



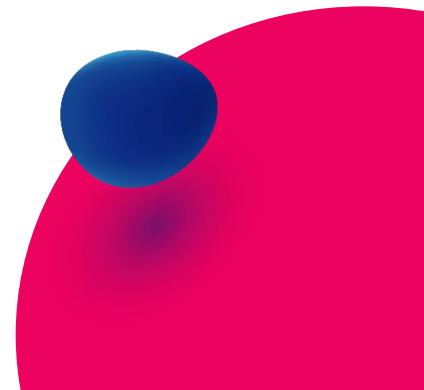
INICIO  
GRABACIÓN



**SANJOSÉ**  
FUNDACIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR



# GERENCIA Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA





**SAN JOSÉ**  
FUNDACIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR



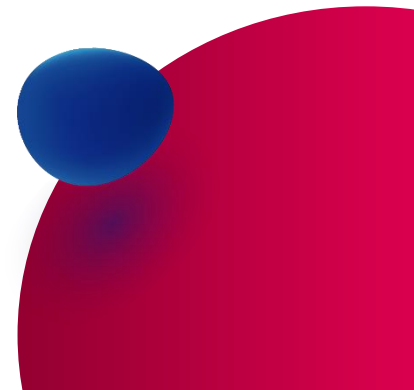
## INDICE

- 1 PLANEACIÓN ESTRATEGICA  
FUNCIONAL - OPERATIVA
- 2 CONCEPTOS
- 3 EJEMPLOS APLICADOS
- 4 CONCLUSIONES

# PLANEACIÓN ESTRATEGICA



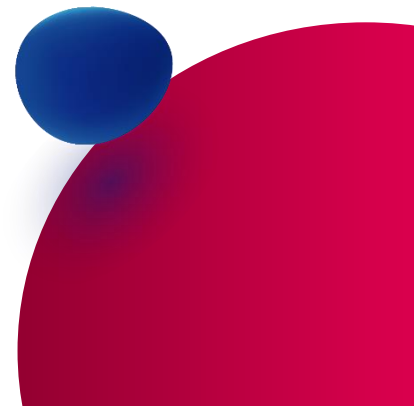
La planeación estratégica funcional se realiza a nivel de las unidades estratégicas de negocio o áreas funcionales.



# PLANEACIÓN ESTRATÉGICA



## PLANEACIÓN ESTRATÉGICA FUNCIONAL



Cada área funcional debe realizar su propia planeación estratégica.

# PLANEACIÓN ESTRATÉGICA



## PLANEACIÓN ESTRATÉGICA FUNCIONAL

Cada área funcional debe realizar su propia planeación estratégica.

- Realizar diagnostico estratégico PCI – POAM
- Elaborar el DOFA
- Realizar el análisis de competencia
- Efectuar el análisis de vulnerabilidad
- Formular la visión del área funcional
- Formular la misión del área funcional
- Establecer los objetivos del área funcional



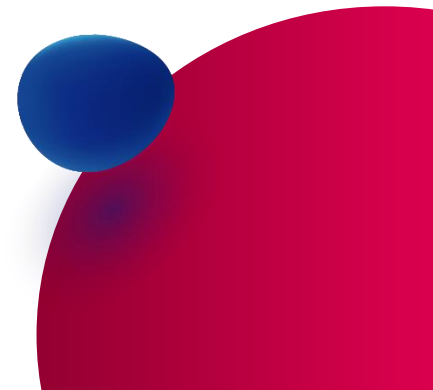
# PLANEACIÓN ESTRATÉGICA



## PLANEACIÓN ESTRATÉGICA FUNCIONAL

Cada área funcional debe realizar su propia planeación estratégica.

- Evaluar las opciones estratégicas
- Definir los proyectos funcionales.
- Establecer las estrategias básicas y sus responsables
- Preparar el plan de acción para cada estrategia básica.
- Elaborar el presupuesto estratégico de su área funcional
- Difundir el plan estratégico funcional.





# PLANEACIÓN ESTRATÉGICA



## PLANEACIÓN ESTRATÉGICA OPERATIVA

Ocurre a nivel de las unidades de operación.

Se incluyen áreas como la contabilidad, servicios de mercadeo, ventas entre otras, las cuales deben formular su plan estratégico operativo dentro de los lineamientos de los planes estratégicos funcionales.

1. Realizar un diagnostico estratégico que incorpore el diagnostico estratégico funcional.
2. Definir clara y explícitamente su misión.
3. Establecer los objetivos.
4. Realizar un detallado plan de acción, explicado en términos de tiempo, tareas y acciones, estrategia, responsables, recursos, metas, índices de gestión.





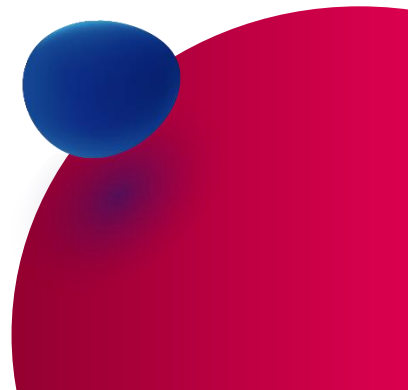
# PLANEACIÓN ESTRATÉGICA



# ALINEAMIENTO ESTRATEGICO



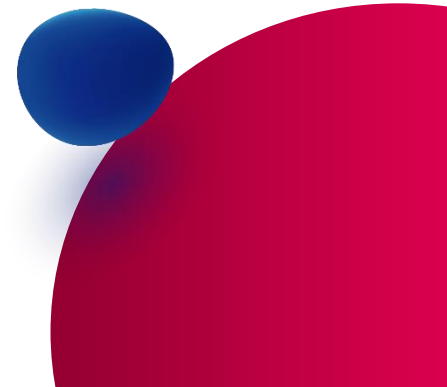
El alineamiento estratégico es el proceso mediante el cual una organización construye una visión compartida y la hace realidad en la gestión diaria de la empresa.



