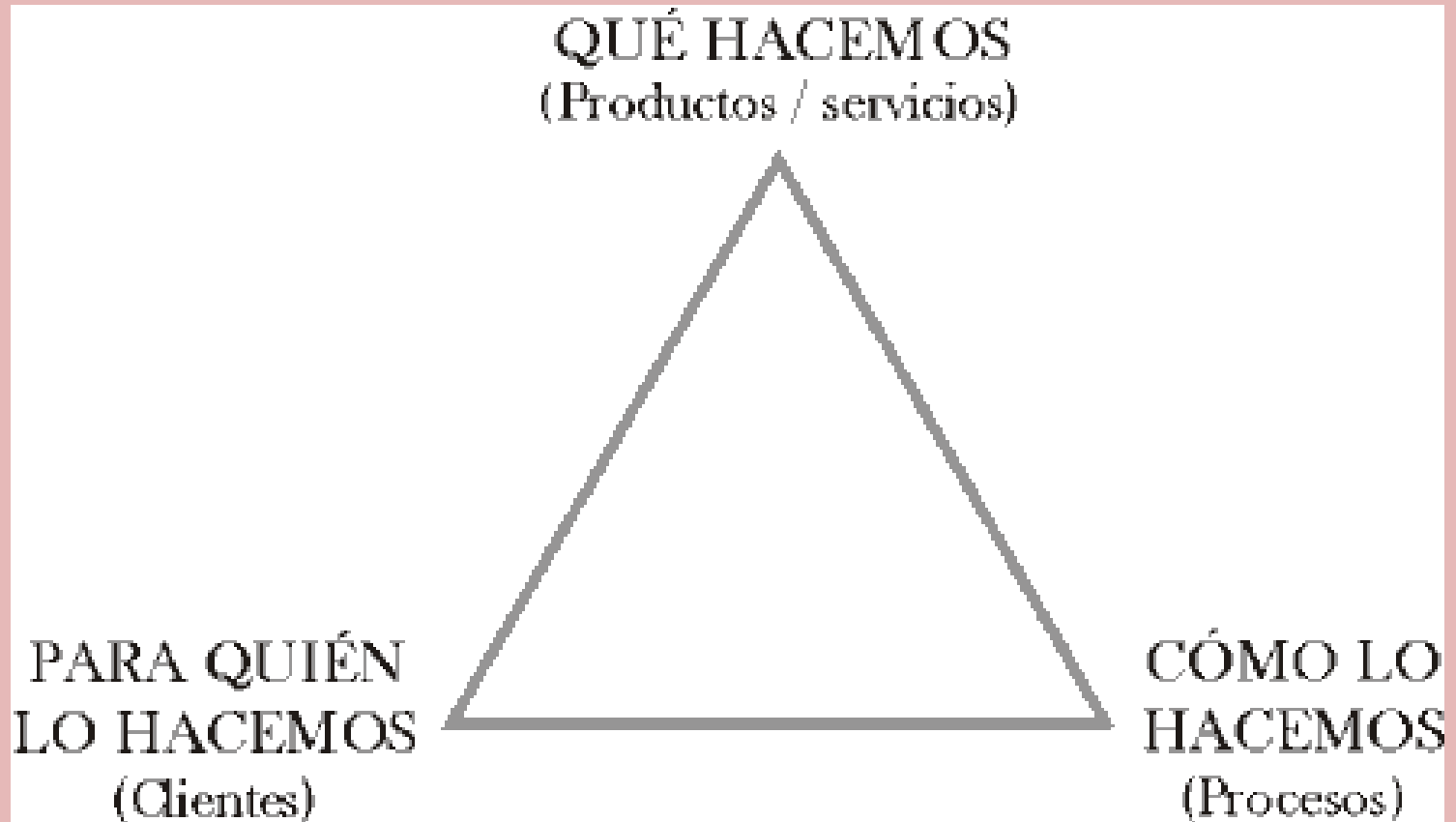


nuestra

MISIÓN

Para definir la misión:

Identifica el Objetivo fundamental de La Unidad, su Razón de ser.



La Misión

“Es el objetivo principal de la organización”.

La razón de su existencia.

- Contesta la pregunta:

¿Para qué estamos?

La Misión

También responde:

- A quien se satisface?... **Grupos de Clientes.**
- Que se satisface? ... **Necesidades del Cliente.**
- Como se satisface? ... **Habilidades distintivas.**

Características de una Misión

- Orientada hacia el exterior de la Organización.
- Configurada hacia el futuro a largo plazo.
- Creíble.
- Simple, clara y directa.
- Con alto grado de originalidad.
- Única, concentrada en una tarea amplia.
- Intangible, ambiciosa, idealista pero sin dejar de ser operativa.

Características de una Misión

- No puede contener 20 tipos distintos de clientes y 30 distintos productos.**
- Debe responder a nuestras competencias distintivas.**

Por tanto la Misión:

Identifica:

- los mercados a los cuales se dirige,
- los clientes que quiere servir y,
- los productos que quiere ofrecer.



Misión:

Transredes S.A.

Ser una empresa Boliviana Multinacional de clase mundial.

Somos una empresa Boliviana.

- Nuestros trabajadores son bolivianoa.**
- Nuestras instalaciones están situadas en territorio boliviano.**
- Nuestro futuro vinculado con Bolivia.**

Unidades de Negocio

Me gusta 25



Industria y Construcción

Líderes en soluciones para la Industria y Construcción en Bolivia.



Consumo y Pharma

Más de 50 años de vigencia trabajando en los mercados de productos masivos en Bolivia.



Automotriz

Usted no es como los demás, por qué lo habría de ser su automóvil?. Visitanos!



Soluciones Médicas

Al servicio de la comunidad médica desde 1971 con productos de alta calidad.



Visión de la Organización

Es un conjunto de ideas generales que proveen el marco de referencia de lo que una empresa quiere y espera ver en un futuro; la Visión es enseñar el camino que permite a la Alta Dirección establecer el rumbo para lograr el desarrollo esperado de la Organización del futuro.

La Visión.

