Alfaomega Grupo Editor

Capítulo 5
La Planeación Estratégica
Etapa de Síntesis

“La definición de la locura es continuar haciendo lo mismo, esperando resultados diferentes”

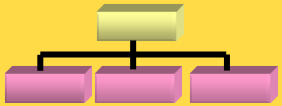
Albert Einstein

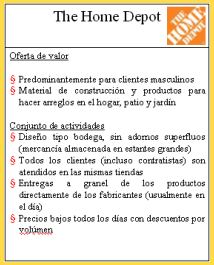
Análisis FODA

Apoyo en la web

Entorno Interno

Fortalezas





Debilidades

Entorno Externo

Oportunidades

Amenazas

Análisis FODA

Apoyo en la web

Entorno Interno

Factor	Tipo
Muy baja rotación de personal (2%)	Fortaleza
Problemas recurrentes de espacio en almacén de producto terminado	Debilidad
Carencia de políticas financieras y de pagos	Debilidad
Calificaciones altas (9.7) en servicio al cliente	Fortaleza
Eficiencia del 100% en embarques	Fortaleza
Sistema de Gestión integral de administración y producción	Fortaleza
Tiempo de respuesta inadecuado de investigación y desarrollo	Debilidad

Entorno Externo

Factor	Tipo
Disminución de precios en el consumo eléctrico	Oportunidad
Cierre de proveedores importantes	Amenaza
Aumento de la inversión en infraestructura del sector publico	Oportunidad
Disminución de pedidos de clientes internacionales	Amenaza
Incremento de la inflación por encima del 6%	Amenaza
Los competidores carecen de fábricas locales	Oportunidad

Matriz de influencia

Apoyo en la web

El primer paso consiste en neutralizar los enunciados de manera que se extraiga exclusivamente el factor y no su diagnóstico

Enunciado	Factor
Muy baja rotación de personal (2%)	Rotación de Personal
Eficiencia del 100% en embarques	Embarques
Problemas recurrentes de espacio en almacén de producto terminado	Almacén de producto terminado
Calificaciones altas (9.7) en Servicio al Cliente	Servicio al Cliente
Carencia de políticas financieras y de pagos	Políticas Financieras y de pagos
Sistema de Gestión integral de administración y producción	Sistema de Gestión
Tiempo de respuesta inadecuado de investigación y desarrollo	Investigación y desarrollo

Matriz de influencia

Apoyo en la web

Influencia de:	sobre:	A	B	C	D	E	F	G	SA
Rotación de personal	A		2	2	1	0	1	2	8
Embarques	B	2		0	3	0	1	0	6
Almacén de producto terminado	C	1	3		3	1	0	0	8
Servicio al Cliente	D	3	1	1		1	1	2	9
Políticas Financieras y de pagos	E	0	1	2	0		3	0	6
Sistema de Gestión	F	0	2	3	3	3		1	12
Investigación y desarrollo	G	0	1	1	3	1	1		7
	SP	6	10	9	13	6	7	5	
	SA x SP	48	60	72	117	36	84	35	

¿Existe una influencia directa del factor XX en el factor YY?
* Si la respuesta es "No", registre un "0" en el campo correspondiente.
* Si es "Sí", pase a la pregunta siguiente.

¿Es esta influencia más bien alta, media o baja?
* Registre 3, 2 o 1 en el campo correspondiente, respectivamente.