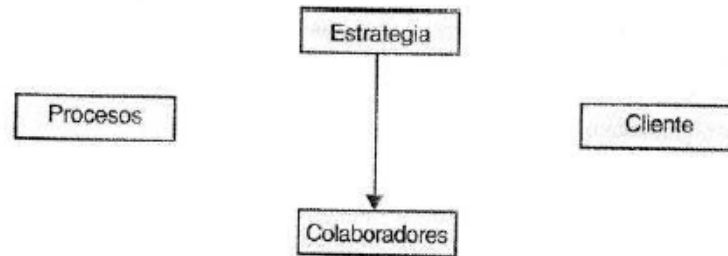
# ALINEAMIENTO ESTRATEGICO



- Vertical
- Horizontal
- Integral



# ALINEAMIENTO ESTRATEGICO

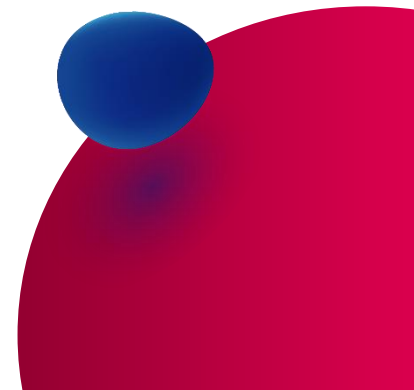


- Alineamiento Vertical

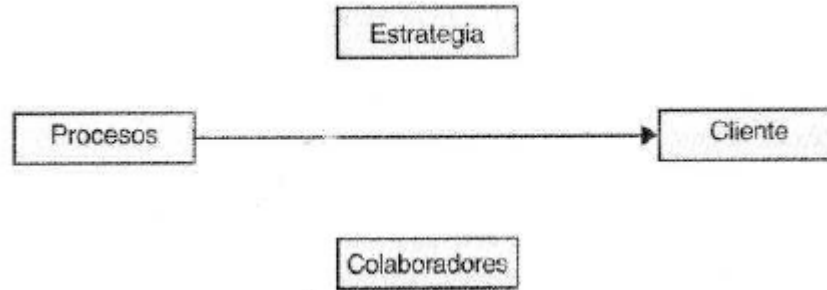
Conjunto de programas y acciones que una organización realiza para lograr que sus colaboradores conozcan e incorporen la estrategia de la empresa.

Ejemplos:

Talleres y eventos especiales



# ALINEAMIENTO ESTRATEGICO

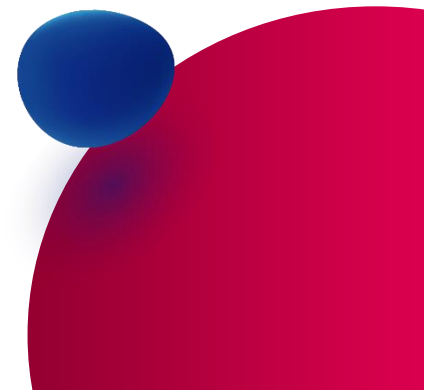


- Alineamiento Horizontal

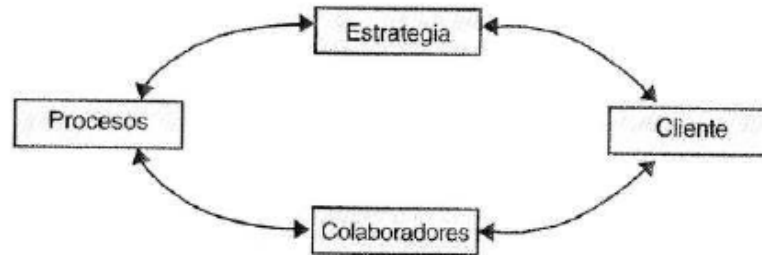
Busca compatibilizar los procesos con las necesidades y expectativas de los clientes.

Para esto las empresas definen la cadena del valor del negocio, identifican procesos claves y los de soporte y los integran con las necesidades y expectativas del cliente.

Conocer al cliente es el punto de estos procesos de mejora.



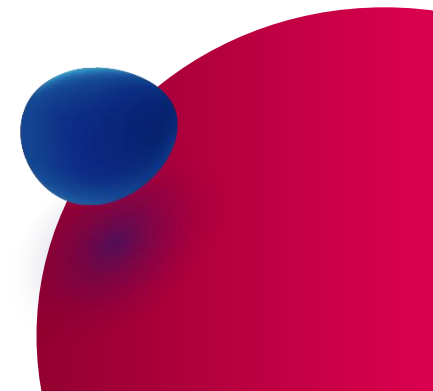
# ALINEAMIENTO ESTRATEGICO



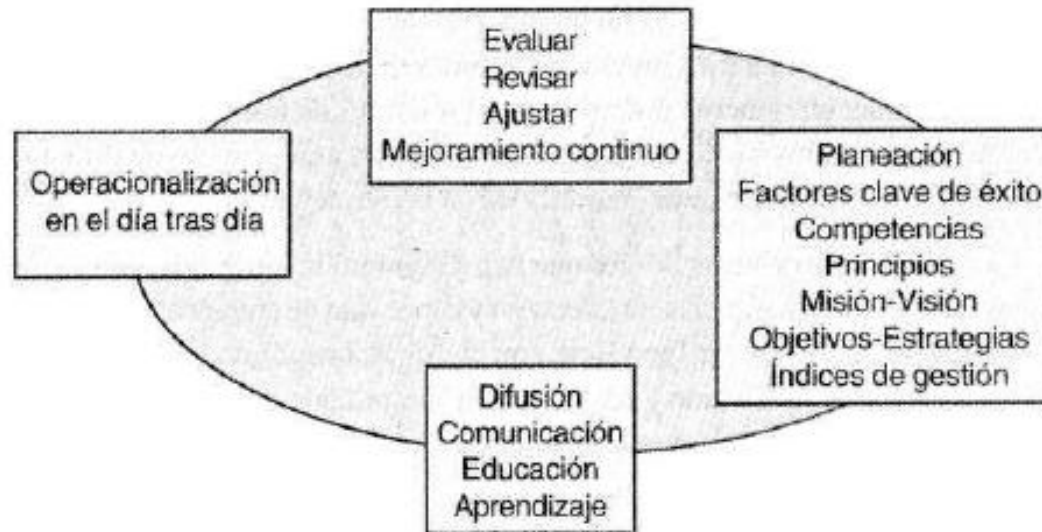
## Alineamiento Integral

Cuando una organización hace esfuerzos en el logro de solamente uno de los alineamientos, se desgasta y no alcanzan todos los esfuerzos para tener una sola orientación y objetivo, LA ESTRATEGIA.

La Estrategia se convierte en el centro y motor fundamental para lograr una visión compartida.



# ALINEAMIENTO ESTRATEGICO



El ciclo del alineamiento estratégico se cumple en 4 etapas.



# ALINEAMIENTO ESTRATEGICO



El ciclo del alineamiento estratégico se cumple en 4 etapas:

## 1. PLANEACIÓN

Procesos mediante los cuales una organización a partir del conocimiento de sus competencias clave y de los factores clave de éxito, formula los principios corporativos, misión, visión, objetivos, estrategias, iniciativas estratégicas, planes de acción y los indicadores de gestión.

# ALINEAMIENTO ESTRATEGICO



El ciclo del alineamiento estratégico se cumple en 4 etapas:

## 2. DIFUSIÓN

Proceso mediante el cual una organización comunica su estrategia a todos los miembros de la organización, los educa en esa estrategia y logra un aprendizaje en equipo que facilite su incorporación por todos sus colaboradores.

