DIAGNOSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA

Modulo de Fortalecimiento Organizacional

Empresa Minera MACDESA

Econ. Fernando Remuzgo

Chaparra, Julio 2005

PLANEAMIENTO ESTRATEGICO

1. DEFINICIONES:

- **Determina la adecuada combinación de recursos para afrontar la solución de un problema o necesidad obteniendo el máximo beneficio al menor costo y riesgo posible.**

- **Define la dirección correcta que debe tomar la organización y el conjunto de transformaciones que se deben realizar al interior de ésta para alcanzar una posición exitosa dentro del mercado.**

- **Herramienta para la toma de decisiones, la acción, el cambio y el desarrollo institucional.**

ETAPAS DEL CICLO DE PLANEAMIENTO

1. PLANEAR (FORMULAR)

1.1 Realizar un Diagnóstico Situacional en la Compañía para identificar y evaluar los valores, visión, misión y objetivos actuales.
1.2 Fijar la nueva visión y misión teniendo como marco los valores de la Compañía.
1.3 Definir los nuevos objetivos y sus indicadores
1.4 Diseñar las nuevas estrategias y sus responsables.

2. EJECUTAR

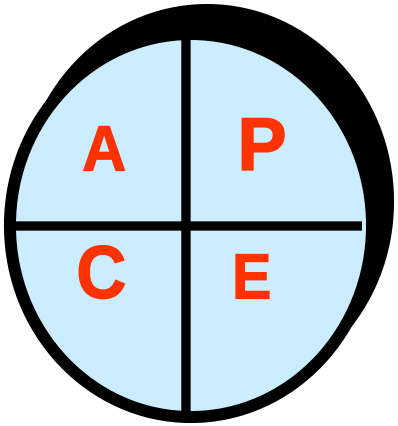
2.1 Implementar las estrategias formuladas.

3. CONTROLAR (EVALUAR)

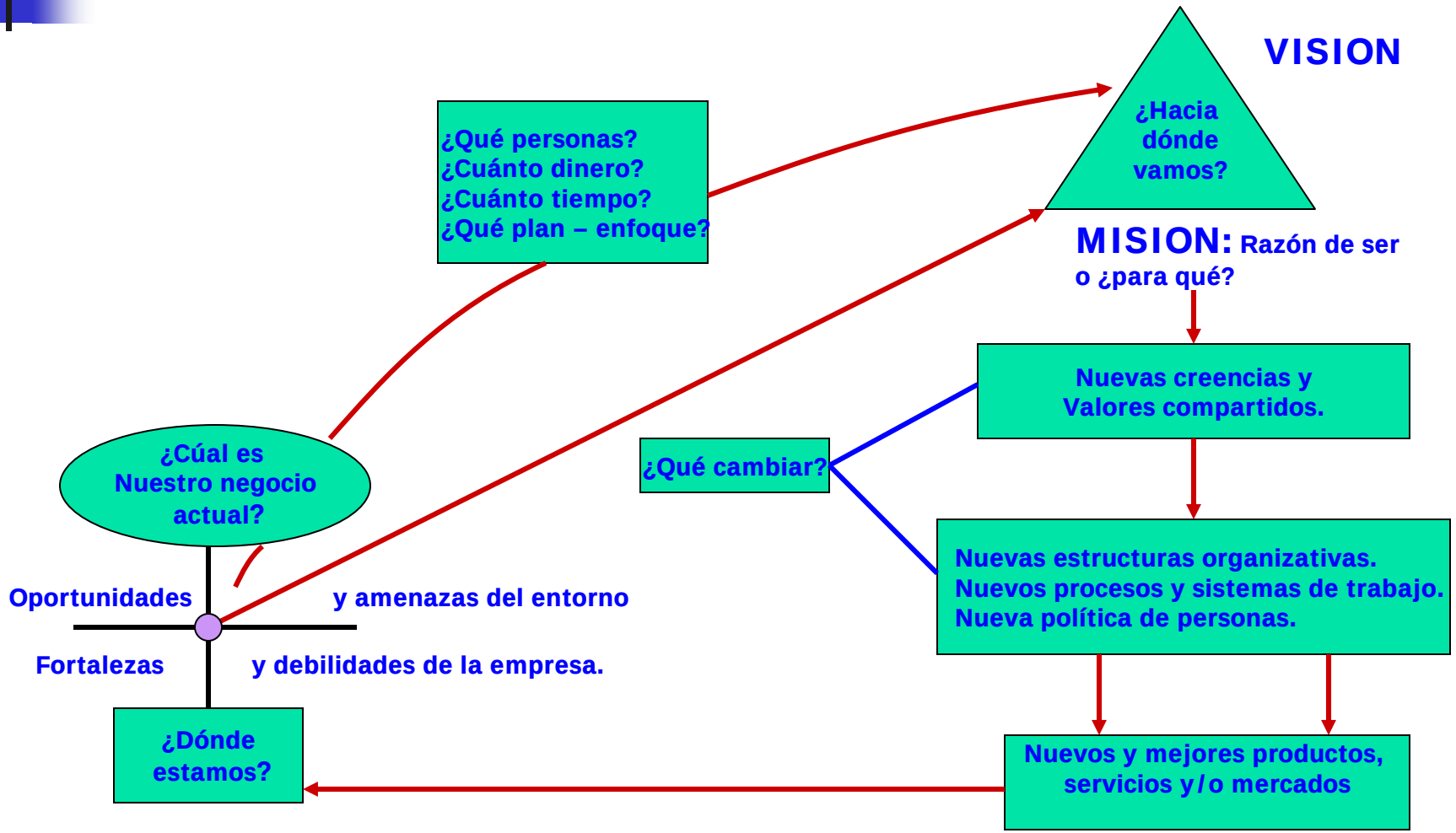
3.1 Comparar los resultados obtenidos con los resultados esperados.
3.2 Analizar las causas raíces de las desviaciones.