Matriz de influencia

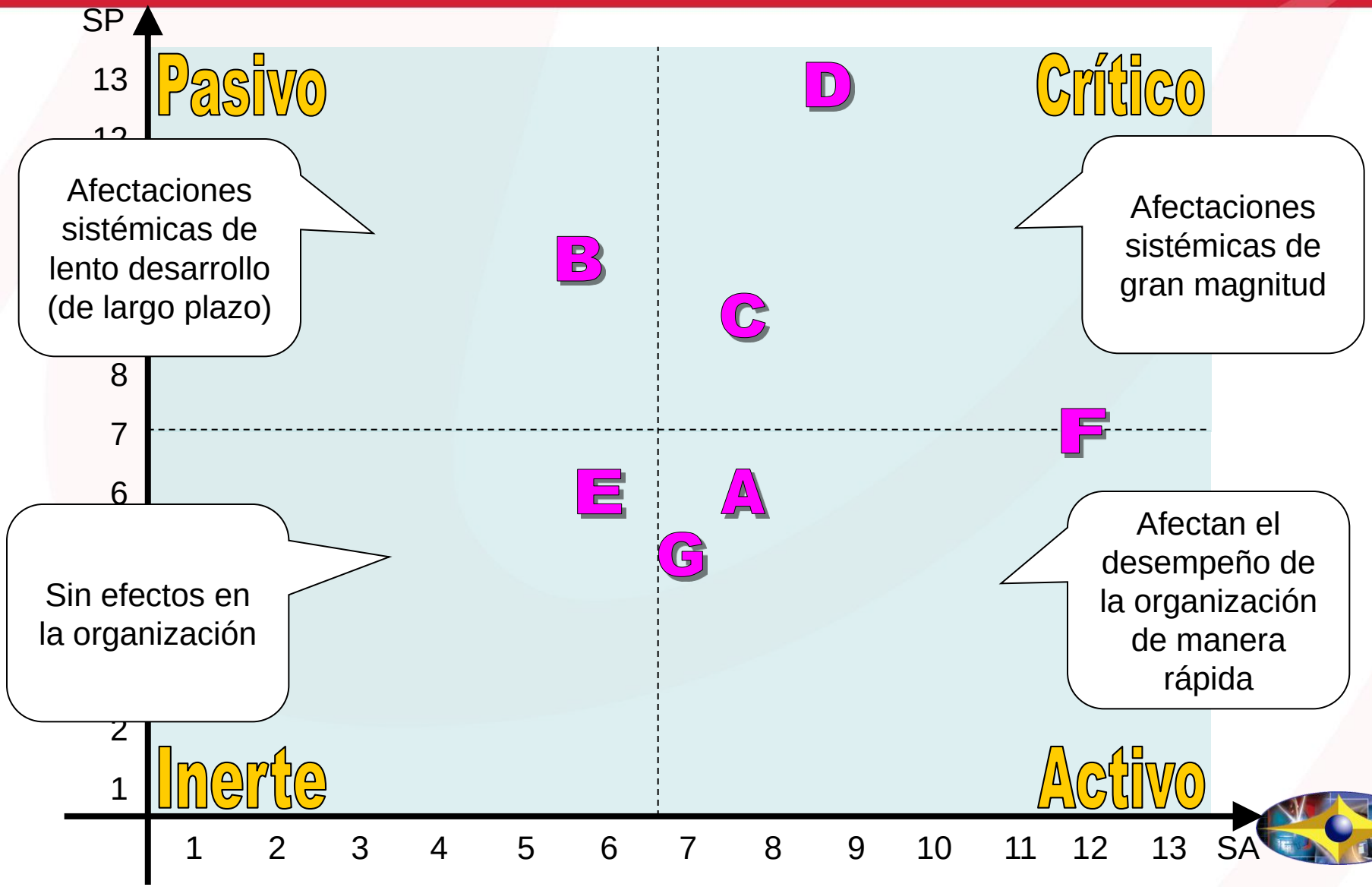
Apoyo en la web

Influencia de:		sobre: A	B	C	D	E	F	G	SA
Rotación de personal	A		2	2	1	0	1	2	8
Embarques	B	2		0	3	0	1	0	6
Almacén de producto terminado	C	1	3		3	1	0	0	8
Servicio al Cliente	D	3	1	1		1	1	2	9
Políticas Financieras y de pagos	E	0	1	2	0		3	0	6
Sistema de Gestión	F	0	2	3	3	3		1	12
Investigación y desarrollo	G	0	1	1	3	1	1		7
	SP	6	10	9	13	6	7	5	
	SA x SP	48	60	72	117	36	84	35	

* Suma activa (SA): Intensidad de la influencia del factor en el sistema global
* Suma pasiva (SP): Intensidad (relativa) que tienen los demás factores sobre el factor.
* SA x SP: Eso nos permitirá saber el nivel de importancia del factor.

