

# PP2 – PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

## PRESENTACIÓN

*Los alumnos indagan, estudian y analizan casos reales y de ficción relacionados con las cuestiones inherentes al Planeamiento Estratégico de las Organizaciones Empresariales, poniendo el foco en el comportamiento y actitud de los Gerentes o CEO's -“managing behavioral”- en la elaboración de sus estrategias para la maximización de ventajas competitivas, que redunden en beneficios específicos y generales para la organización, reduciendo de manera significativa costos superfluos entre los que se cuenta al Costo de Agencia.*



# PP2 – PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

## UNIDAD I

### ESTRATEGIA

- Acciones que Ejecutan los Gerentes para Mejorar Desempeños.
- Si los Desempeños son Mayores a Otras Empresas → Ventajas Competitivas

### VALOR PARA LOS ACCIONISTAS

- ROE – Return on Equity – UN / PN
- ROE ↑ Todos Contentos y Felices
- ROE ↓ No hay Felicidad



**¡Costo de Agencia!**

### VENTAJAS COMPETITIVAS

- Empresarios Monopolistas Frustrados
- La Ventaja existe solo cuando el ROE y las Utilidades son mayores a la de la competencia

# PP2 – PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

LA VENTAJA SE LOGRA SOLO EN AMBIENTES COMPETITIVOS



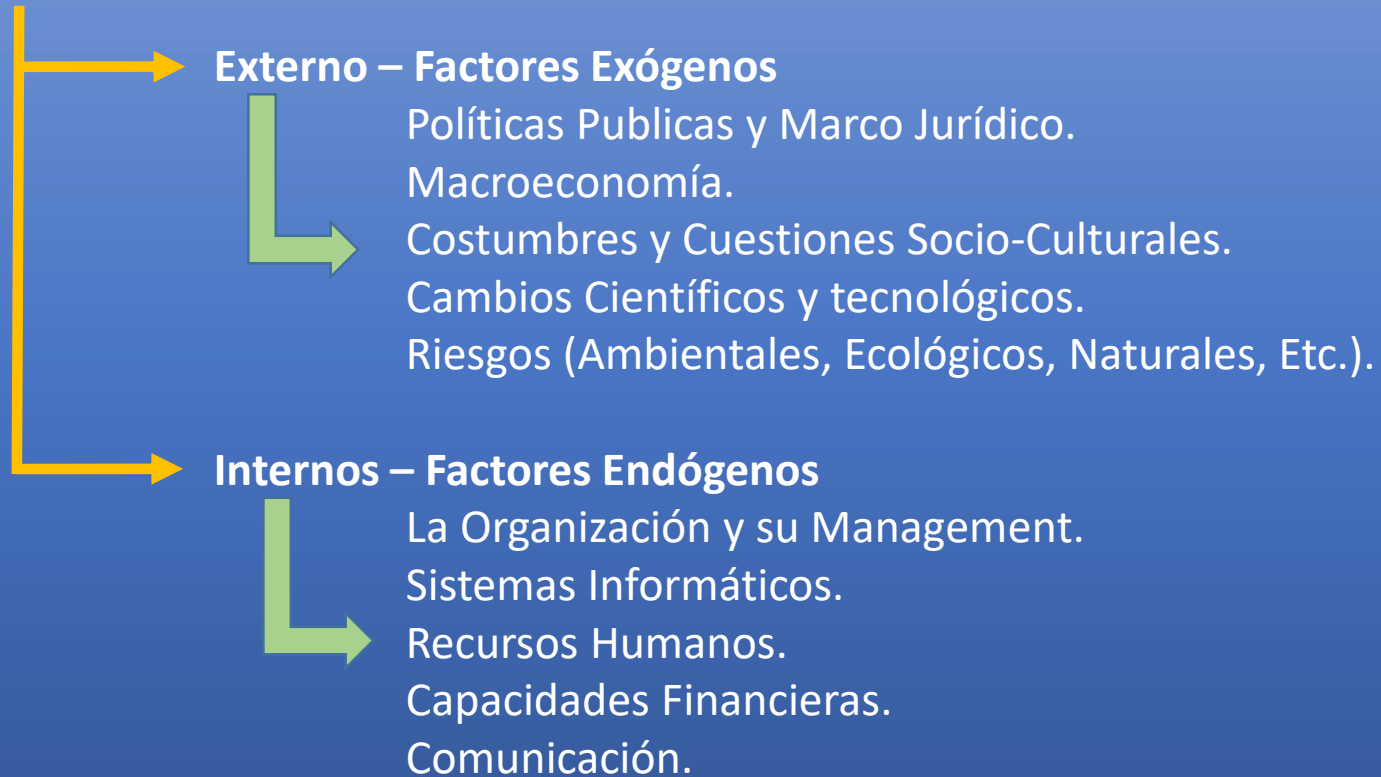
# PP2 – PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

## Planificación Estratégica

- Se busca que un futuro deseado (posible no utópico) ocurra a partir de la administración de recursos.
- El Planeamiento Estratégico pone en marcha mecanismos que harán posible unir el presente con el futuro.
- Se debe involucrar proactivamente al personal de toda la organización.
- Administrar el “Cambio” resulta esencial
  - ↳ - Romper Status-Quo (Zonas de Confort).
  - Oportunidad (Comenzar en los buenos tiempos ya que los malos tiempos son para resolver emergencias).
  - Liderazgo es fundamental. Solo los estrategas deben sostener el proceso de toma de decisiones.

