



SIERRA Y SELVA EXPORTADORA

*...Impulsamos la actividad económica de
las zonas rurales de la sierra y selva...*

23/09/2023



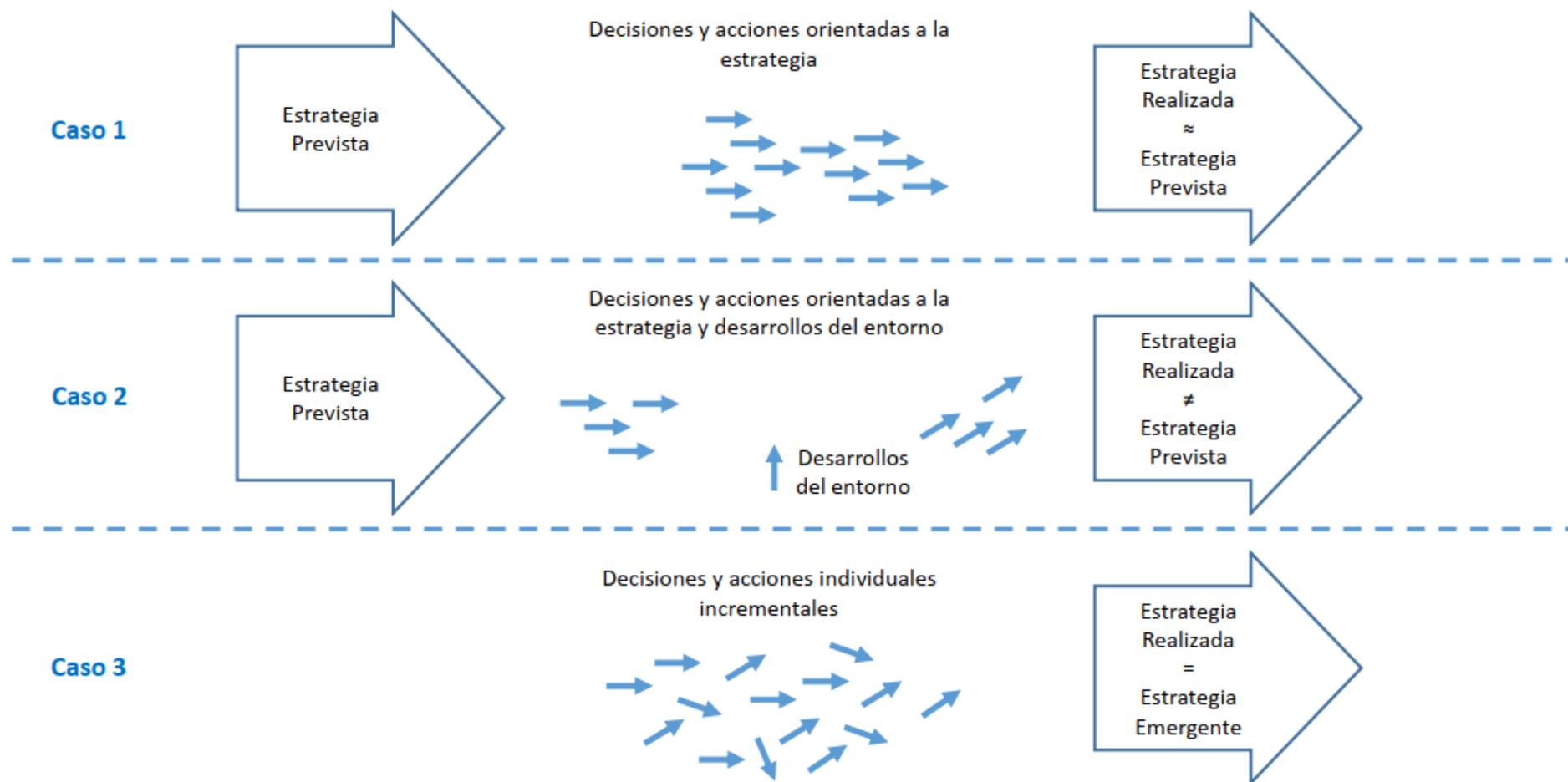
PERÚ

Ministerio
de Desarrollo Agrario
y Riego



Título	Contenido
Proceso de Planificación Estratégica	<p>Estrategias y planificación estratégica.</p> <ul style="list-style-type: none">• Planificación estratégica y su integración a la gestión estratégica.• Documentos estratégicos.• Proceso de planificación estratégica.• Desarrollo / revisión de la declaración de misión.• Definición de las unidades de negocio actuales.• Preparación del proyecto de planificación estratégica
Análisis Estratégico y Desarrollo de la Estrategia a Nivel Corporativo	<p>Análisis del entorno a nivel global.</p> <ul style="list-style-type: none">• Análisis de portafolio.• Diagnóstico de los retos estratégicos a nivel corporativo.• Desarrollo y evaluación de opciones estratégicas a nivel empresarial.• Definición de objetivos estratégicos a nivel empresarial.• Formulación de la estrategia corporativa.• Desarrollo de proyectos para la implementación de la estrategia corporativa.
Análisis Estratégico y Desarrollo de la Estrategia a Nivel de la Unidad de Negocio	<p>Identificación de los factores de éxito específicos del sector.</p> <ul style="list-style-type: none">• Análisis del entorno del sector• Análisis del sector.• Análisis del mercado.• Análisis de la posición competitiva y del modelo de negocio.• Diagnóstico de los retos de la unidad de negocio.• Desarrollo y evaluación de opciones estratégicas a nivel de la unidad de negocio.• Definición de los objetivos estratégicos de la unidad de negocio.• Formulación de la estrategia de la unidad de negocio.• Desarrollo de proyectos para la implementación de la estrategia de la unidad de negocio

Estrategia y planificación estratégica: PROCESO DE PLANIFICACIÓN





PERÚ

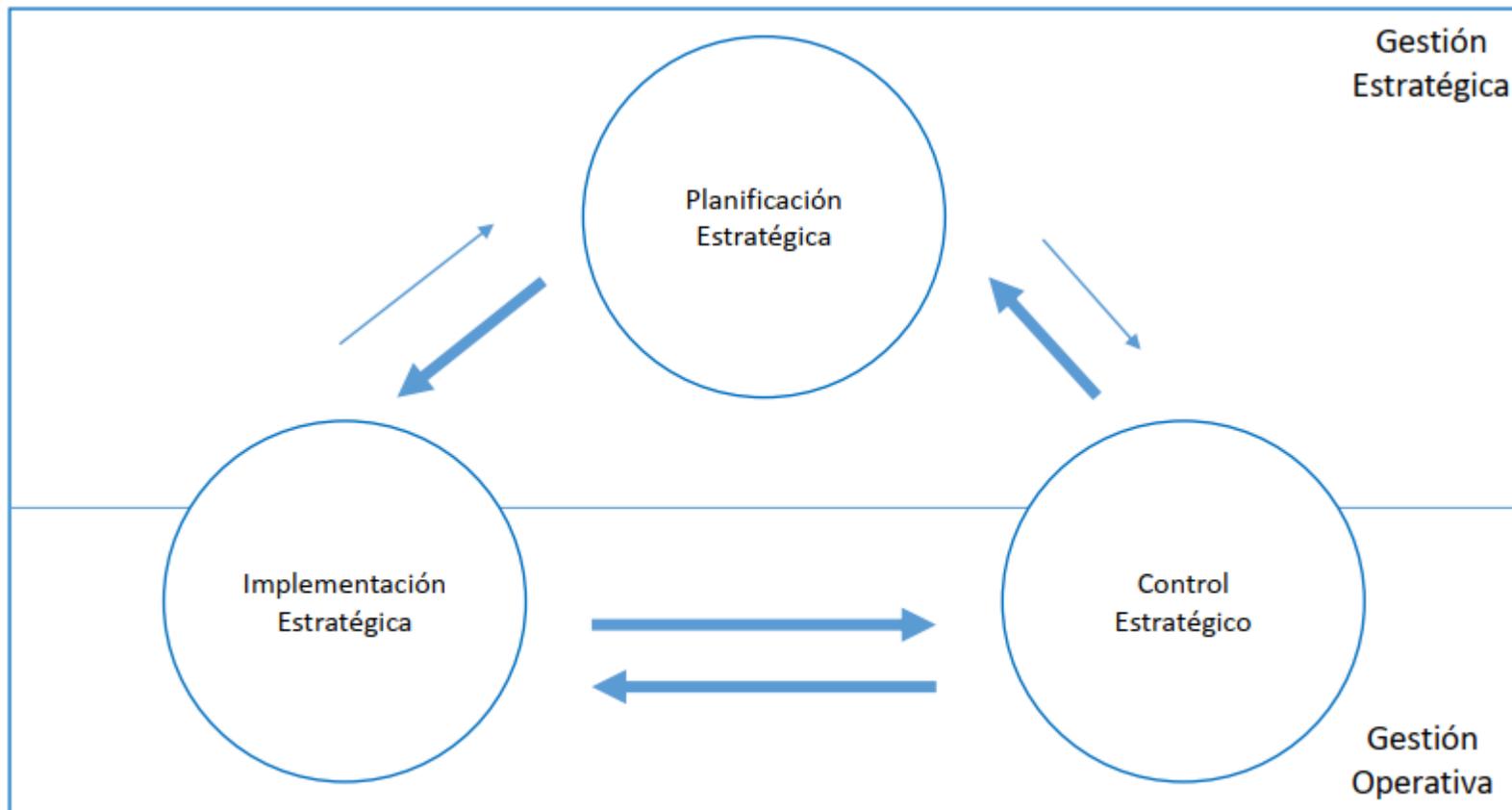
Ministerio
de Desarrollo Agrario
y Riego



PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA:

La planificación estratégica de una organización es un **proceso**, normalmente formal, que tiene por finalidad definir un conjunto de **objetivos** y desarrollar cursos de acción (la **estrategia**) que contribuyan a su buen desempeño (financiero / misión) en el largo plazo. Este proceso se concreta en un documento denominado generalmente Plan Estratégico.