Apoyo en la web

Matriz de influencia



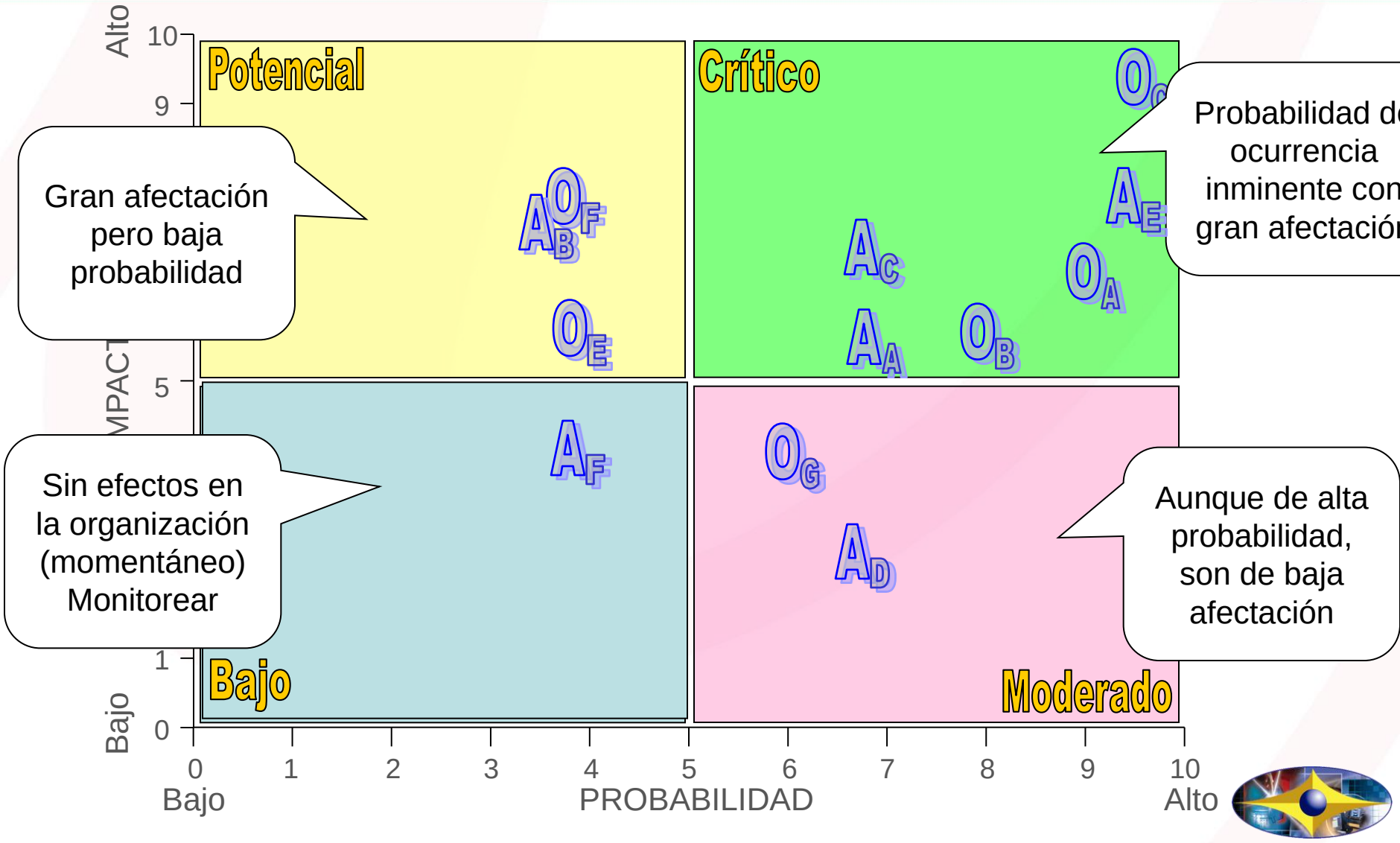
Apoyo en la web

Matriz de impacto-probabilidad

Oportunidad	Probabilidad	Impacto
A. Disminución de precios en el consumo eléctrico	9	7
B. Aumento de la inversión en infraestructura del sector publico	8	6
C. Falta de infraestructura local de la competencia	10	10
D. Eliminación de barreras comerciales	4	4
E. Apertura de fuentes de financiamiento	4	6
F. Integración vertical	4	8
G. Crecimiento demográfico	6	4
Amenaza	**Probabilidad**	**Impacto**
A. Cierre de proveedores importantes	7	6
B. Disminución de pedidos de clientes internacionales	4	8
C. Incremento de la inflación por encima del 6%	7	7
D. Economías de escala	7	3
E. Recesión económica	10	8
F. Cambio en los gustos y necesidades de los compradores	4	4

Apoyo en la web

Matriz impacto-probabilidad



Matriz BCG (Crecimiento-Participación)