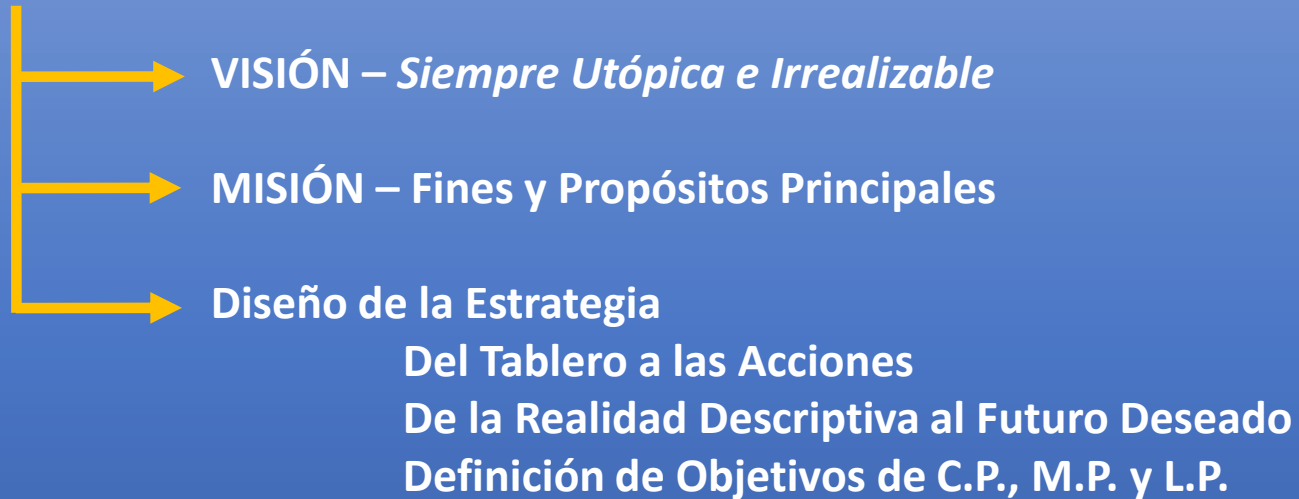
# PP2 – PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

## Revisión de Análisis Externo e Interno



# PP2 – PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

## Análisis e Implementación de las Acciones Estratégicas



## Monitoreo – Revisión - Retroalimentación



## PP2 – PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

*“Hacer lo correcto o intentar hacer la cosas bien”*

- Lo correcto implica: Contemplar valores y la moral propia.
- Hacer las cosas bien implica: Ceñirse a una serie de pasos, políticas, procedimientos y normas.

Analicen la Afirmación.



# PP2 – PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

## CASUALIDADES – INTENCIONALIDADES



# PP2 – PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

## DECISIONES ESTRATÉGICAS – SESGOS COGNITIVOS

En la toma de decisiones estratégicas resulta fundamental el manejo de los Sesgos Cognitivos para poder maximizar la calidad de las decisiones.

Los Sesgos son desvíos propios de la condición humana que inducen a errores en algunos casos graves y en otros de carácter sistémico (repetitivo).

### SESGOS:

De Hipótesis – Creencias Anteriores

De Compromiso Creciente – *“Hemos invertido mucho...”*

De Analogía – *“Ante el mismo problema antes funcionó...”*

De Ilusión de Control – Sobreestimación de Saberes y capacidades - Creencia de saber mucho mas de lo que realmente se conoce.

# PP2 – PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

## LIDERAZGOS ESTRATÉGICOS

### CARACTERÍSTICAS DE LOS BUENOS LIDERES

- Visión y Congruencia – “Vamos para Allá”
- Articulación – Se trabaja con todos
- Compromiso – Predicar con el ejemplo
- Bien Informado
- Astuto del Poder – Consensos si Autoridad no
- Inteligencia Emocional



# PP2 – PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

## UNIDAD II

### VENTAJAS COMPETITIVAS A TRAVÉS DEL MODELO DE NEGOCIOS



#### Necesidades del Cliente:

- ¿Cuándo un Comprador se Transforma en Cliente?
- Satisfacción exitosa de la Necesidad, Antojos y Deseos
- Superación de Expectativas