Planificación estratégica y su integración a la gestión estratégica:



➡ = Principales Influencias

➡ = Otras Influencias



PERÚ

Ministerio
de Desarrollo Agrario
y Riego



ESTRATEGIA:

Es la respuesta a dos
preguntas
fundamentales:

**¿Dónde deberíamos
competir y
Cómo deberíamos
hacerlo?**

**La estrategia se
desarrolla en
Incertidumbre**

El propósito es:

**Crear una Ventaja
Competitiva que
genere
beneficios sostenibles
y superiores**

**La estrategia debe ser
ejecutada utilizando
Recursos finitos**

Para lograrlo hay que:

**Conocer
adecuadamente el
entorno y
elegir una posición en
ese entorno**

**La estrategia puede
fallar por el entorno o
por la formulación.**

La posición de la
empresa conlleva a:

**Un modelo de
negocio
Unas actividades que
la sostienen**

**Estrategia exitosa
demuestra coherencia,
con respecto al entorno
y con respecto a las
actividades internas.**

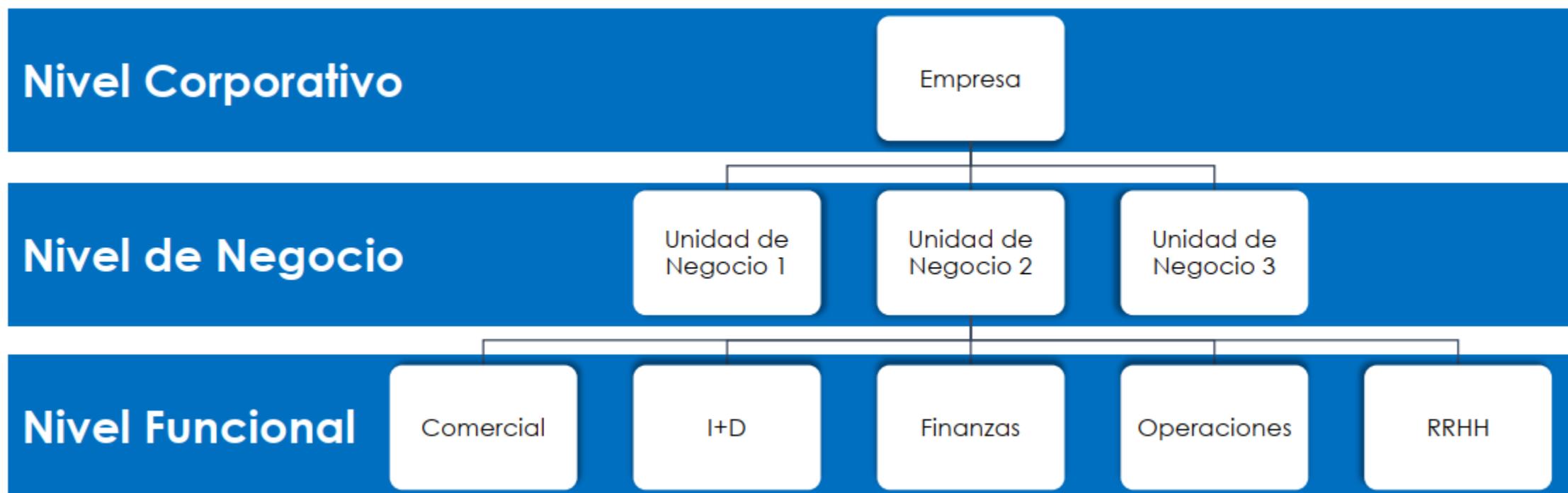


PERÚ

Ministerio
de Desarrollo Agrario
y Riego



Niveles de Estrategia:





PERÚ

Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego



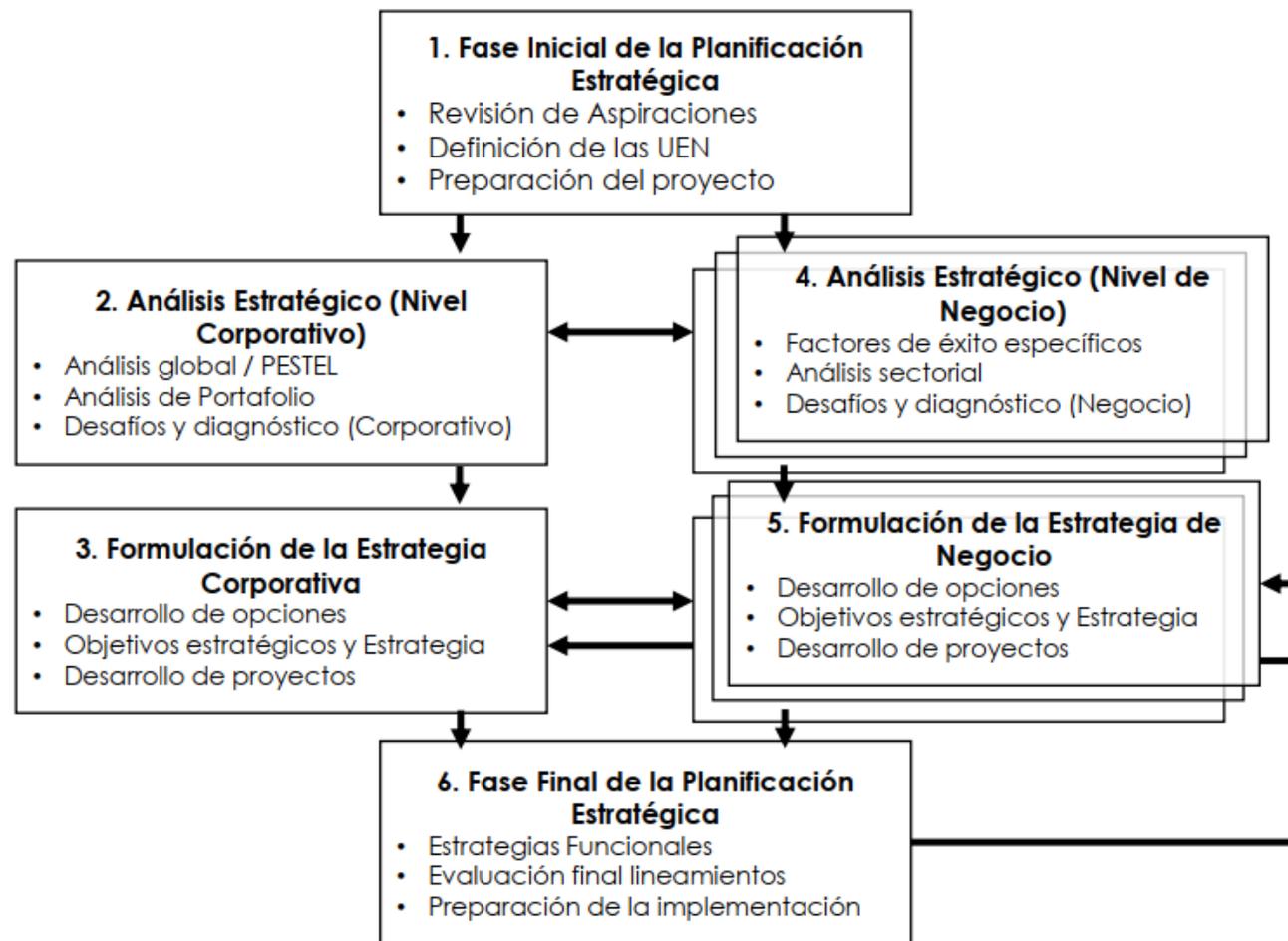
Documentos Estratégicos:

Documentos Contenido	Declaración de Aspiraciones	Estrategia Corporativa	Estrategia de Negocio	Estrategia Funcional	Planificación de Proyectos Estratégicos
Misión, Visión, Valores, Objetivos Principales	***				
Posicionamiento de Mercado	*	***	***	*	*
Ventajas Competitivas de la Oferta		*	***	*	*
Ventajas Competitivas de los Recursos		*	***	***	*
Objetivos		***	***	***	***
Indicadores		*	*	*	***
Inversiones		*	*	*	***

*** Contenido principal

* Posible contenido complementario

Proceso de Planificación Estratégica





PERÚ

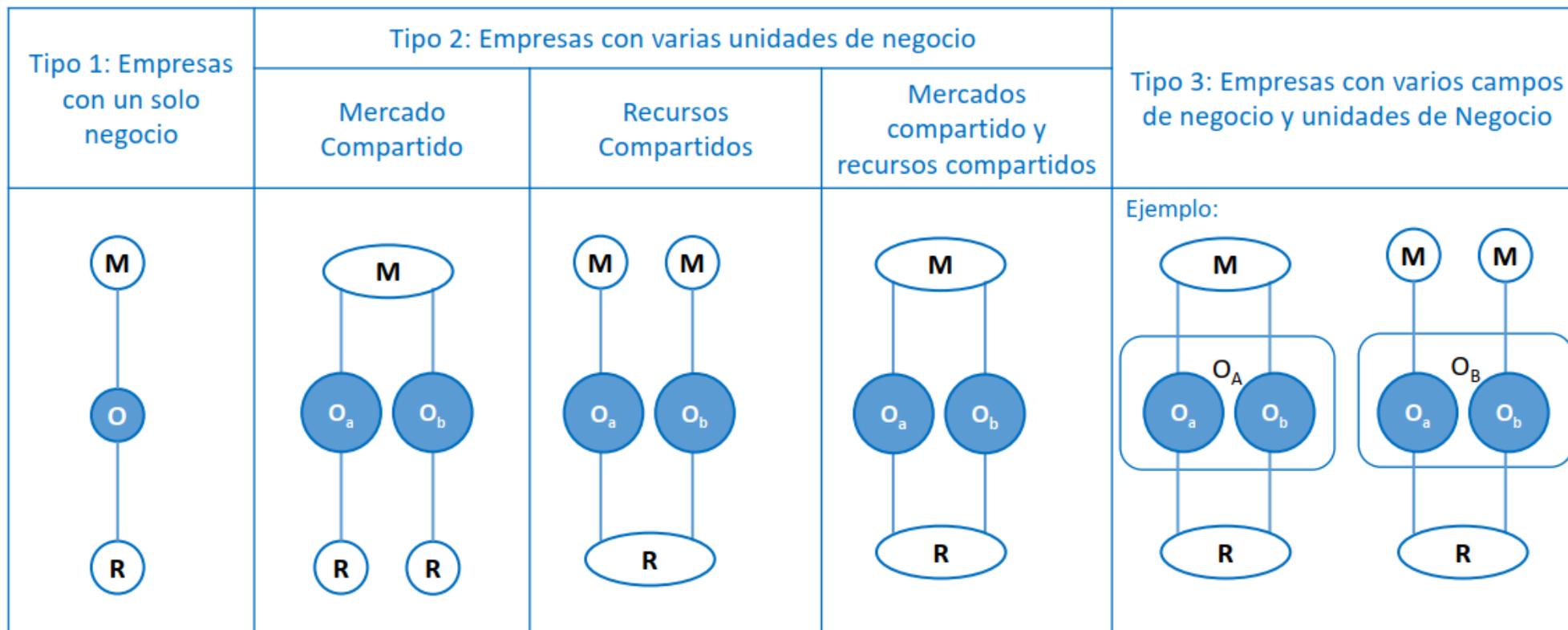
Ministerio
de Desarrollo Agrario
y Riego



Revisión de Aspiraciones:

1. Propósito, Misión y Visión
2. Descripción General del Área de Actividad de la empresa
 1. Productos y servicios
 2. Clientes
 3. Área Geográfica
 4. Eslabones de la cadena productiva en las que está presente
3. Lineamientos corporativos
 1. Rentabilidad y distribución de procedencia
 2. Objetivo de posicionamiento de mercado
 3. Objetivo de crecimiento
 4. Fuentes de financiamiento
4. Valores institucionales

Unidades de Negocio:



M = Posición de Mercado
 O = Oferta
 R = Recursos

$O_{a,b,c,d}$ = Unidades de Negocio
 $O_{A,B}$ = Campos de Negocio

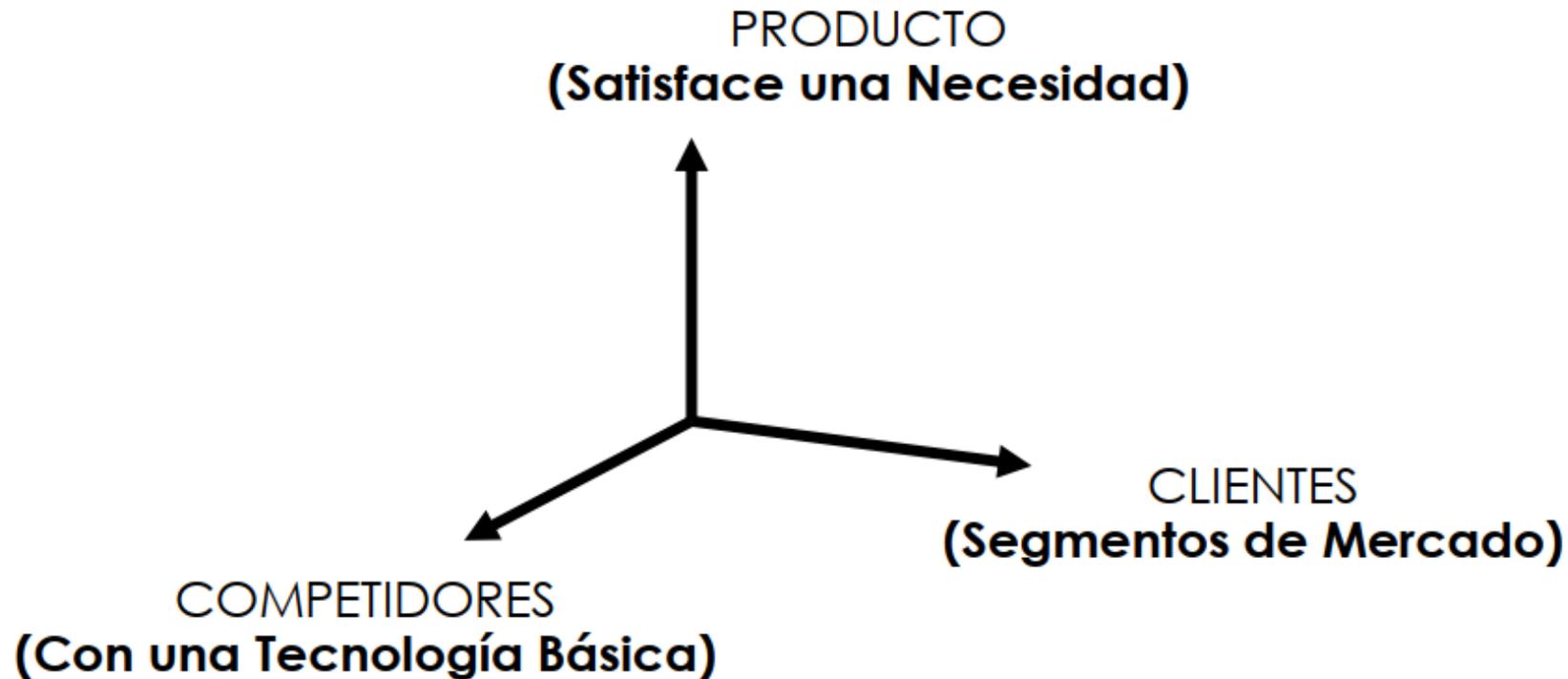


PERÚ

Ministerio
de Desarrollo Agrario
y Riego



Unidades de Negocios:



Una Unidad de Negocio puede ser definida como la unidad operativa o foco de planeamiento que vende un conjunto de productos o servicios a un grupo identificable de clientes, enfrentando a un conjunto, bien definido, de competidores.



PERÚ

Ministerio
de Desarrollo Agrario
y Riego



Preparación del Proyecto de Planificación Estratégica:

1. Formulación de cuestiones claves



2. Determinación del alcance del proyecto



3. Decisión de contratar consultores



4. Determinar el proceso y la organización del proyecto



5. Presupuestar el proyecto de planificación estratégica



PERÚ

Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego



ORGANIZACIONES:

Nivel	Tareas Posibles		
Aporte a la gestión de proyectos	Planificación del proceso del proyecto	Moderar sesiones de trabajo	Actuar como líder de proyecto o de reuniones
Aportes metodológicos	Recomendaciones y explicación sobre metodologías	Aplicación de metodologías	
Aportes sustantivos	Evaluación de resultados	Contribuciones de conocimiento sobre mercados y tecnologías	Desarrollo del análisis y la estrategia



= Tarea apropiada para un Consultor



= Tarea **inapropiada** para un Consultor

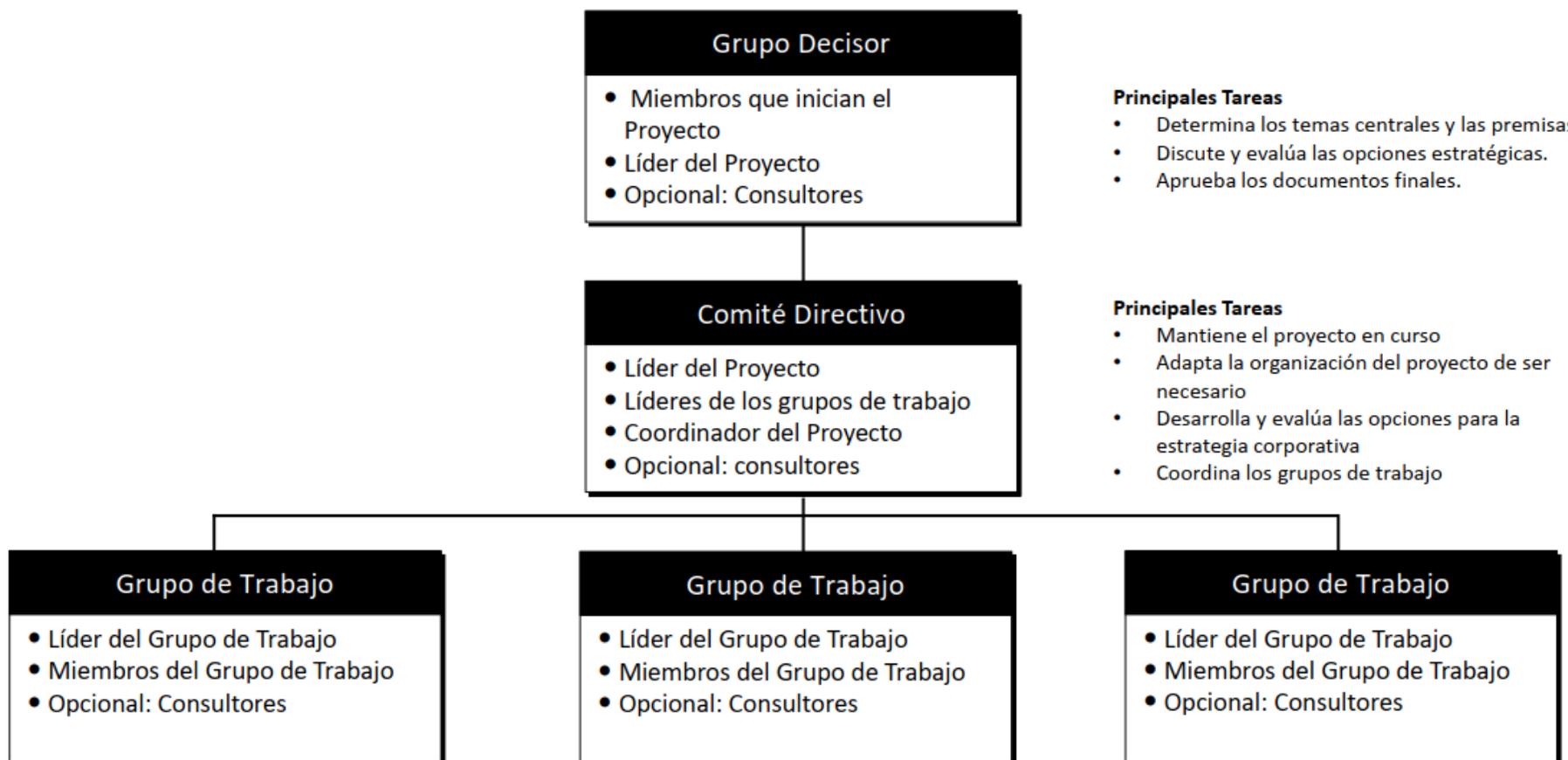


PERÚ

Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego



Posible Organización de un Proyecto de Planificación Estratégica:



Principales Tareas

- Realiza una parte del análisis
- Desarrolla y evalúa opciones para una estrategia de negocio o funcional



PERÚ

Ministerio
de Desarrollo Agrario
y Riego



2. Análisis Estratégico y Desarrollo de la Estrategia a Nivel Corporativo

- Análisis del entorno a nivel global.
- Análisis de portafolio.
- Diagnóstico de los retos estratégicos a nivel corporativo.
- Desarrollo y evaluación de opciones estratégicas a nivel empresa.
- Definición de objetivos estratégicos a nivel empresa.
- Formulación de la estrategia corporativa.
- Desarrollo de proyectos para la implementación de la estrategia corporativa.

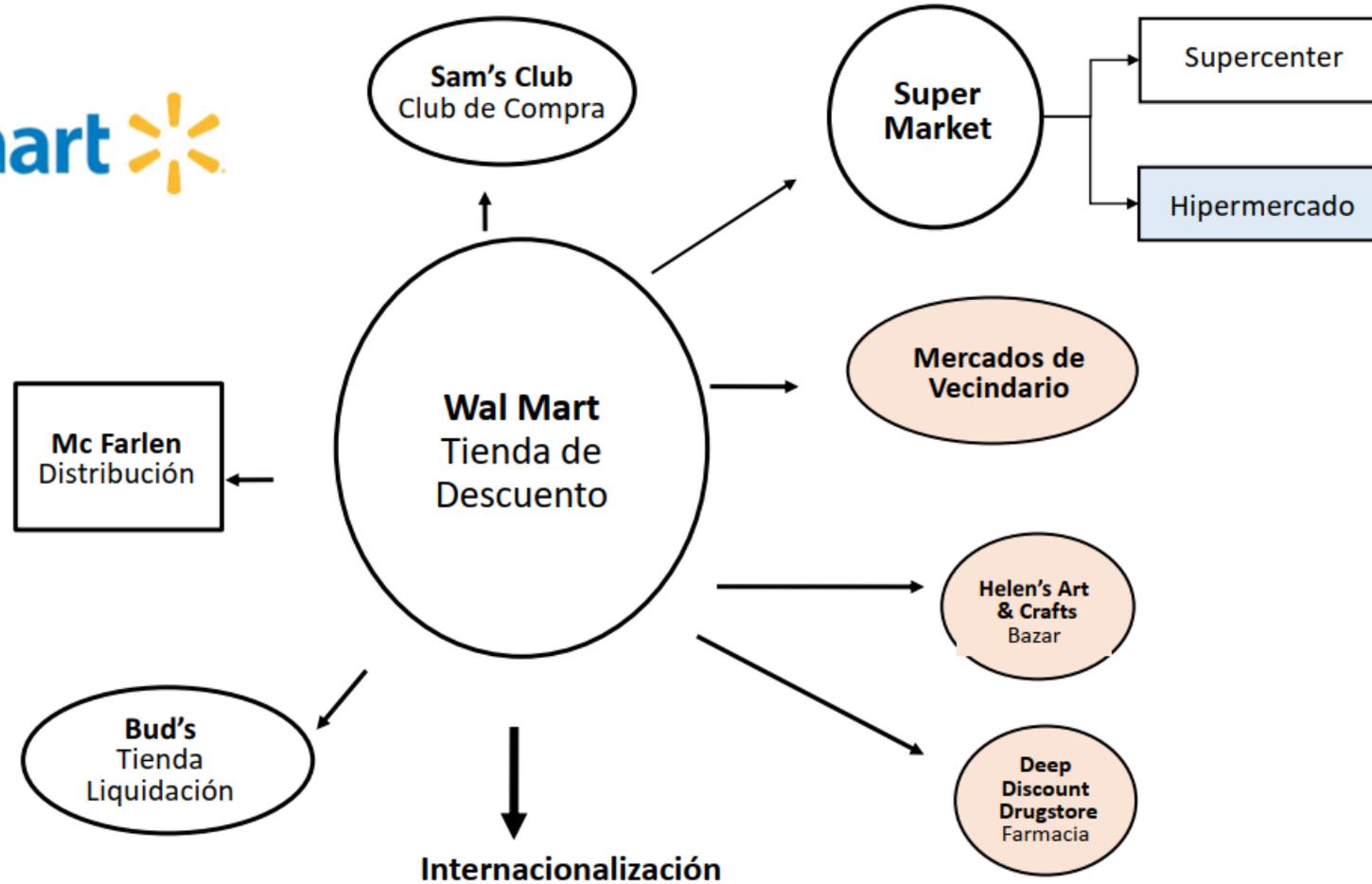


PERÚ

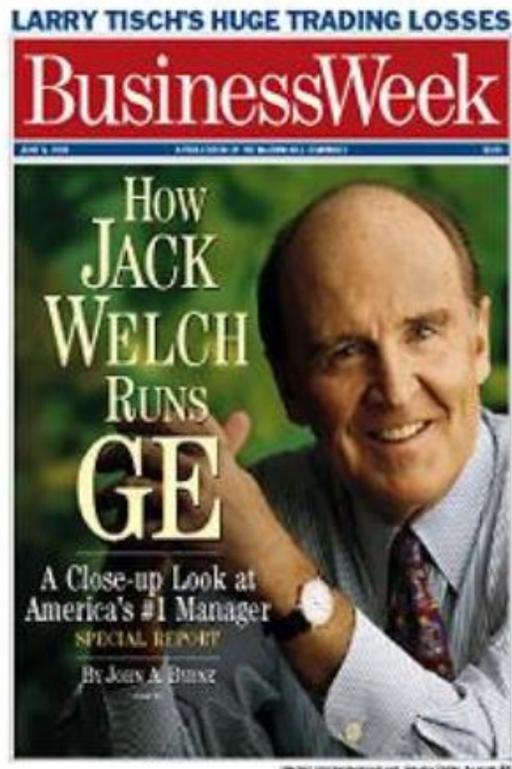
Ministerio
de Desarrollo Agrario
y Riego