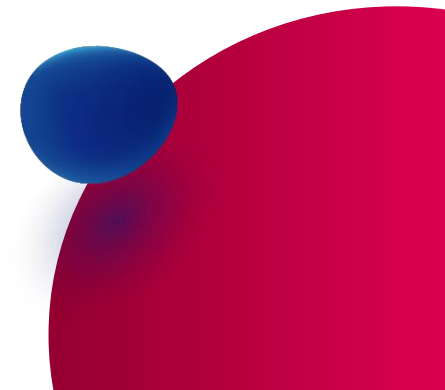
# ALINEAMIENTO ESTRATEGICO

El ciclo del alineamiento estratégico se cumple en 4 etapas:

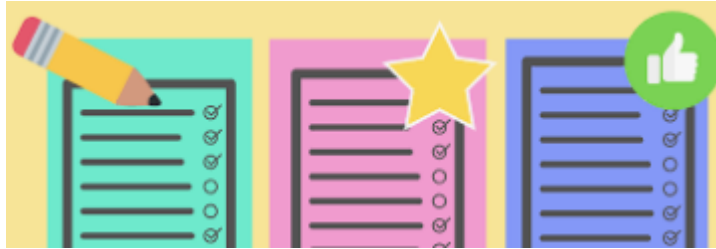
## 3. OPERACIONALIZACIÓN DE LA ESTRATEGIA

La estrategia hay que traducirla en términos que sean entendidos por toda la organización y por lo tanto será parte integral del trabajo diario de todos los colaboradores.

La elaboración de mapas estratégicos, protocolos de desempeño y los indicadores de gestión tanto individuales como compartidos son mecanismos que permiten operacionalizarla en términos relevantes para cada miembro de la organización.



# ALINEAMIENTO ESTRATEGICO

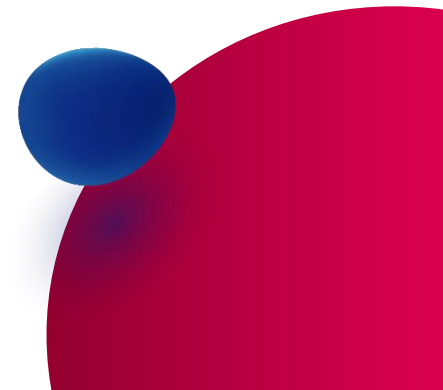


El ciclo del alineamiento estratégico se cumple en 4 etapas:

## 4. EVALUACIÓN, REVISIÓN Y AJUSTE

La ejecución de una estrategia debe tener un sistema de seguimiento y monitoria claramente especificado.

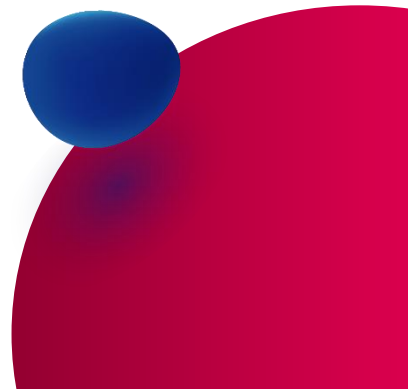
Periódicamente la organización debe evaluar el desarrollo de la estrategia frente a un conjunto de indicadores que diagnostican el desempeño de la empresa frente al cliente y el mercado, grupos de referencia y accionistas.



# PRINCIPIOS DE UNA ORGANIZACIÓN CENTRADA EN LA ESTRATEGIA



1. Liderazgo en la gestión del cambio
2. Alineamiento del liderazgo con los valores de la organización.
3. Hacer de la estrategia un proceso continuo.
4. Alinear la estructura organizacional de la estrategia.
5. Traducir la estrategia en términos operacionales
6. Hacer de la estrategia parte integral del día tras día de los colaboradores.





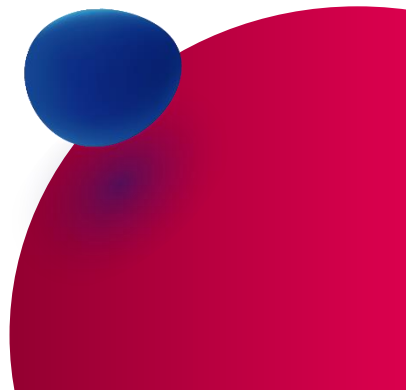
# PRINCIPIOS DE UNA ORGANIZACIÓN CENTRADA EN LA ESTRATEGIA

## 1. Liderazgo en la gestión del cambio

El alineamiento estratégico es un proceso de cambio y por ellos requiere un liderazgo visible de todos los niveles gerenciales de la organización.

Los gerentes en todos los niveles deben involucrarse en este proceso de difusión como condición para asegurar la credibilidad en la estrategia.

Un conjunto de índices de gestión estratégicos evaluarán el desempeño de la organización frente al cliente y sus mercados objetivos.





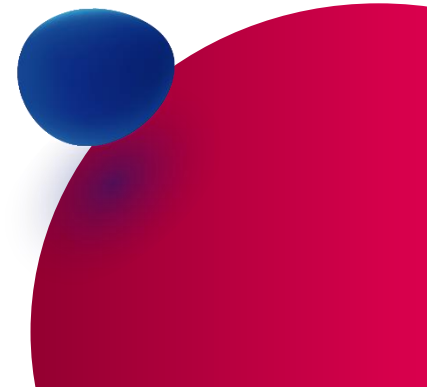
# PRINCIPIOS DE UNA ORGANIZACIÓN CENTRADA EN LA ESTRATEGIA

2. Alineamiento del liderazgo con los valores de la organización.

Los valores organizacionales son el conjunto de creencias que una organización tiene sobre lo que hace. Son el marco axiológico de la empresa y debe ser conocidos y compartidos por todos los miembros de la organización, sus proveedores y sus clientes.

Para asegurar la consistencia entre los valores y el comportamiento de los colaboradores, accionistas, proveedores debe establecerse una instancia que dirima los conflictos de interés y la violación de los códigos de comportamiento.

Comité de ética o una organización similar con suficiente credibilidad y autoridad moral.







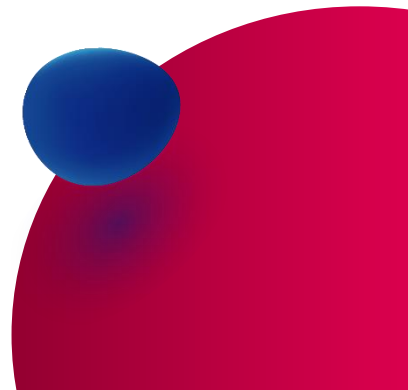
# PRINCIPIOS DE UNA ORGANIZACIÓN CENTRADA EN LA ESTRATEGIA

