



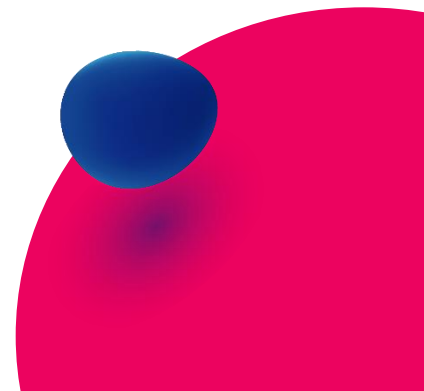
INICIO  
GRABACIÓN



**SANJOSÉ**  
FUNDACIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR



# GERENCIA Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA





# **SAN JOSÉ**

FUNDACIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR



## **INDICE**

**1**

**ALINEAMIENTO ESTRATEGICO**

**2**

**CONCEPTOS**

**3**

**EJEMPLOS APLICADOS**

**4**

**CONCLUSIONES**

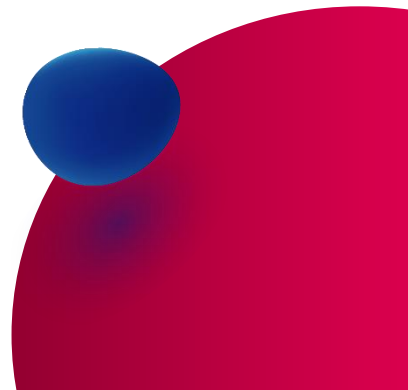


# FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

# PROYECTOS ESTRATÉGICOS



Son el resultado de analizar las opciones estratégicas y de dar prioridad a cada una de estas, seleccionando aquellas en las cuales se debe tener un desempeño excepcional como condición para logara sus objetivos y de paso la misión y la visión.

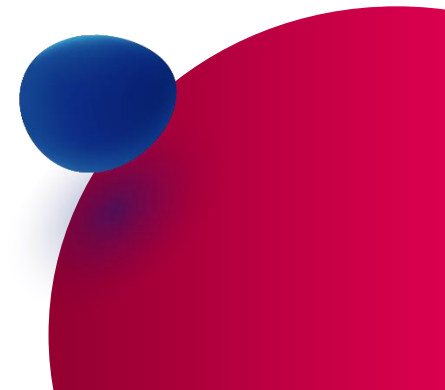


# PROYECTOS ESTRATÉGICOS



Son los factores claves del éxito de la compañía.

- Modernización tecnológica
- Reingeniería organizacional
- Plan global de mercadeo
- Calidad total
- Servicio al cliente
- Plan estratégico de talento humano





# PROYECTOS ESTRATÉGICOS



## EXPLÍCITOS

En cuanto a la consolidación de las fortalezas, atacar las debilidades, aprovechar oportunidades y anticipar el efecto de las amenazas.

## CONSISTENTES

Los proyectos estratégicos deben ser consistentes con los objetivos globales y la misión; por lo tanto deben apuntar hacia esos objetivos y por ende hacia la visión.

Deben ser absolutamente necesarios y consistentes con el negocio, así cada objetivo debe concentrarse en uno o mas proyectos estratégicos.



# PROYECTOS ESTRATÉGICOS

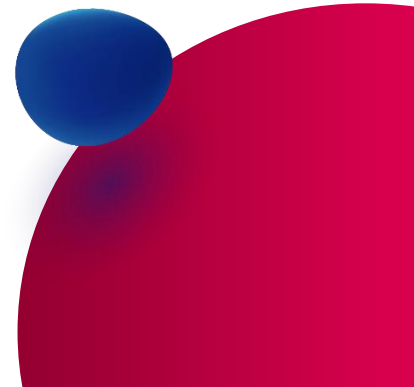
## POCOS Y VITALES

Los proyectos deben ser pocos, se aconseja no mas de 5 con el fin de facilitar su monitoria y control.

## DINÁMICOS

Los proyectos estratégicos deben conducir a la acción y por lo tanto debe empezar con la palabra “Debemos” o “Necesitamos”

- Debemos modernizarnos tecnológicamente.
- Debemos conocer mejor las necesidades y expectativas del cliente y de la competencia.
- Necesitamos reducir costos a todo nivel.
- Debemos innovar y lanzar nuevos productos.
- Necesitamos controlar los factores de riesgo.
- Necesitamos mejorar la calidad del producto o servicio.
- Debemos estimular la participación y la capacidad de nuestros talentos humanos.







# PROYECTOS ESTRATÉGICOS

Para la selección de los proyectos estratégicos deben tenerse en cuenta:

## 1. La misión y la visión corporativa

El proyecto estratégico es consistente con la misión y la empresa y contribuye al logro de su visión.

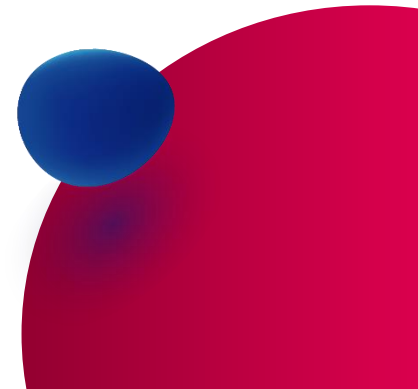
## 2. Objetivos corporativos

Los proyectos estratégicos permiten y facilitan el logro de los objetivos.