Unidades de Negocios:

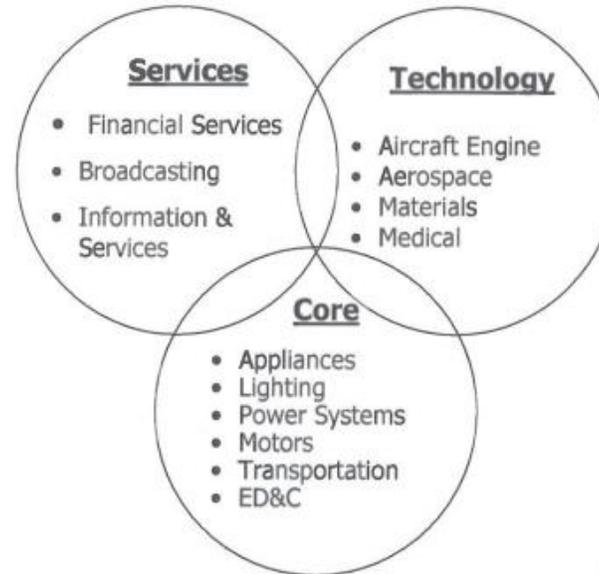


Revisión de la Misión - Ilustración:



G. E. Managing for the Nineties

Business Groups



Management Philosophy



Big Company/small company simultaneously



PERÚ

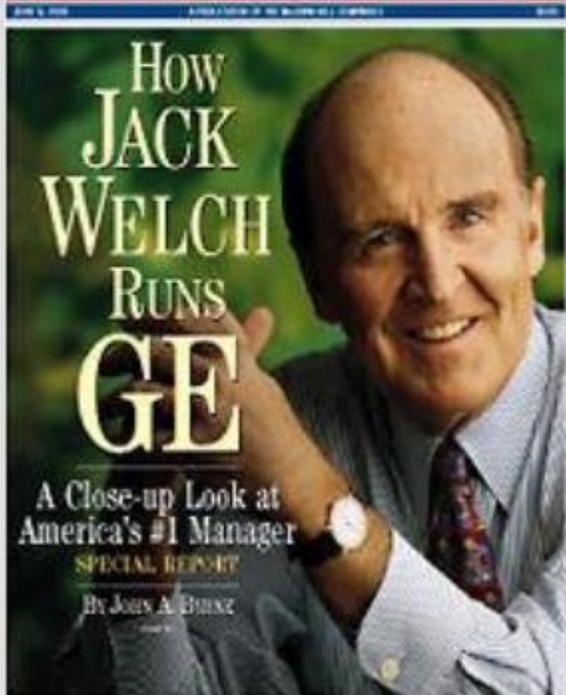
Ministerio
de Desarrollo Agrario
y Riego



Revisión de la Misión:

LARRY TISCH'S HUGE TRADING LOSSES

BusinessWeek



GENERAL ELECTRIC

Redefinición del Liderazgo

Objetivos /
Compromisos

Cumple

No Cumple

Evaluar
(futuro difícil)

Adelante
y
Arriba

Afuera

Desarrollar
Capacidades
(fijar metas)

No Comparten
los valores

Comparten los
valores

Valores



PERÚ

Ministerio
de Desarrollo Agrario
y Riego



PROPÓSITO:

Una empresa con propósito se pregunta:
¿Cuál es la razón por la que en verdad existimos en este lugar y en este momento?



PERÚ

Ministerio
de Desarrollo Agrario
y Riego



PROPÓSITO:

MISIÓN	PROPÓSITO
¿Qué hacemos?	¿Por qué lo hacemos?
Operamos un negocio	Compartimos un sueño
Estratégico	Cultural
Motivacional	Aspiracional (Un Norte)
Crea aceptación	Promueve "propiedad"
Proporciona enfoque o foco	Promueve pasión
Construir una empresa	Construir una comunidad
Colocar ladrillos	Construir Catedrales



PERÚ

Ministerio
de Desarrollo Agrario
y Riego



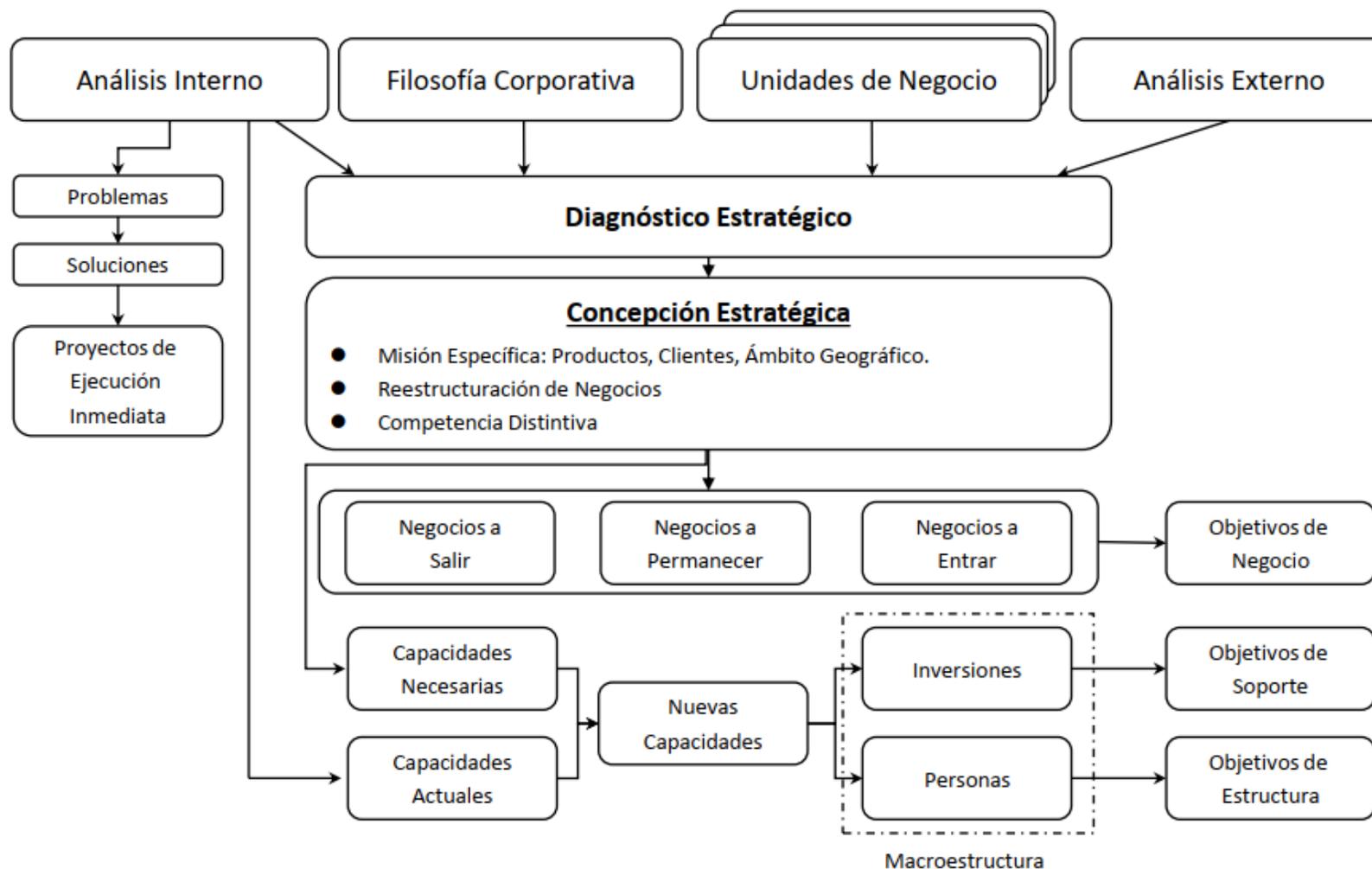
PROPÓSITO:

"El propósito (que debe durar al menos 100 años) no debe confundirse con objetivos específicos o estrategias comerciales (que deben cambiar muchas veces en 100 años).

Si bien se puede lograr un objetivo o completar una estrategia, no se puede cumplir un propósito; es como una **estrella guía en el horizonte, siempre perseguida pero nunca alcanzada.**

Sin embargo, aunque el propósito en sí mismo no cambia, **inspira el cambio.** El hecho mismo de que el propósito nunca se pueda realizar plenamente significa que una organización nunca puede dejar de estimular el cambio y Progreso."

Proceso de Desarrollo de la Estrategia a Nivel Corporativo:





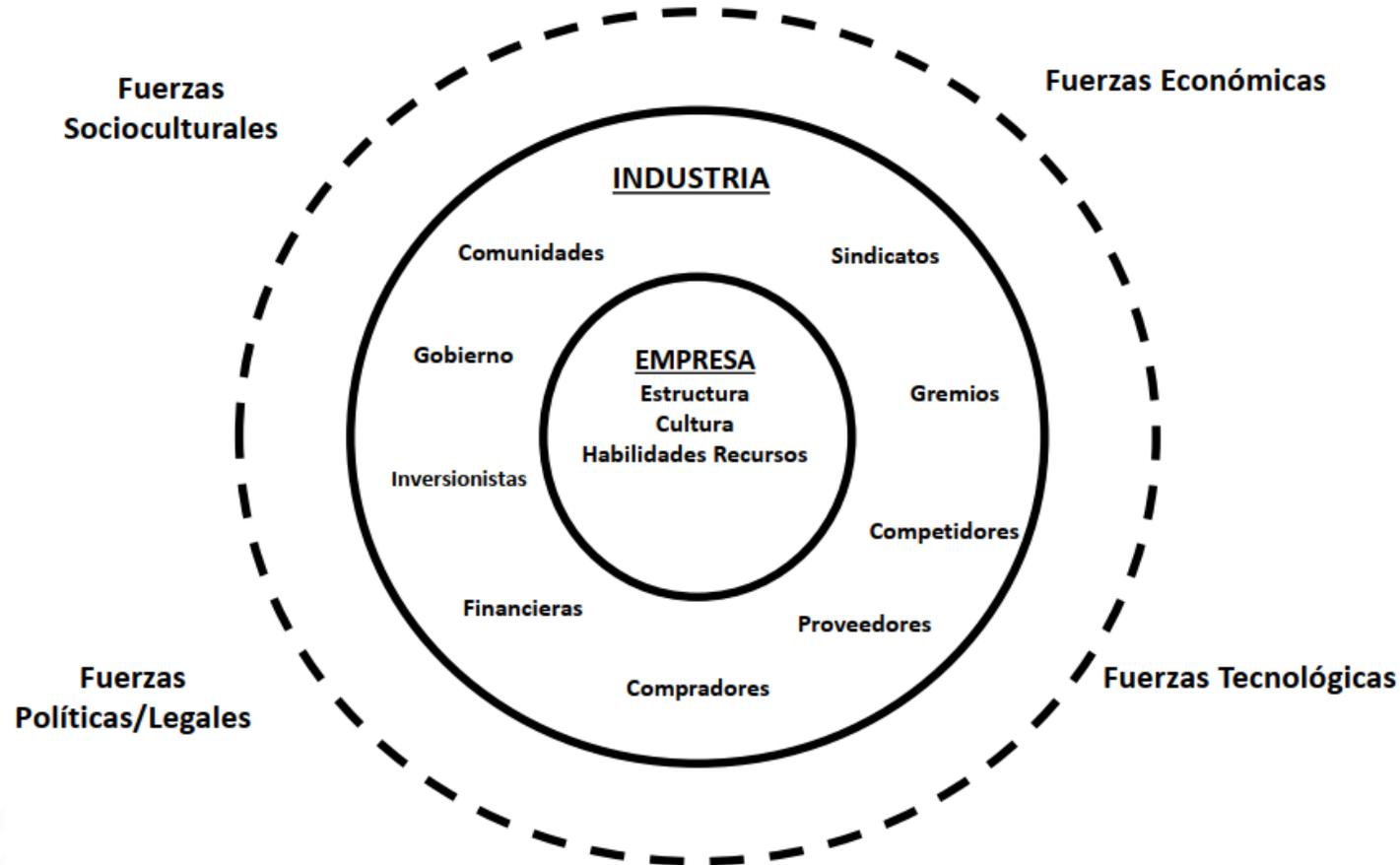
PERÚ

Ministerio
de Desarrollo Agrario
y Riego



sierra y selva
exportadora

PESTEL:



Político

Económico

Social

Tecnológico

Ecológico

Legal

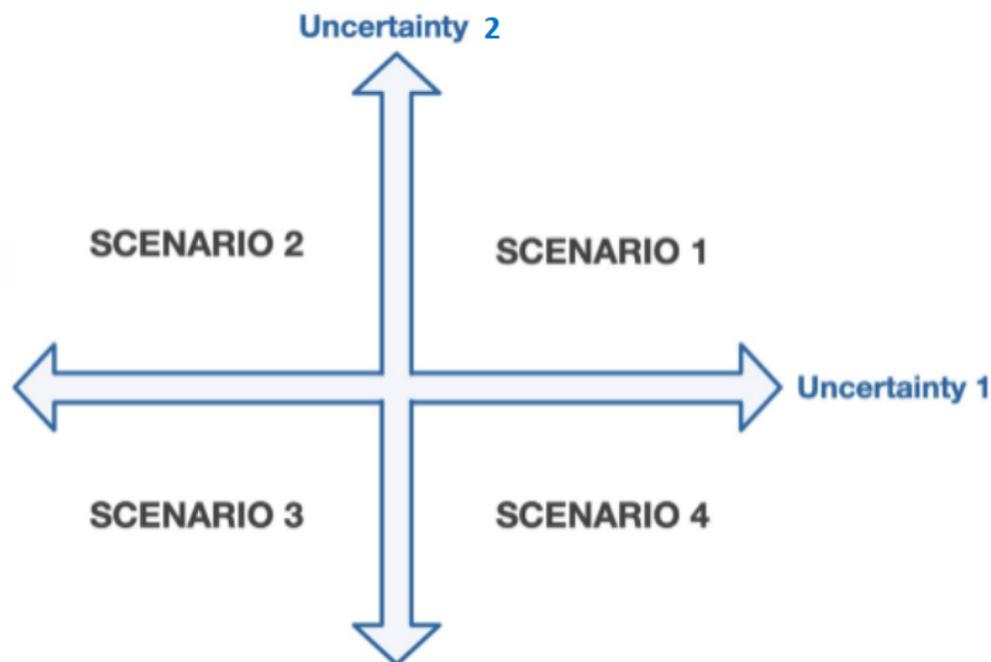


PERÚ

Ministerio
de Desarrollo Agrario
y Riego



Scenario Planning:



1. Identificar los drivers de cambio: Lluvia de ideas, sustento básico
2. Ubicar los distintos drivers en una matriz (Impacto / Incertidumbre)
3. Elegir los dos drivers más importantes
4. Elaborar una matriz con dos drivers desde lo más desfavorable a lo más favorable
5. Describir cada escenario a modo de historia



PERÚ

Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego



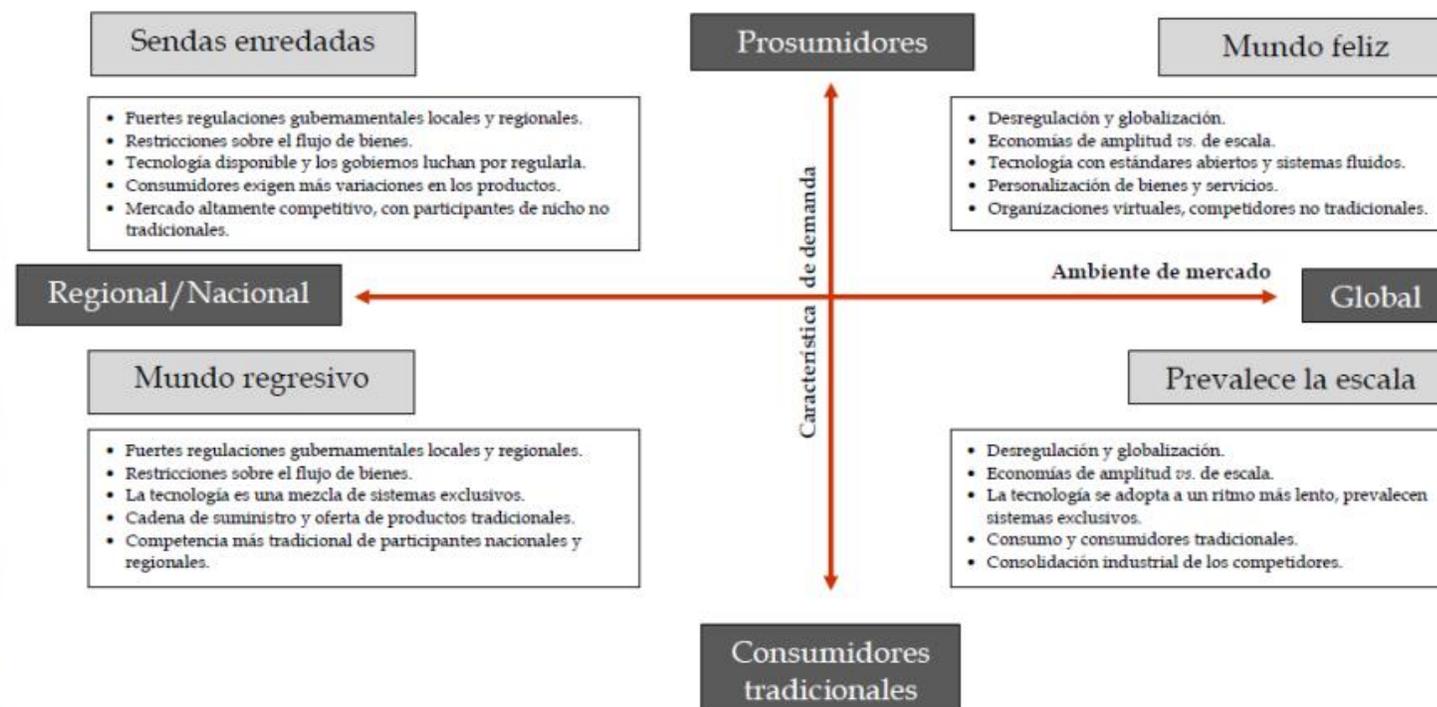
Scennario Planing:



Michael Eskew

- Ex presidente y director ejecutivo de UPS de 2002 a 2007.
- Está en el directorio de 3M, IBM y Eli Lilly and Company.
- Eskew recibió su licenciatura en ingeniería industrial de la Universidad de Purdue.

Tema focal: "El futuro del negocio global de UPS en un entorno competitivo de constante cambio"



Fuente: Strategic Planning at United Parcel Service, Spanish Version, Harvard Business School.

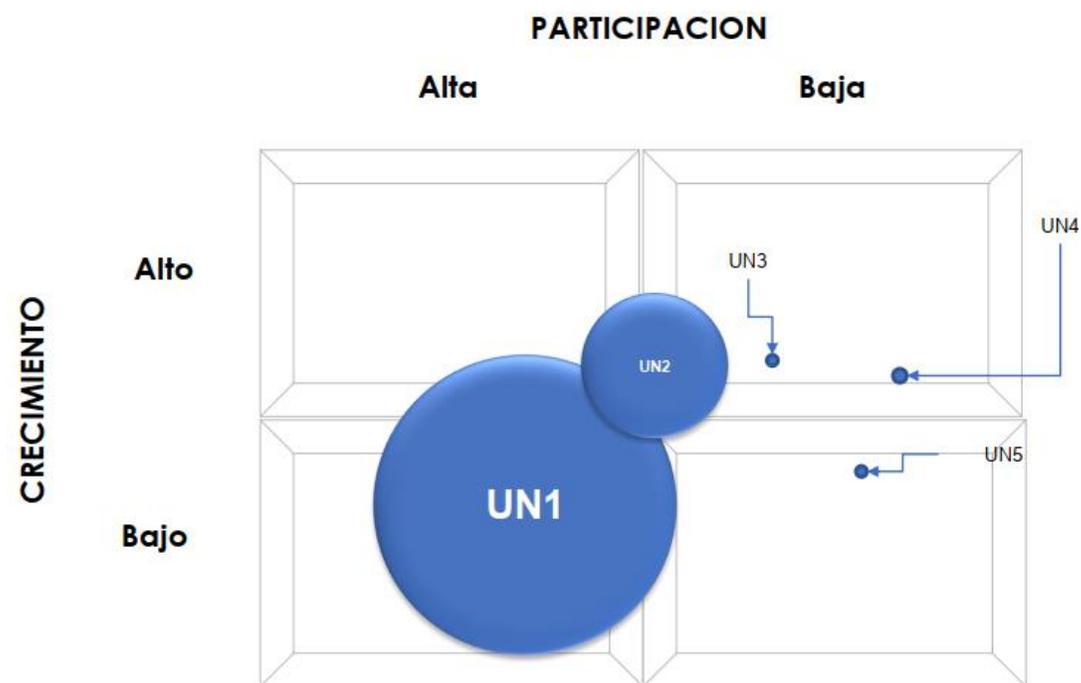
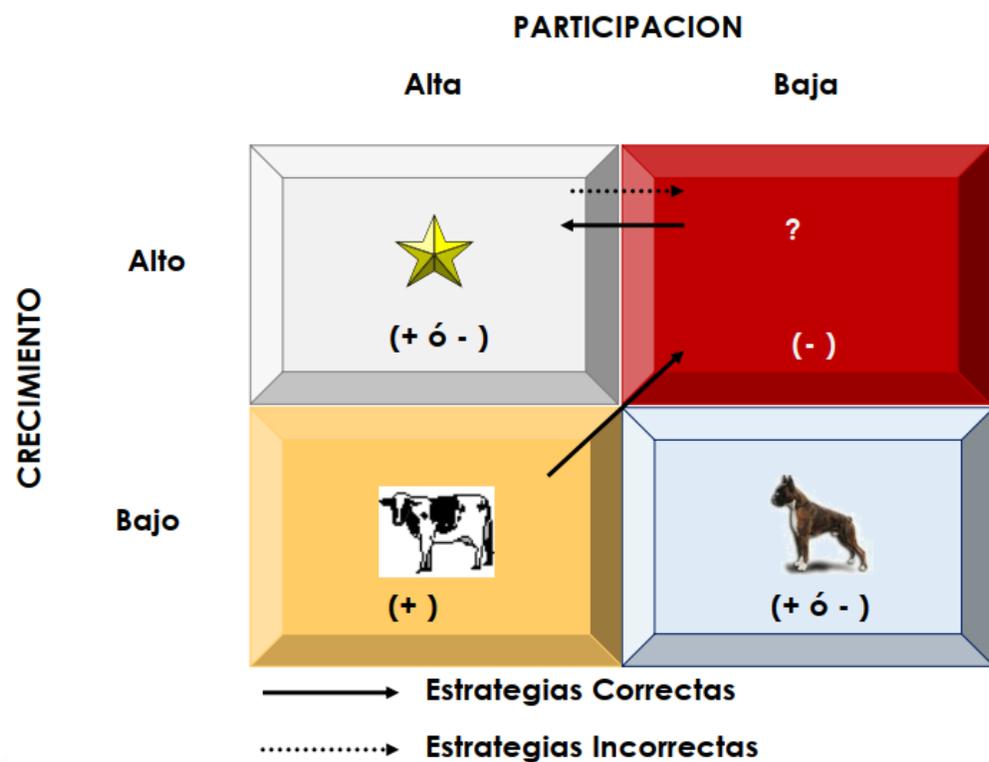


