

VP Consultores

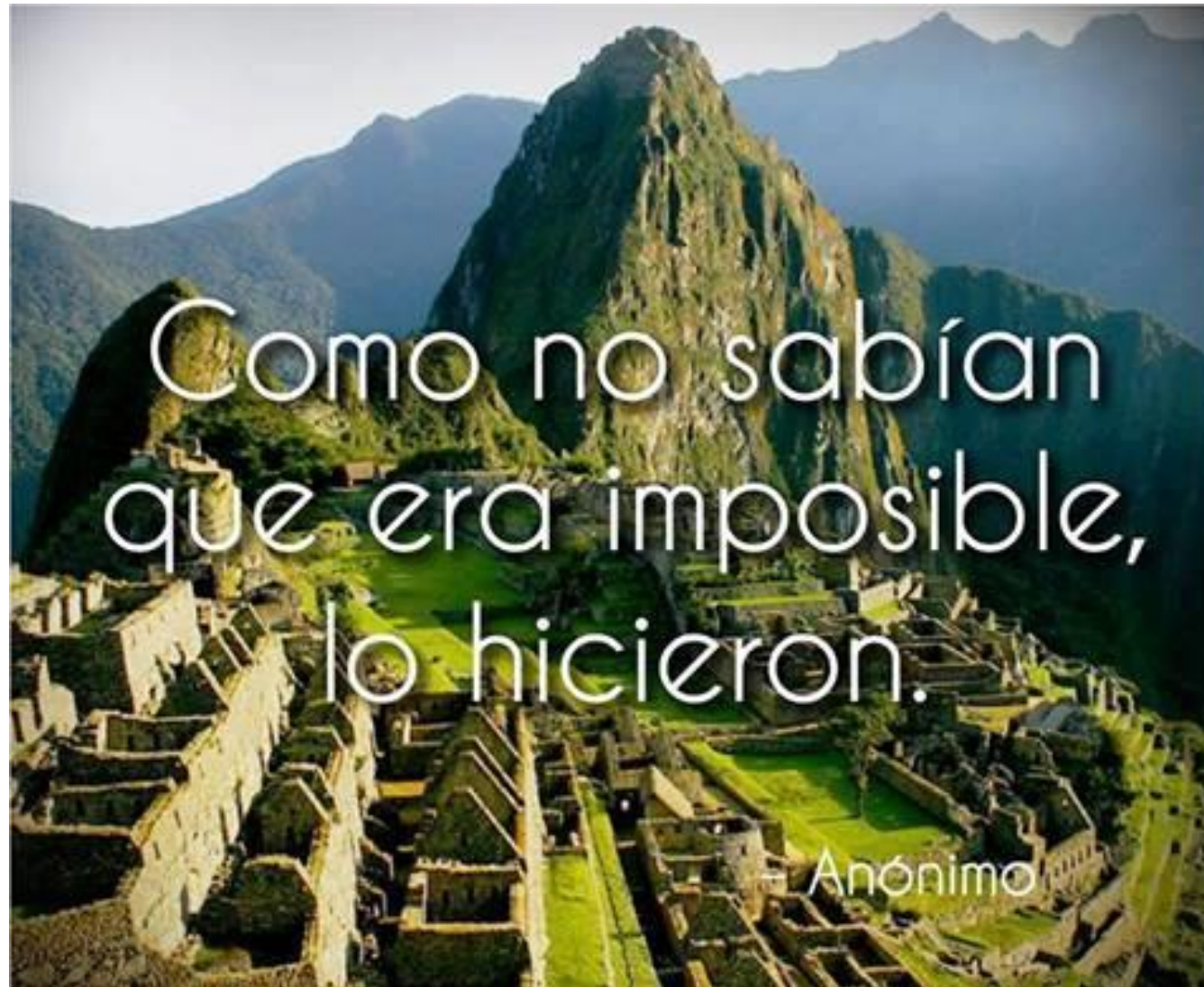


CONSULTORES EMPRESARIALES

Planeación Estratégica



Lcda. Jimena García
Lunes 27 de Abril del 2015



Como no sabían
que era imposible,
lo hicieron.