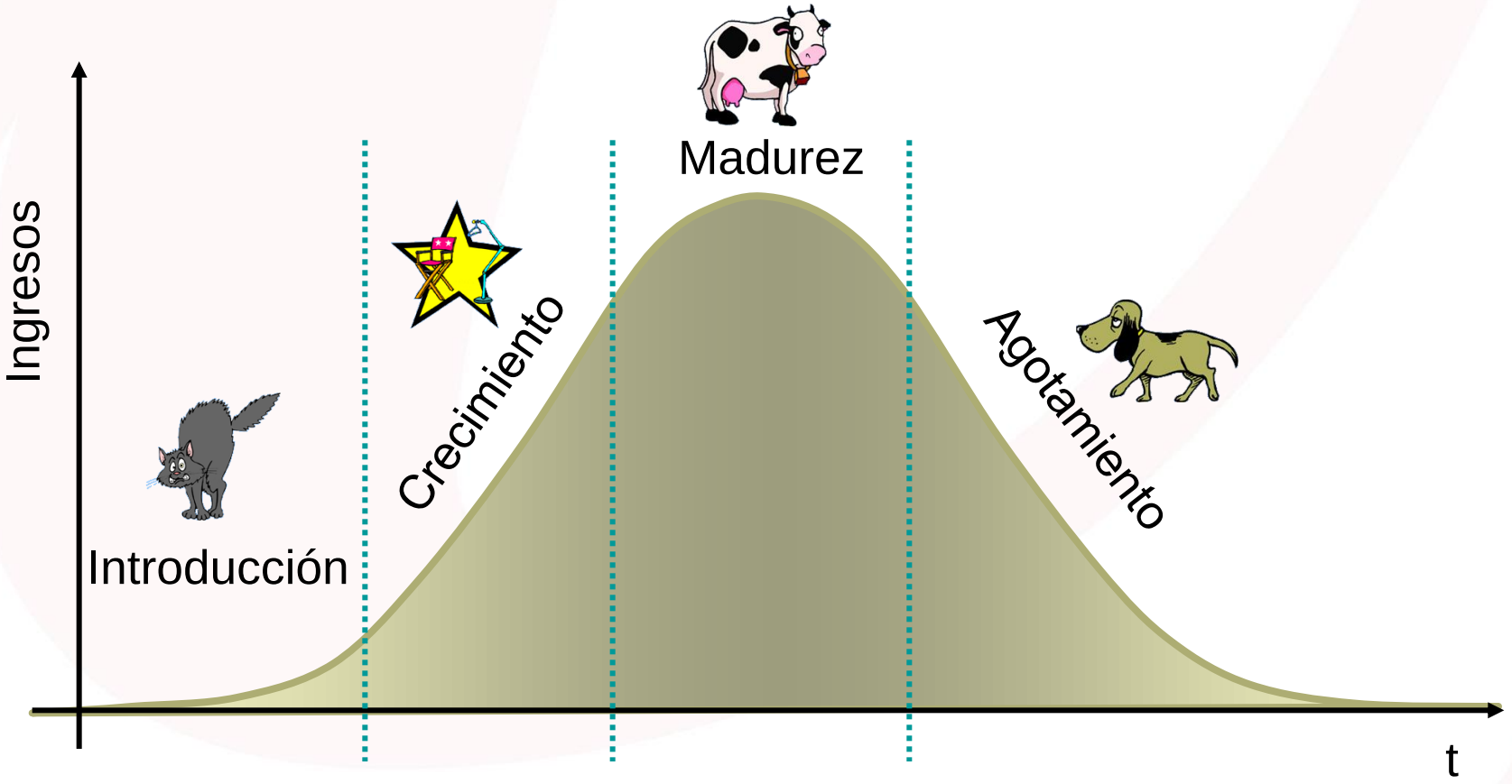
Apoyo en la web

Apoyo en la web

Matriz BCG (Crecimiento-Participación)