## 3. Los proyectos estratégicos deben apuntar hacia las áreas en las cuales la empresa debe tener un desempeño excepcional para asegurar su éxito en el mercado.

Son aquellas áreas en las cuales “las cosas tienen que ir muy bien”

## 4. Los proyectos pueden coincidir con las áreas funcionales o cubrir actividades transfuncionales, deben ser resultado del consenso de la alta gerencia sobre las áreas prioritarias de preocupación.



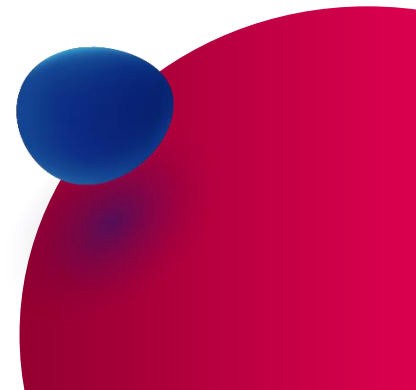
# MATRIZ DE CORRELACIÓN

## MATRIZ DE CORRELACIÓN. OBJETIVOS

Objetivos Proyectos estratégicos	Objetivo 1	Objetivo 2	Objetivo 3	Objetivo 4	Objetivo 5	Objetivo 6	Objetivo 7	Objetivo 8
Proyecto 1								
Proyecto 2								
Proyecto 3								
Proyecto 4								
Proyecto 5								

Los proyectos estratégicos tienen relación con los respectivos objetivos de la organización.

Permite tener un análisis de consistencia entre los proyectos estratégicos y los objetivos globales.



# ESTRATEGIAS

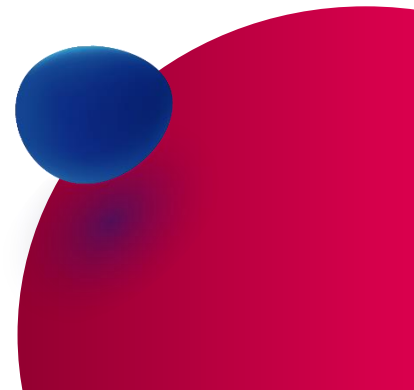
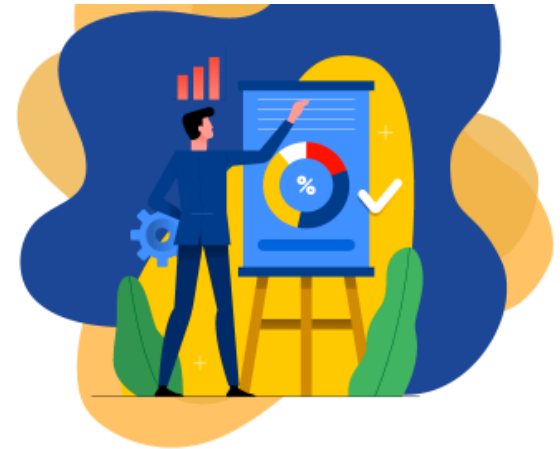
Las estrategias son el como de los proyectos, son aquellas actividades que permiten alcanzar o realizar cada proyecto estratégico.

Pueden responder preguntas como:

- ¿Que debo hacer para alcanzar, para lograr la ejecución cabal del proyecto A?
- ¿Cuales son las acciones básicas que deben realizarse para lograr la realización del proyecto estratégico?

Para cada proyecto deben definirse las estrategias y los responsables de cada estrategia.

El responsable puede ser una unidad estratégica o una persona.

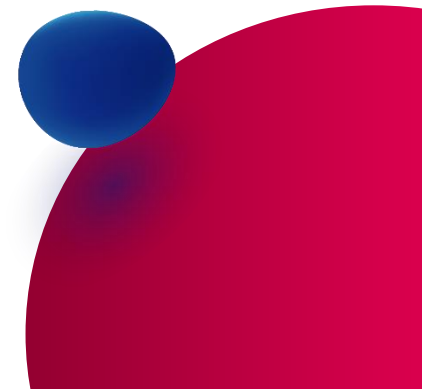




# ESTRATEGIAS

Para cada proyecto debe elaborarse una matriz como la siguiente:

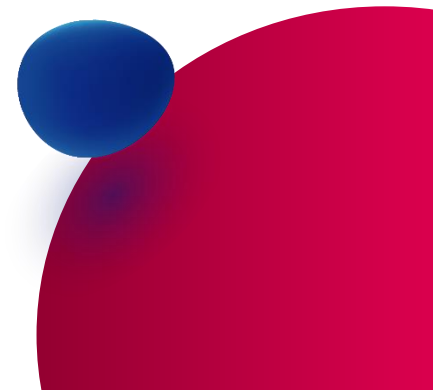
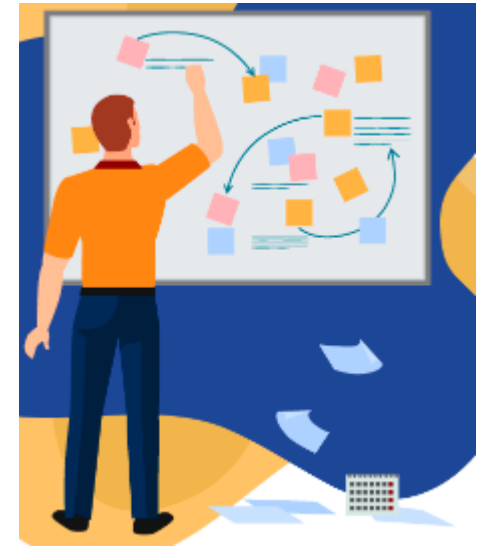
Nombre del proyecto	Responsable
Estrategia 1.	
Estrategia 2.	
Estrategia 3.	
Estrategia 4.	
Estrategia 5.	



