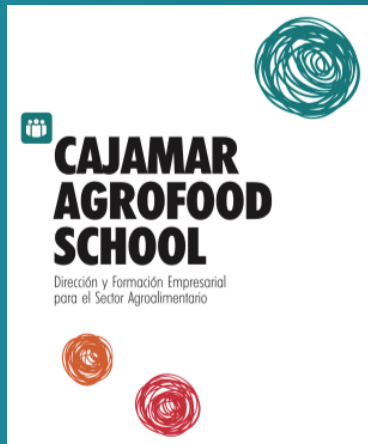




CLAVES PARA LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA



ducles@cajamar.com
[@Sayonada](#)

Orígenes

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Jefe militar de la polis



Definiciones

Planificación estratégica: acciones estudiadas a **largo plazo** para alcanzar unos **finés**, teniendo en cuenta la **posición competitiva** de la empresa y las previsiones sobre la evolución del **entorno**.



FUNCIONES DE LA PLANIFICACIÓN

**Análisis de la situación
estratégica de la
empresa**

Análisis
estratégico

**Definición de acciones
para alcanzar los
objetivos**

Planificación

Información y
control

Implantación

Comprobación

**Disponer los recursos,
implantar decisiones
(programas y
presupuestos)**



¿Para qué planificar?

- Evita la improvisación y las decisiones irreflexivas y caóticas.
- Ayuda a identificar con mayor precisión los problemas y las posibles soluciones.
- Fomenta la vinculación entre los órganos de decisión y de las diferentes personas y unidades de la organización.
- Obliga a un esfuerzo de autoevaluación de toda la organización.

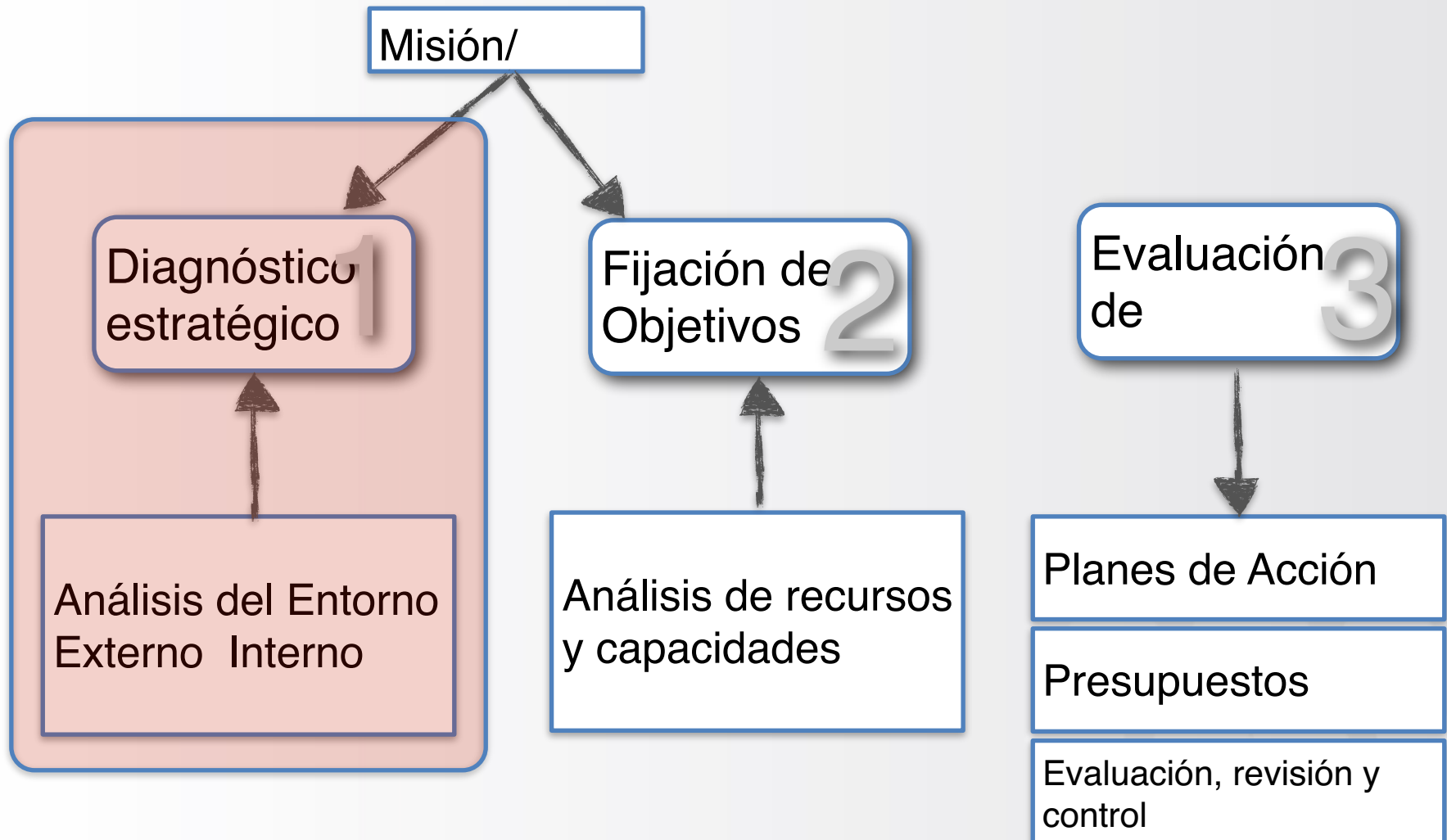


Principios básicos de la planificación

- Flexibilidad y actualización
- Participación
- Compromiso de la dirección
- Deslizamiento
- Instrumento de gestión
- Globalidad
- Transparencia



etapas del proceso



Diagnóstico Estratégico

- **ANÁLISIS EXTERNO**

- Del entorno socioeconómico
- Del producto/mercado

- **ANÁLISIS INTERNO**

- Análisis de la situación actual:
 - Organización, recursos, proceso, comercial, clientes, personas, finanzas...