Ciclo de vida del producto

Apoyo en la web



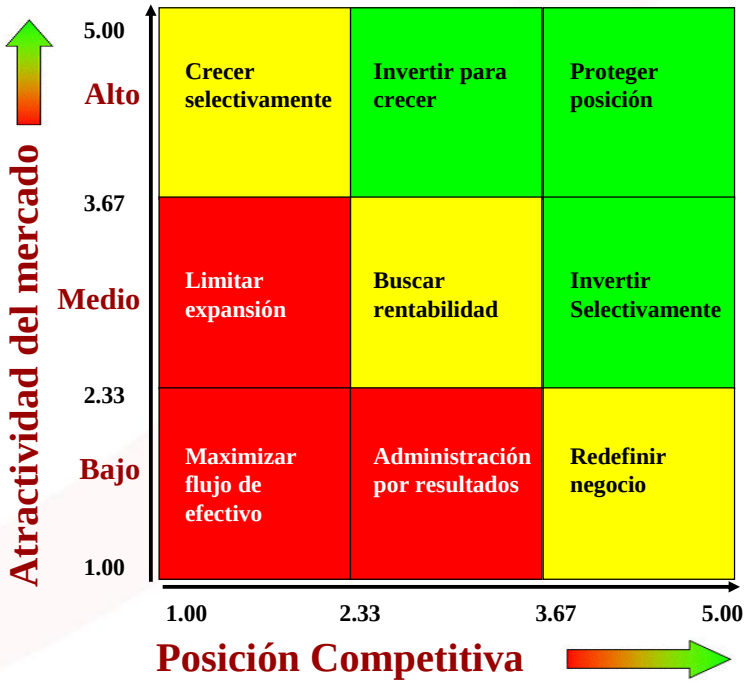
Matriz de Vulnerabilidad

Apoyo en la web

Desarrollada por Mckinsey para General Electric

Con el fin de:

- Establecer la posición competitiva de las Unidad Estratégica de Negocios dentro de su industria de manera mas gráfica
- Identificar la vulnerabilidad de la UEN en el mercado



Los factores son definidos por un representante, grupo con experiencia o gerentes funcionales

Matriz de vulnerabilidad

Apoyo en la web

Y

	Oportunidad de Negocio			
	Factor	Peso	Calificación	Valor
Atractividad del mercado	1. Tamaño de mercado en general	15%		0
	2. Crecimiento promedio anual	18%		0
	3. Niveles de satisfacción del cliente	13%		0
	4. Competencia, Intensidad, Cantidad	21%		0
	5. Requerimientos Tecnológicos	10%		0
	6. Vulnerabilidad/Sensibilidad a la economía	10%		0
	7. Tendencias de financiamiento	13%		0
		100%		0

X

	Oportunidad de Negocio			
	Factor	Peso	Calificación	Valor
Posición Competitiva	1. Posición de mercado	12%		0
	2. Crecimiento del mercado	6%		0
	3. Variedad de la oferta	14%		0
	4. Reputación de marca	6%		0
	5. Socios de negocios	14%		0
	6. Conocimiento del mercado	14%		0
	7. Capacidad de entrega	10%		0
	8. Imagen del mercado	12%		0
	9. Estructura organizacional	12%		0
		100%		0

Coordenada
(X,Y)

Posición Competitiva

Apoyo en la web

Factores de Mercado	Fortaleza de la infraestructura Reputación de marca Participación de mercado Tasa de crecimiento en la participación de mercado
Competencia	Lealtad del Cliente Costo de infraestructura VS competencia Márgenes de contribución VS competencia
Intensidad de la competencia	Capacidad de producción Capacidad de entrega Desarrollo tecnológico Nivel de innovación Variedad de oferta Conocimiento del mercado Acceso a fuentes de financiamiento
Factores Técnicos	Imagen de mercado
Factores Económicos	Estructura organizacional Socios de negocios