4. ACTUAR

4.1 Establecer e implementar las medidas correctivas.
4.2 Documentar y estandarizar los procesos nuevos.
4.3 Capacitar en los procesos nuevos.
4.4 Ir al paso 1.1



PLANEAMIENTO ESTRATEGICO



PLANEAMIENTO ESTRATEGICO

CARACTERISTICAS DE LAS EMPRESAS EXCELENTES:

- ✓**Orientación a la acción.**
- ✓**Proximidad al cliente.**
- ✓**Autonomía y espíritu emprendedor interno.**
- ✓**Productividad gracias a la persona.**
- ✓**Dirigidas mediante valores en la práctica diaria.**
- ✓**Se basan en lo que saben hacer verdaderamente bien.**
- ✓**Estructura simple y ágil.**

ANALISIS SITUACIONAL: FODA

Propósito

Identificar un conjunto de factores internos y externos relacionados con la empresa y que inciden en el desarrollo del negocio; de esta forma se podrá definir y diseñar objetivos y estrategias de carácter competitivo para favorecer los niveles de productividad y rentabilidad de la organización durante un período determinado de tiempo.

ANALISIS SITUACIONAL: FODA

Componentes

1. Análisis del entorno: Oportunidades y Amenazas

- ✓**Segmentación del mercado.**
- ✓**Estructura competitiva.**
- ✓**Tendencias PEST.**

2. Análisis interno: Fortalezas y Debilidades

- ✓**Cadena de Valor Agregado.**

ANALISIS SITUACIONAL: FODA

1. Análisis del entorno: Oportunidades y Amenazas

1.1 Segmentación del mercado:

- ✓Grupos de clientes semejantes: nivel de ingreso, cantidad, calidad.
- ✓Tipo de vida: necesidades, expectativas, preferencias del cliente.
- ✓Geografía
- ✓Demografía (edad, sexo, clase social)
- ✓Potencial de crecimiento del mercado, elasticidades

1.2 Estructura competitiva:

- ✓Rivalidad entre los competidores existentes en el sector.
- ✓Amenaza de nuevos ingresos de competidores potenciales.
- ✓Poder negociador de los proveedores.
- ✓Poder negociador de los compradores.
- ✓Amenaza de productos o servicios sustitutos.

1.3 Tendencias PEST:

- ✓Político, económico, social y tecnológico.

ANALISIS SITUACIONAL: FODA

2. Análisis interno: Fortalezas y Debilidades

2.1 Cadena de Valor Agregado de la Organización.

2.1.1 Actividades primarias de creación de valor agregado.

- ✓**Logística:** recepción, almacenamiento y distribución de insumos.
- ✓**Operaciones**: transformación de insumos en un producto o servicio.
- ✓**Distribución:** cobro, almacenamiento y entrega del producto o servicio.
- ✓**Promoción**: publicidad, ventas, mercadotecnia, política de precios.
- ✓**Servicio post –venta**: instalación, mantenimiento, reparaciones, capacitación.