- **Es ver a lo lejos.**
- **Colocar a la empresa en un horizonte de tiempo.**
- **La imagen del futuro.**
- **Es un estado final que estamos tratando de lograr.**
- **Es una forma de sorprender el futuro antes de que futuro nos sorprenda.**
- **Es la forma de comprometernos con el futuro que queremos crear con el corazón y los sentimientos.**



**Debe cumplir
cierto
requisito para
que ésta
sea formulada:**

- 1.- La **visión** debe ser formulada por los principales Dirigentes.**
- 2.- Debe ser compartida con el equipo de Gerencia.**
- 3.- Tener un horizonte pre determinado.**
- 4.- Debe ser expresada de manera simple y clara.**
- 5.- Debe ser soñadora pero objetiva.**
- 6.- Debe ser positiva y alentadora.**
- 7.- No se expresa en cifras.**
- 8.- Se expresa en tiempo presente.**
- 9.- Debe ser evaluada al final en término: impacto costó.**

Visión de Transredes

“Convertir a Bolivia en el Centro de la red energética sudamericana”.

Hacia donde nos dirigimos?

Asegurar que Bolivia puede ofrecer la mejor opción energética de los mercados crecientes de la región.



DIAGNOSTICO ESTRATEGICO

Es el punto de partida de todo el proceso de planeación estratégico y financiero, esto se debe a que en las organizaciones es importante conocer las situaciones reales de la empresa y el entorno lo cual permitirá saber que hay por mejorar y de que forma se va a realizar.

EMPRESAS CONSTITUIDAS

Partiendo de la matriz DOFA se hace un diagnostico de la empresa de su parte interna y externa, lo que permite identificar con exactitud las necesidades.

EMPRESAS NO CONSTITUIDAS

Cuando se inicia una Organización las estrategias se basan en la misión y visión de la empresa.

Es el resultado de un estudio profundo de las situaciones cambiantes del entorno con el tiempo y de las posibilidades de la Organización en cuanto a sus capacidades que pueden dar como resultado varias posibilidades según los escenarios de ese entorno, de alguna manera es determinar el perfil competitivo de la Organización.

Diagnóstico Estratégico





El Objetivo del diagnóstico estratégico es ver el análisis:

FODA



Análisis

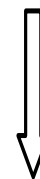
Externo



Oportunidades y amenazas

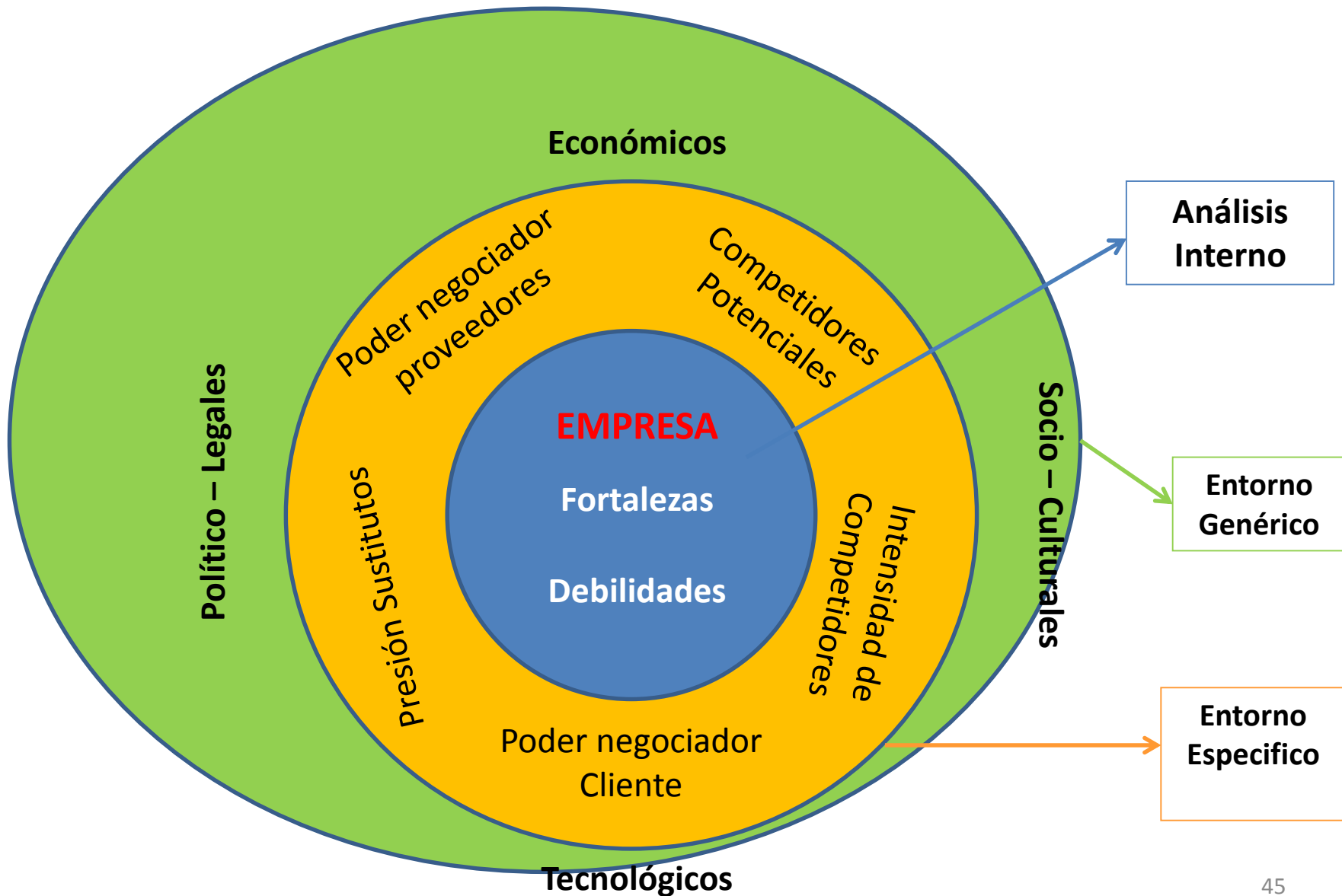
Análisis

Interno



Debilidades y fortaleza

Diagnóstico estratégico



Clasificación:

Se distinguen **dos niveles** en el análisis del entorno:

- 1.** Análisis del entorno general desde la perspectiva genérica y,
- 2.** Análisis del entorno específico o competitivo.

