

Planeación Estratégica: Regiones, Comunidades y Empresas Rurales



Adaptado por: Carlos Felipe Ostertag, MSIM
Proyecto de Desarrollo de Agroempresas Rurales
Marzo de 2002

Introducción a la Planeación Estratégica

¿Qué es una meta? (Stoner y Wankel)

- ❖ Las ‘metas organizacionales’ suministran un sentido básico de dirección.
- ❖ El término ‘METAS’ abarca el propósito, misión y objetivos de la organización.
- ❖ El propósito de la organización es su papel principal en la sociedad; generalmente se define ampliamente. Puede compartir este propósito con otras organizaciones.
- ❖ La misión se enuncia de una manera única, distingue a la organización del resto.
- ❖ La misión de la organización se traduce en varios objetivos que se deben cumplir para alcanzar sus metas.

¿Qué es estrategia?

- ❖ **La Estrategia crea una dirección para la organización en base a sus diversos objetivos y orienta la movilización de recursos, empleados para mover a la organization hacia estos objetivos. (Stoner y Wankel)**
- ❖ **Estrategia es “el patrón de objetivos, propósitos, o metas y políticas y planes principales para alcanzar estas metas, enunciados de tal manera que definan en cuál negocio está o debería estar la empresa y la clase de empresa que es o debería ser”. (Learned *et al*)**
- ❖ **La formulación de estrategia requiere que los decisores amornizen lo siguiente: (Learned *et al*)**
 - las oportunidades en el entorno,
 - fortalezas y debilidades de la empresa,
 - valores personales de los ejecutores claves,
 - expectativas más amplias de la sociedad respecto a la empresa.

Formulando una Estrategia

(Hamermesh)



¿Qué es Planeación Estratégica?

(Stoner & Wankel)

- ❖ **Planeación Estratégica (PE) es el proceso de seleccionar las metas de la organización, determinando las políticas y programas requeridos para alcanzar los objetivos específicos que conducirán hacia las metas, y estableciendo los métodos necesarios para garantizar que las políticas y programas estratégicos se ejecuten.**
- ❖ **Planeación Estratégica (PE) es el proceso formal de la planeación a largo plazo, usada para definir y alcanzar las metas de la organización.**
- ❖ **PE consiste en formular una estrategia a largo plazo de supervivencia y crecimiento (Kotler y Armstrong).**
- ❖ **PE se concentra en hacer lo correcto (efectividad).**

**Planeación
Estratégica para
Regiones y
Comunidades**

Planeación Estratégica: Regiones y Comunidades rurales - 1

- ❖ **Generalmente, las personas en regiones y comunidades no están trabajando juntas de manera organizada.**
- ❖ **Siempre hay varios ‘grupos de interés’ dentro de la región o comunidad.**
- ❖ **Las personas de regiones y comunidades pueden estar interesadas en promover el desarrollo.**
- ❖ **Habrán muchos puntos de vista sobre cómo se puede alcanzar el desarrollo.**
- ❖ **La Orientación Territorial para el Desarrollo Empresarial Rural del Proyecto Agroempresas del CIAT puede ser una opción interesante.**

Planeación Estratégica: Regiones y Comunidades rurales - 2

- ❖ En su primer módulo, la OT-DER propone:
 - identificar actores y grupos de interés,
 - convocar a estos actores y presentar la propuesta OTDER,
 - preparar un perfil biofísico-socioeconómico regional,
 - ejecutar un taller de desarrollo de visión,
 - conformar/fortalecer Comité Regional Pro-desarrollo,
- ❖ El liderazgo es otra interrogante. Vendrá de la comunidad, del sector privado, ¿del gobierno local?
- ❖ La PE requiere de un proceso previo de motivación.
- ❖ El proceso de PE exige un esfuerzo para convocar, conciliar y armonizar intereses, y llegar a consensos.

Planeación Estratégica: La Secuencia - 1 (Ostertag)

- ❖ La secuencia de PE propuesta para regiones & comunidades es diferente a la propuesta para empresas rurales.
- ❖ Una suposición clave es que la organización aún no existe, y por tanto, tampoco un enunciado de misión.
- ❖ En consecuencia, proponemos cuatro pasos antes de preparar un enunciado formal de misión:
 - * análisis del entorno,
 - * análisis de recursos,
 - * desarrollo de una visión,
 - * análisis de la brecha entre visión y realidad.

Planeación Estratégica: La Secuencia - 2 (Ostertag)

- ❖ En algún punto del tiempo, el tema de la organización puede surgir. ¿Se necesita fundar una organización?
- ❖ Si es el caso, ¿cuál es el formato organizativo más conveniente para ejecutar la misión, objetivos y estrategia y, así, contribuir a la visión?
- ❖ ¿Debe ser una organización comunitaria? ¿una organización gubernamental? ¿una organización público-privada? ¿Un comité pro-desarrollo regional? ¿Una empresa rural?
- ❖ Esta secuencia ofrecerá mayor información y significado al desarrollo de la misión.