2.1.2 Actividades de apoyo de creación de valor agregado.

- ✓**Adquisiciones:** Comprar insumos, tratar con los proveedores.
- ✓**Investigación y desarrollo:** generación de conocimientos, procedimientos, sistemas y desarrollo tecnológico.
- ✓**Personal:** reclutamiento, capacitación, superación y remuneraciones.
- ✓**Infraestructura:** Administración, finanzas, planeación, control de calidad, instalaciones.

ANALISIS INTERNO: Causas que explican las debilidades o problemas más comunes en las empresas.

SE AGRUPAN EN:

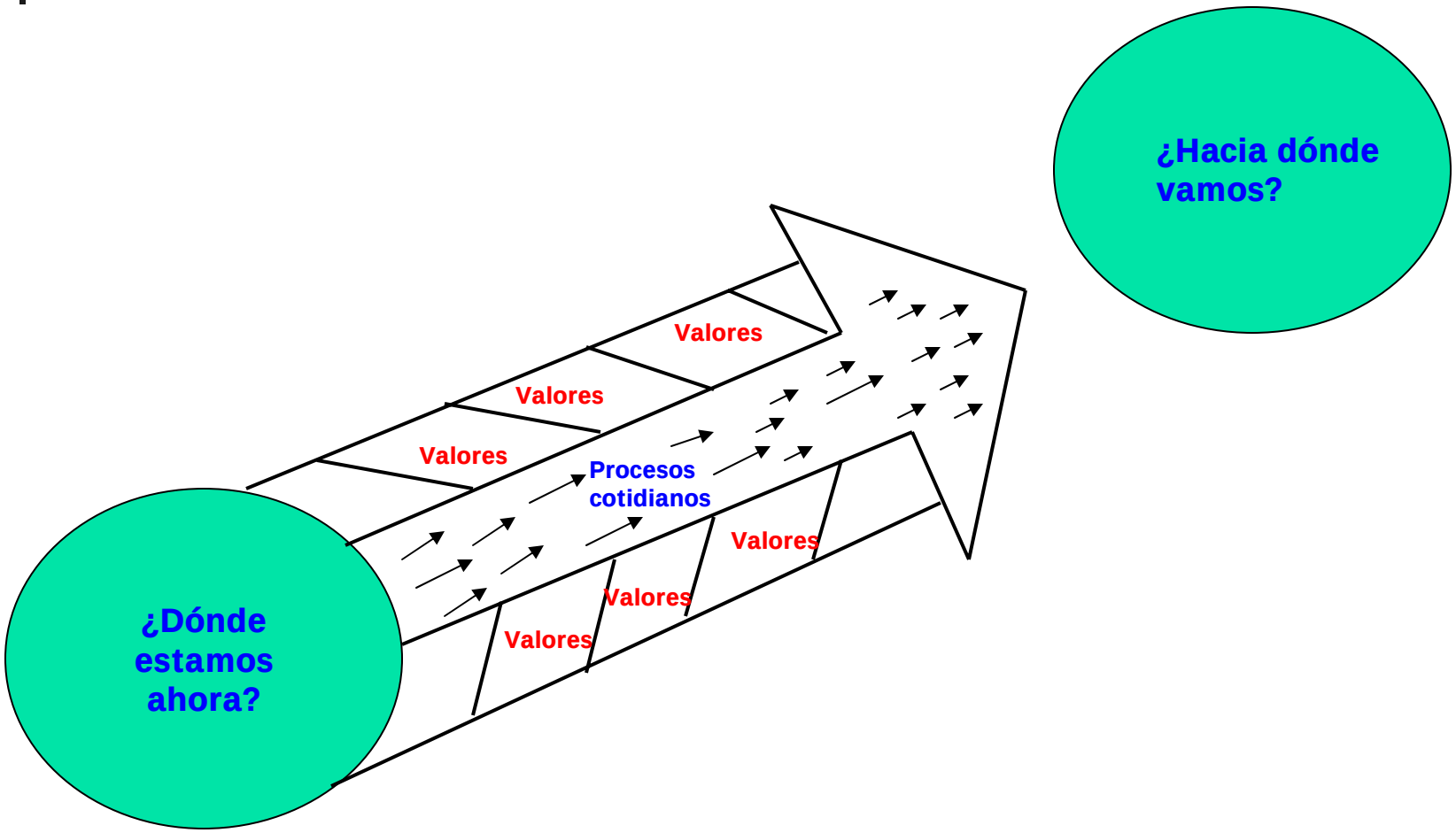
- **METODOS DE TRABAJO**
- **MANO DE OBRA**
- **MAQUINARIA Y EQUIPO**
- **MATERIALES.**