— Anónimo

Introducción

“No es necesario ser una empresa grande para ser una gran empresa”



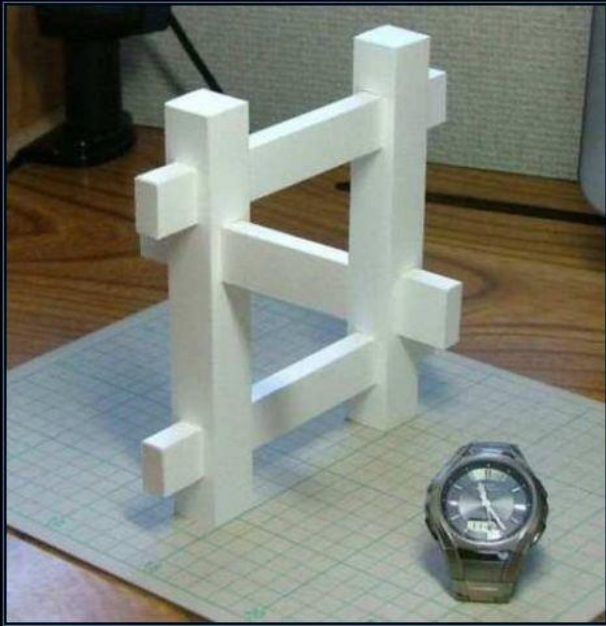
Introducción

Ante el contexto turbulento de hoy nadie puede sentirse fuerte por lo que es, la única fortaleza posible es la que proviene de ser capaz de responder, de poder dejar de ser lo que se es en este momento para llegar a ser lo que sea necesario e importante en cada circunstancia que nos toque vivir.



Introducción

Si queremos **innovar en nuestro modelo de negocio** es necesario comprender a qué áreas puede afectar, en qué sentido y cómo maximizar su impacto positivo (o minimizarlo en caso de ser negativo).



