

**Planificación Estratégica:
Aspectos introductorios (II)**

**Strategic Planning:
Introductory aspects (II)**

Dra. Fuensanta C. Galindo Reyes

Dr. José M. De la Varga Salto

Dpto. Economía y Administración de Empresas

Universidad de Málaga

Planificación Estratégica: Aspectos introductorios (II)

- I. Análisis del entorno y análisis interno**
- II. Objetivos: concepto y características**

Misión
Visión
Valores

Análisis

Misión
Visión
Valores

Entorno
Análisis
Interno

Análisis del Entorno

Todo aquello que está alrededor de una empresa y que le afecta o puede llegar a afectarle

Análisis del Entorno

Todo aquello que está alrededor de una empresa y que le afecta o puede llegar a afectarle

General

Específico

Factores Económicos

Factores político-legales

Factores socio-culturales

Factores educativos-tecnológicos

General

Específico

Productos sustitutivos

Nuevos competidores

Rivalidad entre competidores actuales

Poder de negociación de proveedores

Poder de negociación de clientes

General

Específico

Entorno
Características

1

Dinámico

Discontinuo

2

3

Complejo

Análisis Interno

diagnóstico interno

diagnóstico interno

Identidad de la
empresa

Análisis funcional

Perfil estratégico

Campo de actividad

Edad / ciclo de vida

Tipo de propiedad

Tamaño

Estructura jurídica

Ámbito geográfico

diagnóstico interno

Identidad de la
empresa

Análisis funcional

Perfil estratégico

Identificación de la variables clave por áreas funcionales

Características más relevantes de cuyo
correcto funcionamiento depende el
potencial de la empresa

diagnóstico interno

Identidad de la
empresa

Análisis funcional

Perfil estratégico

Área comercial	Cuota de mercado y posicionamiento. Línea y gama de productos. Imagen de marca. Equipo de ventas. Red de distribución. Publicidad y promoción, etc	Área tecnológica	Tecnología disponible. Esfuerzo en I+D. Asimilación de tecnología adquirida, etc.
Área de producción	Estructura de costes. Control de calidad. Características del proceso de producción. Nivel de productividad. Situación de los bienes de equipo, etc.	Área de recursos humanos	Clima social (conflictividad, absentismo, etc.). Nivel de formación. Nivel de participación, etc.
Área financiera	Estructura financiera. Coste de capital. Rentabilidad de las inversiones. Solvencia financiera. Fondo de Maniobra	Área de dirección y organización	Estilo de dirección. Estructura organizativa. Sistemas de planificación y control. Sistemas de información y decisión. Cultura empresarial, etc.

ÁREAS FUNCIONALES Factores Clave

MN N E P MP

	MN	N	E	P	MP
ÁREA COMERCIAL:					
Cuota de mercado.					
Línea y gama de productos					
Imagen de marca.					
Fuerza de ventas.					
Red de distribución.					
Publicidad y promoción, etc.					
ÁREA DE PRODUCCIÓN:					
Estructura de costes.					
Control de calidad.					
Características del proceso de producción.					
Nivel de productividad.					
Situación de los bienes de equipo, etc.					
ÁREA FINANCIERA:					
Estructura financiera.					
Coste de capital.					
Rentabilidad de las inversiones.					
Solvencia financiera.					
Fondo de maniobra					
ÁREA TECNOLÓGICA:					
Tecnología disponible.					
Esfuerzo en I+D.					
Asimilación de tecnología adquirida, etc.					
ÁREA DE RECURSOS HUMANOS:					
Sistemas de incentivos.					
Clima social (conflictividad, absentismo, etc.).					
Nivel de formación.					
Nivel de participación, etc.					
ÁREA DE DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN:					
Estilo de dirección.					
Estructura organizativa.					
Sistemas de planificación y control.					
Sistemas de información y decisión.					
Cultura empresarial, etc.					

Perfil estratégico

Lista de Variables

Valoración de las Variables

ÁREAS FUNCIONALES Factores Clave

MN N E P MP

ÁREA COMERCIAL:

Cuota de mercado.
 Línea y gama de productos
 Imagen de marca.
 Fuerza de ventas.
 Red de distribución.
 Publicidad y promoción, etc.

ÁREA DE PRODUCCIÓN:

Estructura de costes.
 Control de calidad.
 Características del proceso de producción.
 Nivel de productividad.
 Situación de los bienes de equipo, etc.

ÁREA FINANCIERA:

Estructura financiera.
 Coste de capital.
 Rentabilidad de las inversiones.
 Solvencia financiera.
 Fondo de maniobra

ÁREA TECNOLÓGICA:

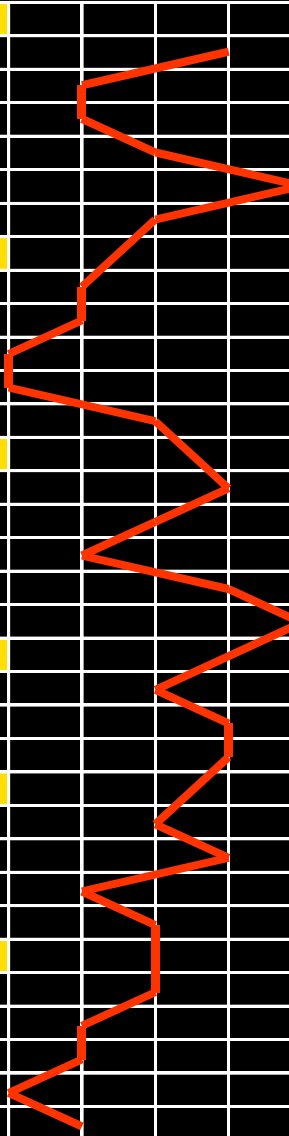
Tecnología disponible.
 Esfuerzo en I+D.
 Asimilación de tecnología adquirida, etc.