# PP2 – PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

**DIFERENCIACIÓN DE PRODUCTOS** – No todos los Productos son para Todos los Clientes

↳ En la Diferenciación el Diseño es Fundamental

**CREAR, FABRICAR  
Y VENDER**



**PRODUCTOS QUE  
SATISFAGAN CLIENTES**

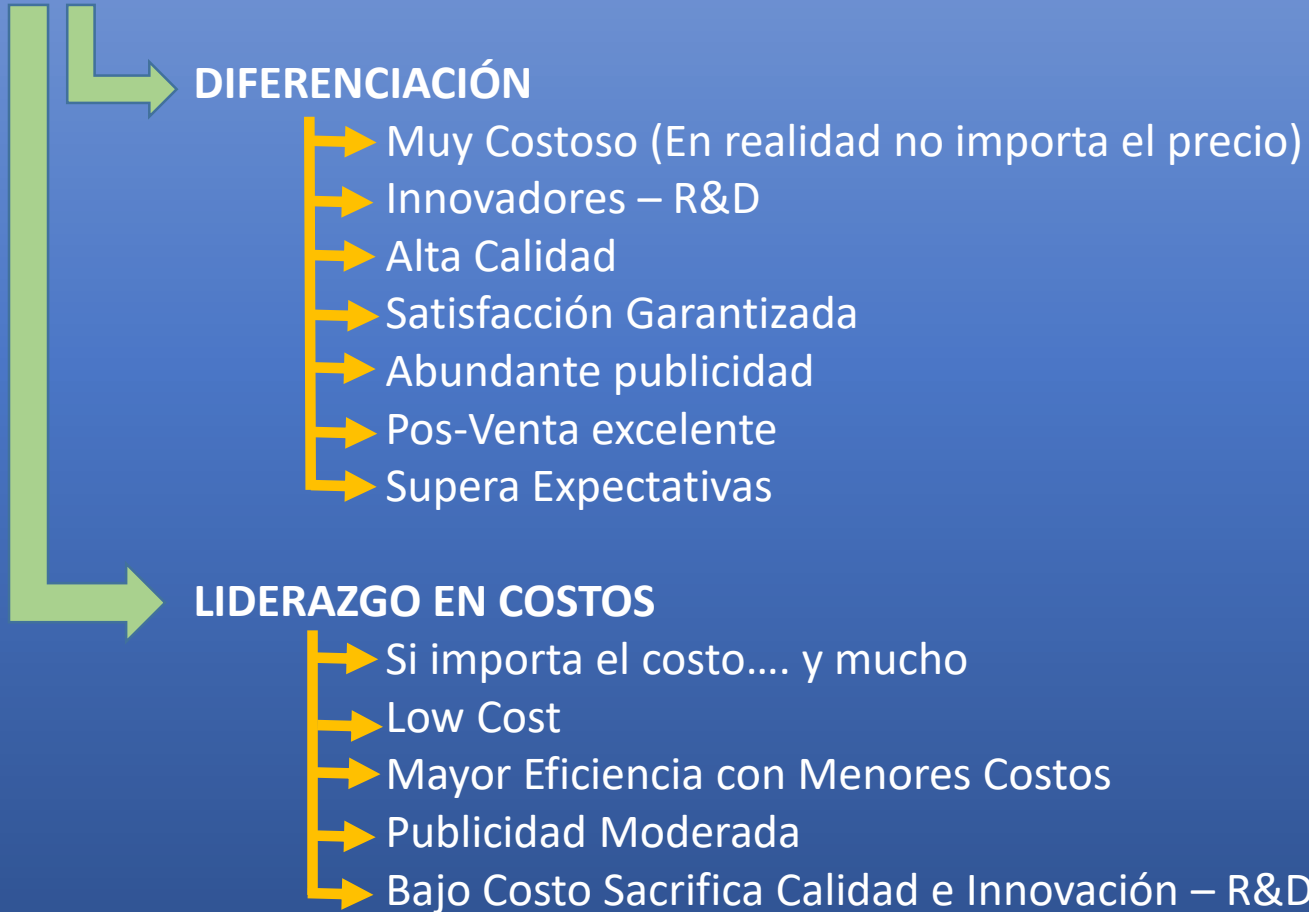


**VENTAJA  
COMPETITIVA**



# PP2 – PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

## MODELOS DE DIFERENCIACIÓN



# PP2 – PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

NECESIDAD: Traslado del punto A al punto B



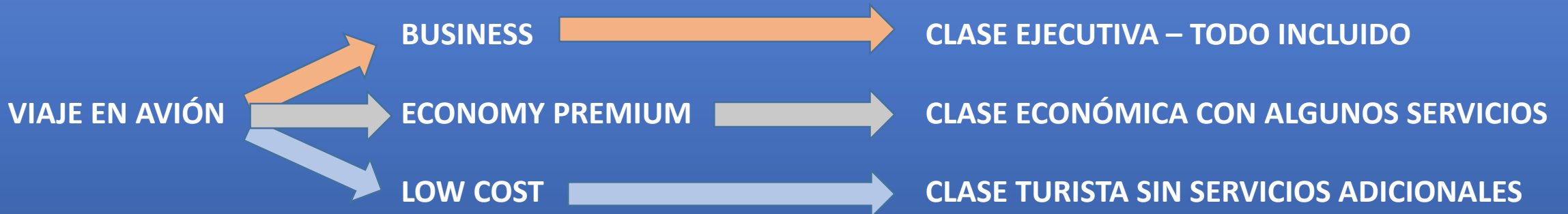
*¿Es la movilidad la necesidad que se pretende satisfacer?*



# PP2 – PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

## GRUPOS DE CLIENTES

Son Clientes con cierta *“homogeneidad”* en sus necesidades, gustos, costumbres y deseos



*Dentro de cada grupo de clientes suele haber sub-grupos, los cuales es muy importante identificarlos para ajustar y Maximizar los beneficios que reportan el diseño a medida de cada grupo y la publicidad*

# PP2 – PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

## SEGMENTACIÓN

La segmentación es la forma en la que las empresas agrupan a sus clientes



*La segmentación es un proceso continuo que requiere de revisiones periódicas a efectos de readecuar diseños y publicidad a los constantes cambios en las modas, costumbres, estilos y deseos del cliente, y sobre todo enfocarlos a cada grupo o segmento de ellos.*