# ESTRATEGIAS

Para la elaboración de la matriz:

1. Seleccione para cada proyecto estratégico, las estrategias básicas mas importante; no mas de 5 por cada proyecto.
2. Redáctelas en forma tal que reflejen una acción concreta, sobre la cual sea posible determinar tareas o acciones concretas.
3. Señale los responsables de cada estrategia. Estos pueden ser una unidad estratégica u operativa, también puede ser una persona.

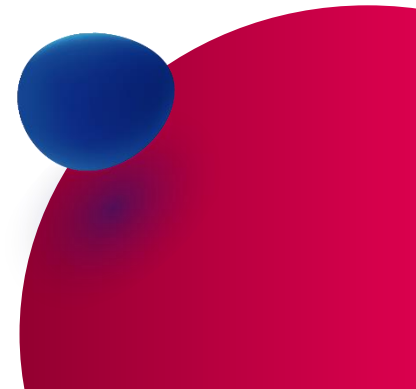


# PLANES DE ACCIÓN

## PLAN OPERATIVO

En esta etapa del proceso cada una de las personas o unidades responsables de los proyectos estratégicos deben desarrollar el plan de acción para alcanzar los resultados esperados dentro del horizonte de tiempo previamente definido.

1. Establezca un indicador de éxito global para proyectos estratégicos.
- Ampliar participación en el mercado en un 10%
  - Asegurar la permanencia y retención de los clientes
  - Disminuir los costos de personal temporal.
  - Desarrollar y establecer alianzas estratégicas.
  - Diseñar y mantener un sistema de información gerencial.

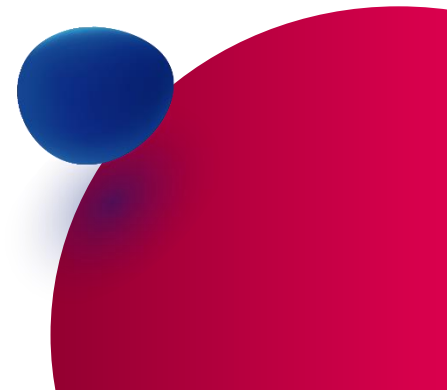




# PLANES DE ACCIÓN

## PLAN OPERATIVO

2. Defina las tareas que debe realizar para hacer realidad cada estrategia.
3. Identifique el tiempo necesario para realizar la acción o tarea, este debe definirse.
4. Especifique la meta que desea alcanzar, en términos concretos cualitativos o cuantitativos.
5. Señale el responsable de cada tarea o subactividad.
6. Especifique los recursos técnicos, físicos, financieros y humanos necesarios.
7. Limitaciones, señale las limitaciones u obstáculos que puedan encontrarse en la ejecución de la estratégica, con el fin de programar acciones contingentes.



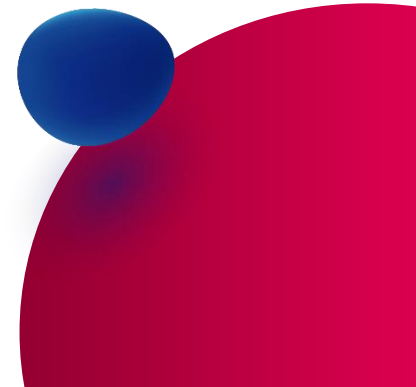


# PLANES DE ACCIÓN

Proyecto estratégico	<input type="checkbox"/>	Responsable: _____
Estrategia básica	<input type="checkbox"/>	Unidad estratégica: _____
		1. Indicador de éxito global

¿Qué hacer?    ¿Cuándo?    Resultados esperados    Quién    Con qué recursos    Posibles dificultades

2. Tareas / acciones para lograr la promesa básica	3. Tiempo		4. Metas	5. Responsable	6. Recursos necesarios	7. Limitación
	Termino Inicio	Termino Finalizó				





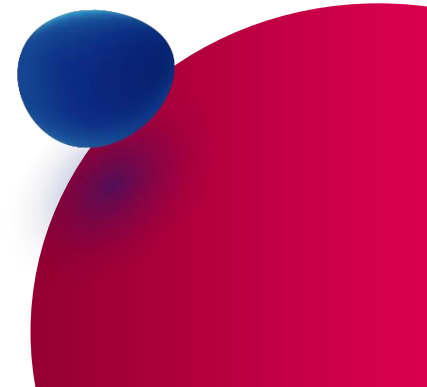
# PRESUPUESTACIÓN ESTRATÉGICA

La elaboración de los planes de acción deben conducir a elaborar un presupuesto, dentro del horizonte definido, que identifique y cuantifique los recursos necesario para la ejecución del plan.

Utilizando las técnicas de presupuestación, ampliamente conocidas, debe elaborarse un presupuesto de 3 a 5 años, dependiendo del horizonte de tiempo de la planeación estratégica e incorporarlo en las vigencias presupuestarias anuales de cada compañía.