Etapas para Planeación Estratégica: Regiones y Comunidades (Hofer, Andrews, Ostertag)

¿Qué está allí que necesita hacerse?

Análisis del entorno

¿Qué podemos hacer?

**Análisis de recursos:
Fortalezas & Debilidades**

¿Qué necesita hacerse que podemos hacer?

Identificación Oportunidades Estratégicas y Amenazas

Así queremos estar dentro de 5 o 10 años.

Desarrollando una Visión

Ejecutando estrategias

Hagámoslo

Desarrollando Estrategias

Esto es lo que haremos para llegar adonde queremos.

Formulando una Misión & Objetivos

¿Qué debemos y podemos hacer para contribuir a esta visión?

Análisis de Brecha: Visión vs. Realidad

¿Seguir haciendo lo que hacemos ahora nos llevará adonde queremos llegar?

Análisis del entorno

(Stoner y Wankel; Kotler y Armstrong)

- ❖ Usando la identidad y características de la región o comunidad como punto de partida, ¿cuáles tendencias o fuerzas del entorno la afectarán?
- ❖ Estas fuerzas generan oportunidades o amenazas a la región o comunidad.
- ❖ Estas fuerzas son:
 - Demográficas
 - Económicas
 - Naturales
 - Tecnológicas
 - Políticas
 - Culturales

Análisis de Recursos: Fortalezas y Debilidades (Hofer y Schendel)

- ❖ **Desarrolle un perfil de los principales recursos y habilidades (o capitales) disponibles en la región/comunidad en cinco áreas generales:**
 - **Económica y financiera**
 - **Física (recursos naturales)**
 - **Social, organizativa, empresas**
 - **Humana (educación, liderazgo)**
 - **Tecnológica (saber-hacer, conocimiento local)**
- ❖ **Determine los factores críticos de éxito en las actividades o mercados en donde la región/comunidad pueda participar.**
- ❖ **Compare el perfil de recursos con los factores críticos de éxito para detectar fortalezas y debilidades.**
- ❖ **Compare fortalezas y debilidades con las de regiones/comunidades similares, para ver si algún recurso/habilidad es suficiente para producir una ventaja competitiva.**

Identificando Amenazas y Oportunidades

(Stoner y Wankel)

- ❖ Los pasos previos se combinan aquí.
- ❖ Descubra las oportunidades y amenazas subyacentes.
- ❖ Una amenaza también puede ser una oportunidad, dependiendo de la organización.

Desarrollando una Visión

- ❖ **Imagine la región, comunidad u organización ideal con la que usted sueña, dentro de cinco o diez años.**
- ❖ **Descríbala, en términos de estos capitales:**
 - **Económico & financiero (mercados, ventas, ahorros, crédito)**
 - **Físico (recursos naturales)**
 - **Social, organizativo y empresas**
 - **Humano (educación, liderazgo)**
 - **Tecnológico (conocimiento local)**
- ❖ **Requiere armonizar los intereses existentes; ¿cómo se pueden complementar entre ellos?**

Analizando la Brecha: Visión vs. Realidad (Stoner y Wankel)

- ❖ **Sirve para determinar el nivel de cambio requerido.**
- ❖ **Continúe pensando en términos de los capitales.**
- ❖ **Si seguimos con las estrategias actuales, ¿cómo será la brecha dentro de cinco, diez años para cada capital?**
- ❖ **¿Necesitamos fundar algún tipo de organización?**
- ❖ **Mientras más grandes sean las brechas proyectadas, mayor será la necesidad de cambio en las estrategias.**

Formulando la Misión y Objetivos (Kotler y Armstrong)

- ❖ **Defina el propósito, misión y objetivos de la organización.**
- ❖ **¿En cuál negocio estamos? ¿Quiénes son nuestros clientes?**
- ❖ **La misión no debe enunciarse en términos de un producto o servicio, sino basada en las necesidades del mercado o cliente.**
- ❖ **Los productos se vuelven obsoletos, las necesidades del cliente no.**
- ❖ **La misión no debe ser ni muy amplia ni muy estrecha.**
- ❖ **La misión debe ser realista, concreta y motivadora.**
- ❖ **Divida la misión en objetivos que sean específicos y cuantificables.**
- ❖ **Los valores de los participantes y la organización son importantes.**

Desarrollando las Estrategias

(Hamermesh; Stoner & Wankel; Kotler & Armstrong)