3. Hacer de la estrategia un proceso continuo.

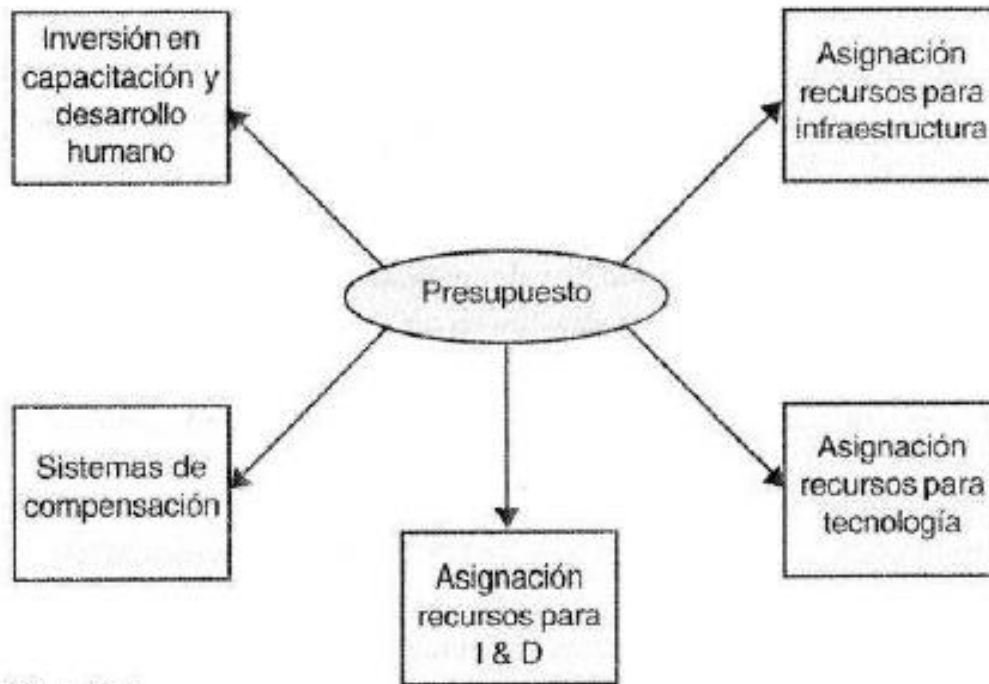
La estrategia es un proceso continuo, sostenible en el largo plazo, generadora de valor, flexible, revisable y ajustable frente a las variables de su entorno, producto de un análisis metódico y por lo tanto no improvisado.

La estrategia tiene que convertir a la organización en una que anticipa y no en una empresa que solo reacciona.

Debe estar alineado con el modelo de gobernabilidad el cual determina las reglas de juego en la gestión empresarial.



# PRINCIPIOS DE UNA ORGANIZACIÓN CENTRADA EN LA ESTRATEGIA



3. Hacer de la estrategia un proceso continuo.

# PRINCIPIOS DE UNA ORGANIZACIÓN CENTRADA EN LA ESTRATEGIA



3. Hacer de la estrategia un proceso continuo.

# PRINCIPIOS DE UNA ORGANIZACIÓN CENTRADA EN LA ESTRATEGIA

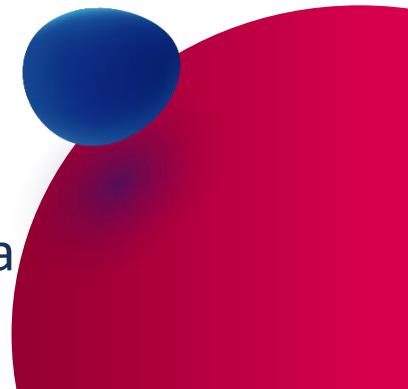


## 4. Alinear la estructura organizacional de la estrategia.

La estrategia sigue a la estructura.

Para alinear la estructura con la estrategia la organización debe definir el modelo de negocio.

- Estrategia de Liderazgo en productos.
- Negocios centrados en la intimidad con cliente
- Negocios cuya proposición de valor es la excelencia operacional.



# PRINCIPIOS DE UNA ORGANIZACIÓN CENTRADA EN LA ESTRATEGIA



## 4. Alinear la estructura organizacional de la estrategia.

- Estrategia de Liderazgo en productos.

Empresas flexibles, ampliamente empoderadas, innovadoras.

Son los primeros en el mercado y es la condición necesaria para su éxito.

Son segmentos de mercado muy selectivos en el cual el precio no es el factor diferencial.



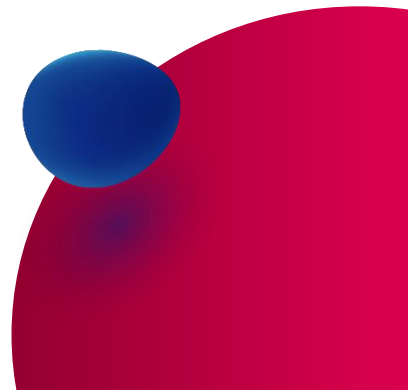


# PRINCIPIOS DE UNA ORGANIZACIÓN CENTRADA EN LA ESTRATEGIA



4. Alinear la estructura organizacional de la estrategia.

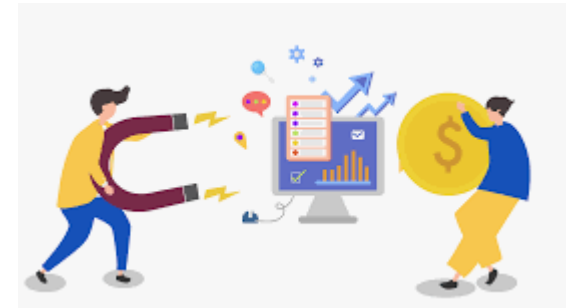
- Estrategia de Liderazgo en productos.



# PRINCIPIOS DE UNA ORGANIZACIÓN CENTRADA EN LA ESTRATEGIA

4. Alinear la estructura organizacional de la estrategia.

- Negocios centrados en la intimidad con cliente  
Son flexibles a la medida del cliente.  
Son altamente empoderados, con un conocimiento profundo de sus clientes y de las necesidades de los mismos.  
Sus nichos de mercado son muy exclusivos pero de altos márgenes.  
En este modelo la atención y satisfacción del cliente es mas importante que el negocio.



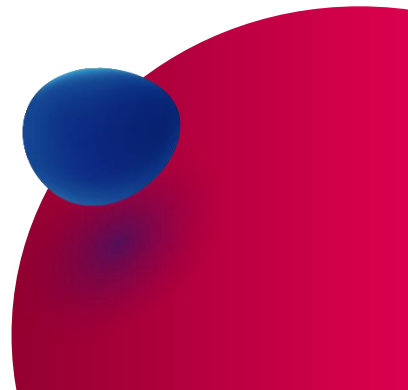


# PRINCIPIOS DE UNA ORGANIZACIÓN CENTRADA EN LA ESTRATEGIA



## 4. Alinear la estructura organizacional de la estrategia.

- Negocios centrados en la intimidad con cliente  
Son flexibles a la medida del cliente.



# PRINCIPIOS DE UNA ORGANIZACIÓN CENTRADA EN LA ESTRATEGIA

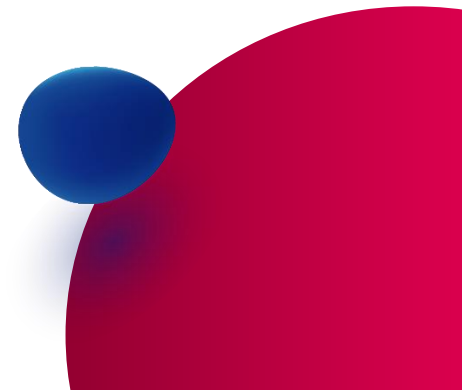
4. Alinear la estructura organizacional de la estrategia.