El presupuesto estratégico es el verdadero plan estratégico; de nada vale elaborar planes si no se cuenta con los recursos necesarios para su ejecución.

Por lo tanto un ejercicio de planeación estratégica sin el de presupuestación es un esfuerzo teórico, muchas veces inútil e innecesario.



# PRESUPUESTACIÓN ESTRATÉGICA

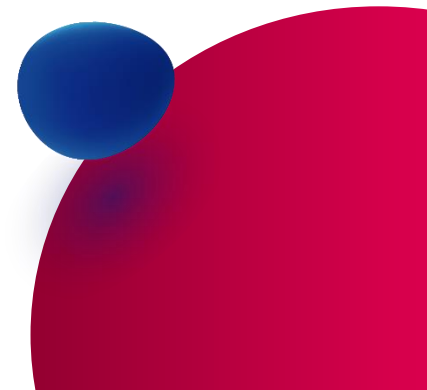


## PRESUPUESTO

Cómputo anticipado del coste de una obra o de los gastos y rentas de una corporación.

Cantidad de dinero calculado para hacer frente a los gastos generales de la vida cotidiana, de un viaje, etc.

Bibliografía <https://dle.rae.es/presupuesto>





# PRESUPUESTACIÓN ESTRATÉGICA

- PRESUPUESTO DE OPERACIONES

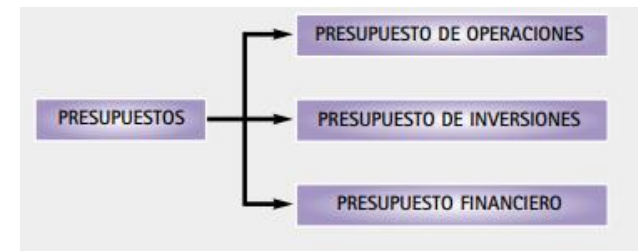
Contempla las actividades de explotación de la empresa: funciones comerciales, de producción, aprovisionamiento, almacenaje, distribución, y las funciones de recursos humanos, sistemas informáticos y administrativos

- PRESUPUESTO DE INVERSIONES

Determina la composición y el importe de las inversiones a realizar en el periodo presupuestado; La suma de estos dos presupuestos en su conjunto integra el presupuesto económico, pues se limitan a las actividades operativas y excluyen el componente financiero.

- PRESUPUESTO FINANCIERO

Se evalúan las necesidades de financiación que se derivan del presupuesto económico y establecemos un plan de financiación que compagine las disponibilidades de fondos con las necesidades y que supone el desarrollo

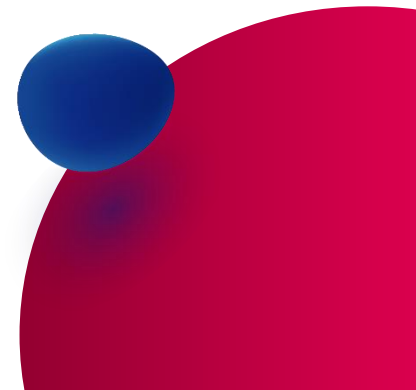


# PRESUPUESTACIÓN ESTRATÉGICA

## **PRESUPUESTOS INCREMENTALES**

Cuando las estimaciones de un determinado ejercicio están basadas en un análisis de tendencia obtenida de datos históricos de ejercicios anteriores, se generan lo que se denomina “Presupuestos Incrementales”.

La filosofía de elaboración de estos presupuestos está basada en la opinión de que los comportamientos de las distintas áreas y funciones de la empresa en el pasado se van a mantener en el futuro, por lo que en los nuevos presupuestos sólo se reflejarán los cambios esperados en los distintos elementos contenidos.





# PRESUPUESTACIÓN ESTRATÉGICA

## PRESUPUESTOS ESTÁTICOS

Las estimaciones presupuestarias aparecen como cantidades globales para el periodo considerado, independientemente de los niveles de actividad esperados.

Con ello se enfatiza en si se ha logrado o no cumplir con los objetivos incorporados en el presupuesto, dejando un poco al descuido el control de las actividades cuando se han originado cambios en los niveles de actividad.

En resumen, se fijará un volumen de actividad único en base al cual se calculan los presupuestos correspondientes.

Razonablemente la actividad real diferirá de la presupuestada, por lo que en la fase de control se producirán desviaciones que incluirán el efecto de la desviación en actividad.



# PRESUPUESTACIÓN ESTRATÉGICA



## **PRESUPUESTOS TRADICIONALES FLEXIBLES**

Contemplan la posibilidad de efectuar ajustes en los presupuestos fijados para un determinado periodo cuando se produzcan cambios en el nivel de actividad o en cualquier otra variable que pueda afectar al presupuesto inicialmente fijado.

Este tipo de presupuestos parte de una serie de escenarios hipótesis alternativas en las que podría operar la empresa durante un determinado periodo, con lo que las comparaciones se efectuarán sobre los niveles que más se aproximen a la actividad real acometida por la empresa.

Se trata pues de un presupuesto a posteriori cuando se conocen los niveles de producción y venta reales.

Bibliografía <https://dle.rae.es/presupuesto>

# PRESUPUESTACIÓN ESTRATÉGICA



## **PRESUPUESTOS POR PROGRAMAS**

En esta técnica se establece de modo ordenado y pormenorizado el conjunto de actuaciones, recursos y medios, que posibilitarán la consecución de los planes o programas previstos.