- ❖ **La Estrategia responde a la pregunta '¿Cómo hacemos para alcanzar nuestros objetivos?'**
- ❖ **Identifique, evalúe y seleccione estrategias alternativas.**
- ❖ **Siempre mantenga en la mira las necesidades del mercado y a los competidores.**
- ❖ **Las estrategias tienen que responder a las capacidades y habilidades de la organización; aproveche sus fortalezas.**
- ❖ **En ocasiones, sin embargo, una estrategia exigirá una inversión para captar nuevas capacidades y habilidades.**
- ❖ **El desarrollo e implementación de estrategias son tanto continuas como simbióticas.**

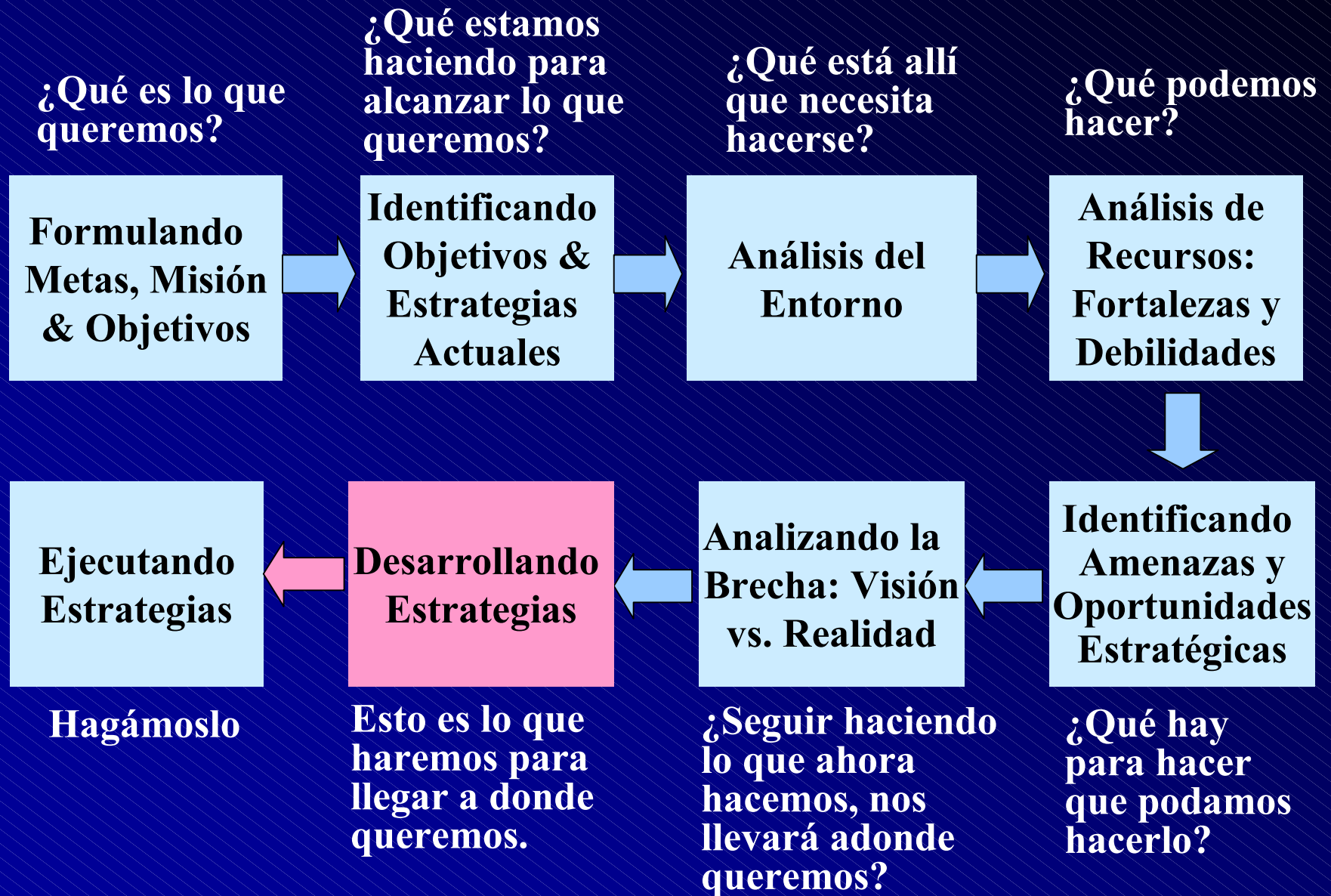
Planeación Estratégica para Empresas Rurales

Planeación estratégica: el caso de Empresas Rurales

- ❖ El término 'empresa' implica un cierto grado de organización.
- ❖ Sin embargo, algunas empresas rurales son muy débiles y pueden no ser operativas.
- ❖ Deben de ser evaluadas respecto a cohesión social, liderazgo, orientación empresarial y de mercados.
- ❖ Sin embargo, los intereses y visiones serán más uniformes que en una región o comunidad.
- ❖ La empresa se enfoca más en producir bienes y servicios para obtener una utilidad.
- ❖ La falta de liderazgo no es tan importante.
- ❖ Es altamente probable que la empresa ya tenga 'Metas': Propósito, Misión y Objetivos.