# PP2 – PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

## TRES MÉTODOS PARA SEGMENTAR

### I.- NO RECONOCER SEGMENTOS

- Único Producto
- Cliente Promedio
- No hay Diferenciación
- Bajo Costo
- Ventajas Mínimas



### II.- RECONOCER TODOS LOS SEGMENTOS

- Un Producto para cada Segmento
- Diferenciado
- Alto Costo y Precio
- Máxima Ventaja



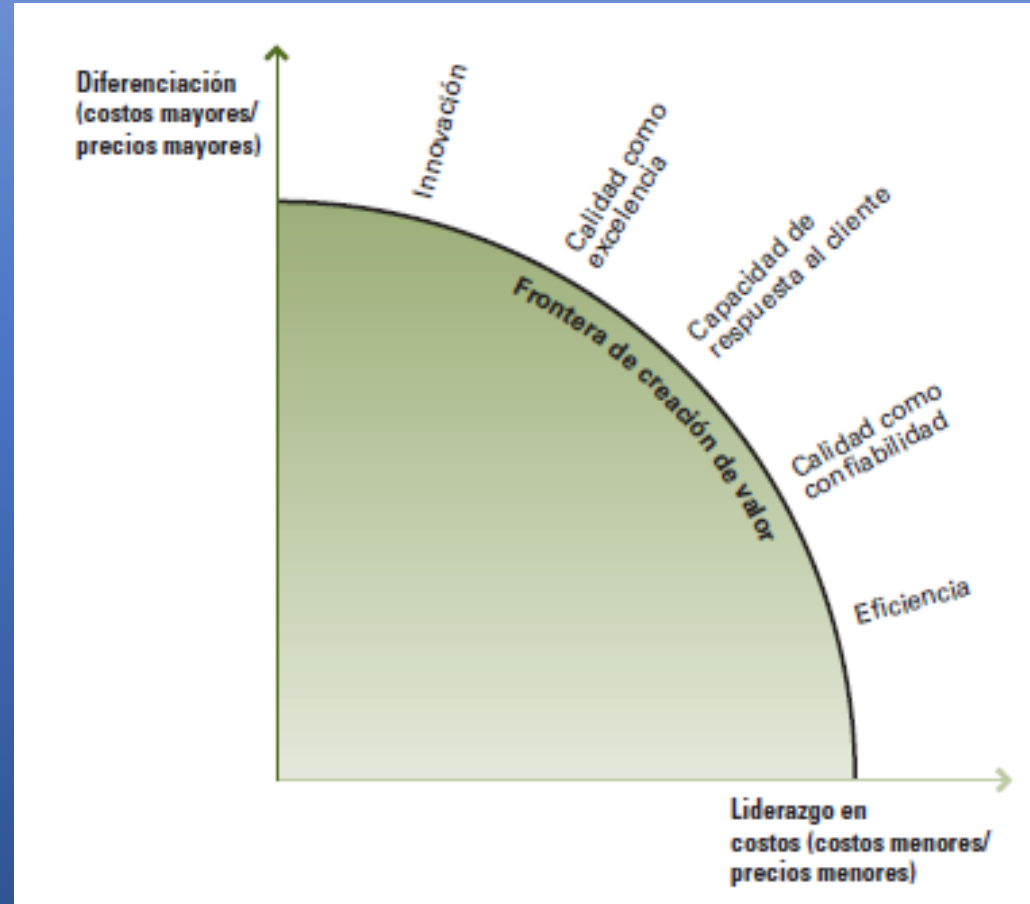
### III.- RECONOCER ALGUNOS SEGMENTOS

- Productos Focalizados
- No Diferenciación
- Pecios y Costos Variables
- Máxima Ventaja



# PP2 – PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

## FRONTERA DE CREACIÓN DE VALOR



# PP2 – PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

## LIDERAZGO EN COSTOS

- Reducir Costos
- Precios mas Bajos
- Mínimos Márgenes de Ganancia
- Escaso Márgenes de Maniobra ante Ataques de la Competencia

### Peligros:

- Competidores mas Eficientes
- Distracciones o Desatenciones

## DIFERENCIACIÓN

- Producto Único
- Alta R&D
- Alto Costo y Precio
- Eficiencia implica trabajar mucho la Estructura de Costos
- Trabajar la Fidelidad

### Peligros:

- Distracciones o Desatenciones
- Sesgos

# PP2 – PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

## FALLAS

- El éxito es la consecuencia de la revisión constante del Modelo de Negocios
- La Diferenciación no puede ahorrar en R&D
- El Líder en Costos no puede encarecer su estructura de costos porque pierde la ventaja

## CLAVES

- Adaptarse a los cambios del entorno
- Pensar en forma estratégica

# PP2 – PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

## UNIDAD III

### ENTORNO INDUSTRIAL

#### INDUSTRIAS FRAGMENTADAS

##### Características

- 1.- Escasos obstáculos o barreras a la entrada de nuevos actores
- 2.- Casi inexistente Economía de Escala
- 3.- Fragmentación es Consecuencia de la inexistencia de barreras a la entrada
- 4.- Alta especialización en los gustos del cliente
- 5.- Poca variedad de productos. Solo algunos muy específicos acorde al gusto del cliente