Análisis del entorno general

Hace referencia a todo aquello que afecta a la empresa desde un punto de vista global o **Macro**.



Objetivo del análisis del entorno general:

- **Identificar los factores, que desde la perspectiva socioeconómico afectan la actuación de la empresa.**
- **Estudiar distintas técnicas de análisis para reconocer estas amenazas y oportunidades.**
- **Se utilizan 2 técnicas:**
 - **El perfil estratégico del entorno (PESTEL),**
 - **El diamante de Porter y,**

Macroentorno o Entorno Genérico (5):

Es un amplio conjunto de factores;

- **demográficos,**
- **económicos,**
- **políticos,**
- **Sociales - culturales y,**
- **Tecnológicos**
- **Medio ambientales (si afecta)**

... que delimitan el marco legal en que las empresas se van a desenvolver.

a) Factor económico:

Es el nivel de la actividad, grado de desarrollo, organización de los recursos y estado de los mercados financieros.



b) Factores políticos legales:

Es la Política Fiscal, la Legislación Laboral, las regulaciones sectoriales (laborales) y el sistema político, y Leyes de protección del consumidor.



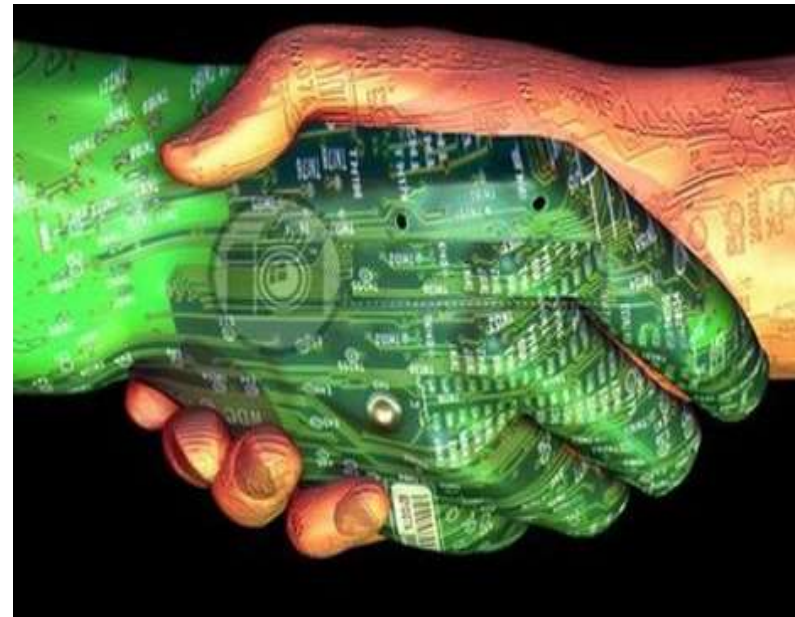
c) Factores socioculturales:

Es la tradición cultural, el nivel educativo, variables demográficas y estructuras de la sociedad.



d) Factores tecnológicos:

Los cambios tecnológicos afectan a los productos y a los procesos de fabricación influyendo en la capacidad competitiva de las empresas.



e) Factores ecológicos y ambientales:

Escases de materias primas, aumento en los costes energéticos, aumento de poder de los grupos de protección, de los recursos no renovables.





PESTEL

Planificación
Estratégica



© Can Stock Photo - csp8548148

QUÉ ES UN ANÁLISIS PEST

- Un análisis PEST es una herramienta de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado, y en consecuencia, la posición, potencial y dirección de un negocio. Es una herramienta de medición de negocios. PEST está compuesto por las iniciales de factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos, utilizados para evaluar el mercado en el que se encuentra un negocio o unidad.

PLANTILLA

ASUNTO DEL ANÁLISIS PEST: (DEFINA EL PUNTO DE VISTA Y EL MERCADO)