- Negocios cuya proposición de valor es la excelencia operacional.

En este modelo de negocio el cliente es altamente sensible al precio, son mercados masivos de muy poco margen, con procesos estandarizados y con decisiones altamente centralizadas.

El proceso logístico es uno de los componentes centrales.

Tiempo y oportunidad se vuelven parte fundamental del core.

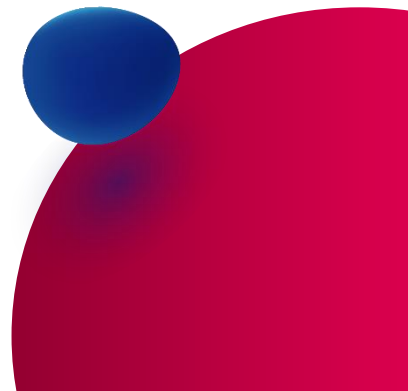


# PRINCIPIOS DE UNA ORGANIZACIÓN CENTRADA EN LA ESTRATEGIA



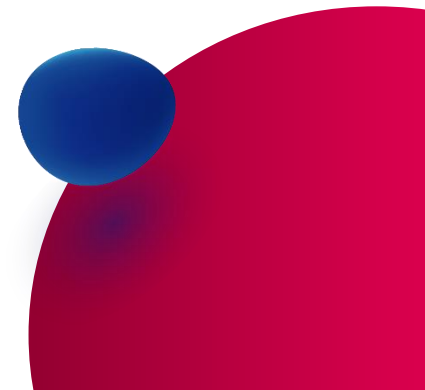
## 4. Alinear la estructura organizacional de la estrategia.

- Negocios cuya proposición de valor es la excelencia operacional.



# PRINCIPIOS DE UNA ORGANIZACIÓN CENTRADA EN LA ESTRATEGIA

Procesos internos por modelo de negocio			
Estrategia	Procesos Innovadores	Procesos para la gerencia del cliente	Excelencia operacional
Liderazgo de productos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Invención</li> <li>• Desarrollo de productos</li> <li>• Primeros en el mercado</li> </ul>	✓	✓
Intimidad con el cliente <i>Boutique</i>	✓	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de soluciones a la medida</li> <li>• Servicio al cliente</li> <li>• Gerencia de relaciones</li> <li>• Servicio de apoyo</li> </ul>	✓
Excelencia operacional	✓	✓	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerencia cadena suministros</li> <li>• Operaciones eficientes</li> <li>• Relación de costo</li> <li>• Calidad</li> <li>• Tiempo de entregas</li> <li>• Gerencia de infraestructura</li> </ul>



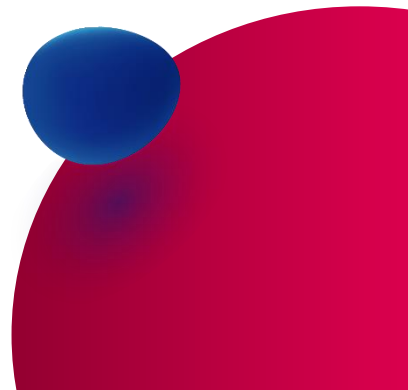
# PRINCIPIOS DE UNA ORGANIZACIÓN CENTRADA EN LA ESTRATEGIA



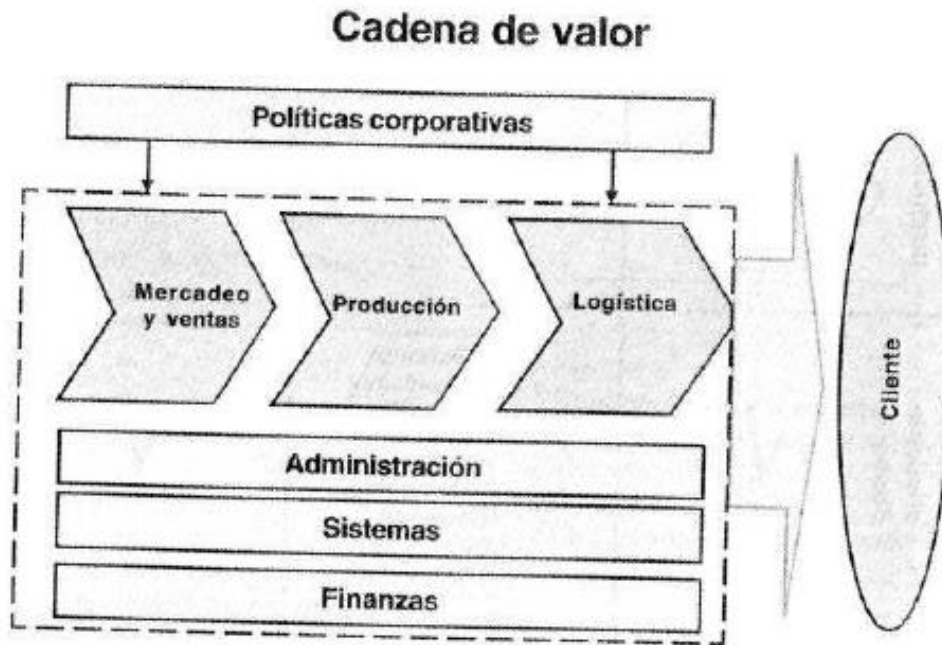
## 4. Alinear la estructura organizacional de la estrategia. CADENA DE VALOR

La cadena de valor es la herramienta empresarial básica para analizar las fuentes de ventaja competitiva, es un medio sistemático que permite examinar todas las actividades que se realizan y sus interacciones.

Permite dividir la compañía en sus actividades estratégicamente relevantes a fin de entender el comportamiento de los costos, así como las fuentes actuales y potenciales de diferenciación. (Porter, p.51)



# PRINCIPIOS DE UNA ORGANIZACIÓN CENTRADA EN LA ESTRATEGIA



# PRINCIPIOS DE UNA ORGANIZACIÓN CENTRADA EN LA ESTRATEGIA

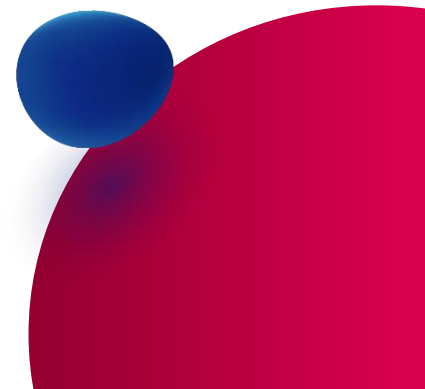


## 4. Alinear la estructura organizacional de la estrategia.

### CADENA DE VALOR

La cadena esta integrada por los procesos estratégicos, los cuales son aquellos que direccionan la institución, claves (core), los inherentes al negocios y los de soporte.