En este sentido, se desarrolla un listado de todos los programas a ejecutar por la compañía, asignando los recursos necesarios para su obtención.

Bibliografía <https://dle.rae.es/presupuesto>

# PRESUPUESTACIÓN ESTRATÉGICA



## **PRESUPUESTO BASE CERO**

Con esta técnica se desarrollan los presupuestos correspondientes a las diferentes áreas de la empresa, haciendo constar los recursos que van a precisar, así como los beneficios que se esperan obtener en cada una de éstas áreas.

De este modo, podemos establecer un orden de prelación entre las diferentes actividades a acometer de acuerdo con el beneficio que aporte y teniendo en cuenta su importancia dentro del contexto global de la empresa.

Lógicamente, ésta técnica sólo será de aplicación en áreas de la empresa que sean susceptibles de un análisis coste-beneficio.

# PRESUPUESTACIÓN ESTRATÉGICA



## **PRESUPUESTO POR ACTIVIDADES**

Esta técnica representa la mejor opción para conseguir una ejecución presupuestaria que permita analizar toda la estructura de la organización.

Se basa en la segmentación de todas las actividades que componen la cadena de valor de la empresa, por la que presupuestaremos cada una de dichas actividades con el fin de conseguir maximizar el valor añadido de cada una de ellas.

Es la técnica más compleja pero la de mejores resultados y requiere de forma previa que la empresa tenga implantado un sistema de costes también basado en las actividades si queremos obtener el máximo rendimiento.





# PRESUPUESTACIÓN ESTRATÉGICA

## ROLLING BUDGET

En el rolling budget nos encontramos con una técnica en la que el presupuesto se desarrolla de forma mensual pero cada uno de los meses cerrados procedemos a la presupuestación del mismo mes en el ejercicio siguiente.

Con este sistema se pretende ajustar al máximo los beneficios y pérdidas de cada periodo de actividad, trasladando al próximo ejercicio las bondades pero eliminando los errores para el próximo periodo presupuestario.

Como vemos, se trata de un presupuesto dinámico en el que el horizonte

temporal permanece constante pero, a medida que pasa el tiempo, se incorporan nuevos periodos a la vez que se descartan los antiguos.

Este procedimiento nace de la necesidad de varios cambios en el año por lo que plantea los inconvenientes de las alteraciones constantes y la necesidad de ajustes inmediatos.



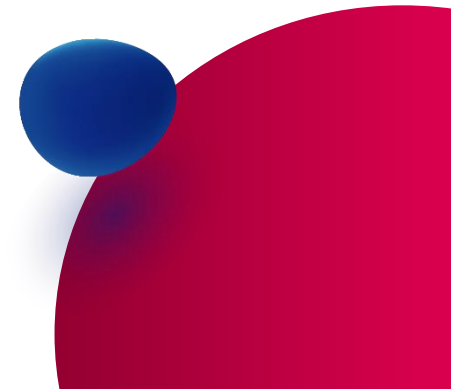
Bibliografía <https://dle.rae.es/presupuesto>



# PRESUPUESTACIÓN ESTRATÉGICA

La monitoria estratégica y los índices de gestión tendrán validez, si se basan en la ejecución del presupuesto estratégico.

Integrar la presupuestación estratégica, la monitoria estratégica y los índices de gestión como partes gerenciales de la planeación estratégica es avanzar y volver la planeación estratégica en gestión estratégica y por lo tanto convertirla en una manera y un estilo de gerenciar la empresa, asegurando así una cultura anticipatoria y proactiva, condición para desempeñarse exitosamente en los mercados actuales y futuros.



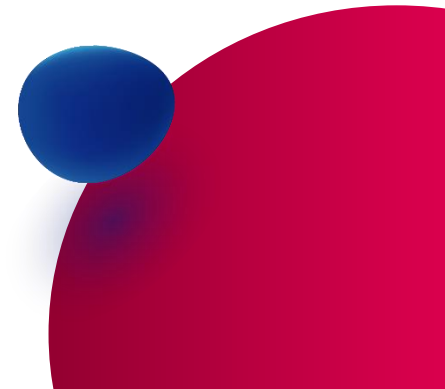
# DIFUSIÓN ESTRATÉGICA

Previo a la ejecución del plan, se considera fundamental que el plan estratégico sea conocido por los diferentes niveles de la organización.

Una vez se haya aprobado el plan debe diseñarse una programa para la “venta interna del plan”

La venta interna es una estrategia de mercadeo corporativo que tiene como objetivo:

- Consolidar el proceso de comunicación interna de la organización.
- Estimular el compromiso de los colaboradores a partir del conocimiento que tienen de los principios, misión, visión, objetivos y proyectos estratégicos y planes de acción de la organización.