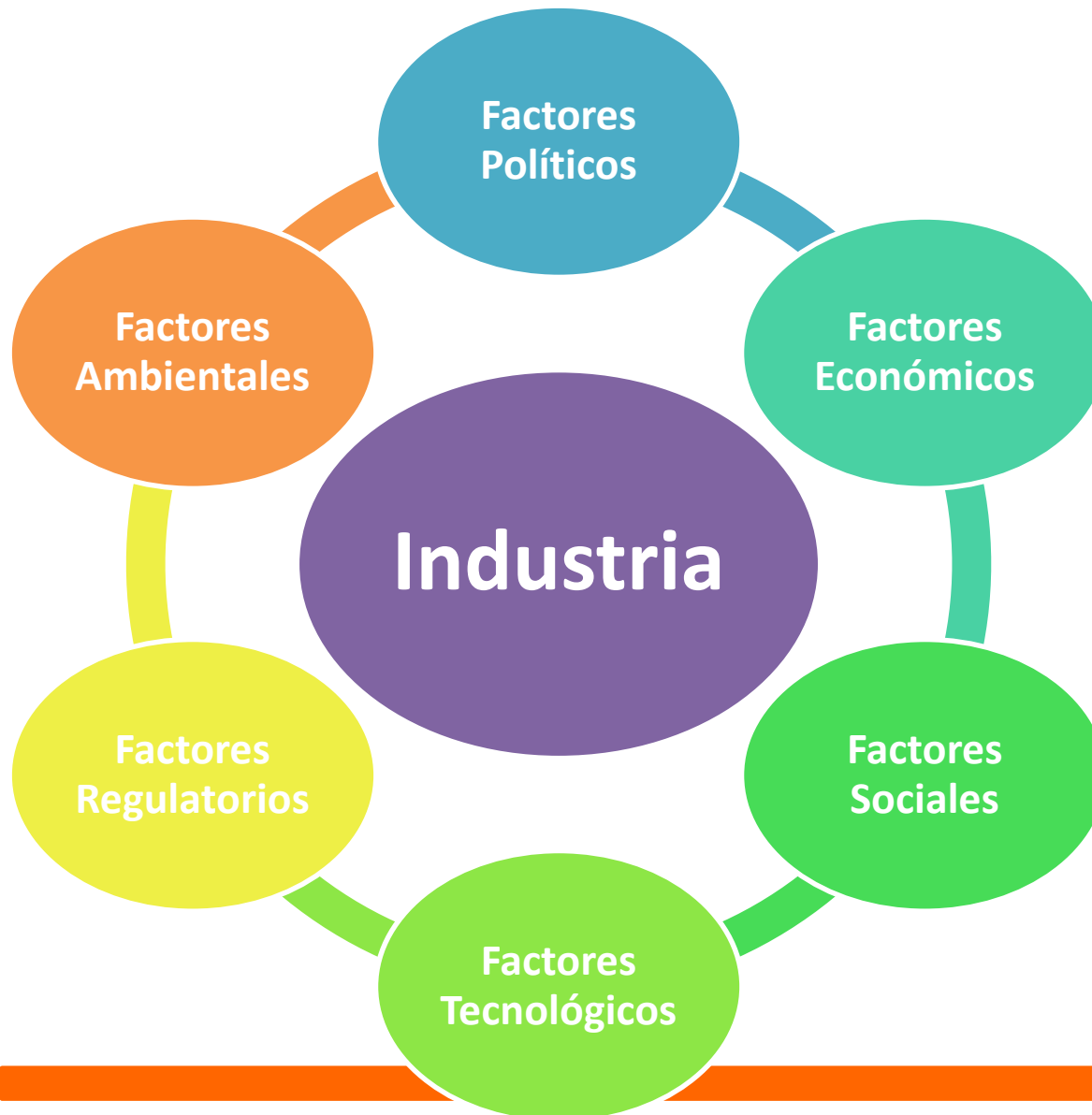
CONFUSIÓN MENTAL EN

3, 2, 1

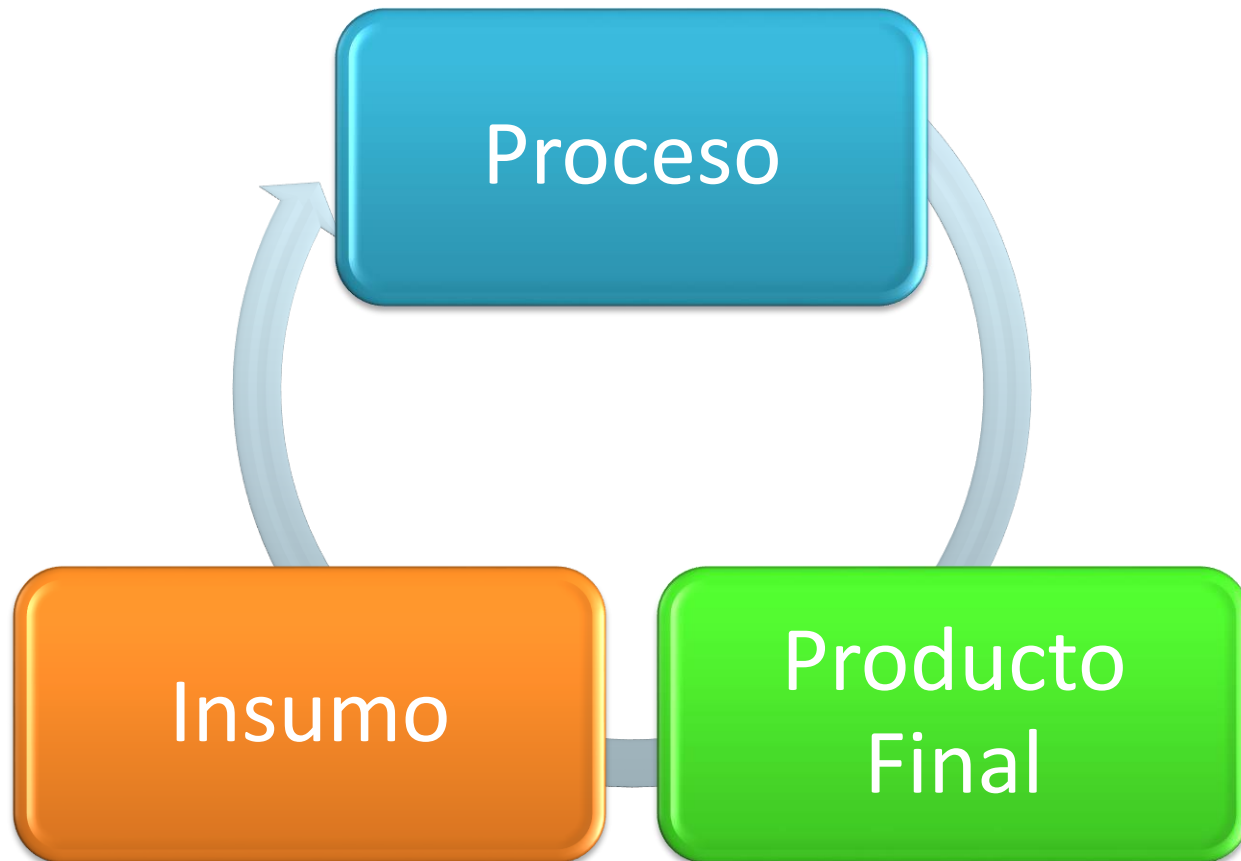
más en cuanarazon.com

Cambiar la perspectiva.

ANÁLISIS DEL MACROENTORNO



SISTEMA PRODUCTIVO DE UNA ORGANIZACIÓN



LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA SE PUEDE DEFINIR COMO:

Una **herramienta** que permite a las organizaciones **prepararse** para **enfrentar las situaciones** que se presentan en el **futuro**, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia **metas** realistas de desempeño, por lo cual es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de planeación.

BENEFICIOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

- Impulsa a las instituciones a la identificación de las causas de los problemas y la toma de acciones oportunas para corregir errores o desviaciones en el logro de objetivos y metas.
- Clarifica la planificación.
- Alinea la misión, visión y objetivos de las entidades.
- Permite elaborar un programa de trabajo consistente y coherente que contemple objetivos, metas y recursos bien identificados.

PASOS PARA ESTABLECER UNA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

- 1) Establecimiento de Filosofía Organizacional
(Definición de: VISIÓN, MISIÓN y VALORES)
- 2) Análisis FODA
- 3) Identificación de líneas estratégicas
- 4) Definición de ajustes organizacionales
- 5) Establecimientos de Planes Operativos Anuales
(POA's)
- 6) Establecimiento de Presupuesto (objetivos y metas)

Visión Empresarial



Visión Empresarial

Entender las raíces de triunfo de una empresa u organización, no es un frívolo ejercicio académico, este entendimiento proporcionará una mejor apreciación de las estrategias que pueden aumentar la posibilidad de éxito y reducir la posibilidad del fracaso.



Visión Empresarial

Toda empresa es una organización, como tal es un organismo que se encuentra en constante evolución.

Como todo ente donde confluyen más de dos actores, las organizaciones formal o informalmente crean su propia cultura, la cual según el liderazgo puede determinar las estrategias o al contrario *ser establecida como una estrategia*.



Visión Empresarial

El proceso administrativo de toda empresa implica diversas actividades:



Visión Empresarial

La planificación o planeación es un proceso racional de toma decisiones por anticipado, que incluye la selección de las rutas de acción que debe seguir una empresa y cada unidad de la misma para conseguir unos determinados objetivos del modo más eficiente.

La organización comprende el establecimiento de una estructura intencional, formalizada, permanentemente y roles para las personas que integran la empresa.

Visión Empresarial

La dirección es la función administrativa que trata de influir en las personas de la organización, para que, de forma voluntaria y con interés, contribuyan al logro de los objetivos de la empresa y de su unidad funcional.