PERÚ

Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego



Análisis de Portafolio – Matriz BCG:





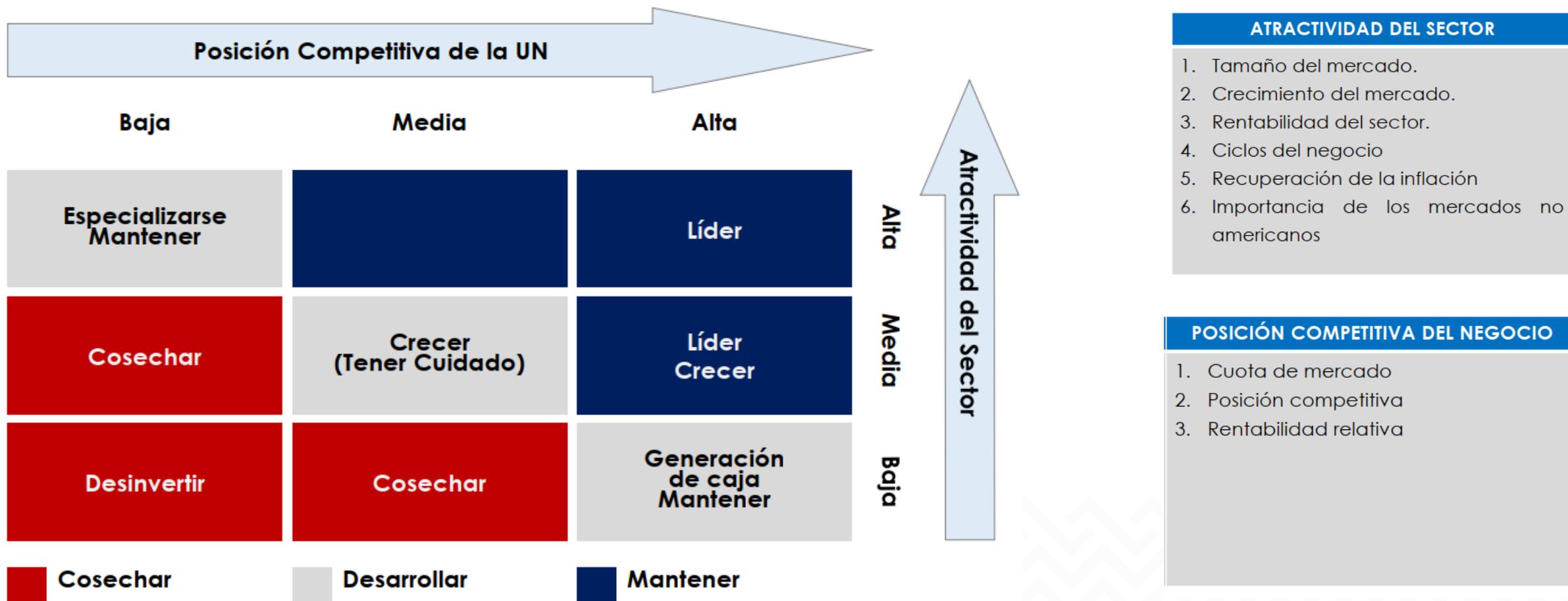
PERÚ

Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego



sierra y selva exportadora

Análisis de Portafolio – Matriz McKisney:





PERÚ

Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego



sierra y selva exportadora

FODA - ILUSTRACIÓN:

Fortalezas		Debilidades		Oportunidades		Amenazas	
<p>Recursos Financieros:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Buen crecimiento en estados financieros. <p>Comercial:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento de Ventas. • Satisfacción del cliente. <p>Operaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mejora de indicadores operacionales. <p>Recursos Humanos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presencia de recurso humano con experiencia. 	<p>Recursos Financieros:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Disminución de crecimiento post pandemia. <p>Comercial:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Disminución de ingresos post pandemia. <p>Operaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de automatización en procesos. <p>Recursos Humanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de plan de sucesión interno y línea de carrera. 	<p>Factor Económico:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento del PBI. <p>Factor Tecnológico:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mayor cantidad de tecnología disponible. 	<p>Factor Político</p> <ul style="list-style-type: none"> • Corrupción. • Inestabilidad política nacional y regional. <p>Factor Económico:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lenta recuperación en la economía mundial. • Aumento de la inflación. 				



PERÚ

Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego



FODA - ILUSTRACIÓN:

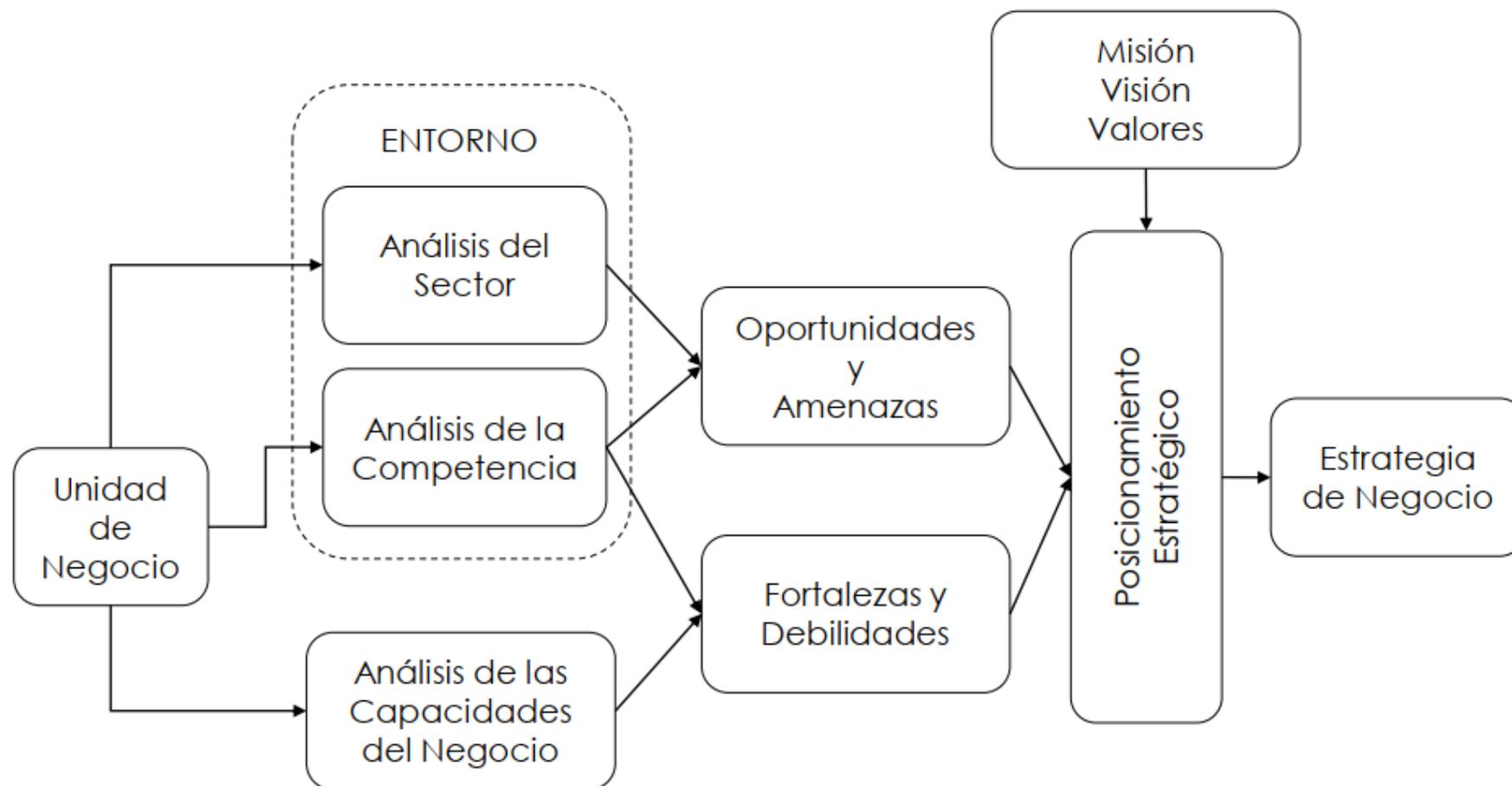
		Factores Externos	
		Oportunidades: <ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento del PBI. • Mayor cantidad de tecnología disponible. 	Amenazas: <ul style="list-style-type: none"> • Corrupción. • Inestabilidad política. • Aumento de inflación.
Factores Internos	Fortalezas: <ul style="list-style-type: none"> • Buen crecimiento financiero y comercial. • Satisfacción de clientes. • Buen recurso humano. 	Fortalezas / Oportunidades: <ul style="list-style-type: none"> • Aprovechar financieramente el crecimiento del PBI. • Ofrecer mejores servicios con el uso de la tecnología. 	Fortalezas / Amenazas: <ul style="list-style-type: none"> • Costo mayor de expansión, debido a la inflación.
	Debilidades: <ul style="list-style-type: none"> • Disminución de crecimiento financiero y comercial post pandemia. • Falta de automatización de operaciones. 	Debilidades / Oportunidades: <ul style="list-style-type: none"> • Aprovechar la tecnología disponible para la automatización de procesos. 	Debilidades / Amenazas: <ul style="list-style-type: none"> • Estudiar expansión antes de aparición de competidores con mayor capital económico

Código de la Estrategia Corporativa:

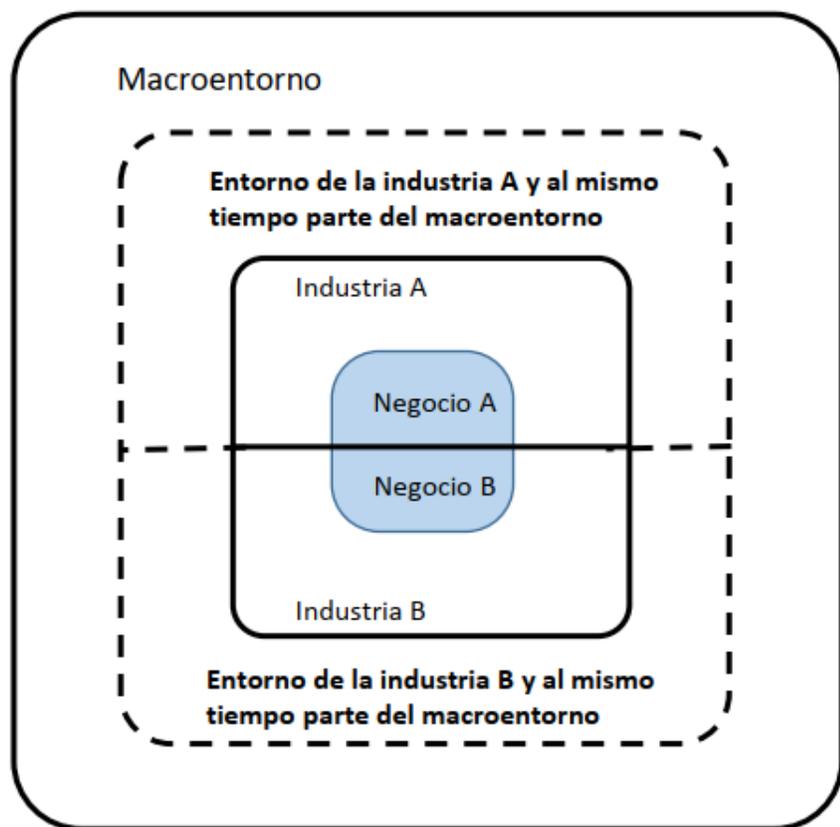
1. Resumen del análisis
2. Principales directrices de los negocios y diversificaciones
3. Objetivos
 - Objetivos de posición de mercado y evaluación de cartera
 - Objetivos de desempeño
 - Objetivos relacionados con la sociedad
 - Objetivos financieros
4. Indicadores aproximados e inversiones
5. Lineamientos para las unidades de negocio
6. Lineamientos para las funciones centrales
7. Perspectiva financiera

Análisis Estratégico y Desarrollo de la Estrategia a Nivel de la Unidad de Negocio:

Proceso de Formulación de la Estrategia Competitiva (Unidad de Negocio)



Análisis del entorno sectorial:



- = Empresa
- = Entorno

Elementos y Consecuencias	Elementos importantes	Consecuencias
Sub-sistema del macroentorno		
Política/Legal		
Económico		
Social		
Tecnológico		
Ecológico		

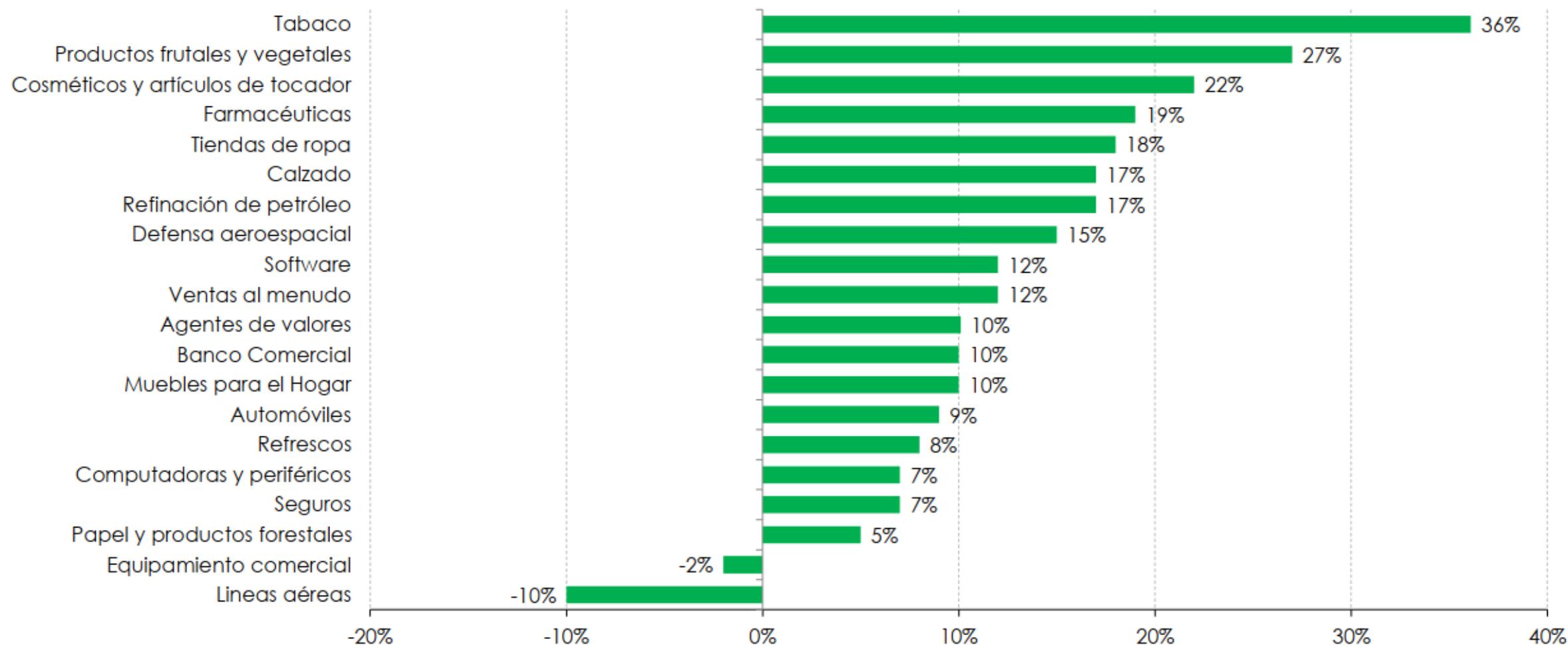


PERÚ

Ministerio
de Desarrollo Agrario
y Riego



Atractividad del Sector: Rentabilidad relativa de la industria: 1990- 2010 Retorno de la inversión (Promedio):



Fuente: Montgomery Cinthya (Harvard Business School), The Strategist (2012)



PERÚ

Ministerio
de Desarrollo Agrario
y Riego



sierra y selva
exportadora

Análisis del Sector:





PERÚ

Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego



Análisis del Sector:

Poco atractivo		Atractivo
Alta: Muchos competidores y productos homogéneos. Las innovaciones son copiadas rápidamente. Crecimiento lento. Capacidad excesiva. Competencia en precios.	Rivalidad entre empresas	Baja: Existen uno o muy pocos protagonistas dominantes y diferenciados. Productos únicos. Fuerte identidad de marca. Rápido crecimiento de la industria. Capacidad de producción limitada
Alto: La industria depende de pocos proveedores concentrados, los mismos que producen productos únicos. La industria en sí no constituye una fuente importante de ingresos para los proveedores	Poder de los proveedores	Bajo: Muchos proveedores producen productos homogéneos. Competencia de precios y disponibilidad de producto suficiente, lo cual facilita conseguir existencias a precios razonables.
Alto: Mucha oferta de productos semejantes. Bajo nivel de consciencia de marca. Bajos costos variables. Nivel bajo de interés emocional con la compra.	Poder de los consumidores	Bajo: Los productos son escasos, muy diferenciados e importantes para el bienestar de los consumidores. Los consumidores tienen limitadas posibilidades de elección. Las marcas son fuertes.
Bajo: Es fácil entrar a la industria y a veces es difícil salir, lo que crea exceso de capacidad. Las estrategias de los competidores existentes pueden replicarse o mejorarse fácilmente. La entrada a estos rubros requiere de poco capital, de una escala modesta y no se requieren recursos escasos o especializados.	Amenaza de nuevos aspirantes Barreras de acceso y salida	Alto: Es difícil o costoso que nuevas firmas entren al sector. Para hacerlo se requiere de una economía de escala, diferenciación de producto, alta inversión de capital, aprobación regulatoria o acumulación de experiencia especial.
Alto: Existe una amplia variedad de atractivos productos sustitutos disponibles y que satisfacen las necesidades del cliente a precios atractivos.	Amenaza de productos sustitutos	Bajo: Los clientes tienen pocas o ninguna opción de elegir productos alternativos que puedan satisfacer sus necesidades a precios equiparables.



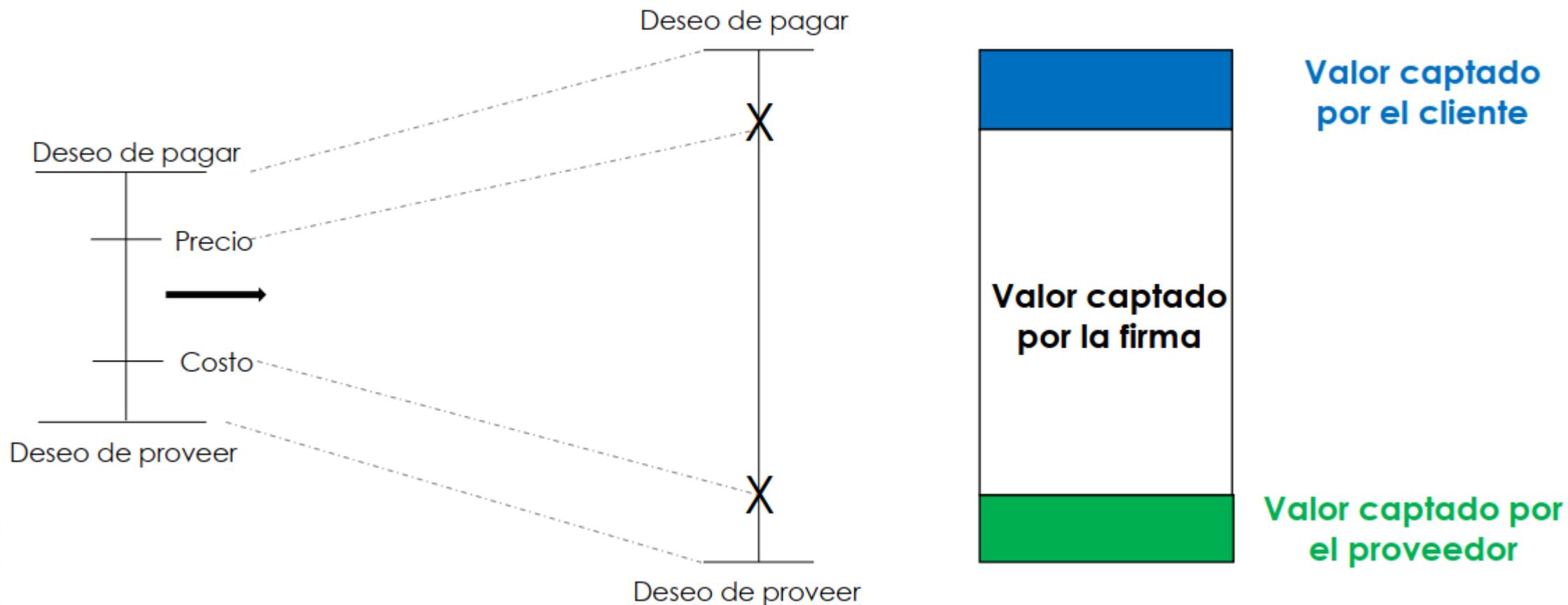
PERÚ

Ministerio
de Desarrollo Agrario
y Riego



sierra y selva
exportadora

Análisis de la posición competitiva y del modelo de negocio Creación y Captura de Valor:





PERÚ

Ministerio
de Desarrollo Agrario
y Riego



Análisis de la posición competitiva y del modelo de negocio Propuesta de Valor y Curva de Valor:



Ryanair ofrece tarifas bajas, vuelos frecuentes que llegan a tiempo entre las ciudades europeas. Los clientes creen que Ryanair es mejor en esto que sus competidores. Los clientes también creen que Ryanair no hace hincapié en las comodidades del viaje o una extensa red para viajar.