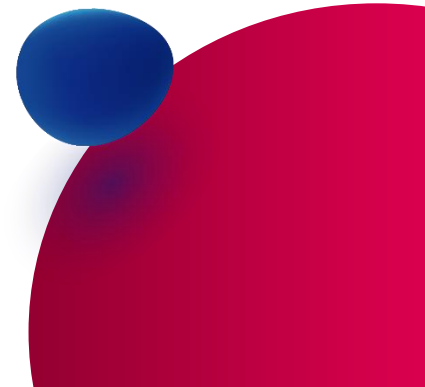


# DIFUSIÓN ESTRATÉGICA



La venta interna es una estrategia de mercadeo corporativo que tiene como objetivo:

- Propiciar la participación de los colaboradores en el desarrollo de los proyectos y planes de acción.
- Crear las condiciones para consolidar una cultura estratégica.
- Facilitar y propiciar el trabajo en equipo.
- Facilitar la medición de resultados con base en índices de gestión a partir del plan estratégico.
- Estimular la retroalimentación y la monitoria del plan.



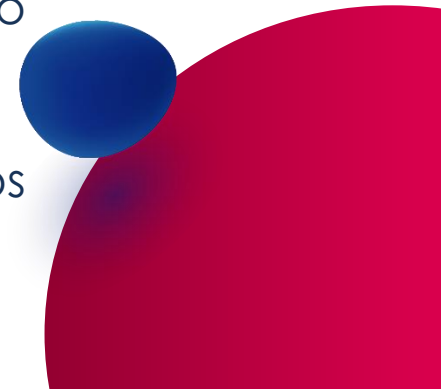
# DIFUSIÓN ESTRATÉGICA



El plan estratégico no puede ser un documento para los anaqueles o ser conocido solo por la alta gerencia.

Su elaboración parte del supuesto de la participación y por ende el plan de ser conocido e internalizado por quienes lo elaboraron y van a participar en su ejecución.

No se puede ambicionar conformar un equipo si los miembros de este no conocen para donde va la organización.





# DIFUSIÓN ESTRATÉGICA

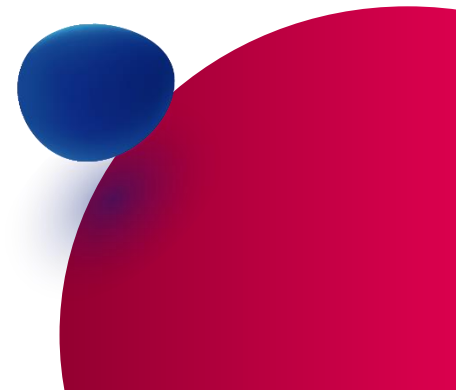
El plan estratégico es la carta de navegación de la compañía y debe ser conocido por todos los que participan y contribuyen para que la organización alcance sus metas.

Protegiendo la información confidencial, la organización debe definir la profundidad de la divulgación así como la información que debe llegar a cada nivel.

Debe buscar definir la profundidad que cada nivel reciba la información suficiente y necesaria para el desempeño eficiente y eficaz de sus responsabilidades laborales.

Un colaborador bien informado de “para donde va la organización” podrá contribuir mas eficientemente al logro de sus metas y objetivos.

Quien no sabe a donde ir cualquier camino lo lleva allá.





# DIFUSIÓN ESTRATÉGICA

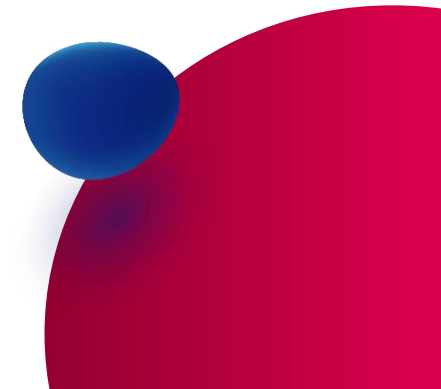
Se sugiere un proceso de divulgación en cascada de los niveles superiores hacia abajo y de este hacia arriba.

Cada supervisor debe asumir la tarea de divulgar el plan estratégico a sus supervisados y que estos en cadena a quienes supervisan, hasta llegar a todos los niveles de la organización.

La divulgación es cascada es igualmente ascendente y debe servir de canal para retroalimentar el desarrollo del proceso.

La divulgación deberá instituirse como una actividad permanente de tal manera que durante el proceso de monitoria del plan puedan igualmente divulgarse los logros, limitaciones y avances de este.

Periódicamente y en cascada debe difundirse el avance y resultados del proceso.





# DIFUSIÓN ESTRATÉGICA



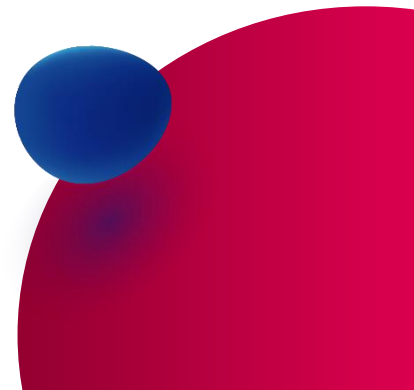
# DIFUSIÓN ESTRATÉGICA



El resultado final de esta actividad será lograr compromiso, pertenencia, participación, iniciativa y creatividad.

El verdadero rol del nuevo líder empresarial según Peter Drucker es difundir el direccionamiento de la compañía, lograr que lo internalicen sus colaboradores.

Este debería ser el resultado de la difusión del plan estratégico cuya responsabilidad compete al equipo gerencial de cada compañía.