Pasos para la Planeación Estratégica

(Hofer, Andrews)



Desarrollando Estrategias: Planeando el Portafolio de Negocios

(Hamermesh; Kotler y Armstrong)

- ❖ Analice el portafolio de negocios actual para hacer decisiones de inversión.
- ❖ Formule estrategias de crecimiento para añadir nuevos productos o unidades de negocio al portafolio.

Análisis del actual portafolio de negocios



- ❖ Identifique Unidades Estratégicas de Negocio (UENs).
 - pueden tener su propia misión y objetivos.
 - por ejemplo, una división de la empresa, una línea de productos, un producto o marca.
- ❖ Determine qué tan atractivo es cada UEN.
- ❖ Decida el nivel de apoyo apropiado para cada UEN.
- ❖ Evalúe cada UEN observando la posición y su atractivo en el mercado.

Planeando el Portafolio de Negocios

(Hamermesh; Kotler y Armstrong)

- ❖ Dos matrices: Boston Consulting Group (BCG) y General Electric (GE) intentan establecer categorías para la posición de flujo de efectivo:

Matriz
Crecimiento-
Participación:
Boston Consulting
Group

		Participación de mercado	
		Alta	Baja
Crecimiento del mercado	Bajo	 Estrella	 Interrogante
	Alto	 Vaca lechera	 Perro

La Matriz Crecimiento-Participación (Hamermesh; Kotler y Armstrong)

- ❖ **Estrellas**
 - Tienen la posición más ventajosa.
 - Requieren de inversión pero generan muchas utilidades.
 - Con el tiempo, la inversión rebajará y se convertirán en vacas lecheras.
- ❖ **Vacas lecheras**
 - Requieren de menos inversión.
 - Generan mucho efectivo.
 - Pueden apoyar otras UENs.
- ❖ **Interrogantes**
 - Requieren de mucha inversión para aumentar o mantener su participación en el mercado.
 - Decidir si se convierten en estrellas o sino eliminar.
- ❖ **Perros**
 - Requieren de poca inversión, pero también generan poco efectivo.

La Matriz Crecimiento-Participación (Hamermesh; Kotler y Armstrong)

- ❖ El tamaño de los círculos es proporcional al volúmen de ventas.
- ❖ Se puede aplicar una de cuatro estrategias para cada UEN:
 - Invertir para aumentar la participación de mercado.
 - Invertir lo necesario para mantener la participación de mercado.
 - Invertir poco, ordeñar.
 - Eliminar.
- ❖ Las UEN tienen ciclos de vida: las Estrellas pueden convertirse en Vacas lecheras; las Interrogantes pueden volverse Estrellas o Perros; las Vacas lecheras pueden volverse Perros.

Matriz para Planear Unidades Estratégicas de Negocio

(Hamermesh; Kotler y Armstrong)

- ❖ Tiene dos dimensiones: qué tan atractiva es la industria y posición o fortaleza del negocio.
- ❖ Ambas dimensiones son índices.

Atractivo de la industria

- Tamaño del mercado
- Tasa de crecimiento del mercado
- Utilidades netas
- Número de competidores
- Estacionalidad
- Ciclo de la demanda
- Estructura de costos

Fortaleza del negocio

- Participación de mercado
- Competitividad del precio
- Calidad del producto
- Caber-hacer comercial
- Efectividad en ventas
- Ventaja geográfica

Matriz para Planear Unidades Estratégicas de Negocio

General Electric

Construya

Mantenga

Coseche

		Posición de la Unidad de Negocio		
		Baja	Media	Alta
Lo atractivo de la industria	Alta			
	Media	○		○
	Baja		○	

Matriz Producto-Mercado de Crecimiento (Ansoff)

	Productos existentes	Nuevos productos
Mercados existentes	Penetración de mercados	Desarrollo de productos
Nuevos mercados	Desarrollo de mercados	Diversificación

Estrategias de crecimiento producto - mercado

Penetración de mercados

- Incrementar ventas
- Sin cambiar el producto

Desarrollo de mercados

- Identificar nuevos
- Segmentos del mercado
- Nuevas localidades, clientes y usos.
- Sin cambiar el producto

Desarrollo de productos

- Productos nuevos/modificados
- Mismos mercados
- Productos y empaques mejorados, marcas

Diversificación

- Nuevos productos
- Nuevos mercados