El Control es la actividad de seguimiento encaminada a corregir las desviaciones que puedan darse al respecto de los objetivos. El control se ejerce con referencia a los planes, mediante la comparación regular y sistemática de las previsiones habidas respecto de los objetivos.

Cultura Empresarial

Misión

Razón de Ser



Visión

A donde queremos llegar



Valores

Como llegaremos a ser

Visión Empresarial



Se denomina visión empresarial a aquella habilidad que poseen ciertas personas de percibir el futuro de su empresa a largo plazo, proyectándose en el tiempo, para imaginar nuevos contextos donde deberá funcionar, con nuevas necesidades y recursos, previendo lo necesario para adecuarse a ello.

Visión Empresarial

Así decimos “Juan tiene visión empresarial, fue pionero en desarrollar procesos de ahorro de combustible cuando nadie preveía el alza en los carburantes”, o “Pedro no posee visión empresarial, no quiso invertir en nuevas maquinarias y sus costos se elevaron, llevando a la quiebra el negocio familiar”.

En el primer caso la visión requirió un proceso de cambio.

Visión Empresarial



Visión Empresarial



La importancia de la visión radica en que es una fuente de inspiración para el negocio, representa la esencia que guía la iniciativa, de él se extraen fuerzas en los momentos difíciles y ayuda a trabajar por un motivo y en la misma dirección a todos los que se comprometen en el negocio.

Facilita las coordenadas que dan rumbo al futuro.

Ventajas

- Fomenta el entusiasmo y el compromiso de todas las partes que integran la organización.
- Incentiva a que desde el director general hasta el último trabajador que se ha incorporado a la empresa, realicen acciones conforme a lo que indica la visión. Recordando que los mandos superiores tienen que predicar con el ejemplo.
- Una adecuada visión, evita que se le hagan modificaciones, de lo contrario cualquier cambio esencial dejaría a los componentes de la empresa sin una guía fiable, fomentando la inseguridad general.

El Propósito Estratégico

Una vez que la visión ha sido creada e integrada en la actividad diaria de la empresa, aparece el propósito estratégico.

Éste se refiere a buscar aspectos más concretos de la visión, materializándola.



El Propósito Estratégico

Las características esenciales del propósito estratégico son:

- Plantear metas muy ambiciosas que llevarán a la compañía a un éxito total.
- Tener una visión estable, sin modificaciones.
- Todos hacia una misma visión: cada uno de los recursos que componen la organización tiene que involucrarse totalmente en la búsqueda de la visión.

Para ello desarrollarán todos los esfuerzos que estén a su alcance, compartiendo momentos de euforia y de crisis.

Misión

La misión de una empresa es su razón de ser.

Es el propósito o motivo por el cual existe y, por tanto, da sentido y guía a las actividades de la empresa.

La misión de una empresa es la tarjeta de presentación de la misma, por lo que exige una constante revisión y autoevaluación de su funcionamiento para estimar si es congruente con los objetivos trazados. Los objetivos de la empresa son los puntos intermedios de la misión.

Misión

La misión debe contener y manifestar características que le permitan permanecer en el tiempo, por ejemplo:

- Atención (orientación al cliente).
- Alta calidad en sus productos o servicios.
- Mantener una filosofía de mejoramiento continuo.
- Innovación y/o diversificación (tecnología de punta).
- Ventajas y/o peculiaridades competitivas, que le den a sus productos o servicios especificaciones que atraigan y mantengan al cliente (larga duración, garantía, sencillez de uso).

Misión

Por otra parte, la misión debe reunir ciertos requisitos, que le den validez y funcionalidad; la misión debe ser, por ejemplo:

Amplia. Dentro de una línea de productos, pero con posibilidades de expansión a otros productos, servicios o líneas similares. No obstante, la amplitud no debe ser de tal magnitud que pierda la naturaleza y carácter de la empresa, o bien que confunda su mercado y el tipo de necesidad a satisfacer.

Misión

Motivadora. Que inspire a los que laboran en la empresa, pero que no sea tan ambiciosa que se perciba como inalcanzable.