# TENDENCIAS DE DIFUSIÓN EMPRESARIAL



1. Mayor liderazgo de los gerentes generales, consejeros delegados y directores generales en términos de comunicación.

Estrategias para gestionar la comunicación organizacional interna de los CEO's de la empresa:

- Una vez determinada la estrategia corporativa, escoger un conjunto de tópicos de interés / ideas fuerza para el gerente general de la organización.
- Determinar los formatos / plataformas apropiadas de comunicación.
- Generar contenido de manera sostenida y regular.
- Espacios de preguntas y respuestas (retroalimentación) siempre es recomendable.
- Apoyo constante a las plataformas comunicacionales de la dirección, de manera que se asegure la nitidez del mensaje del CEO.
- Elemento básico: comprender las idiosincrasias culturales de las audiencias, más todavía si es una empresa multicultural.
- No olvidar el componente personal y emocional del líder de la organización durante su comunicación.

**Bibliografía LINKEDIN**



# TENDENCIAS DE DIFUSIÓN EMPRESARIAL



2. La comunicación debe ser más personal e inmediata que nunca.

Experimenta con formatos e involucra a los miembros de la organización.

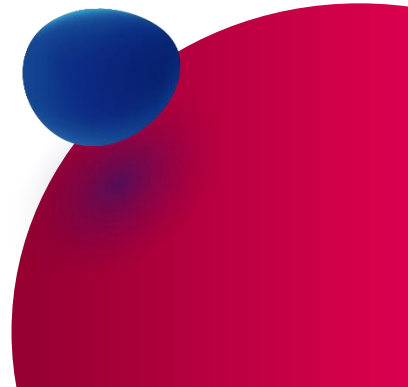
Obviamente hay que tener criterio en la aplicación de herramientas de comunicación de este tipo, como la utilización de videos con una narrativa muy personal; sin embargo hay campañas internas que podrían ser apropiadas para la adopción de este mecanismo dada la atención y fidelización que puede generar entre los trabajadores de la empresa.

No hay que olvidar los objetivos de comunicación de la empresa, vale decir, cobertura, recordación, posicionamiento y reforzamiento.



En algunas empresas aún están enamorados, tal vez por nostalgia, de formatos de comunicación tradicionales; por ejemplo un periódico impreso o boletín del mismo tipo, cuando en algunas ocasiones genera más impacto la utilización de novedosos formatos comunicacionales.

Por otro lado, es importante aprovechar la capacidad creadora de los miembros de la organización como: 1 estrategia de cohesión y 2 mecanismo de retroalimentación.



# TENDENCIAS DE DIFUSIÓN EMPRESARIAL

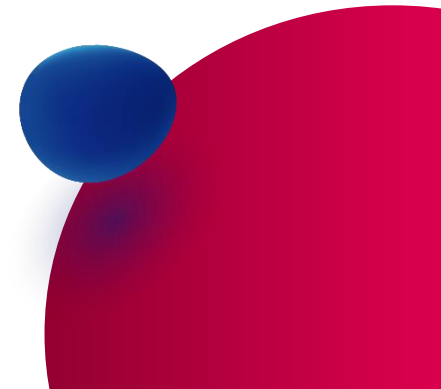


3. La comunicación interna organizacional está desarrollando un enfoque multicanal disponible para los trabajadores donde estén y en el momento oportuno.

Esta tendencia tiene que ver con identificar las diferentes audiencias que tiene la organización en el espacio interno, para poner a su disposición plataformas que les otorguen la información que realmente necesitan cuando la necesitan.

Una estrategia comunicacional multicanal puede involucrar ponerle especial interés a los Microsoft Teams para la gente de desarrollo de proyectos y producción; aplicaciones para los equipos en campo; pantallas en las áreas de fábrica para los operarios; y newsletter para los equipos de management y gerencia.

Los equipos de trabajo responsables de la gestión de la comunicación interna tendrían que administrar este contenido desde un solo lugar, que además les permita tener la analítica necesaria para medir sus resultados.

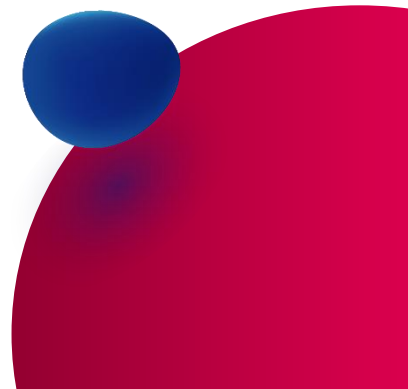


# TENDENCIAS DE DIFUSIÓN EMPRESARIAL

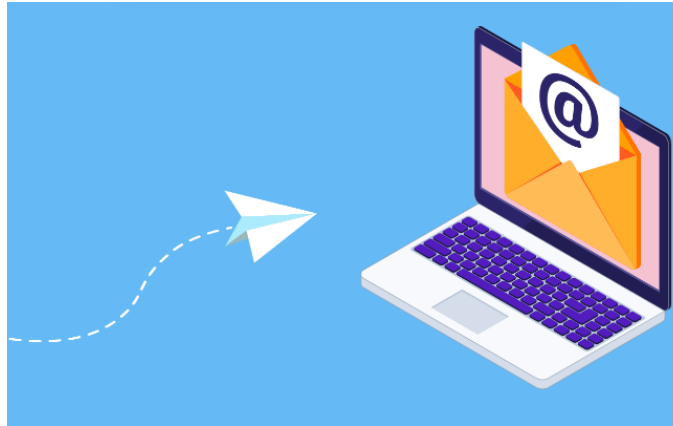


Los beneficios de adoptar esta estrategia son los siguientes:

- La información está al alcance de los miembros de la organización en el momento y lugar que la necesite.
- Se puede dar mayor importancia a alguna plataforma según las necesidades de comunicación.
- Se puede centralizar la gestión comunicacional.
- Permite gestionar la analítica en un mismo lugar.