análisis externo



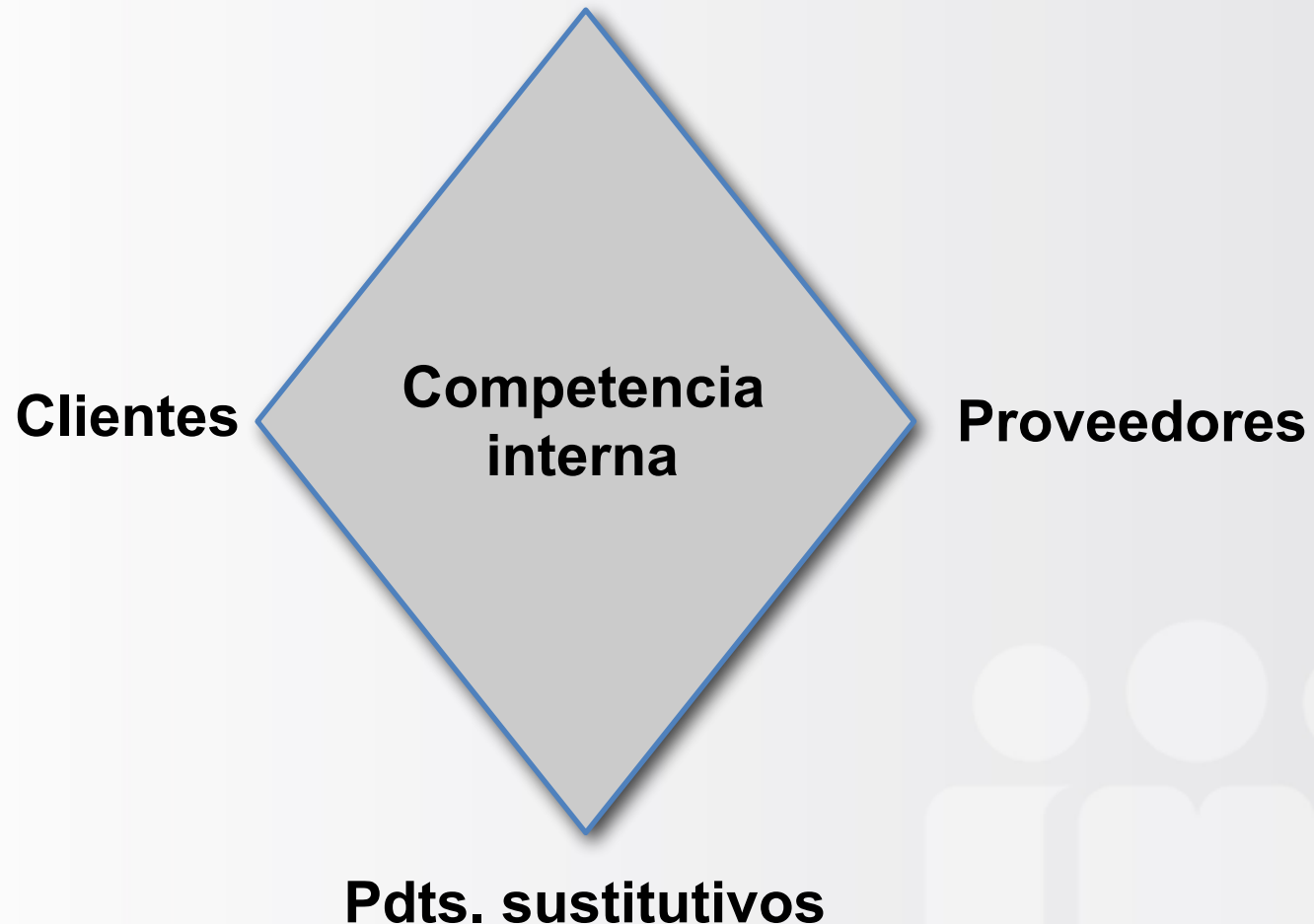
Entorno socioeconómico

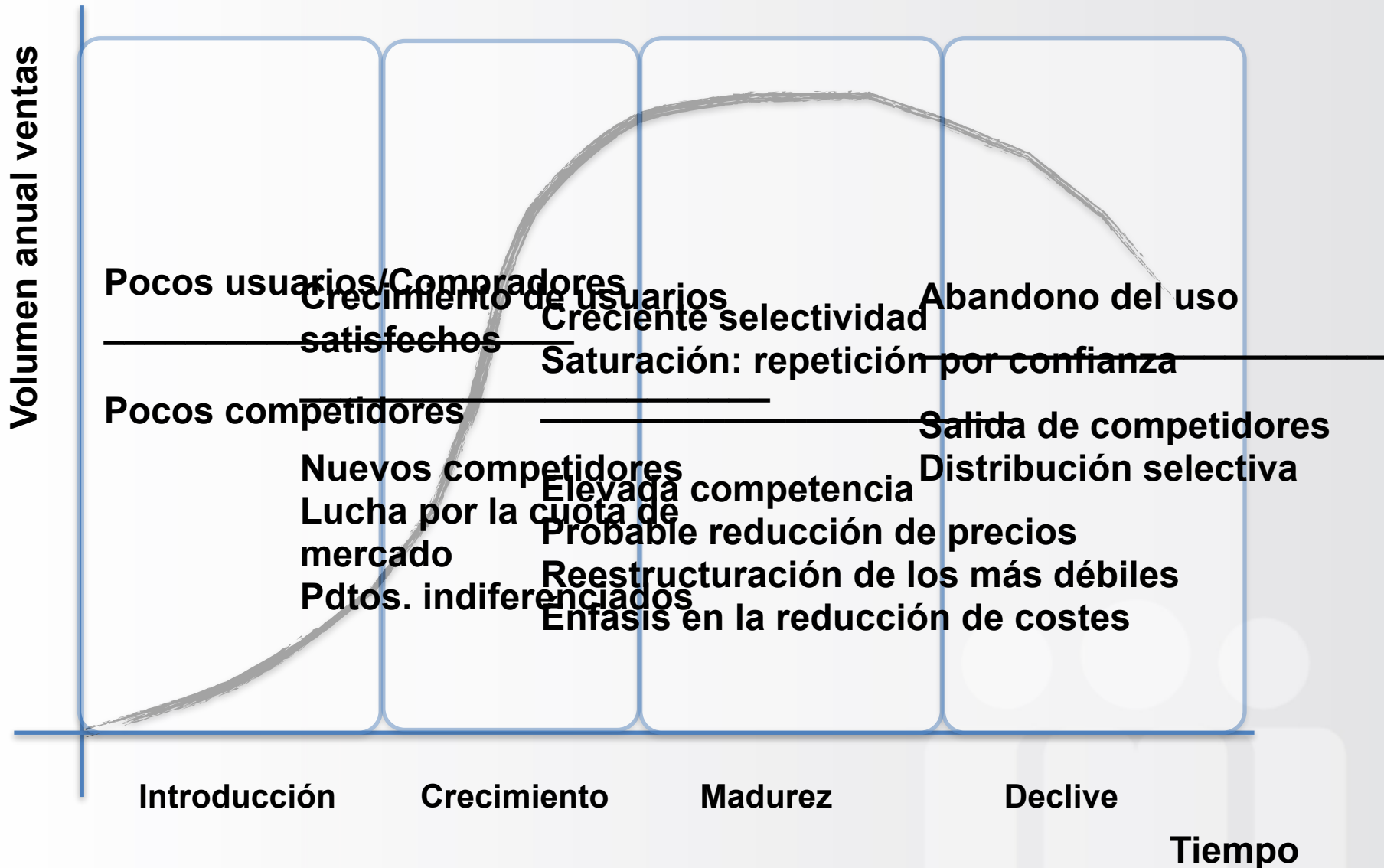
Ámbito socio-económico		Ámbito político-administrativo	
Sociedad	Instituciones	Sindicatos	Partidos Políticos
Medios de Comunicación	Economía	Legislación	Organismos Públicos
Competidores	Clientes	Tecnología	Proveedores
Ámbito tecnológico-comercial			

Entorno socioeconómico

Competidores potenciales

Rombo de
Porter





Fuentes para el análisis

- **Prensa económica**
- **Publicaciones especializadas**
- **Informes de consultoras**
- **Informes de organismos públicos y organizaciones internacionales**
- **Informaciones obtenidas *ad hoc* por la empresa o por contratistas**





Organización de las Naciones Unidas
para la Alimentación y la Agricultura

Google Custom Search



[Acerca de](#) | [En acción](#) | [Países](#) | [Temas](#) | [Medios](#) | [Publicaciones](#) | [Estadísticas](#) | [Asociaciones](#)

[العربية](#) | [中文](#) | [English](#) | [Français](#) | [Русский](#) | [Español](#)

FAOSTAT

www.fao.org

	Datos	Indicadores por País	Comparar Datos	Definiciones y Estándares	Preguntas Frecuentes	
--	-------	----------------------	----------------	---------------------------	----------------------	--

Buscar un Indicador o un Producto

Datos sobre alimentación y agricultura

FAOSTAT proporciona acceso libre a datos sobre alimentación y agricultura de más de 245 países y 35 regiones, desde 1961 hasta el año más reciente disponible.

[Acceder a los datos](#)





eurostat

<https://ec.europa.eu/eurostat>

Your key to European statistics

Type a keyword, a publication title, a dataset title...



News

Data

Publications

About Eurostat

Help

European Commission > Eurostat > Home

IMPORTANT MESSAGE

For technical reasons, access to the website may be temporarily disrupted on Wednesday 20 February between 20:00 - 23:59 CET.

DATA



Most popular tables



Complete database



Visualisations & Tools

NEWS RELEASES

See complete list