Congruente. Debe reflejar los valores de la empresa y las personas que la dirigen y trabajan en ella. La misión no es sólo una descripción de lo que es o pretende ser la empresa, sino también su esquema de valores (ético y moral).

Misión

Toda misión debe contestar a tres preguntas básicas:

- ¿Qué? (necesidad que satisface o problema que resuelve la empresa).
- ¿Quién? (clientes a quienes pretende alcanzar).
- ¿Cómo? (forma en que será satisfecha la necesidad que se pretende atacar).

Visión

La visión define las metas que pretendemos conseguir en el futuro. Estas metas tienen que ser realistas y alcanzables, puesto que la propuesta de visión tiene un carácter inspirador y motivador.

La declaración de visión tiende a ser más gráfica y abstracta que las declaraciones de misión (que tienden a ser más concretas y prospectivas). Una declaración de visión "pinta una escena" de realizaciones ideales en el futuro.

Visión

La **visión** es el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad”.

La **visión** de la empresa, es una declaración de aspiración de la empresa a mediano o largo plazo, es la imagen a futuro de cómo deseamos que sea la empresa mas adelante.

Su propósito es ser el motor y la guía de la organización para poder alcanzar el estado deseado.

Visión

Una declaración efectiva de visión debe ser:

- Clara y alejada de la ambigüedad
- Que dibuje una escena
- Que describa el futuro
- Que sea fácil de recordar y con la que uno pueda comprometerse
- Que incluya aspiraciones que sean realistas
- Que esté alineada con los valores y cultura de la organización
- Que esté orientada a las necesidades del cliente (si es para una organización de negocios)

Visión

Así mismo debe ser:

- Formulada por los lideres de la organización
- Dimensión del tiempo
- Integradora
- Amplia y detallada
- Positiva y alentadora
- Realista- Posible
- Consistente
- Difundida interna y externamente
- Vivida

Visión

Para la definición de la **visión** de las empresas, ayuda responder a las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es la imagen deseada de nuestro negocio?
- ¿Cómo seremos en el futuro?
- ¿Qué haremos en el futuro?
- ¿Qué actividades desarrollaremos en el futuro?

Misión - Visión

Mientras que la declaración de misión proporciona guía inmediata, una declaración de visión inspira. Un [atleta](#) podría tener una visión de subir al [pódium](#) cuando gana una medalla de oro. Su declaración de visión describiría esta escena.

Hagamos un Ejercicio



Algunos Ejemplos



CLARO: Empresa de Telefonía Móvil

Misión: “Proveer servicios de telecomunicaciones con la más alta calidad, más amplia cobertura y constante innovación para anticiparnos a las necesidades de comunicación de nuestros clientes; generar el mayor bienestar y desarrollo personal y profesional de nuestros trabajadores, proporcionar bienestar y desarrollo a la comunidad y exceder los objetivos financieros y de crecimiento de nuestros accionistas.”

Visión: Ser la empresa líder en telecomunicaciones en el País.

Algunos Ejemplos

International Business Machines (IBM): Empresa de productos informáticos.

Misión: “Ayudar a nuestros clientes a alcanzar sus metas de negocio proveyéndoles servicios y soluciones innovadoras.”

Visión: “Ser la compañía elegida por nuestra innovación, soluciones, productos y servicios. Ser reconocida por la calidad humana y profesional de nuestra gente y por nuestra contribución a la comunidad.”

Algunos Ejemplos

Banco de Crédito Productivos(BCP): Banco privado.

Misión: Promover el éxito de nuestros clientes con soluciones financieras adecuadas para sus necesidades, facilitar el desarrollo de nuestros colaboradores, generar valor para nuestros accionistas y apoyar el desarrollo sostenido del país.”

Visión: “Ser el Banco líder en todos los segmentos y productos que ofrecemos.”

Algunos Ejemplos

LAN AIRLINES: Empresa de transporte aéreo.