POLITICOS

legislación actual en el mercado local

legislación futura

legislación internacional

procesos y entidades regulatorias

políticas gubernamentales

ECONÓMICOS

situación económica local

tendencias en la economía local

economía y tendencias en otros países

asuntos generales de impuestos

impuestos específicos de los productos y servicios

SOCIAL

tendencias de estilo de vida

demografía

opinión y actitud del consumidor

punto de vista de los medios

cambios de leyes que afecten factores sociales

imagen de la marca, la tecnología y la empresa

TECNOLÓGICOS

desarrollos tecnológicos competidores

financiamiento para la investigación

tecnologías asociadas/dependientes

tecnologías/soluciones sustitutas

madurez de la tecnología

capacidad y madurez de la manufactura

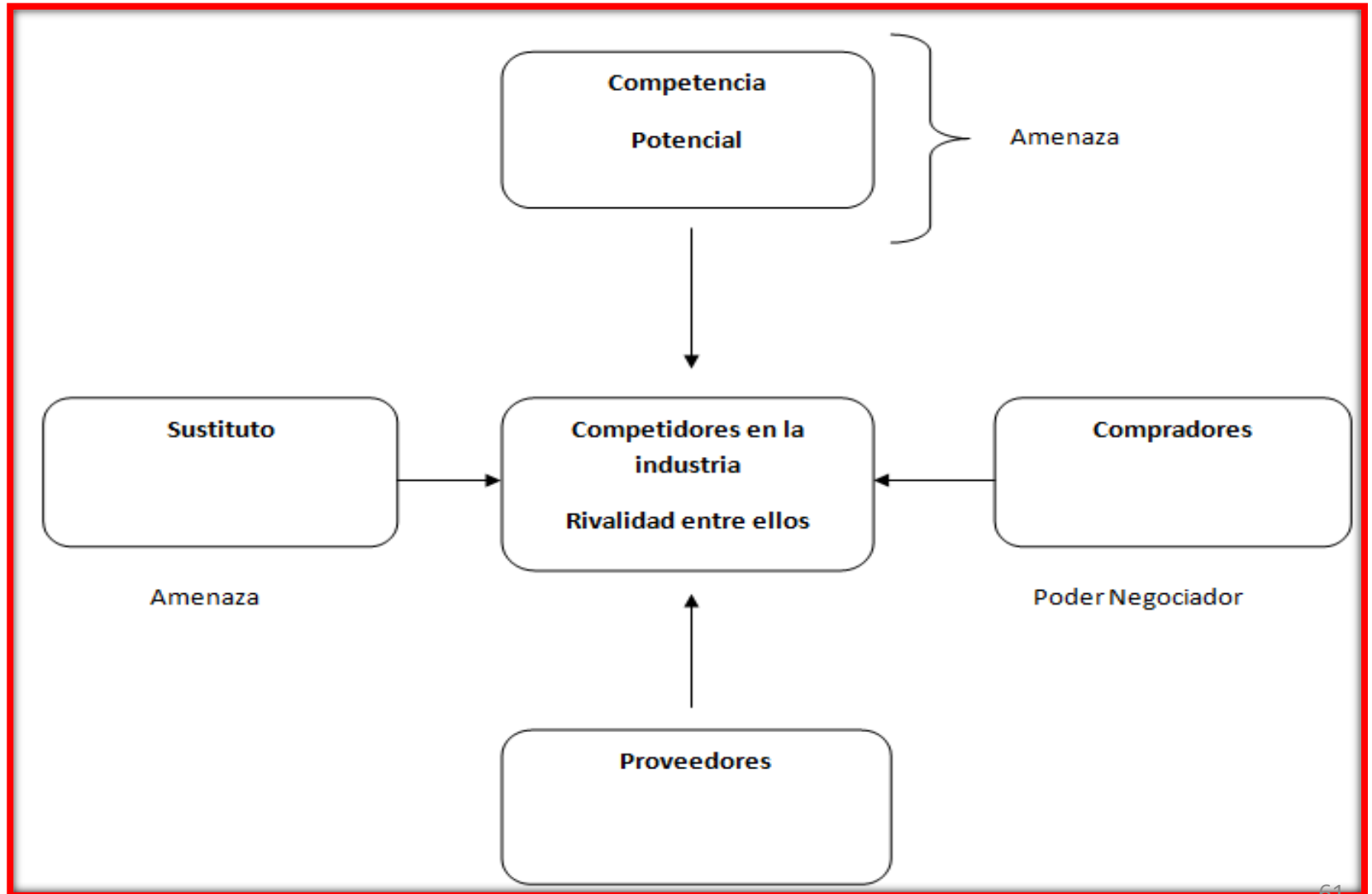
Político	Económico	Social	Tecnológico	Ecológico	Legal
<p>Estabilidad del gobierno:</p> <p>Es la quinta potencia mundial. Francia goza de una verdadera estabilidad económica y de una excelente reputación internacional en los sectores claves de la industria.</p>	<p>Ciclo económico</p> <p>Se da con las oscilaciones recurrentes de la economía en las que una fase de expansión va seguida de otra de contracción.</p>	<p>Demografía</p> <p>65.820.916 personas, se encuentra en la 21ª posición de la tabla de población. Su densidad de población de 120 habitantes por Km².</p>	<p>Gasto público en inversión</p> <p>El gasto público se aceleró un 0,6% entre julio y septiembre del año pasado.</p>	<p>Leyes de protección ambiental</p> <p>Francia desea lograr un acuerdo universal y ambicioso sobre la lucha contra los cambios climáticos.</p>	<p>Legislación de la competencia</p> <p>En la Unión Europea está normado por el Reglamento 1/2003, (que entró en vigor en 2004).</p>



Análisis del Entorno competitivo (M. Porter)

Usa como herramienta el **Análisis Industrial Competitivo**, instrumento fundamentado por **Michael Porter**, que toma como base la acción de las **5 FUERZAS DE LA COMPETENCIA**, que accionan o impactan sobre cualquier Organización.

Fuerza competitiva



Estas **FUERZAS** son:

- 1. Rivalidad existente entre los competidores.**
- 2, Amenazas de entrada de nuevos competidores.**
- 3. Amenaza de aparición de productos (o servicios) sustitutos.**
- 4. Poder relativo de negociación de los proveedores.**
- 5. Poder de negociación de los clientes.**

1. Rivalidad entre los Competidores Existentes

Tiene como objetivo mejorar la posición de las empresas competidoras utilizando tácticas como la competencia en precios, batallas publicitarias, introducción de nuevos productos e incrementos en el servicio al cliente o de la garantía.

La **rivalidad** se presenta porque uno o más de los competidores sienten la presión o ven la oportunidad de mejorar su posición.

2. Amenaza de Productos o Servicios

Sustitutos

Los productos sustitutos son los productos que desempeñan la misma función para el mismo grupo de consumidores, pero que se basan en una tecnología diferente.

El objetivo es buscar los productos que responden a la misma necesidad genérica o desempeñan la misma función.

3. Amenaza de Nuevos Ingresos en el Sector

La entrada de nuevas empresas en un sector depende de las barreras para el ingreso que estén presentes, junto a la reacción de los competidores existentes que debe esperar el que ingresa.

Si las barreras son altas y/o el recién llegado puede esperar una viva represalia por parte de los competidores establecidos, la amenaza de ingreso es baja.

Existen varios factores que actúan como barreras para el ingreso:

- **Economía de Escala.**
- **Diferenciación del producto.**
- **Requisitos de Capital.**
- **Acceso a los Canales de Distribución.**
- **Curva de Aprendizaje.**
- **Acceso favorable a Materias Primas.**

4. Poder Negociador de los Clientes

Los **clientes** compiten en el sector industrial forzando la baja de precios, negociando por una calidad superior o más servicios y haciendo que los competidores compitan entre ellos.