13/02/2019

Industrial production down by 0.9% in euro area

In December 2018 compared with November 2018, seasonally adjusted industrial production fell by 0.9% in the euro area (EA19) and by 0.5% in the EU28, according to estimates from Eurostat, the statistical office of the European Union. In November 2018, industrial production fell by 1.7% in the... [more](#)

Release calendar

ECONOMIC TRENDS

Industrial production (% change)

EU (28 countries)

Change previous month

Change same month of previous year



WHAT'S NEW?

See complete list

Mostrar un menú

18/02/2019

15/02/2019



Bienvenidos • Benvinguts • Benvidos • Ongi etorri • Benvinguts
• Welcome • Bienvenues



Inicio > Estadísticas

Temas

Novedades de estadística

Estadísticas agrarias

Estadísticas pesqueras

Estadísticas alimentación

Clasificaciones y estándares

Publicaciones

Calendario

Contenidos principales

www.mapa.gob.es



El Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación realiza un gran número de [operaciones estadísticas](#) que reflejan la situación de los sectores, agrícola, ganadero, pesquero y de alimentación.

En esta página web se presentan las [operaciones estadísticas](#) que son competencia de este Ministerio, y que figuran en el [Plan Estadístico Nacional \(PEN\)](#) vigente.

En la página web del INE se puede encontrar información sobre las estadísticas del [sector agrario](#) que realiza dicho organismo: [Censo Agrario](#), [Encuesta sobre la Estructura de las Explotaciones Agrarias](#) y [Encuesta sobre Métodos de Producción en las Explotaciones Agrícolas](#)

Recomendaciones para la elaboración del Plan Estadístico Nacional 2017-2020

Para la elaboración del próximo Plan Estadístico Nacional, el Consejo Superior de Estadística ha formulado [recomendaciones](#) alineadas con la visión que el Sistema Estadístico Europeo plantea para el horizonte 2020. Su adopción permitirá a la estadística española alcanzar un mayor grado de coordinación, eficiencia y calidad.