VALORES

CONVICCIONES Y PRINCIPIOS DE LOS DIRECTORES ENCARGADOS DE CONDUCIR EL NEGOCIO HACIA UN RECORRIDO EXITOSO.

ETICA
EXCELENCIA
INTEGRIDAD
CALIDAD
RESPONSABILIDAD
DIVERSIDAD
ALIANZAS
RENTABILIDAD

VALORES


¿Hacia dónde vamos?
Valores
Valores
Valores
Procesos cotidianos
Valores
Valores
Valores
¿Dónde estamos ahora?

VISION

- **ES UN ESTADO FUTURO DESEADO.**
- **EXPRESA UN PROPOSITO NOBLE**
- **IMAGEN COMPARTIDA SIN MUCHO DETALLE DE LO QUE DESEAMOS QUE LA EMPRESA LLEGUE A SER.**

MISION

RAZON DE SER O PROPOSITO DE LA EMPRESA.

¿QUIÉNES SOMOS?
¿QUÉ HACEMOS?
¿HACIA DONDE NOS DIRIGIMOS?
¿QUÉ SE SATISFACE?
¿A QUIEN SE SATISFACE?
¿CÓMO SE SATISFACE?
¿BAJO QUE VALORES PRETENDEMOS OPERAR?

OBJETIVOS

Posiciones futuras que deseamos lograr

Lo que queremos tener o llegar a ser en un determinado tiempo en el futuro

Resultados mensurables específicos que se van a alcanzar en un determinado período de tiempo

OBJETIVOS

OBJETIVOS

COMPROMISO GERENCIAL PARA PRODUCIR RESULTADOS.

¿QUÉ HACER PARA REVERTIR LA PROBLEMÁTICA OBSERVADA?

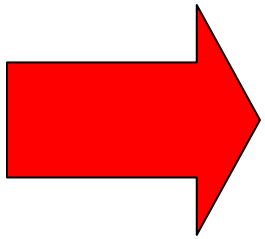
¿QUÉ LOGRAR?

DEFINE: ¿CUÁNTO DE?
¿CUÁNDO?
(META)

DELINEAN UN PROPOSITO

OBJETIVOS

OBJETIVOS EMPRESARIALES



- **POSICIONAMIENTO**
- **CRECER**
- **RENTABILIDAD**
- **SOBREVIVIR**
- **ALCANZAR LIDERAZGO:**

Calidad
Costo
Entrega
Eficacia
Eficiencia
Productividad
Seguridad
Moral
Medio ambiente

OBJETIVOS Y METAS

OBJETIVOS:

- **MAYOR PARTICIPACION EN EL MERCADO**
- **LOGRAR UNA POSICION MAS ALTA Y SEGURA EN LA INDUSTRIA.**

METAS (CUANTIFICACION DEL OBJETIVO):

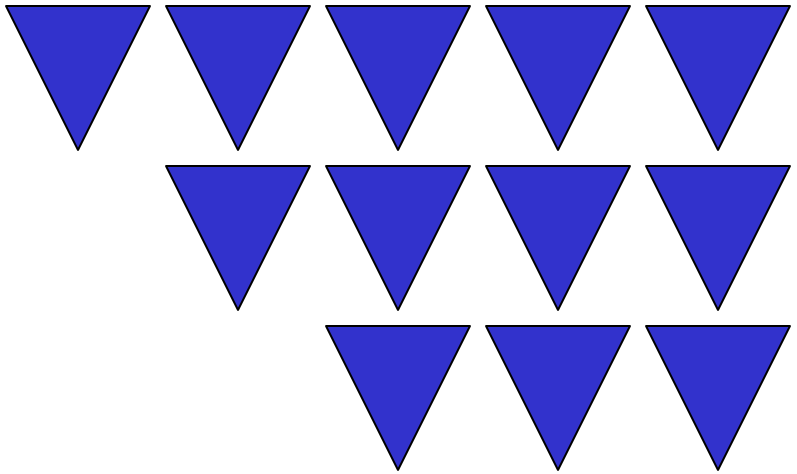
- **CRECIMIENTO DE LAS VENTAS EN UN 60% PARA EL AÑO 2004.**
- **LOGRAR UNA RENTABILIDAD DEL 40% EN EL AÑO 2004.**