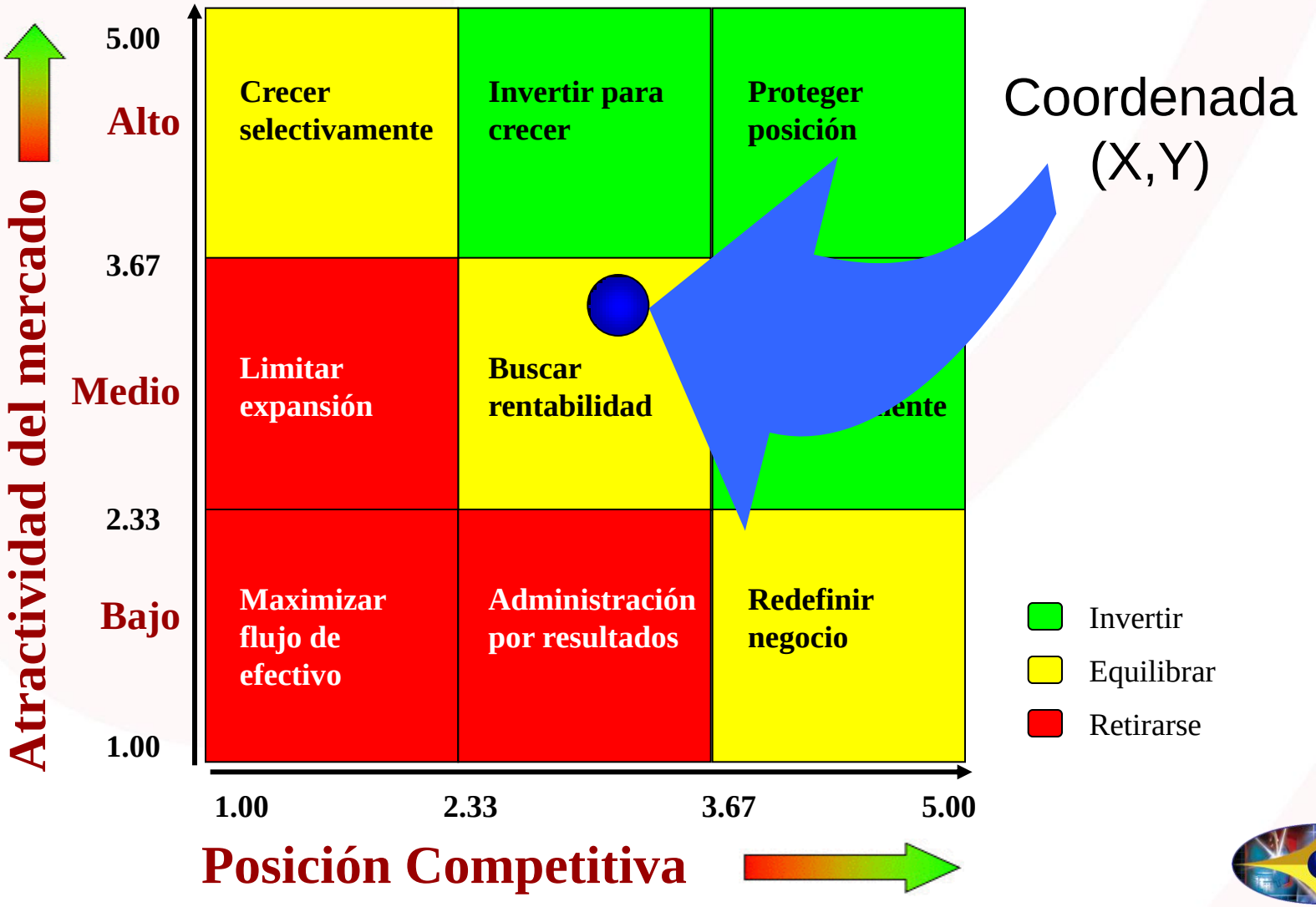
Apoyo en la web

Atractividad de Mercado

Factores de Mercado	Tamaño total de mercado Crecimiento promedio anual Niveles de Satisfacción al Cliente Calidad del producto Innovación de productos Imagen
Competencia	Calidad de Competidores Numero de competidores Barreras de entrada Madurez del mercado
Factores Técnicos	Liderazgo tecnológico Velocidad de cambio tecnológico Requerimientos Tecnológicos
Factores Económicos	Márgenes de ganancia Sensibilidad a la economía Tendencias de financiamiento

Matriz de vulnerabilidad

Apoyo en la web



Apoyo en la web

Matriz de vulnerabilidad

Crecer selectivamente •Especializarse alrededor de ciertas fortalezas •Buscar maneras de superar debilidades •Redefinir los indicadores que limitan el crecimiento	**Invertir para crecer** •Reto para el liderazgo •Reforzar áreas vulnerables •Invertir selectivamente basado en fortalezas	**Proteger posición** •Invertir para crecer a la máxima tasa posible •Concentrar los esfuerzos por mantener las fortalezas
Limitar expansión •Buscar maneras de expansión sin riesgos •Minimizar inversiones •Racionalizar operaciones	**Buscar rentabilidad** •Proteger los programas existentes •Concentrar inversiones donde la rentabilidad sea mejor •Invertir en oportunidades de bajo riesgo	**Invertir selectivamente** •Invertir sólo en los segmentos más atractivos •Enfatizar en la rentabilidad basada en productividad •Invertir observando los movimientos de la competencia
Maximizar flujo de efectivo •Vender maximizando el flujo de efectivo •Recortar gastos fijos •Evitar hacer inversiones momentáneamente	**Administración por resultados** •Proteger posición en los segmentos más rentables •Actualizar línea de productos •Minimizar inversiones	**Redefinir el negocio** •Administrar las ganancias •Concentrarse en segmentos atractivos •Defender los segmentos