Un grupo de **compradores** es poderoso si se manifiestan las siguientes circunstancias:

- **Están concentrados o compran en grandes volúmenes.**
- **Los productos que se compran para el sector son estándar o diferenciados.**
- **Los costos de cambiar de proveedor son bajos.**
- **El producto no es importante para la calidad de los productos o servicios del comprador.**
- **El comprador tiene información completa de la demanda, precios del mercado, costos, etc.**

5. Poder Negociador de los Proveedores

Los **proveedores** pueden ejercer poder de negociación sobre los que participan en un sector industrial amenazando con elevar los precios o reducir la calidad de los productos o servicios.

Un **grupo de proveedores** es poderoso si se manifiestan las siguientes circunstancias: ...

- **Qué esté dominado por pocas empresas y más concentrado que el sector industrial al que vende**
- **Que no estén obligados a competir con otros productos sustitutos para la venta en su sector industrial.**
- **Que la empresa no es un cliente importante del grupo proveedor.**

Analisis estructural de los sectores Industriales (Porter) (5)

1. Poder negociador de los proveedores.

- **Concentración y número de proveedores**
- **Competencia de sustitutos**
- **Importancia de la empresa como cliente**
- **Importancia del insumo para la empresa compradora**
- **Diferenciación o costo de cambio de proveedor**
- **Proveedor amenaza integración hacia adelante**

2 Poder negociador de compradores

- **Concentración o compra de grandes volúmenes en relación a las ventas de la industria**
- **Producto comprado representa un costo muy importante para el comprador**
- **Producto estándar o no diferenciado**
- **Costos bajos por cambio de proveedor**
- **Comprador tiene bajas utilidades**
- **Comprador amenaza integración hacia atrás**
- **Importancia del insumo en calidad del producto del comprador e información total**

3. Rivalidad entre competidores

- **Número de competidores y grado de equilibrio**
- **Crecimiento lento (o nulo) del sector**
- **Costos fijos de almacenaje elevados**
- **Falta de diferenciación o costos cambiantes**
- **Incrementos importantes de la capacidad**
- **Competidores diversos**
- **Intereses estratégicos elevados**
- **Fuertes barreras de salida**

4. Poder de productos sustitutos

- **El problema de la identificación de los mismos**
- **Sujetos a tendencias que mejoran desempeño o precio**
- **Producido por sectores de rendimientos altos**

5. Poder de competidores potenciales

- **Barreras de ingresos**
- **Economías de escala**
- **Diferenciación del producto**
- **Requisitos de capital**
- **Costos cambiantes y otras desventajas**
- **Acceso a canales de distribución**
- **Políticas públicas.**

Análisis interno de la Empresa

Análisis de las capacidades internas de la empresa

En el contexto de identificación de las Fortalezas y, Debilidades de la empresa, se analizan varios elementos de carácter puntual que permiten realizar esta parte del Diagnostico Estratégico con la información que aportan los diferentes análisis.

¿Qué hacer para lograr un análisis interno de la organización?

Existen numerosas técnicas para el análisis interno de la empresa, pero todas deben lograr responder de una forma u otra las siguientes preguntas...

- 1. Esta funcionando bien la estrategia actual?**
- 2. Cuales son nuestros puntos fuertes o débiles?**
- 3. Es la empresa competitiva en costos?**
- 4. Cuan solida es la posición competitiva de la empresa?**

Algunas de esas Técnicas son las que siguen (4):

1. Evaluación del funcionamiento de la estrategia actual:

Significa la observación de los resultados de la empresa y decidir si las distintas partes de la estrategia tienen una consistencia y una lógica que la mantiene con validez.

2. Análisis funcional y perfil estratégico de la empresa,

Estudiar lo que se está realizando en cada una de sus áreas buscando puntos Fuertes y Débiles en las mismas; así como representar la valoración dada a cada aspecto clave de las diferentes áreas.

Se grafica en un Mapa de los distintos puntos fuertes y débiles de la empresa formando un Perfil con relación a los competidores, a la situación actual y al ideal.





Click:
menú
principal

PERFIL ESTRATEGICO

Factores Clave del Área Comercial



- Aunque Dia es una cadena muy conocida y arraigada en España, Mercadona, en poco tiempo ha conseguido una mayor *cuota de mercado* en el sector distribuidor de alimentación. *Noticias 1, 2 y 3. F1*
- En 2008 Dia ofrece una *imagen corporativa renovada y moderna*, para adecuarse a los cambios de consumo. *Noticias 4 y 5.*
- *Fuerza de ventas, Publicidad y promoción*, son dos aspectos son muy importantes para llegar a los clientes potenciales, Dia realiza grandes inversiones en campañas publicitarias, mientras que Mercadona, aprovechándose de su mejor imagen de marca, no realiza publicidad. *Noticias 6, 7, 8, 9 y 10. F2 Y F3*
- Ambas poseen un peso importante para negociar con sus proveedores y obtener *precios competitivos*. *Noticias 11 y 12. F4*

3. Evaluación de la posición y la fuerza competitiva, analizar la reacción de la empresa frente a los principales factores determinantes del éxito competitivo de los rivales.

Téngase presente que la calificación de la Fuerza Competitiva indican la Fortaleza y la Debilidad de la empresa.

.....

Es importante señalar que la Estrategia Competitiva de una Organización debe basarse en sus puntos Fuertes Competitivos y tratar de evitar aquellos puntos donde es competitivamente vulnerable.

4. La cadena de valor.

Actividades que desempeña la empresa para diseñar, producir y ofrecer en el mercado así como entregar a los clientes el producto elaborado y que genera un Valor a los ojos del cliente.



La Ventaja Competitiva no puede ser confundida viendo a la empresa como un todo, sino desagregando la actividad empresarial en sus componentes más relevantes, de esta manera ...

... la **Cadena de Valor** desagrega las actividades estratégicamente claves para comprender el comportamiento de los costos y las causas de la diferenciación actual y potencial.

Las actividades de valor son las distintas actividades que realiza una empresa y se dividen en:

- 1. Actividades primarias y,**
- 2. Actividades secundarias.**



Actividades primarias

Necesarias para fabricar un producto, venderlo, distribuirlo y servicio post venta.