INE Instituto
Nacional de
Estadística

Página de inicio



01 EI INE	03 Métodos y proyectos	05 Prensa
02 INEbase	04 Formación y empleo	06 Productos y servicios

e Censo electoral

: Sede electrónica

iria Colaboradores en encuestas del INE

INEbase La información estadística

+ Agricultura y medio ambiente

+ Ciencia y tecnología

+ Demografía y población

+ Economía

+ Industria, energía y construcción

+ Mercado laboral

+ Nivel y condiciones de vida (IPC)

+ Servicios

+ Sociedad

Síntesis estadística

Estadísticas territoriales

Información estadística europea

Indicadores económicos. FMI

ODS. Indicadores Agenda 2030

Infografías PERSONAS DE

Los datos más cerca

1 DE CADA 3 HA COMPRADO A TRAVÉS DE INTERNET A TRAVÉS DE TELÉFONO MÓVIL

16 A 74 AÑOS

Calidad y Buenas Prácticas

más INE
Revista digital

explica

17 OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE

El IPC en un clic

Apellidos y nombres

¿Cuántos habitantes...?

Saldo migratorio - I...

Última hora

15 Feb 19. Índice de precios de c

15 Feb 19. Índice de precios de c

13 Feb 19. Encuesta de morbilidad

12 Feb 19. Transmisiones de den

11 Feb 19. Estadística de transpo

08 Feb 19. Relación de municipio

Indicador

IPC

EPA. Ocupados (miles)

EPA. Tasa de paro 1

PIB 2.4

Población total (miles) 3

1. Valor en %. Variación: diferencia respect

2. Índice volumen encadenado, ref. 2010. D

3. Cifras de población a 1 de julio de 2018.

datacomex.comercio.es

DataComex

ESTADÍSTICAS DEL COMERCIO EXTERIOR



ESPAÑA

(Fuente: Departamento de Aduanas e Impuestos Especiales, Agencia Tributaria)



UNION EUROPEA

(Fuente: Eurostat)

DATA COMEX

Datos mensuales desde 1995 del comercio declarado por países, mercancías, flujo, comunidades, transporte y entrega.

[Entrar](#)

DATA EMPRESAS

Datos mensuales desde 2000 de los exportadores/importadores del comercio declarado por países, sectores económicos, mercancías y comunidades.

[Entrar](#)

DATA UE-ANUAL

Datos anuales desde 1988 del comercio total por países miembros, países socios, mercancías, flujo y tipo comercio.

[Entrar](#)

DATA UE-MENSUAL

Datos mensuales desde 2014 del comercio total por países miembros, países socios, mercancías, flujo y tipo comercio.

[Entrar](#)

Bases de datos multidimensionales (cubos OLAP) del comercio exterior español con especificación de países y sus agrupaciones, clasificación de productos o mercancías (TARIC, sectores económicos, CUCI), flujo (exportación-importación), territorio (provincias, comunidades autónomas), transporte, condiciones de entrega, periodicidad (series interanuales), variables (valor monetario, peso, unidades arancelarias).

Bases de datos multidimensionales (cubos OLAP) del comercio exterior de la Unión Europea con especificación de países miembros de la UE, países socios y sus agrupaciones, clasificación de productos o mercancías (TARIC, sectores económicos, CUCI), flujo (exportación-importación), tipo de comercio, periodicidad (series interanuales), variables (valor monetario, peso, unidades arancelarias).

INFORMES DE COMERCIO EXTERIOR

[Entrar](#)



**CENTRAL
INTELLIGENCE
AGENCY**

www.cia.gov

THE WORK OF A NATION.
THE CENTER OF INTELLIGENCE.

Report Information

Contact

Search CIA.gov...

SEARCH

عربي 中文 Français Русский Español More ▶

HOME

ABOUT CIA

CAREERS & INTERNSHIPS

OFFICES OF CIA

NEWS & INFORMATION

LIBRARY

KIDS' ZONE

WORLD FACTBOOK

The World Factbook Update for February 14, 2019

Greece and its northern neighbor Macedonia recently resolved a nearly-three-decade-old naming dispute in which both countries claimed historical rights to the name "Macedonia." The Republic of Macedonia agreed to change its name to the Republic of North Macedonia and this renaming was officially promulgated on 12 February 2019.

[READ MORE →](#)

CONNECT WITH CIA



Tweets by @CIA



Replying to @CIA

We may be one of the world's most secretive & mysterious workplaces, but CIA will never solicit info from you in this way.

If you come across this scam, contact local police or @FBI.

Remember: If it seems fishy, it's

[Embed](#)

[View on Twitter](#)

ABOUT CIA

Headquarters Tour

RESOURCES

World Factbook

WORK FOR CIA

Student Opportunities

KIDS' ZONE

Learn more about CIA, our employees and



Food and Nutrition

USDA is responsible for providing a safety net for millions of Americans who are food-insecure and for developing and promoting dietary guidance based on scientific evidence. USDA works to increase food security and reduce hunger by providing children and low-income people access to food, a healthful diet and nutrition education in a way that supports American agriculture and inspires public confidence. USDA provides critical nutrition assistance through [Food and Nutrition Service](#) (FNS) programs that include child nutrition programs, the Supplemental Nutrition Assistance Program (SNAP) and emergency food assistance among many other programs. The [Center for Nutrition Policy and Promotion](#) (CNPP) is responsible for developing and promoting dietary guidance that links the best



[Alimentación](#)

[Envase](#)

[Non Food](#)

[Logística](#)

[Hoteles](#)

[Restauración](#)

[Construcción](#)

[Electro](#)

[Sanidad](#)

[Recibir newsletters](#)

[Portada](#)

[Noticias](#)

[Reportajes e Informes](#)

[Revista](#)

[Bases de Datos](#)

Portada de Alimentación



El Corte Inglés mantiene sus supermercados (con cambios en todas sus enseñas)



Mercadona reorganiza su lineal de fiambres y da entrada a nuevos totalers

Aumenta el retorno de tu inversión en medios

Nuestros servicios Media miden el impacto real en compra de tu publicidad above y below the line.