Los core requieren una integración horizontal generadora de valor en cada interacción, mientras los de soporte tienen relaciones verticales con los procesos core, como facilitadores para que estos al final produzcan un margen o valor.



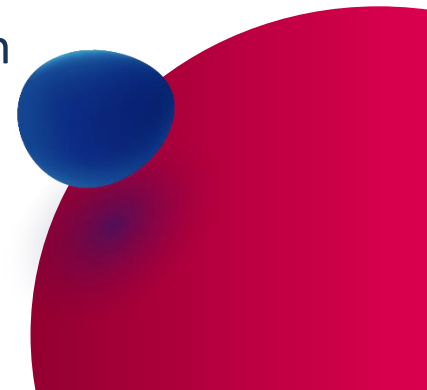


# PRINCIPIOS DE UNA ORGANIZACIÓN CENTRADA EN LA ESTRATEGIA



## 4. Alinear la estructura organizacional de la estrategia. CADENA DE VALOR

Los procesos estratégicos son el marco de referencia de toda la organización y por lo tanto direccionan el desarrollo y la actuación de los procesos clave y los de soporte.



# PRINCIPIOS DE UNA ORGANIZACIÓN CENTRADA EN LA ESTRATEGIA

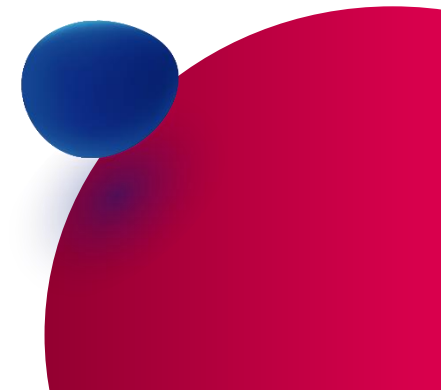


# CADENA DE VALOR



La cadena de valor de Starbucks consiste, básicamente, en una serie de actividades que le agregan valor al producto cafetero a través de cada uno de sus procesos de producción y distribución, hasta llegar a las manos del cliente final.

La cadena de valor de Starbucks se rige por este modelo de actividades primarias y secundarias que define muy bien para diferenciarse de la competencia.



# CADENA DE VALOR

**LOGÍSTICA INBOUND:** Starbucks se preocupa de seleccionar la mejor calidad de granos de café desde productores de América Latina, África y Asia.

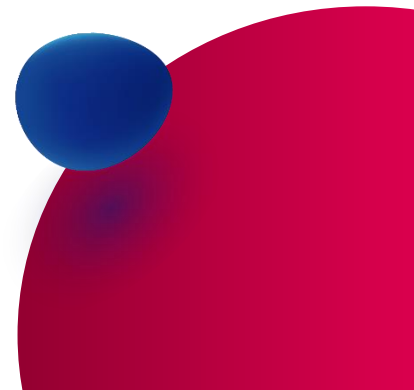
El grano verde o sin tostar, son producidos directamente desde los campos de producción de los proveedores de Starbucks. Estos son transportados hasta los sitios de almacenamiento, donde los granos son tostados y empaquetados. Luego de este proceso, estarían listos para ser enviados a los centros de distribución.

**OPERACIONES:** Starbucks actualmente opera en 83 países y más de 30.660 tiendas desplegadas internacionalmente.

**LOGÍSTICA OUTBOUND:** en la cadena de valor de Starbucks hay muy poca o ninguna presencia de intermediarios en la venta de productos. La mayoría de sus productos son vendidos en sus propios locales o en sus tiendas con licencia.

**MARKETING Y VENTAS:** en la cadena de suministro de Starbucks se invierte más en productos de calidad superior y en un alto nivel de servicio a los cliente, que en el clásico marketing agresivo. Las actividades de marketing, son realizadas por la compañía durante el lanzamiento de nuevos productos, a través del muestreo en los alrededores de sus locales.

**SERVICIO:** la cadena de valor de Starbucks apunta a construir la fidelización de sus clientes a través de altos niveles de servicio en sus propias tiendas. El objetivo de Starbucks es “ser líderes del mercado y marca de café, vendiendo la mejor calidad de café y productos relacionados, y entregando a cada cliente una experiencia Starbucks única” (fuente: [www.starbucks.com](http://www.starbucks.com)).



# CADENA DE VALOR



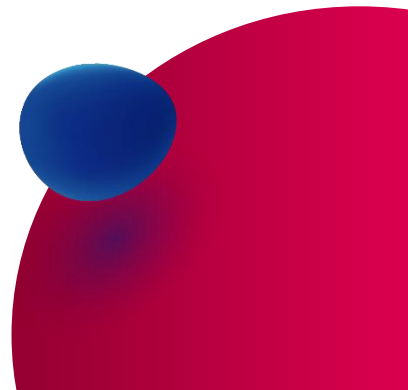
Los elementos de la cadena de valor de Starbucks en cuanto a sus actividades secundarias son los siguientes:

**INFRAESTRUCTURA:** incluye todos los departamentos administrativos, financieros, legales, entre otros, que son necesarios para mantener las tiendas funcionando.

**MANEJO DE RECURSOS HUMANOS:** parte de la propuesta de valor de Starbucks es a través de sus empleados motivados, quienes reciben generosos incentivos y beneficios para mantenerlos comprometidos. Además, la compañía es conocida por cuidar a su fuerza de trabajo, razón por la cual hay poca rotación de personal.

**DESARROLLO TECNOLÓGICO:** Starbucks es muy conocido por el uso tecnológico que no solo ayuda en su logística y cadena de suministro, sino también en el procesamiento del café y para conectar con sus clientes. Muchos de ellos utilizan las tiendas como oficinas de turno o punto de encuentro, principalmente por el internet gratis e ilimitado.

**APROVISIONAMIENTO:** es un procedimiento que involucra la obtención de materia prima para el producto final. Como parte de la cadena de valor de Starbucks y ejemplo de cadena de suministro, los agentes de la compañía viajan a los distintos continentes para la obtención de materia prima de alto nivel y así establecer relaciones a largo plazo con los proveedores.



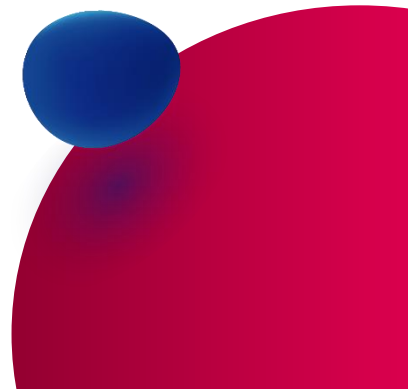
# PRINCIPIOS DE UNA ORGANIZACIÓN CENTRADA EN LA ESTRATEGIA



## 5. Traducir la estrategia en términos operacionales

La estrategia debe ser entendida e internalizada por todos los miembros de la organización y para ello hay que diseñar mecanismos que permitan que la organización se oriente toda en la misma dirección.

Para esto la organización debe desarrollar y poner en ejecución un sistema de protocolos y acuerdos de desempeño.