Estas se dividen en las cinco categorías genéricas que son:

1.1. Logística interna:

Manejo de materiales, almacenaje y control de inventarios necesarias para crear su producto, así como el medio para distribuir los materiales.

1.2 Operaciones

Son aquellas actividades necesarias para tomar los insumos proporcionados por la Logística interna y convertirlos en un producto final

En caso de empresas de Servicios se habla de la “Servucción” – producción del servicio con la atención al cliente.

1.3 Logística Externa (despacho – y entrega)

Aquí es donde el producto sale del centro de la producción y se entrega a los mayoristas, distribuidores, o incluso a los consumidores finales dependiendo de la empresa.

1.4 Marketing y Ventas o Aspectos comerciales:

Contar con medios que permitan vender el producto, como actividades de Marketing, promoción y fuerza de ventas.

Call center, páginas web, etc.

1.5 Servicios Postventa:

Referida a medir la Calidad de atención; es decir el servicio postventa – se cruza con el Servicio Operativo que mide la Calidad técnica.

Las actividades Secundarias o de Apoyo sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos comprados, tecnología, recursos humanos y varias funciones de toda la empresa.

2.1 Abastecimiento o Servicios de Apoyo: Adquisición, vigilancia, aseo, etc.

2.2 Desarrollo tecnológico: Sistemas informáticos, maquinarias y equipos para producir o dar el servicio.

2.3 Gestión de Recursos Humanos: reclutar, contratar, remunerar, etc.

2.4 Estructura de la Organización: **Administración General, finanzas,** **contabilidad, asesoría jurídica, etc.**

Todas estas actividades de apoyo se desarrollan de forma conjunta y alimentan a las actividades Primarias.

Margen:

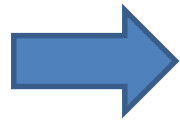
Corresponde al valor que es la diferencia entre el Costo y el valor final que genera la Organización para el usuario.

Relación de Dimensiones

Eficiencia

Eficacia

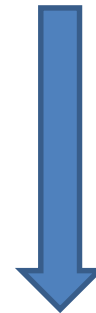
Insumos



Productos



Resultados.



Utilidad

Calidad de Vida
Y Duración.

Efectos
deseados

**Efectos
Indeseados**

Beneficio

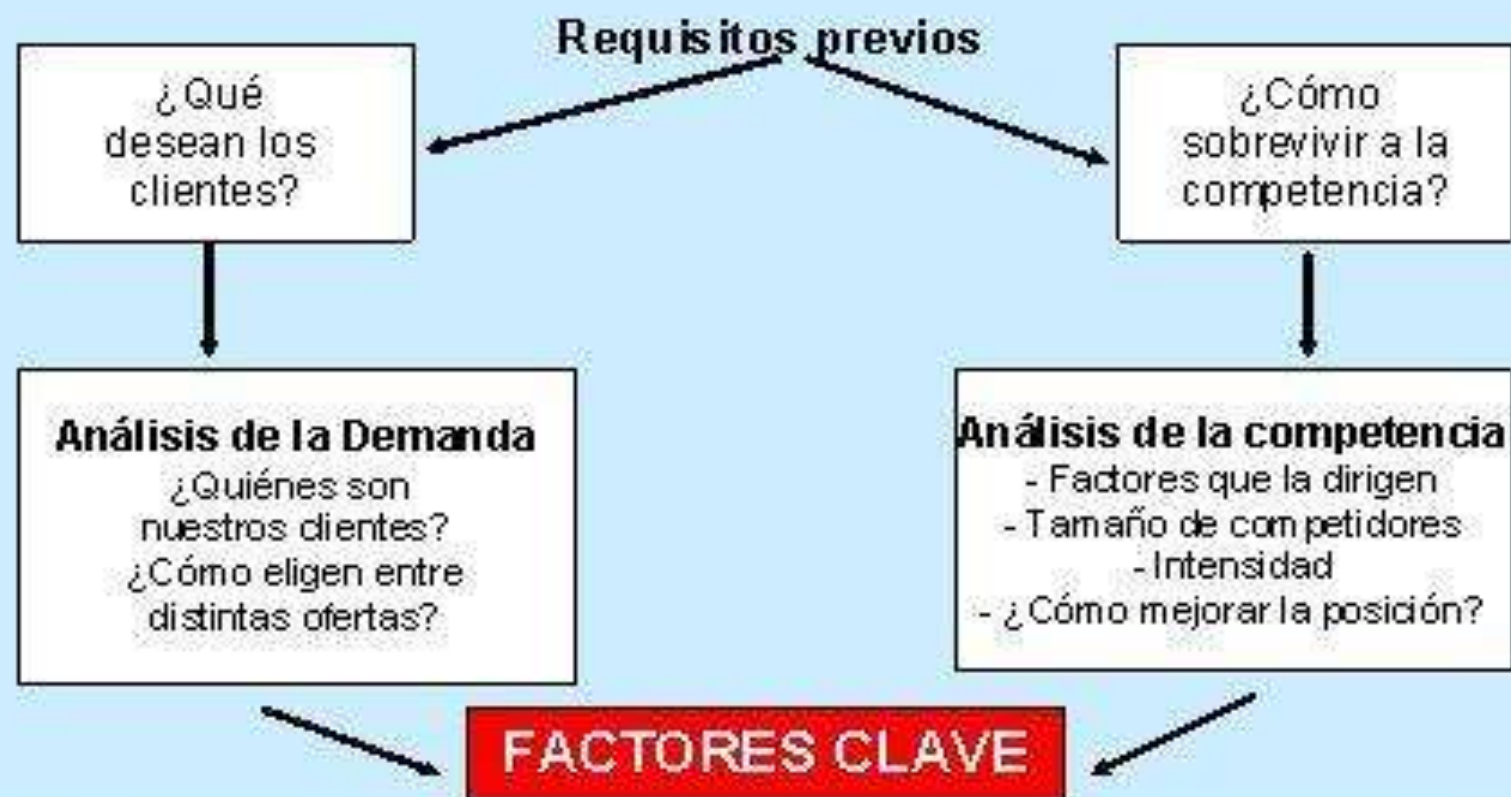
Resultados
monetarios

Efectividad



**Factores clave
de éxito**
para las empresas en
el escenario actual

Factores clave de éxito



Gardner, Robert M. (2004, 4ª edición). *Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*. THOMSON_CVINTAS, p. 136

Los factores claves de éxito son los elementos que le permiten al empresario alcanzar los objetivos que se ha trazado y distinguen a la empresa de la competencia haciéndola única.