[Más información](#)



Últimas noticias

www.kantarworldspanel.com

El Gran Consumo crece en 2018 gracias a los envasados

Huawei y Xiaomi, 34M de usuarios en Europa Occidental

Delivery y Takeaway llegan ya a 2 de cada 3 españoles



NO MATTER WHAT CHANGE LOOKS LIKE, KNOW YOUR NEXT MOVE.

PLAY VIDEO 

INFORMACIÓN DESTACADA

Cuatro de cada diez euros de inversión publicitaria online se malgastan por no llegar a su público

INFORME GLOBAL

Connected Commerce

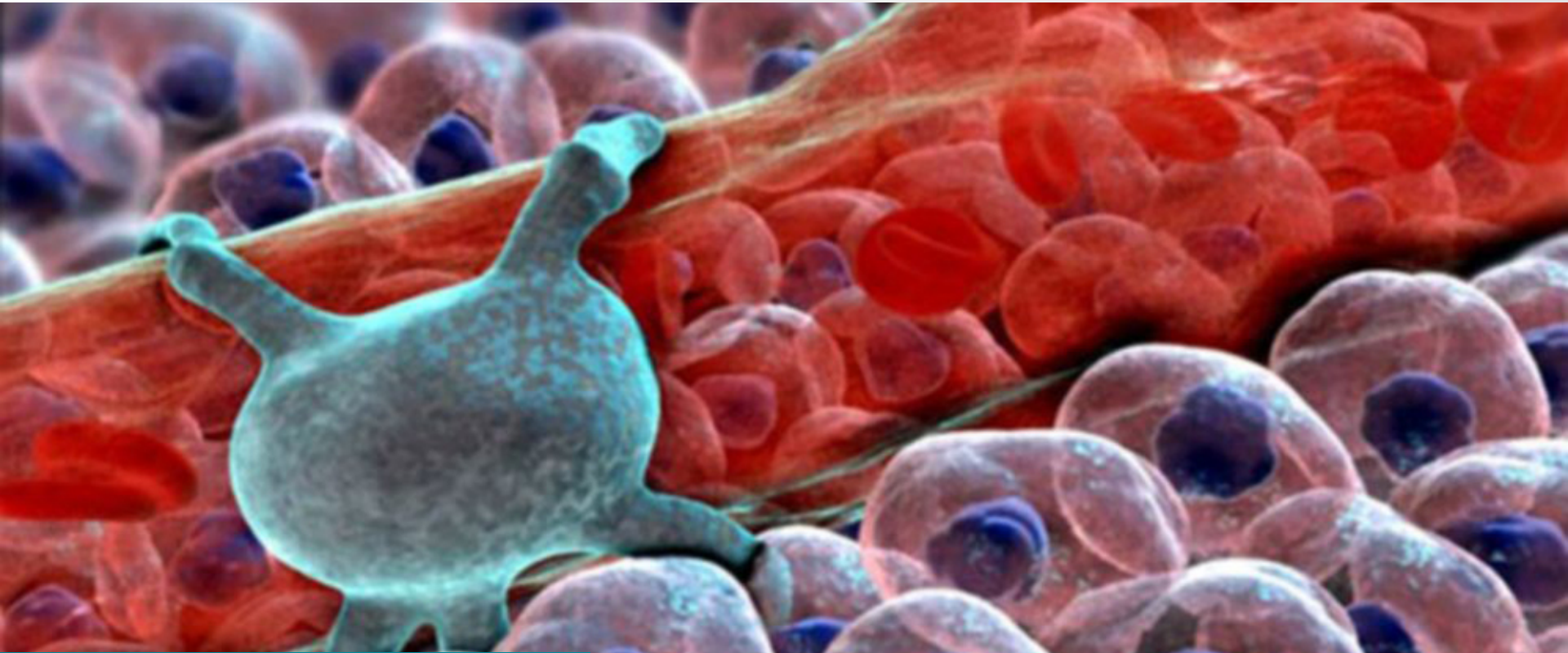


Es indiscutible que la accesibilidad a Internet, la

SOLUCIONES

The Science Behind What's Next™

El dato correcto es la diferencia que hay entre

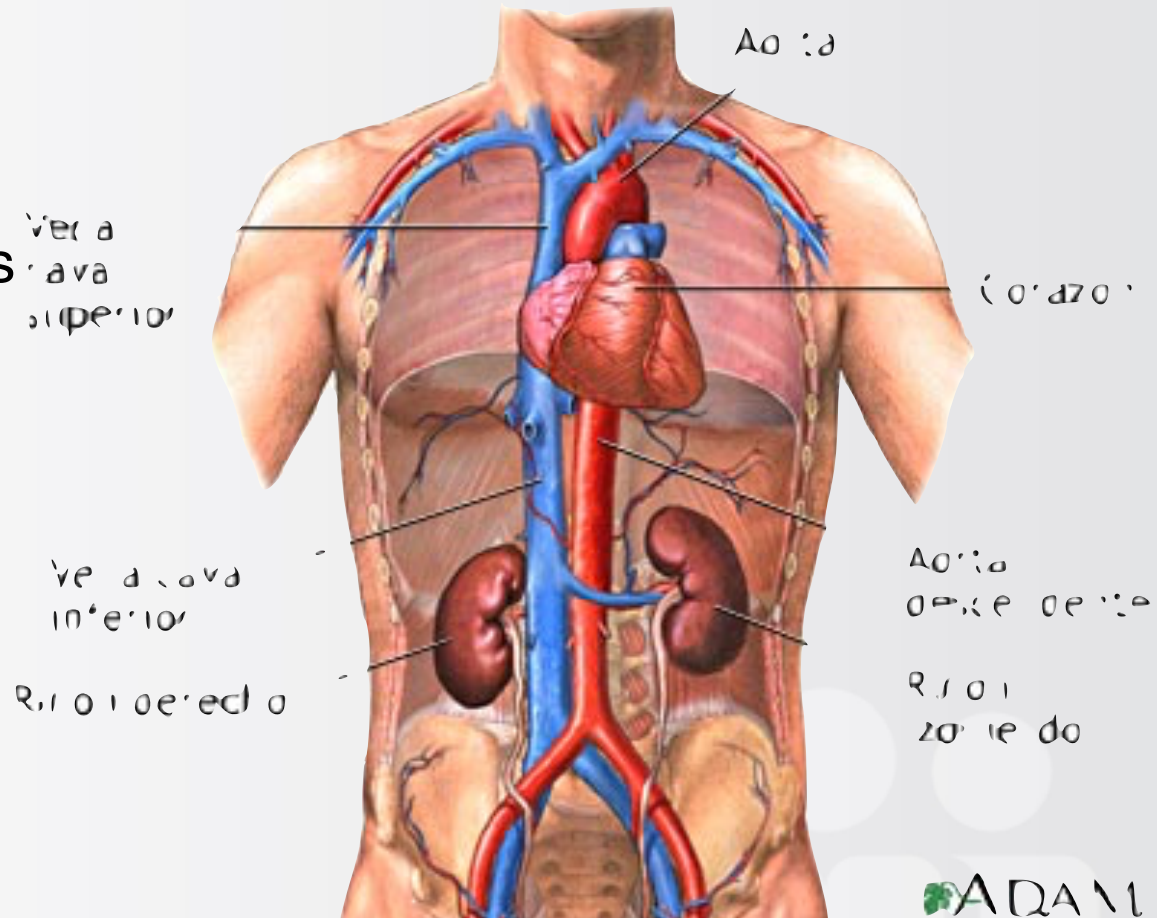


análisis interno



Análisis interno

- Organización y recursos
- Producto
- Proceso de producción
- Comercial
- Recursos humanos
- Capital financiero





Cuando hablamos de lo que somos, nos referimos al conjunto de características físicas y psíquicas que hacen que cada uno de nosotros sea único y diferente. Pero, ¿somos capaces de vernos como somos realmente? La respuesta es que no. La mayoría de la gente “normal” –aquellos que no sufren patologías graves en la percepción de su imagen– se ve mejor de lo que es. “Nos vemos como si nos miráramos a través de gafas con cristales rosa”, asegura el profesor de Psicología de la Personalidad de la Complutense, Jesús Sanz. Según Sanz, “cuando se les pide a las personas que se describan con diversos adjetivos positivos y negativos, la mayoría suele usar más los primeros que los segundos. Alrededor de un 70% de positivos contra sólo un 30% de negativos”.