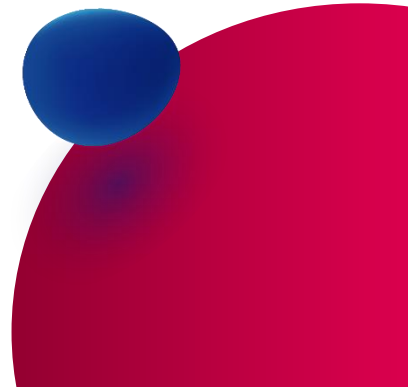


# PRINCIPIOS DE UNA ORGANIZACIÓN CENTRADA EN LA ESTRATEGIA



## 5. Traducir la estrategia en términos operacionales Mapas estratégicos

Herramienta que hace explícitas las hipótesis estratégicas de la organización, describe el proceso mediante el cual la interacción de los procesos genera al final valor para la organización.



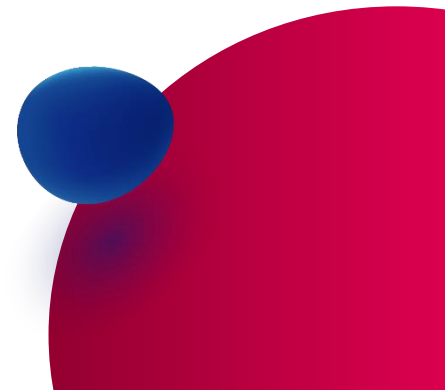


# PRINCIPIOS DE UNA ORGANIZACIÓN CENTRADA EN LA ESTRATEGIA

## 5. Traducir la estrategia en términos operacionales

### **MAPAS ESTRATÉGICOS**

- a. Clarificar la estrategia, se debe tener claro entendimiento de la estrategia corporativa o de la unidad de negocio para la cual se elabora el mapa estratégico.
- b. Definir las perspectivas dentro de las cuales se va a monitorear la estrategia.
  - Estrategia financiera
  - Estrategia del cliente y del mercado
  - Estrategia interna
  - Estrategia de innovación y aprendizaje.





# PRINCIPIOS DE UNA ORGANIZACIÓN CENTRADA EN LA ESTRATEGIA



Definir las perspectivas dentro de las cuales se va a monitorear la estrategia.

# PRINCIPIOS DE UNA ORGANIZACIÓN CENTRADA EN LA ESTRATEGIA

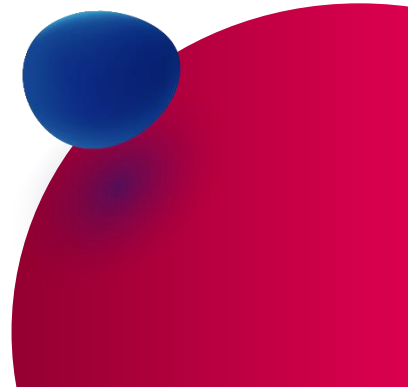
## 5. Traducir la estrategia en términos operacionales

### Mapas estratégicos

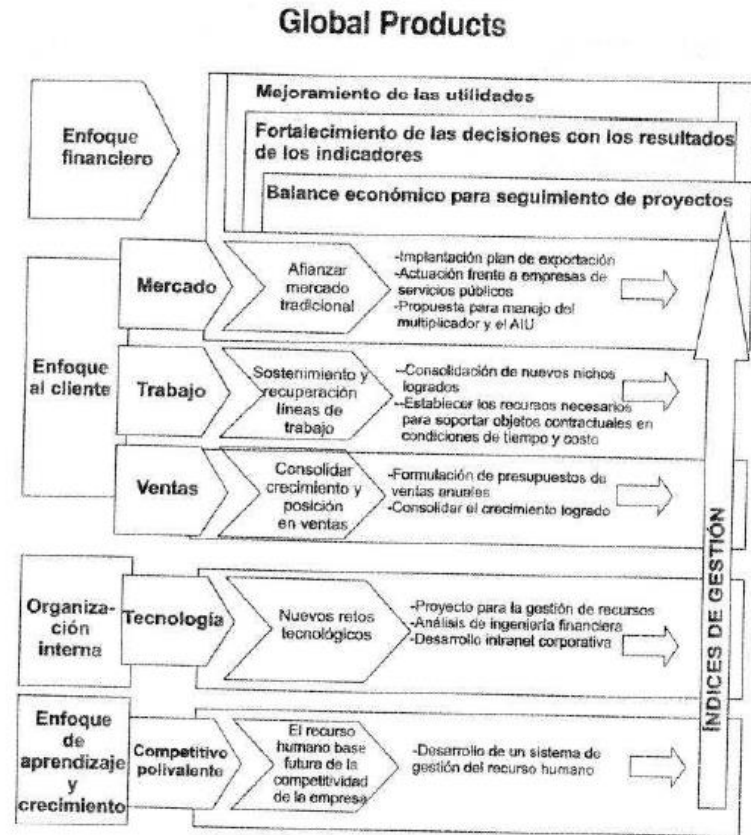
c. Identificar los objetivos globales de la organización. Deben obtenerse del direccionamiento estratégico de la empresa.

d. Iniciando en cascada de arriba abajo se definen las estrategias que corresponden al objetivo dentro de cada perspectiva.

Objetivos Perspectivas	Objetivo I	Objetivo II	Objetivo III	Objetivo IV
Financiera	Estrategia I.1 →	Estrategia II.1 →	Estrategia III.1 →	Estrategia IV.1 →
Cliente y mercado	Estrategia I.2 →	Estrategia II.2 →	Estrategia III.2 →	Estrategia IV.2 →
Interna	Estrategia I.3 →	Estrategia II.3 →	Estrategia III.3 →	Estrategia IV.3 →
Innovación y aprendizaje	Estrategia I.4 →	Estrategia II.4 →	Estrategia III.4 →	Estrategia IV.4 →