El Inversor debe conocer con certeza cuáles son estos factores que hacen único su proyecto porque sino los identifica no puede saber cómo va a competir en el mercado, ni porque los clientes preferirán sus productos o servicios.

Para identificar los factores claves de éxito se debe mirar hacia adentro del negocio, saber cuáles son los procesos o características que distinguen su producto o servicio y cuáles son los que debe dominar a plenitud para crear la ventaja competitiva.

Esta identificación suele ser fácil en la mayoría de los casos en que el producto o servicio es innovador pero no lo es tanto cuando se entra a un mercado muy competido en el cual la similitud de los procesos, productos y servicios es alta.

Ejs.: Si es una **comercializadora de X** producto la clave del éxito del negocio podría encontrarse en la ubicación del mismo dentro de la cadena de distribución,

Si es un **restaurante** la clave podría estar en la localización geográfica,

Si es una **agencia de viajes** la clave podría estar en la capacidad de ofrecer planes económicos

Una herramienta que facilita el proceso de mirar hacia adentro de la empresa o proyecto es la matriz DOFA, FODA o SWOT.

Ventajas.

Los factores claves de éxito deben traducirse en Ventajas competitivas fundamentales que le permitan al proyecto alcanzar los objetivos propuestos.

Eccles (1993), menciona que los **Factores Claves de Éxito** son condiciones internas o externas claves para que la estrategia de la empresa sea exitosa,
Ejs.: aceptación de usuarios, movimientos de los competidores, recursos humanos o financieros.

Determinación de los Factores Claves de Éxito (F.C.E.)

Se puede realizar a través de diferentes vías:

- Encuesta a los Clientes: Para determinar los aspectos que desde el punto de vista de sus necesidades deben formar parte de los servicios de toda empresa en el sector.
- Análisis de la Empresa Líder en el sector (Benchmarking).
- Opiniones de Expertos en el sector/negocio.
- Análisis de la competencia.
- Evaluación Interna de la Empresa.
- Análisis Externo (Macro y Micro Entorno).

Los datos obtenidos se llevan a una **matriz como la siguiente, de modo que cada **F.C.E.** quedará ubicado según su importancia relativa y su nivel de desempeño en nuestra organización.**

Leer material.

Tabla IV. Resultados clasificación de los FCE

Lugar	Factor Crítico de Éxito	Media (Base 7)	Desv. Est.
1	Establecer el alcance y límites del proyecto	6,23	0,40
2	Entrenamiento a los usuarios	6,00	0,53
3	Realizar la menor cantidad de modificaciones al sistema	5,88	0,50
4	Grado de conocimientos técnicos de los usuarios	5,75	0,71
5	Apoyo y participación de la alta gerencia	5,50	0,51
6	Estrategia de implementación por etapas	5,38	0,52
7	Baja rotación de personal del proyecto	5,25	0,46
8	Coherencia del proyecto	4,88	0,35
9	Competencia de los equipos de implementación	4,75	0,46
10	Resistencia al cambio de los usuarios	4,62	0,74
11	Grado de conocimientos técnicos y experiencia del personal de sistemas	4,50	0,51
12	Grado de cooperación y comunicación interdepartamental	4,38	0,52
13	Grado de participación del personal mejor preparado	4,35	0,74
14	Conversion de datos	4,35	0,52
15	Grado de adopción de plataformas tecnológicas	3,85	0,64
Coefficiente de concordancia de Kendall (W)		0,632	