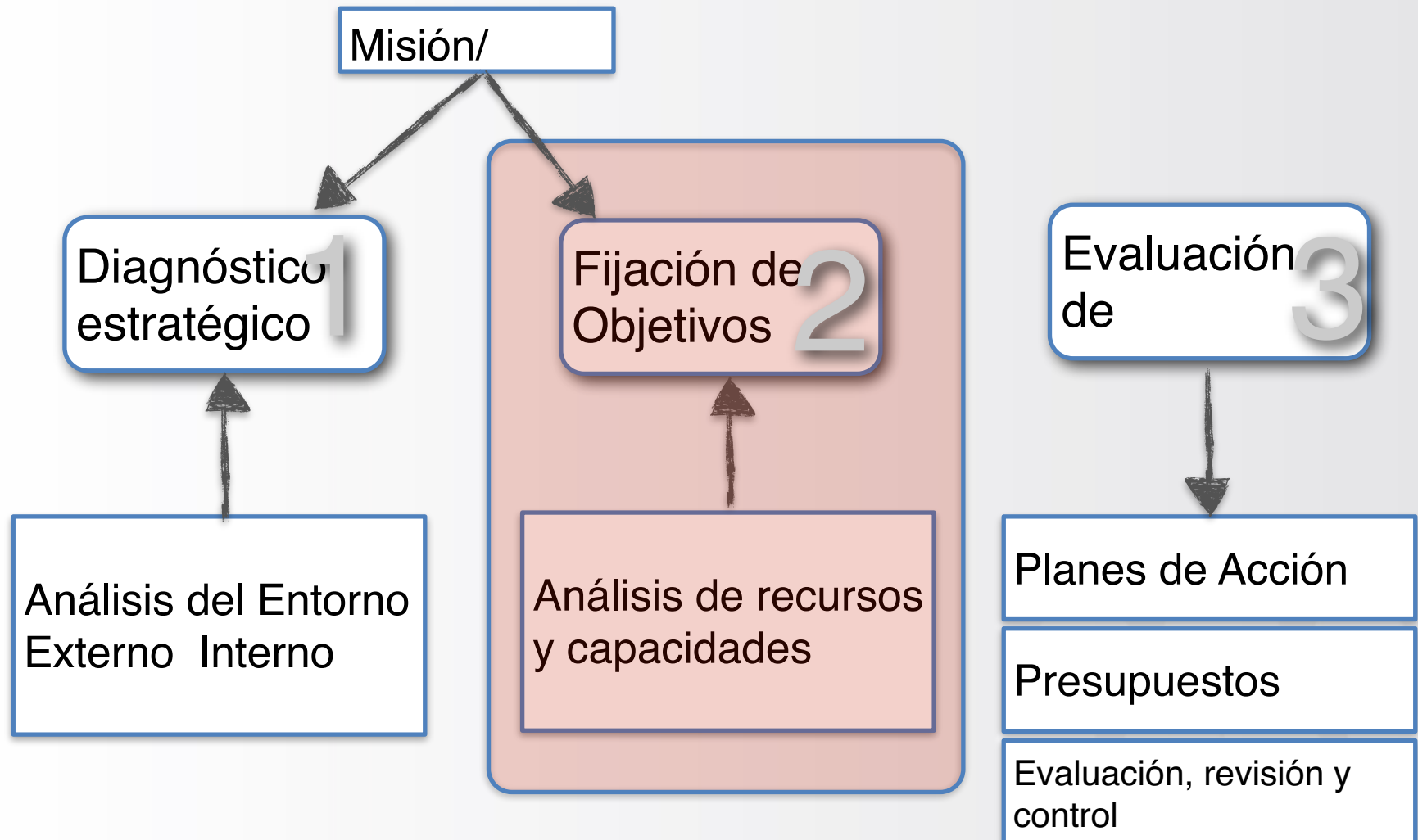


El papel lo aguanta todo

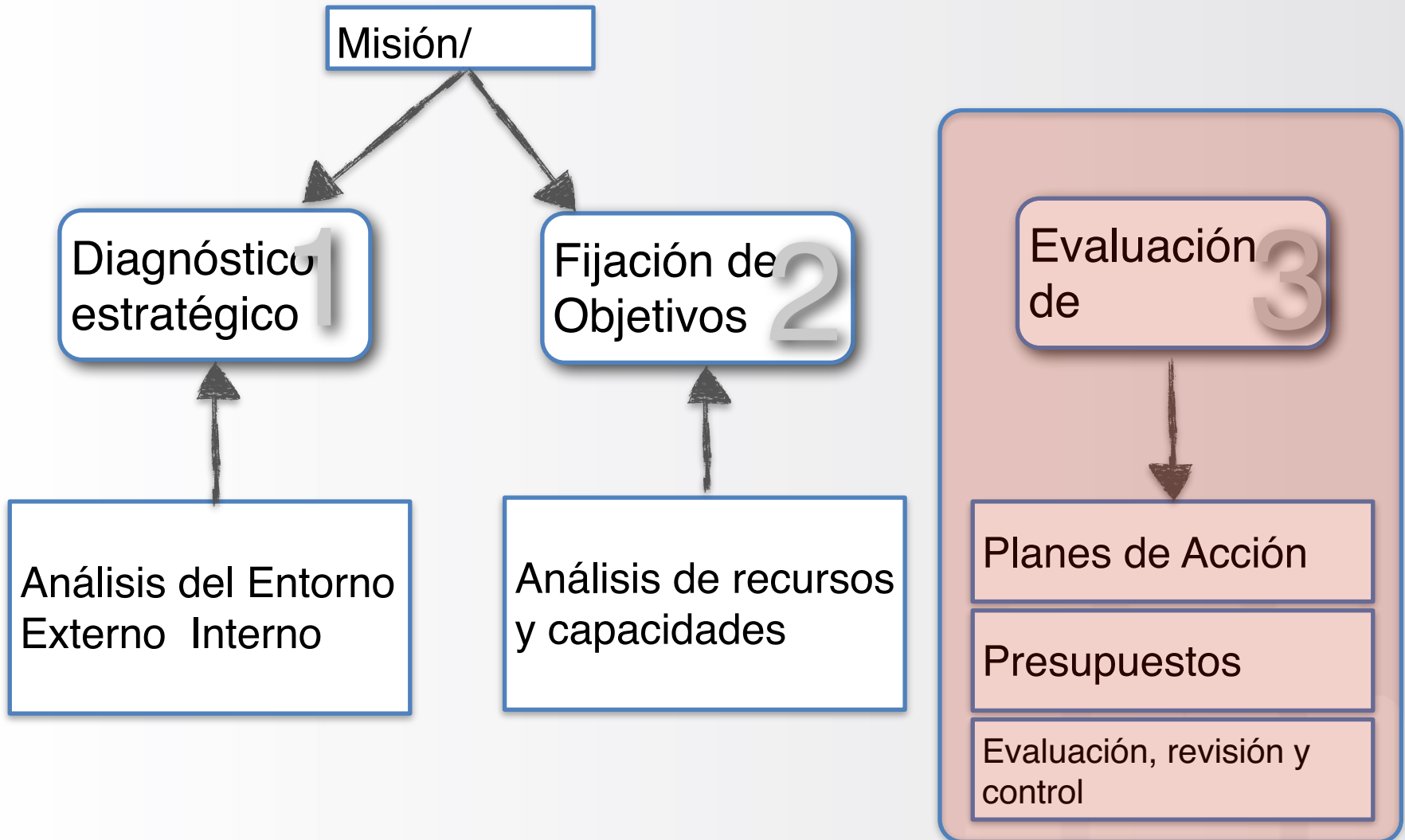
Análisis DAFO

	Actual/Interno	Futuro/Externo
Negativo	<p>DEBILIDADES: Aspectos negativos de la empresa</p>	<p>AMENAZAS: Peligros provenientes del exterior o del futuro</p>
Positivo	<p>FORTALEZAS: Puntos fuertes de la empresa</p>	<p>OPORTUNIDADES: Ventajas aprovechables del exterior o futuro</p>

etapas del proceso



etapas del proceso



Formulación de estrategias

- **Ventaja competitiva sostenible o ventaja nuclear**
 - Exclusiva
 - Contribuye al valor percibido por los clientes
 - Aplicable a varios productos/ servicios



Formulación de estrategias

- **Fuentes de la ventaja competitiva**
 - Liderazgo en costes
 - Diferenciación
 - Segmentación, nicho o enfoque.