*Los líderes estratégicos buscan maximizar rendimientos y ventajas competitivas..... Esto se da de bruces con Consolidar una industrias fragmentada y así obtener mayores beneficio y mayores ventajas competitivas.*

# PP2 – PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

## COMO HACEN LOS LIDERES PARA CONSOLIDAR INDUSTRIAS FRAGMENTADAS

- 1.- Cadenas de Ventas Minoristas (Supermercados)
- 2.- Franquicias
- 3.- Fusiones Horizontales (comprar a la competencia).
4. Uso de la tecnología Informática

**MAXIMIZAR  
VENTAJAS**



# PP2 – PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

## CADENAS DE VENTAS MINORISTAS

Buscan maximizar liderazgos en costos aprovechando las economías de escala.  
Muchas tiendas (Grandes / Medianas / Chicas) todas conectadas.  
Esto les permite ser como una gran empresa muy atomizada

Carrefour – Amazon – Mercado Libre –  
Megatlon – EASY – Sodimac – BestBuy



## FRANQUICIAS

En las franquicias el dueño permite a otros el uso de su nombre y sus conocimientos (Know-How) y los procesos a cambio de una canon (\$).  
Este modelo se aplica tanto para Low-Cost como para el Diferenciamiento, ya que el franquiciado utiliza todas las estrategias del dueño de la franquicia.  
El canon suele ser en algunos casos muy alto.



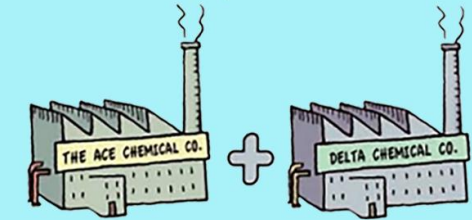
# PP2 – PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

## FUSIONES HORIZONTALES

Es la fusión entre dos o mas competidores , esto aumenta la concentración  
Tiende a monopolizarse por lo que esta muy regulada por los estados  
Se logran economías de escala muy eficientes.

### Fusión Horizontal

Mismo mercado con Misma producción



Fuente: Complete Economics for Cambridge IGCSE (Brian Tittle, Oxford University Press)

## USO DE LA TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN T.I.

Es una estrategia de concentración mundial de industrias fragmentadas a través de Internet.



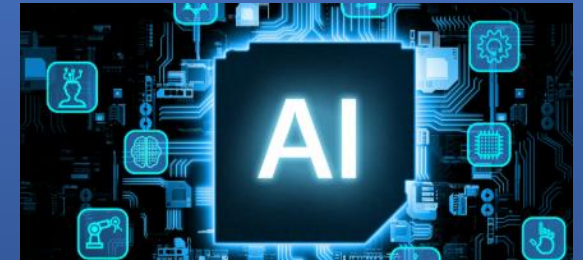
# PP2 – PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

## CICLO DE VIDA DE LAS INDUSTRIAS

EMBRIONARIAS → EN CRECIMIENTO → MADURAS → EN DECLIVE

### INDUSTRIAS EMBRIONARIAS – I.A.

- 1.- Comienzan a **desarrollarse de cero**, sin que exista un pasado preexistente
- 2.- Surgen en función de **nuevos desarrollos o innovaciones tecnológicas** que crean nuevas oportunidades de negocios.
- 3.- Aspecto Clave: Estar siempre atentos
- 4.- Ser el **“Pionero”** es fundamental
- 5.- **Demanda inicial escasa** y limitada debido a:
  - Desconocimiento
  - Poca publicidad
  - Inexistencia de productos complementarios
  - Alto Costo



# PP2 – PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

## INDUSTRIAS EN CRECIMIENTO - ROBÓTICA



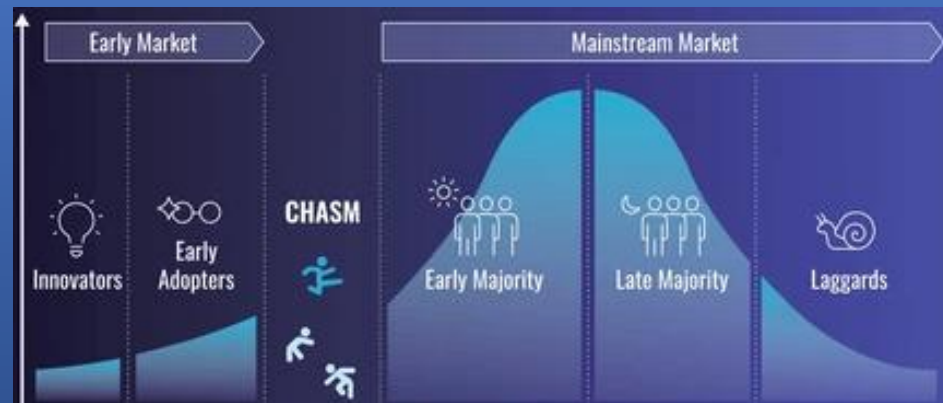
En la etapa de crecimiento las industrias maximizan la satisfacción al cliente y sobre todo bajan los costos y por consiguiente los precios. rápida expansión de ingresos, ventas consistentes superiores al promedio del sector y una fuerte inversión en innovación tecnológica.