Misión: "Transportamos sueños entregando lo mejor de nosotros para lograr la preferencia del cliente y comunidades, y así construimos una empresa sustentable donde nos encante trabajar"

Visión: "Ser reconocida como una de 10 mejores aerolíneas del mundo"

CULTURA ORGANIZACIONAL



La cultura es la forma acostumbrada o tradicional de pensar y hacer las cosas, compartida en mayor o menor medida por los miembros de la organización, y que todos los miembros entrantes tienen que aprender y aceptar para ser aceptados como servidores de la empresa.

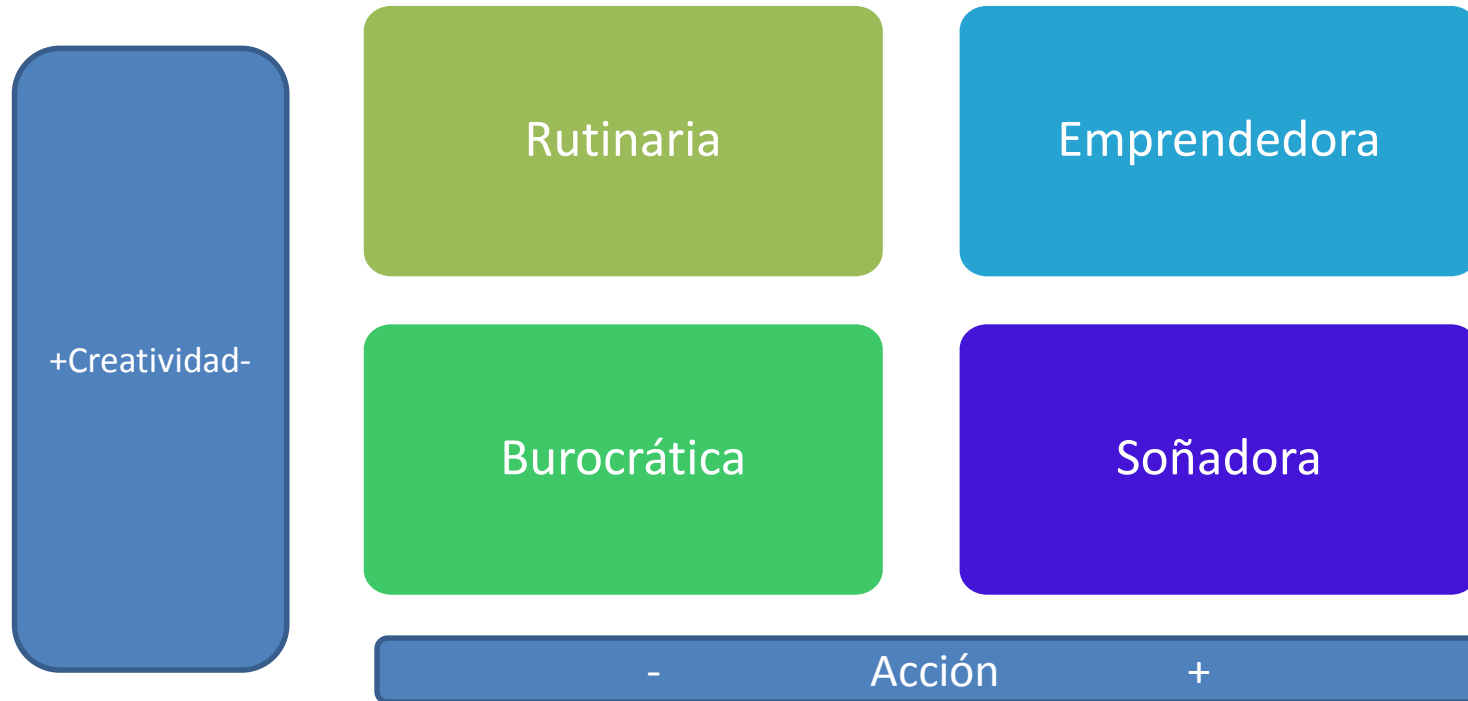
CULTURA ORGANIZACIONAL

Son los valores que predominan en una institución, los diversos sistemas de dirección, trabajo, control, la forma de hacer las cosas, la actitud del personal, el vestido, el lenguaje, los chistes, la manera de comportarse, los héroes, las leyendas, los rituales, las tradiciones, las metas, los símbolos, etc.