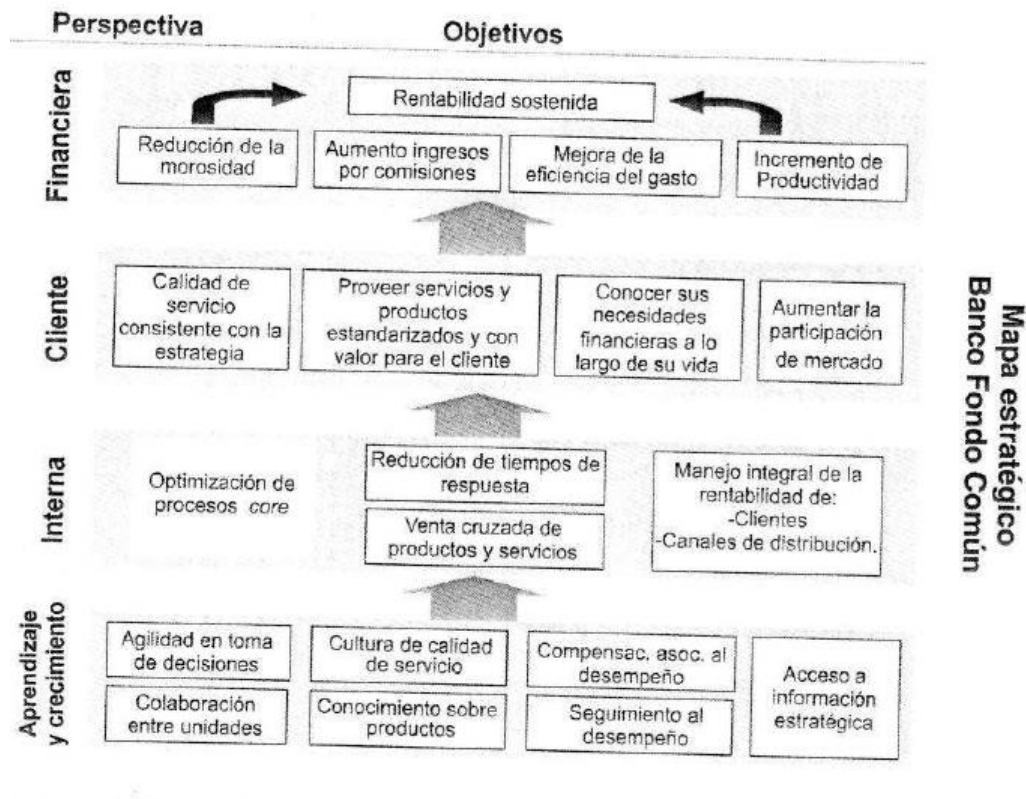


# PRINCIPIOS DE UNA ORGANIZACIÓN CENTRADA EN LA ESTRATEGIA



5. Traducir la estrategia en términos operacionales  
Mapas estratégicos

# PRINCIPIOS DE UNA ORGANIZACIÓN CENTRADA EN LA ESTRATEGIA



5. Traducir la estrategia en términos operacionales  
Mapas estratégicos

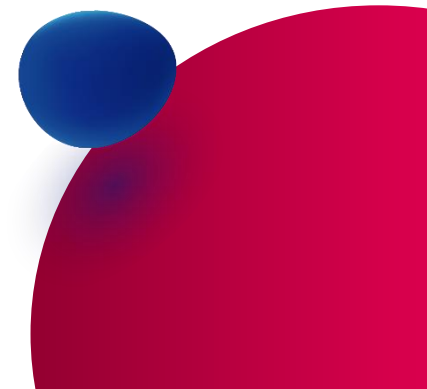
# PRINCIPIOS DE UNA ORGANIZACIÓN CENTRADA EN LA ESTRATEGIA

6. Hacer de la estrategia parte integral del día tras día de los colaboradores.

La estrategia debe llegar al trabajo diario de los colaboradores y ellos deben orientar su trabajo en función de la estrategia.

El manejo de la cadena de suministro, procesos logísticos, operativos y de producción debe tener como marco de referencia la estrategia.

La selección del talento humano y su desarrollo debe ser compatible con la estrategia.

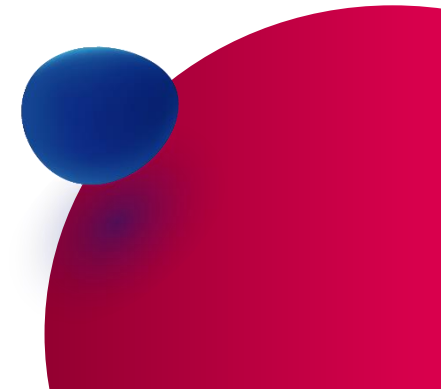




# COMO LOGRAN LAS EMPRESAS ALINEAR LA ESTRATEGIA CON EL TRABAJO DIARIO DE LA EMPRESA

Las empresas centradas en la estrategia:

- Gerencian su talento humano por competencias, estas competencias deben definirse en función de la estrategia.
- Operacionalizan la estrategia en protocolos de desempeño, individuales y grupales, les hace seguimientos y los miden con indicadores previamente establecidos.
- Cambian sus modelos de evaluación del desempeño migrando a sistemas de 360 grados, los cuales facilitan una evaluación integral del desempeño de los individuos o los equipos.



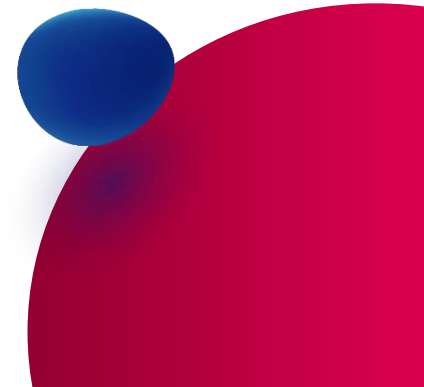


# COMO LOGRAN LAS EMPRESAS ALINEAR LA ESTRATEGIA CON EL TRABAJO DIARIO DE LA EMPRESA



Las empresas centradas en la estrategia:

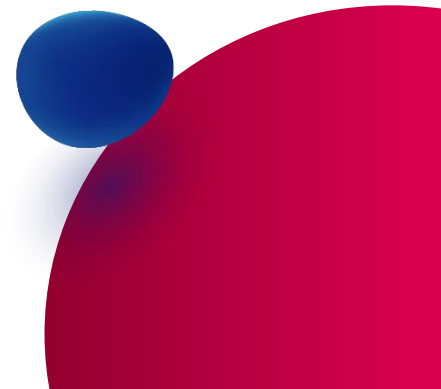
- Cambian los modelos tradicionales de compensación de sus colaboradores.  
incursionan en sistemas flexibles como un camino a la compensación variable, esta estrategia es indispensable para consolidar el cambio.
- Establecen sistemas de reconocimiento para los colaboradores con mejores desempeños; crean competencia con los resultados.
- Propician el aprendizaje en equipo como una estrategia fundamental para mantener y consolidar una visión compartida.
- Diseñan cuadros de mando con indicadores grupales e individuales como condición para mantener alineada la empresa con la estrategia.



# CASO DE ANALISIS



<https://www.youtube.com/watch?v=-Vrxp-H8KqE>







# CONCLUSIONES

- La planeación estratégica funcional se realiza a nivel de las unidades estratégicas de negocio o áreas funcionales.
- La planeación estratégica operativa  
Ocurre a nivel de las unidades de operación.  
Se incluyen áreas como la contabilidad, servicios de mercadeo, ventas entre otras, las cuales deben formular su plan estratégico operativo dentro de los lineamientos de los planes estratégicos funcionales
- La cadena de valor es la herramienta empresarial básica para analizar las fuentes de ventaja competitiva, es un medio sistemático que permite examinar todas las actividades que se realizan y sus interacciones



"LOS DESAFÍOS HACEN LA VIDA  
INTERESANTE Y SUPERARLOS LA  
HACE SIGNIFICATIVA".  
JOSHUA J. MARINE.



**FIN DE  
GRABACIÓN**