CASCADA DE OBJETIVOS

ESTRATEGICO

TACTICO

OPERATIVO



CASCADA DE OBJETIVOS

OBJETIVO ESTRATEGICO

INCREMENTAR EL RENDIMIENTO DEL CAPITAL INVERTIDO EN UN 15% EN EL TIEMPO DE DOS AÑOS.

OBJETIVOS TACTICOS

INCREMENTAR, EL PROXIMO AÑO, EN 5% LA PRODUCCION USANDO FUERZA LABORAL EXISTENTE.

INCREMENTAR EL VOLUMEN DE VENTAS EN UN 7% DURANTE EL PROXIMO AÑO.

REDUCIR EN UN 10% LOS RECHAZOS EN UN AÑO.

OBJETIVOS OPERATIVOS

ALCANZAR UN NIVEL DE PRODUCCION DE 1000 UNIDADES POR TURNO.

CAPTAR 6 CLIENTES NUEVOS SEMANALMENTE.

ESTRATEGIAS

¿Cómo?

- Lograr objetivos

- Luchar por la misión

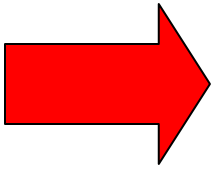
- Alcanzar metas

- Buscar ventaja competitiva

- Fortalecer posición empresarial

ESTRATEGIAS

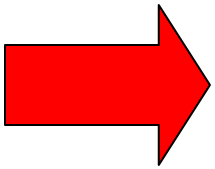
PROPIEDADES DE LA ESTRATEGIA



- **Esfuerzo para el cambio.**
- **Responder a condiciones cambiantes.**
- **Fortalecer posición competitiva.**
- **Contrarestar la competencia.**
- **Movimientos para mejorar beneficios.**
- **Acciones para aprovechar oportunidades.**
- **Acciones para problemas internos.**
- **Entrar a nuevos sectores.**
- **Ajustar estrategia actual.**

ESTRATEGIAS

FACTORES ESTRATEGICOS



- **Productos ofrecidos.**
- **Necesidades del mercado.**
- **Rendimiento / utilidad.**
- **Tamaño crecimiento.**
- **Tecnología.**
- **Recursos humanos.**
- **Capacidad de servicio.**
- **Capacidad de producción.**
- **Método de venta / distribución.**
- **Recursos naturales.**
- **Imagen.**

TIPO DE ESTRATEGIAS

CRECIMIENTO

- **PENETRACION DE MERCADO** → Más ventas en mercados actuales para productos actuales.
- **DESARROLLO DE MERCADO** → Introducir productos actuales en mercados nuevos.
- **DESARROLLO DE PRODUCTOS** → Crear productos nuevos o mejorar el actual.

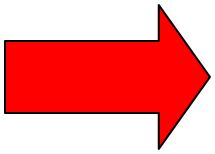
INTEGRATIVO → Control sobre fuentes de Abastecimiento, sistemas de distribución y asociación con competidores.

DIVERSIFICACION → Presentar productos nuevos en mercados actuales o nuevos.

COMPETITIVAS

TIPO DE ESTRATEGIAS

ESTRATEGIA COMPETITIVA



LIDERAZGO EN COSTO

DIFERENCIACION

ENFOQUE O NICHO

DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS

MATRIZ DE COMPARACIÓN FODA

ESTRATEGIAS	DESARROLLO
FO	Uso de ***fortalezas*** internas de una organización con el objetivo de aprovechar las **oportunidades** externas
DO	Mejora de las ***debilidades*** internas, valiéndose de las **oportunidades** externas
FA	Uso de las ***fortalezas*** de la organización para evitar o reducir el impacto de las **amenazas** externas
DA	Eliminar las ***debilidades*** internas y eludir las **amenazas** ambientales