Crecimiento acelerado en ventas, cuota de mercado y operaciones, a menudo superando el crecimiento promedio. Suelen ser industrias con acciones volátiles y riesgo elevado, con altas tasas de consumo de efectivo. Atraen mucha publicidad, entusiasmo de los inversores y capital de riesgo.

## EL ABISMO

El salto de la etapa embrionaria al crecimiento es muy difícil y requiere máximos esfuerzos.

Quienes no lo logran caen al “Abismo”



## PP2 – PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

### INDUSTRIAS MADURAS - PETRÓLEO



Este tipo de industrias pueden ser grandes o pequeñas. No solo han saltado el abismo, sino que están en pleno auge.

En general requieren una renovación completa del Management ya que el equipo con el que se inicia no siempre reúne las capacidades necesaria requeridas para esta etapa.

Si bien el crecimiento de la demanda en débil o nula, estas empresas han aprendido la importancia del Modelo de Negocios y las Estrategias Competitivas.

Tienen mayor reconocimiento en el mercado.

También han aprendido disuadir a los interesados en ingresar a la industria. Son pocos con alta competencia .

# PP2 – PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

## INDUSTRIAS EN DECLIVE – ALQUILER DE PELÍCULAS



Las industrias en declive se caracterizan por una disminución sostenida en la demanda y ventas, exceso de capacidad instalada, intensas guerras de precios y obsolescencia tecnológica.

Las ventas disminuyen progresivamente, a menudo debido a sustitutos tecnológicos o cambios sociodemográficos.

Existe más capacidad productiva que demanda real, lo que genera inventarios no vendidos (sobrestock).

La competencia se vuelve agresiva para mantener la cuota de mercado, reduciendo la rentabilidad.

Poca inversión en R&D, tecnología envejecida y productos que se vuelven irrelevantes.

Cierre de negocios o consolidación debido a la baja rentabilidad.

# PP2 – PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

## ESTRATEGIA Y TECNOLOGÍA

### ESTÁNDARES TÉCNICOS Y GUERRA DE FORMATOS

Los estándares técnicos y formatos son especificaciones consensuadas que garantizan la compatibilidad, calidad y uniformidad en tecnologías, documentos y procesos.

La pelea por establecer el formato dominante se llama “guerra de formatos”

#### Tipos de Estándares Técnicos y Formatos

##### Formatos de Archivo (Digital):

Documentos: PDF, DOCX, ODT, TXT.

Imágenes: PNG, TIFF, PSD, JPG, GIF, SVG, EPS.

Video: FLV, MP4, MPG.

Datos/Hoja de Cálculo: CSV, PPT, PDF.

Comprimidos: ZIP, RAR.

##### Formatos Físicos:

Papel/Documentación: Serie A (A0, A1, A2, A3, A4) y formatos ampliados (A10, A20, A30)



# PP2 – PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

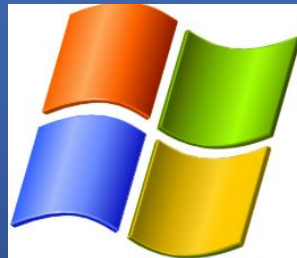
## IMPORTANCIA DE LA ESTANDARIZACIÓN

Interoperabilidad: Permiten que sistemas distintos funcionen juntos.

Eficiencia: Optimizan la gestión de recursos públicos y privados.

Calidad: Aseguran métodos uniformes de producción y servicio.

Persistencia: Aseguran el acceso a largo plazo a documentos digitales



Wi-Fi es el nombre comercial propiedad de Wi-Fi Alliance para designar su familia de protocolos de comunicación inalámbrica.

Wi-Fi es una marca comercial



El nombre Bluetooth no tiene un origen tecnológico. El nombre procede del rey danés y noruego Harald Blåtand, cuya traducción al inglés es Harald Bluetooth. El logotipo de Bluetooth combina las runas hagall y berkana, que corresponden a las iniciales de Harald Blåtand.

# PP2 – PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

## BENEFICIOS DE LOS ESTÁNDARES

### ECONÓMICOS

Tener un estándar dominante genera miles o millones de U\$S

### SOCIALES

Ayudan al consumidor a establecer mejor sus compras sin tener que pensar mucho. Perciben el estándar e instantáneamente realizan su compra con confianza. Confían en el estándar.

### REDUCCIÓN DE COSTOS

La estandarización permite la reducción de costos de producción y maximiza las economías de escala.

### LOS ESTÁNDARES PUEDEN AYUDAR A PRODUCTOS COMPLEMENTARIOS

Mandos de Wii o de Play, Programas que solo corren en Windows, Etc.

# PP2 – PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

## ESTRATEGIAS PARA GANAR UNA “GUERRA DE FORMATOS”

### 1.- ASEGURAR SUMINISTRO DE COMPLEMENTOS

Mandos  
Software  
WiFi  
App´s



### 2.- APP'S “ASESINAS”

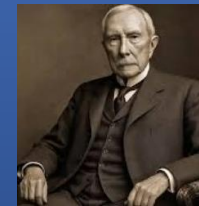
Son estándares que logran imponerse para aniquilación de competidores.  
Excel y Word “asesinaron” a toda iniciativa de hoja de cálculo y procesador de texto.



### 3.- ESTRATEGIAS DE MARKETING Y PRECIOS.

¿Qué haría con u\$s 10.-?

u\$s 1.- Fabricar un Producto.  
u\$s 9.- Marketing y Publicidad.