# TENDENCIAS DE DIFUSIÓN EMPRESARIAL



## 4. El correo electrónico no ha muerto

El correo electrónico tiene tres usos esenciales:

La comunicación en situaciones importantes y urgentes, en donde es necesaria la información con detalle e incluso con adjuntos.

También es útil cuando involucra boletines o información que se vincula a espacios más amplios como la intranet de la empresa o sus "spaces" de trabajo.

El envío de boletines o correos informativos requieren una rigurosa regularidad, si fuera posible a una hora apropiada... sé que es complicado a veces chicos.

También es importante la comunicación interna a través de correo electrónico de manera segmentada, por ejemplo, al equipo de campo, a las áreas de producción, a los equipos gerenciales, etc.



# TENDENCIAS DE DIFUSIÓN EMPRESARIAL



## 5. Correcta utilización de los líderes de opinión internos de la organización

Aunque suena un tanto utilitario, la identificación y trabajo con los líderes de comunicación informal de la empresa, es una práctica muy útil en el posicionamiento de la información.

Hoy más que antes los influencers se han vuelto cada vez más importantes. Su influencia y alcance puede (y debe) ser aprovechado de manera correcta para adherirlos a la estrategia de comunicación interna de la organización.

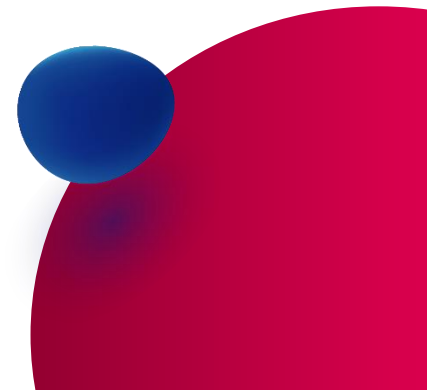
Recordar que eventualmente los líderes de opinión internos pueden tejer sus propias redes de comunicación internas con premisas y mensajes contrarios a los que pretendemos utilizar.

# TENDENCIAS DE DIFUSIÓN EMPRESARIAL



¿Qué características tiene un influencer interno?

- Alto grado de involucramiento con su trabajo
- Tiene una fuerte red de comunicación
- Su liderazgo es claro y lo hace notar dentro de su espacio de trabajo
- De manera empírica maneja corrientes de opinión.
- Es importante distinguir si los líderes de opinión están de acuerdo con los objetivos y mensajes de su estrategia de comunicación e incluir al tono comunicacional su propia narrativa personal.



# TENDENCIAS DE DIFUSIÓN EMPRESARIAL



## 6. Nuevas plataformas de diálogo y comunicación

Previo a las crisis sanitaria, la comunicación interna abogaba por la creación de espacios de intercambio y comunicación.

Entendiendo que el ser humano es, por naturaleza un ser constructor de vínculos, esa necesidad tenía que ser canalizada de manera inteligente y apropiada a través de la comunicación interna.

Esta necesidad de tejer vínculos se manifiesta a través del diálogo.

El mismo que requiere plataformas para que pueda encaminarse.

Nuevos formatos híbridos hicieron que la gente optimice su comunicación, aun cuando no pueden reemplazar la propia naturaleza de la comunicación bidireccional.

Sin embargo, el propósito de las estrategias de comunicación interna es precisamente optimizar los espacios de diálogo, a pesar de las limitaciones propias de la coyuntura.

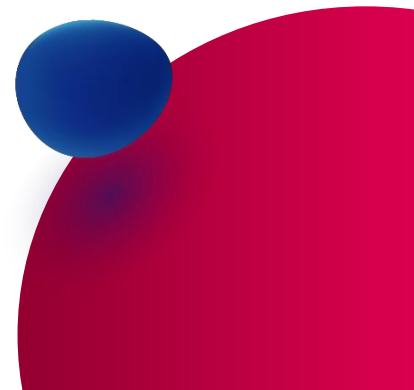
Para propiciar esta optimización de los espacios de diálogo dentro de la corporación hay que definir cuáles serán los talking points anuales, las ideas fuerza o los temas que queremos posicionar internamente.



# CASO ESTUDIO



<https://www.youtube.com/watch?v=hWW91YMwP44>





# CONCLUSIONES

- Modernización tecnológica , Reingeniería organizacional  
Plan global de mercadeo , Calidad total , Servicio al cliente ,  
Plan estratégico de talento humano son factores  
determinantes para el éxito de una organización.
- Los proyectos estratégicos tienen relación con los respectivos  
objetivos de la organización.
- El presupuesto estratégico es el verdadero plan estratégico;  
de nada vale elaborar planes si no se cuenta con los recursos  
necesarios para su ejecución.



"NO TE PREOCUPES POR LOS  
FRACASOS, PREOCÚPATE POR  
LAS OPORTUNIDADES QUE  
PIERDES CUANDO NI SIQUIERA LO  
INTENTAS".

JACK CANFIELD.





**FIN DE  
GRABACIÓN**