ÁREA DE RECURSOS HUMANOS:

Sistemas de incentivos.
 Clima social (conflictividad, absentismo, etc.).
 Nivel de formación.
 Nivel de participación, etc.

ÁREA DE DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN:

Estilo de dirección.
 Estructura organizativa.
 Sistemas de planificación y control.
 Sistemas de información y decisión.
 Cultura empresarial, etc.



Perfil estratégico

Lista de Variables

Valoración de las Variables

Interpretación del Perfil

Debilidades



Fortalezas

ÁREAS FUNCIONALES Factores Clave

MN N E P MP

ÁREA COMERCIAL:

Cuota de mercado.
 Línea y gama de productos
 Imagen de marca.
 Fuerza de ventas.
 Red de distribución.
 Publicidad y promoción, etc.

ÁREA DE PRODUCCIÓN:

Estructura de costes.
 Control de calidad.
 Características del proceso de producción.
 Nivel de productividad.
 Situación de los bienes de equipo, etc.

ÁREA FINANCIERA:

Estructura financiera.
 Coste de capital.
 Rentabilidad de las inversiones.
 Solvencia financiera.
 Fondo de maniobra

ÁREA TECNOLÓGICA:

Tecnología disponible.
 Esfuerzo en I+D.
 Asimilación de tecnología adquirida, etc.

ÁREA DE RECURSOS HUMANOS:

Sistemas de incentivos.
 Clima social (conflictividad, absentismo, etc.).
 Nivel de formación.
 Nivel de participación, etc.

ÁREA DE DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN:

Estilo de dirección.
 Estructura organizativa.
 Sistemas de planificación y control.
 Sistemas de información y decisión.
 Cultura empresarial, etc.

Perfil estratégico

Lista de Variables

Valoración de las Variables

Interpretación del Perfil

Debilidades ↔ Fortalezas

Comparación Temporal

ÁREAS FUNCIONALES Factores Clave

MN N E P MP

ÁREA COMERCIAL:

Cuota de mercado.
Línea y gama de productos
Imagen de marca.
Fuerza de ventas.
Red de distribución.
Publicidad y promoción, etc.

ÁREA DE PRODUCCIÓN:

Estructura de costes.
Control de calidad.
Características del proceso de producción.
Nivel de productividad.
Situación de los bienes de equipo, etc.

ÁREA FINANCIERA:

Estructura financiera.
Coste de capital.
Rentabilidad de las inversiones.
Solvencia financiera.
Fondo de maniobra

ÁREA TECNOLÓGICA:

Tecnología disponible.
Esfuerzo en I+D.
Asimilación de tecnología adquirida, etc.

ÁREA DE RECURSOS HUMANOS:

Sistemas de incentivos.
Clima social (conflictividad, absentismo, etc.).
Nivel de formación.
Nivel de participación, etc.

ÁREA DE DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN:

Estilo de dirección.
Estructura organizativa.
Sistemas de planificación y control.
Sistemas de información y decisión.
Cultura empresarial, etc.

funcional **Perfil estratégico**

Lista de Variables

Valoración de las Variables

Interpretación del Perfil

Debilidades ↔ **Fortalezas**

Comparación Temporal

Comparación con Perfil de Referencia

Misión

Visión

Valores

Objetivos

¿qué son?

Propósitos

aspectos prioritarios

donde tenemos que
focalizar nuestra atención

objetivos

¿cómo tienen que ser?

¡No se debe confundir **OBJETIVO** con las ACCIONES necesarias para conseguirlo!

Incrementar la satisfacción del cliente

Reducir el tiempo de entrega

objetivos

¿cómo tienen que ser?

Medibles

objetivos

¿cómo tienen que ser?

Medibles

Objetivo: Incrementar la satisfacción del cliente

Acción: Reducir el tiempo de entrega

Indicador: Días

objetivos

¿cómo tienen que ser?

Medibles

Específicos

objetivos

¿cómo tienen que ser?

Medibles
Específicos

Objetivo: Incrementar la satisfacción del cliente

Acción: Reducir el tiempo de entrega

Indicador: Días

Meta: 10 **objetivos**

¿cómo tienen que ser?

Medibles

Específicos

Temporales

objetivos

¿cómo tienen que ser?

Medibles

Específicos

Temporales

Ambiciosos

Sensatos

objetivos

¿cómo tienen que ser?

Medibles

Específicos

Temporales

Ambiciosos

Sensatos

COMPREENSIBLES

objetivos

**Planificación Estratégica:
Aspectos introductorios (II)**

**Strategic Planning:
Introductory aspects (II)**

Dra. Fuensanta C. Galindo Reyes

Dr. José M. De la Varga Salto

Dpto. Economía y Administración de Empresas

Universidad de Málaga