### 4.- LICENCIAR FORMATOS APORTAN REGALÍAS (\$\$\$\$\$)

# PP2 – PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

## PIONEROS

Ser pionero reporta, en la mayoría de los casos, ventajas competitivas respecto de los actores que eventualmente ingresan al mercado.

Por supuesto que también es el que soporta mayores riesgos, pero asociado a ello también mayores ganancias.

Ser Pionero obliga a estar siempre atento, no escatimar inversiones constantes en R&D y sobre todo innovar en complementos, ya que los clientes, siempre exigentes, varían gustos, usos, costumbres constantemente, lo que obliga a estar siempre un paso delante de sus deseos .



# PP2 – PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

## VENTAJAS DE SER PIONERO

Es el primero.

Los **clientes** se ven “**obligados**” a usar su tecnología.

Desarrollan mayor lealtad a la marca.

Se pueden generar **barreras de ingreso** a nuevos competidores.

Valioso **feedback** de los clientes.

## DESVENTAJAS DE SER PIONERO

Ser el primero conlleva **altísimos costos**.

**Tasa de errores** y equivocaciones es significativamente mayor a la de una actividad consolidada.

En caso de errores se deben reorientar recursos H+T+F, lo que implica mayor costos y **riesgo de ABISMO**

Alta probabilidad de **invertir en tecnología incorrecta u obsoleta** (mayores costos – riesgo de ABISMO)

# PP2 – PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

## UNIDAD IV

### ESTRATEGIAS EN ENTORNOS GLOBALES

#### Global vs. Nacional

Global – Muchos Consumidores y Competidores

Nacional – Pocos Consumidores y Competidores



#### GLOBALIZACIÓN

¿Por qué los Países Necesitan comerciar con el mundo?

¿De que manera esta apertura beneficia a las Empresas?

¿Fue internet y las comunicaciones la que facilitó la Globalización?




## PP2 – PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

El fenómeno GLOBALIZACIÓN, a través de las comunicaciones, permitió entre otras cuestiones acercar de manera “virtual” a todos los habitantes mundo.

Generó, entre otras cosas, un incesante flujo de información, lo que incentivó una creciente necesidad de saber.

Si el fenómeno global genera mayor cantidad de consumidores....

¿Cómo se hace para satisfacer la demanda creciente?



Descentralizar la Producción  
(Producir en Vietnam)

Sortear Desafíos Logísticos  
(Estamos muy Lejos)

Tercerizar Servicios  
(Distintas Culturas)

# PP2 – PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

## IMPLICANCIAS DE LA GLOBALIZACIÓN

### 1.- FRONTERAS

La estrategia de ataque y defensa a competidores es distinta en entornos nacional que en entornos globales

### 2.- CAMBIO DE MERCADOS

Los monopolios nacionales ya no se replican a nivel global. Internamente puedo ser monopólico pero a nivel global tengo que competir..... Estrategias distintas.

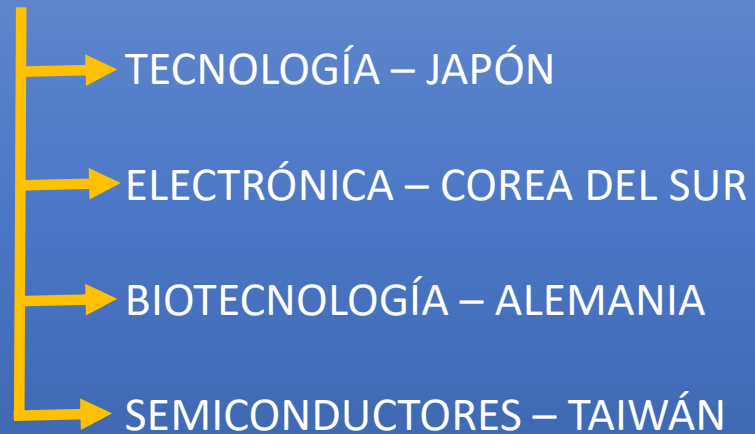
### 3.-GLOBALIZACIÓN

Mayor cantidad de amenazas pero también mayor cantidad de oportunidades  
(Mercados emergentes, en desarrollo y desarrollados implican estrategias distintas)

# PP2 – PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

## VENTAJAS COMPETITIVAS DE LA GLOBALIZACIÓN

### MERCADOS ESPECÍFICOS



Posicionarse en estos lugares maximiza la ventaja competitiva.

Un medicamento específico cuyo origen sea “Tatooine” obtiene menor ventaja competitiva que si el origen fuese Alemania



# PP2 – PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

## COMPLICACIONES DEL MERCADO GLOBAL

- **COSTOS LOGÍSTICOS** – la ubicación de los centros de distribución resulta clave (siempre cerca del consumidor)
- **ENTORNOS POLÍTICOS Y ECONÓMICOS** – Guerras, Recesión, Cambio Constante de Reglas, Finanzas débiles

## ESTRATEGIAS GLOBALES

- **ESTANDARIZACIÓN GLOBAL** – Implican bajos costos a escala global (Mc. D.)
- **ADAPTACIÓN LOCAL** – Productos particulares para clientes específicos (Yerba mate solo en Arg., Uru. y Par.)
- **TRANSNACIONAL** – Son productos globales de alta competencia. Claves: Economía de Escala y Ubicación (Maq. Agr.)
- **ESTRATEGIA INTERNACIONAL** – Productos Universales pero sin competencia (Microsoft)

# PP2 – PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

¿COMO INGRESAR A NUEVOS A NUEVOS MERCADOS GLOBALES?