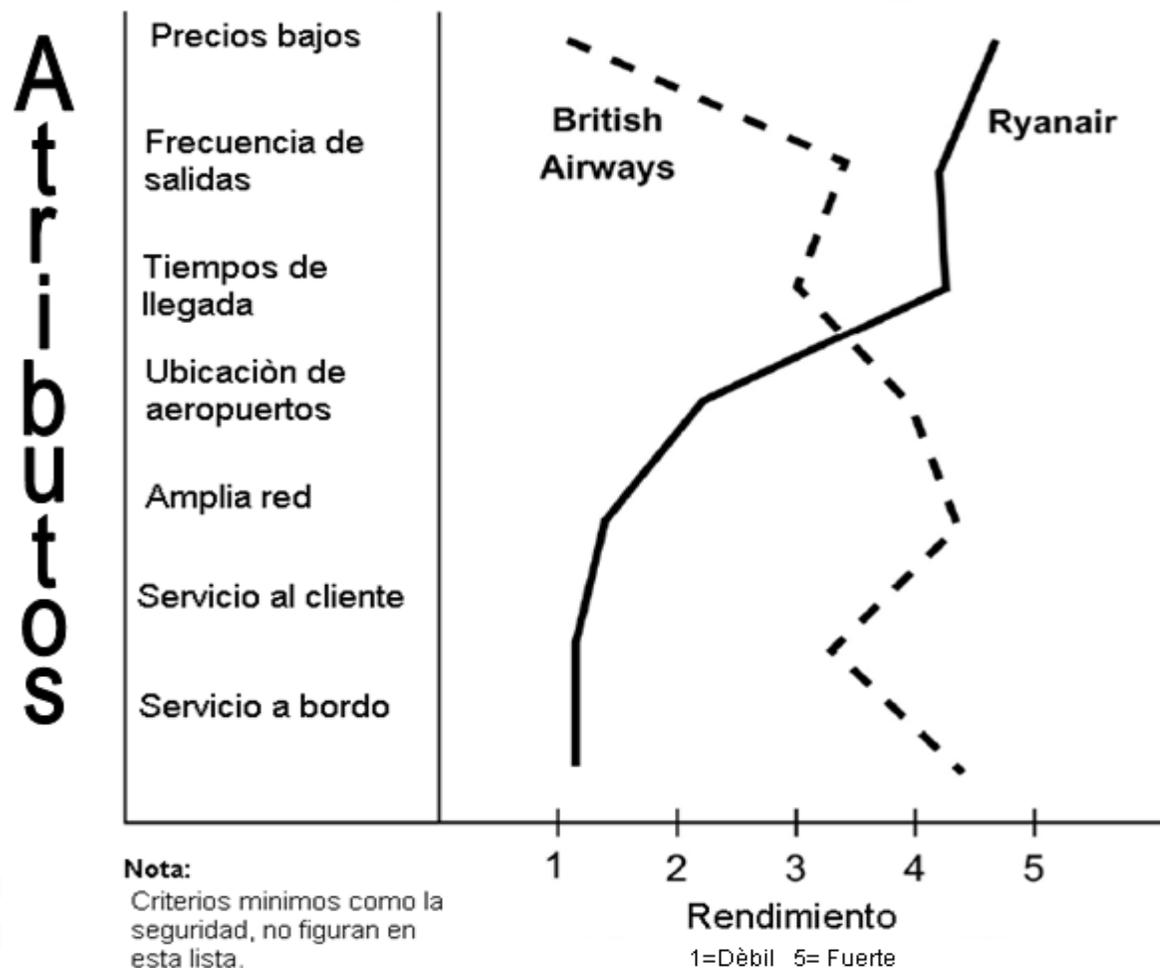


PERÚ

Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego



Análisis de la posición competitiva y del modelo de negocio Creación y Captura de Valor:



Ryanair ofrece tarifas bajas, vuelos frecuentes que llegan a tiempo entre las ciudades europeas. Los clientes creen que Ryanair es mejor en esto que sus competidores. Los clientes también creen que Ryanair no hace hincapié en las comodidades del viaje o una extensa red para viajar.



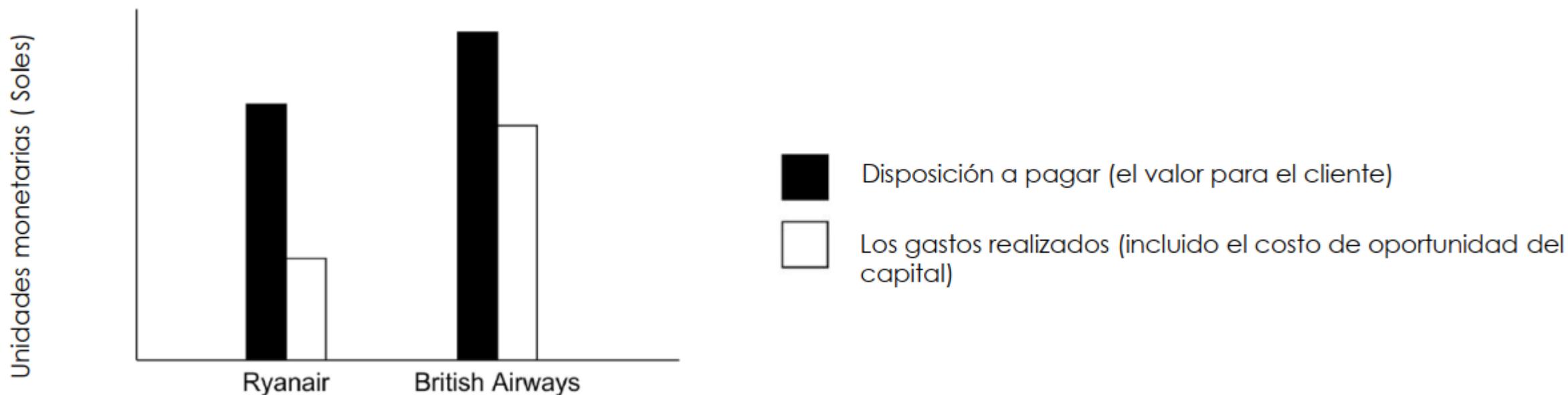
PERÚ

Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego



Análisis de la posición competitiva y del modelo de negocio Creación y Captura de Valor:

Ventaja Competitiva – Enfoque en la Creación y Captura de Valor



Las actividades que se representan en la cadena de valor estimulan la voluntad del cliente de comprar su producto, y requieren que la organización incurra en costos. La ventaja competitiva se deriva de la capacidad para abrir una brecha más amplia entre los costos y la voluntad del comprador a pagar, a diferencia de sus competidores.



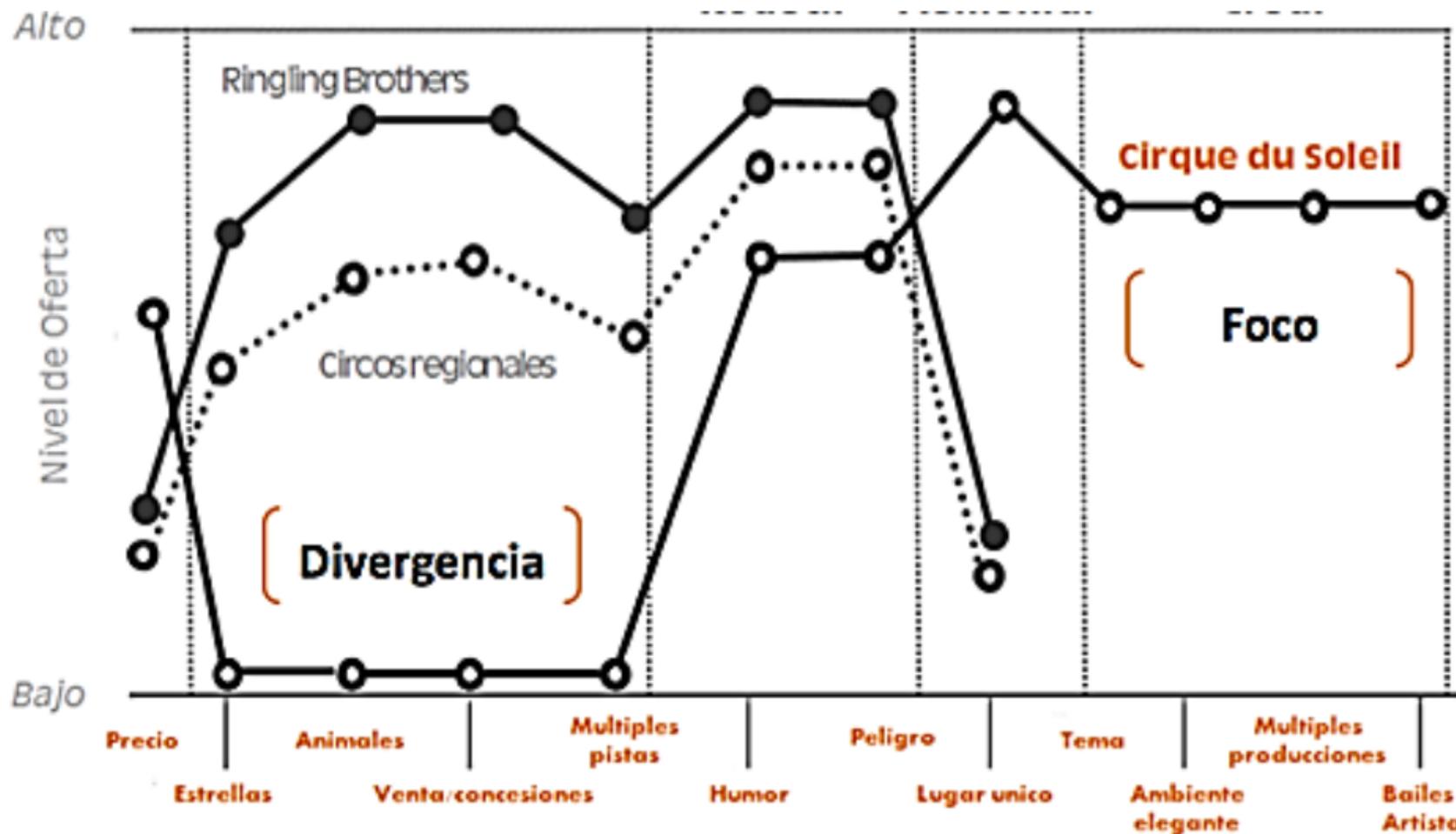
PERÚ

Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego



sierra y selva exportadora

Desarrollo y evaluación de opciones estratégicas a nivel de la unidad de negocio Estrategia del Océano Azul:



Eliminar

Reducir

Incrementar

Crear



PERÚ

Ministerio
de Desarrollo Agrario
y Riego



Formulación de la estrategia de la unidad de negocio:

1. Resumen del análisis
2. Posición en el mercado y modelo de negocio
3. Objetivos de la unidad de negocio
 - Objetivos de posición de mercado
 - Objetivos de desempeño
 - Objetivos relacionados con la sociedad
 - Objetivos financieros
4. Indicadores aproximados e inversiones
5. Lineamientos para las funciones con la estrategia específica de la unidad de negocio
 1. Lineamientos para la Función A
 2. Lineamiento para la Función B
6. Perspectiva financiera

GRACIAS



PERÚ

Ministerio
de Desarrollo Agrario
y Riego



**sierra y selva
exportadora**



Gobierno del Perú



@sierraexportadora



@sierrayselvaexportadoraperu



@sierraexporta



Sierra y Selva Exportadora