Diferenciación	Productos y servicios “únicos”	<ul style="list-style-type: none"> •Enfoque amplio de productos/mercados •Originalidad, exclusividad •Imagen fuerte de marca o empresa •Posibilidad de sobreprecio
Liderazgo en costes	Mayor eficiencia y menor coste	<ul style="list-style-type: none"> •Enfoque amplio de productos/mercados •Bajos costes •Oferta estandarizada •Precio medio/bajo
Concentración (Focus)	Concentración en áreas de mercado con productos excelentes a bajo precio	<ul style="list-style-type: none"> •Enfoque limitado de productos/mercados •Oferta a medida

Matriz del BCG

Cuota de mercado

Alta

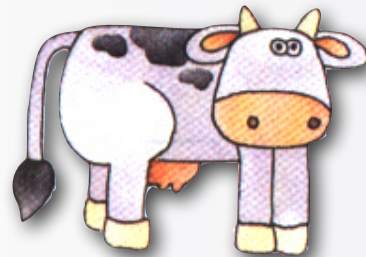
Baja

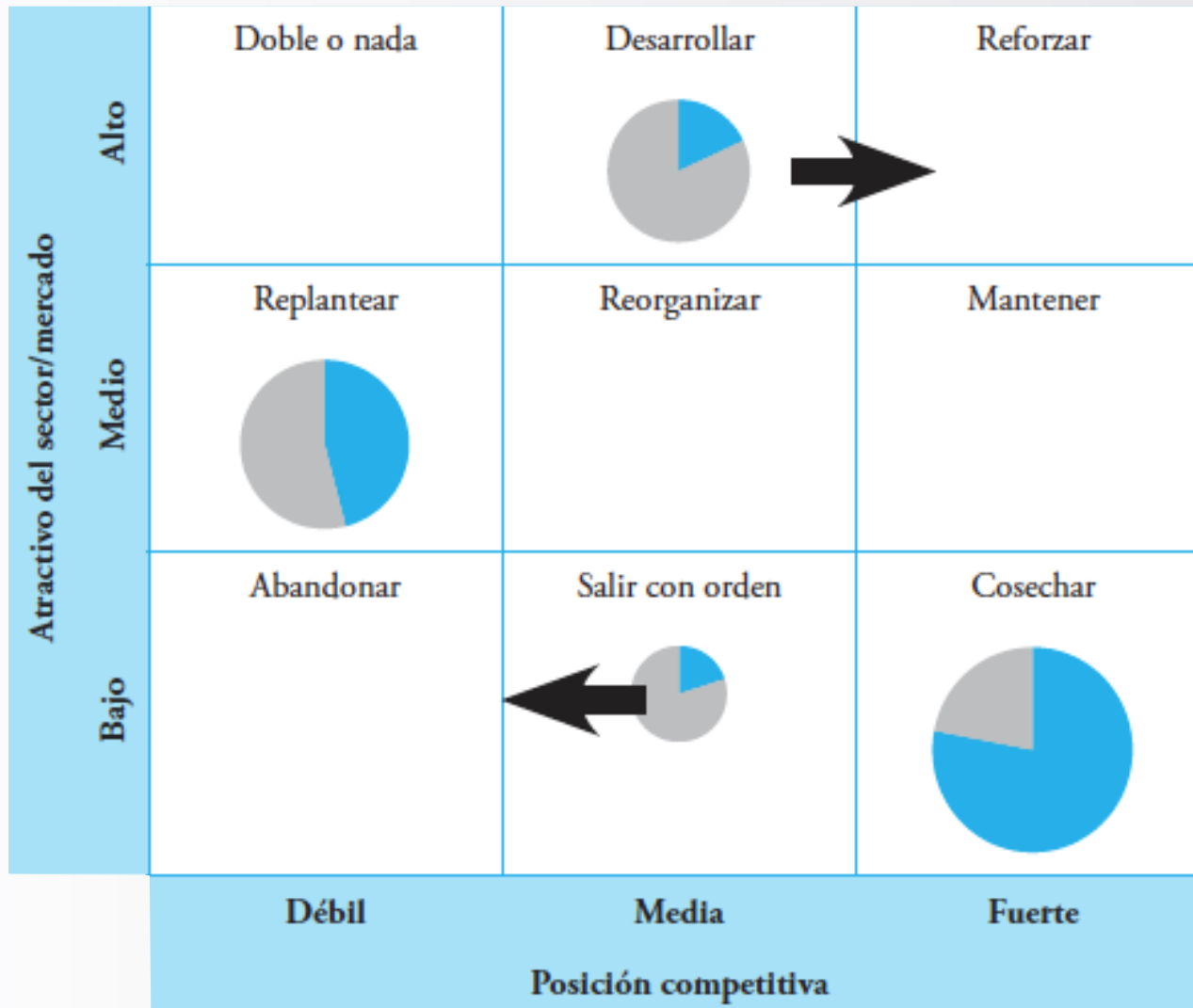
Crecimiento del mercado

Alta



Baja







Reflexión estratégica



Matriz DAFO-CAME

Evaluación	Estrategia
Debilidades Elevado uso de pesticidas	Corregir Producción integrada/ecológica
Amenazas Competencia de terceros países	Afrontar Acuerdos comercialización conjunta
Fortalezas Elevada producción y gama	Mantener, mejorar Mejorar productividad/Diversificar variedad
Oportunidades Expansión de mercados	Explotar Plataformas de distribución en Rusia

Matriz de reflexión estratégica

Estrategia A

Agente afectado 1	Reacciones/ Consecuencias +/-	Estrategia de respuesta A1
Agente afectado 2	Reacciones/ Consecuencias +/-	Estrategia de respuesta A2
Agente afectado 3	Reacciones/ Consecuencias +/-	Estrategia de respuesta A3

Matriz DAFO estratégica

	DEBILIDADES Dirección débil Distribución dispersa	FORTALEZAS Mejor tecnología Trabajadores cualificados
AMENAZAS Posible regulación Crecimiento competidor	La dirección puede no ser capaz de afrontar la nueva regulación El competidor puede lograr más cuota de mercado	Licenciar tecnología para eludir regulación Mantener motivada a la mano de obra
OPORTUNIDADES Demografía favorable Fracaso del competidor	Satisfacer al segmento demográfico creciente para mantener la competitividad	Actualizar tecnología Contratar personal especializado del competidor

Selección de estrategias

Primera Criba: la dirección hace una primera quita por coste, dificultad, tiempo o riesgo

Método del balance: pros vs. contras

***Brainstorming* inverso:** el grupo elimina estrategias con mayores críticas

Defensor de la idea: votación favorable

Sistemas de ponderación: evaluación final cuando quedan pocas



MUCHAS GRACIAS