1.- EXPORTACIÓN DE PRODUCTOS



2.- OBTENER LICENCIAS



3.- COMPRAR UNA FRANQUICIA



4.- FORMAR UN CONJUNTO DE EMPRESAS



5.- SUBSIDIARIA DE UNA CASA CENTRAL



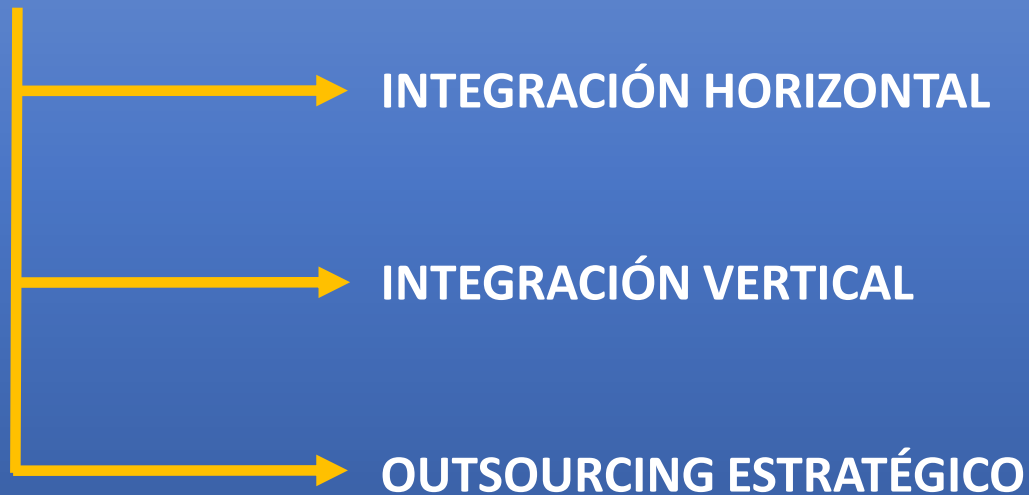
6.- ALIANZAS ESTRATÉGICAS



# PP2 – PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

## UNIDAD V

### ESTRATEGIAS CORPORATIVAS



# PP2 – PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

## INTEGRACIÓN HORIZONTAL – Se Compran o Fusionan Competidores



- 1.- Permite enfocar todos los recursos H, T y F en una sola área. Antes de la fusión existía un área administrativa por cada Empresa. Con la fusión también se fusionan las áreas administrativas.
- 2.- Se enfoca en lo que realmente se hace mejor, aunque en alguna ocasiones la “comodidad” hace que se pasen por alto eventos importantes tales como cambios tecnológicos

**ADQUISICIÓN:** Comprar una empresa... la compradora permanece con “vida”

Boeing compra a McDonnell Douglas.

Pfizer compra varios laboratorios.

**FUSIÓN:** Todas desaparecen y “nace” una nueva empresa.

Facebook + WhatsApp = Meta 

Exxon + Mobil = ExxonMobil 

# PP2 – PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

**INTEGRACIÓN VERTICAL** – Se compran proveedores de insumos o vendedores de productos terminados y/o distribuidores. Es decir que compra para autoabastecerse de insumos y/o realizar la venta y distribución por si misma



**INTEGRACIÓN HACIA ADELANTE: COMERCIALIZACIÓN Y VENTA**  
**INTEGRACIÓN HACIA ATRÁS: PRODUCCIÓN DE INSUMOS**



# PP2 – PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

## BENEFICIOS

- Facilita recursos especializados.
- Protege la calidad de los productos, ya que involucra toda la cadena.
- Mejora la Planificación.

## PROBLEMAS

- Costos crecientes .
- Precios de transferencia crecientes (entre las distintas etapas).
- Cambios tecnológicos: La estructura es tan grande y pesada que a menudo se atrasa respecto a los avances.
- Creciente aversión al cambio debido al tamaño de las estructuras.
- Demanda imprevisible. Si la demanda fluctúa de manera imprevisible la estructura de costos (muy rígida) sufre.

## ALTERNATIVA A LA INTEGRACIÓN VERTICAL

ALIANZA ESTRATÉGICA DE CORTO PLAZO 



# PP2 – PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

## OUTSOURCING ESTRATÉGICO



No es otra cosa que la tercerización de algunas partes del negocio. Las empresas optan por el O.E. para mejorar su rentabilidad  
*“El que sabe lo hace mejor y mas barato”*

### BENEFICIOS

- Estructura de Costos mas Baja.
- Incrementa la Diferenciación – Calidad Incremental.
- Solo se enfoca en lo que es realmente bueno, el resto lo hace otro (un especialista).

### RIESGOS

- Volverse muy Dependiente del Tercero.
- Perder el Control de la Información.
- Nadie cuida a mi Cliente como lo hago yo.
- Puedo ser visto como alguien que no puede con lo suyo.

### EJEMPLOS:

- Servicios de T.I. (Sistemas)
- Cobranza de Facturas

# PP2 – PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

**FIN**