Matrices de Análisis estratégico

FODA

Debilidades

Fortalezas

Amenazas

Estrategia de supervivencia

Estrategia defensiva

Oportunidades

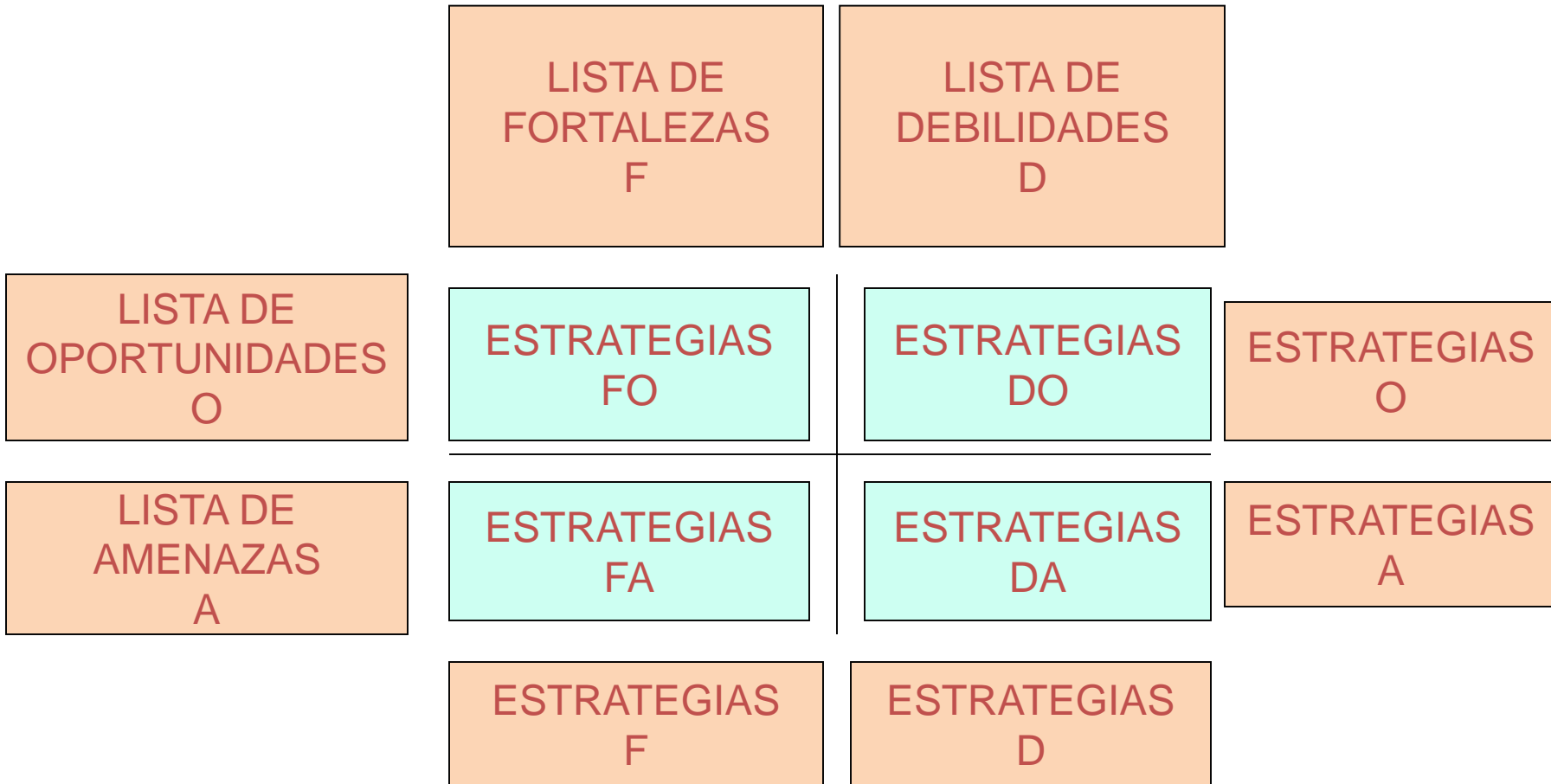
Estrategia adaptativa

Estrategia ofensiva

Externo
y futuro

Interno y presente

Matriz de Análisis FODA



Es necesario partir de la identificación de 4 grupos de elementos

Fortalezas: Identificación de los principales factores propios de una organización, que constituye puntos fuertes en los cuales apoyarse para trabajar hacia el cumplimiento de la misión.

Debilidades: Identificación de los principales factores de la organización, que constituyen aspectos débiles que son necesario superar para lograr mayores niveles de efectividad, como ejemplo tenemos:

Oportunidades: Se trata de los factores que pueden manifestarse en el entorno, sin que sea posible influir sobre su ocurrencia o no, pero que posibilitan aprovecharlos convenientemente si se actúa en esa dirección.

Amenazas: Los Factores del entorno sobre los cuales no se puede pretender impedir o provocar cambios, pero que si ocurren pueden afectar el funcionamiento del sistema y dificultar e impedir el cumplimiento de la misión. Por ejemplo:

El análisis **FODA** permite formular y evaluar estrategias que concilien o alineen las fortalezas y debilidades con las oportunidades y amenazas, generando **4 tipos de estrategias:**

- Estrategias que utilicen **Fortalezas** para aprovechar **Oportunidades**
- Estrategias que permitan superar **Debilidades** aprovechando **Oportunidades**.
- Estrategias que utilicen **Fortalezas** para evitar o reducir el efecto de amenazas.
- Estrategias que permitan a la vez superar **Debilidades** y evitar **Amenazas**.

La realización del **análisis FODA** empieza por identificar las:
- oportunidades y amenazas que presenta una empresa en su entorno.

Para identificar estas Oportunidades y Amenazas, se realiza:

- un **Análisis externo**, en el que se analizan factores externos que afectarían a la empresa.....

Factores económicos: tasa del PIB, tasa de inflación, tasa de interés, tipos de cambio, balanza comercial, etc.

Factores Sociales: tasa de fecundidad, mortalidad, migraciones, etc.

Factores gubernamentales: regulaciones, leyes de patentes, leyes antimonopolio, etc.

Factores tecnológicos: nuevas maquinarias, nuevos procesos productivos, nuevos sistemas de comunicación, etc.

Consumidores: sus necesidades, gustos, preferencias, deseos, hábitos de consumo, comportamiento de compras, etc.

Competencia: sus recursos, sus capacidades, estrategias, ventajas competitivas, fortalezas, etc.

Ejemplo

Una empresa que fabrica y vende sus propios productos podría haber detectado las sgtes: oportunidades y amenazas:

Oportunidades:

- **Aumento del número de compras por internet para sus productos que fabrica.**
- **Tratado de libre comercio entre el país en donde opera y del extranjero.**
- **Problemas económicos de uno de los principales competidores.**

Amenazas:

- **Disminución de las ventas en el mercado para el tipo de productos que fabrica.**
- **Aumento de los competidores.**
- **Mejores ofertas or parte de la competencia.**

Para identificar las Fortalezas y Debilidades, se realiza un análisis interno en el que se analizan los siguientes factores:

- **En el área Administrativa:** objetivos, estrategias, políticas, valores, cultura, estructura, planeación, organización, dirección, control, etc.
- **En el área de Mkt:** ventas, producto, precio, distribución, promoción, publicidad, servicio al cliente, etc.
- **En el área de Finanzas:** liquidez, rentabilidad, capital de trabajo, activos, pasivos, patrimonio, flujo de efectivo, etc.
- **En el área de RH:** contratación, capacitación, remuneración, incentivos, liderazgo, motivación, desempeño, etc.
- **En el área de Producción:** disposición de planta, adquisición de insumos, control de existencias, subcontratación, eficiencia, tecnología, etc.

Luego de realizar el **análisis interno**, la empresa podría haber detectado:

Fortalezas:

- Exceso de capital de trabajo.
- Sólidos canales de distribución.
- Alta capacidad de innovación.

Debilidad

- Mala ubicación.
- Deficiente publicidad.
- Capacidad de producción excedentaria.