Se visualiza la organización como una tribu, una familia grande; posibilidad de dirigir.



CULTURA ORGANIZACIONAL



VALORES ORGANIZACIONAL

Los valores también inspiran la razón de ser de cada organización. Los fundadores deberían hacerlos explícitos desde su inicio. Así se comunicaría mejor cuál es el sistema de valores de la empresa. Lo que a su vez permite que existan criterios unificados que compacten y fortalezcan los intereses de todos.

La compatibilidad de los valores personales con los valores organizacionales conlleva a una alta satisfacción personal con el trabajo. Los objetivos de la organización y los de sus miembros cobran mayor significado e importancia

Mercados y Líderes del Siglo XX!

Características: Líder, los remeros, embarcación, agua.



Mercados y Lideres del Siglo XX!

Características: Líder, los remeros, embarcación, agua.



Mercados y Lideres del Siglo XX!

Características: Líder, los remeros, embarcación, agua.



sultores

Mercados y Lideres del Siglo XX!

Características: Líder, los remeros, embarcación, agua.



Mercados y Lideres del Siglo XX!

Características: Líder, los remeros, embarcación, agua.



nsultores

Mercados y Lideres del Siglo XX!

Analogía

Líderes de Mercados Cautivos:

Muchos Lideres de hoy se formaron en la época de los **Mercados Cautivos** y esa forma de liderazgo quedo grabada en su ADN.

Mientras más monopolios habían, menos cultura de competencia.

Ese liderazgo afecta paradigmáticamente organizaciones

REMO: el control lo tiene el líder



Enfoque Hacia la Ejecución

SPECIFIC

What will happen? (Clear, understandable, Outcome and action)

MEASURABLE

How will we know it's accomplished?

ACCOUNTABLE

Is it within the scope of your accountability?

REALISTIC

Is it possible in this situation?

TIME-BOUND

By when will it happen?

OBJETIVOS INTELIGENTES

M EDIBLES

E SPECÍFICOS

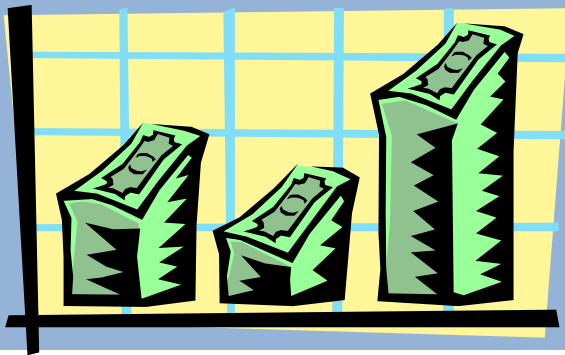
R EALISTAS

C ONTABILIZABLES

A CCESIBLES

PARA LA EMPRESA

- 1) Aumentar utilidades
- 2) Reducir costos
- 3) Maximizar Recursos



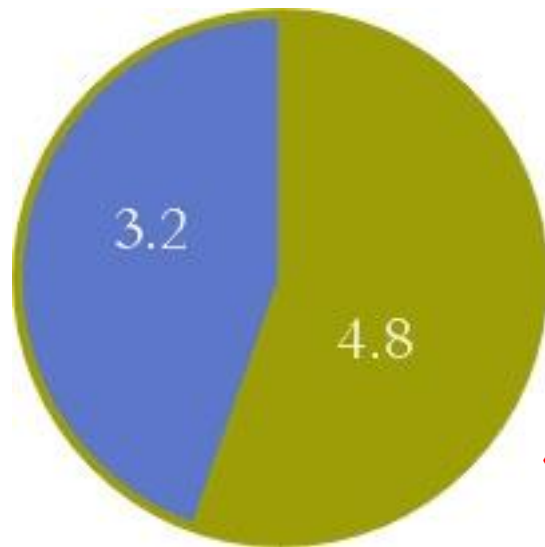
PARA LOS LÍDERES

- 1) Asumir Responsabilidades
 - 2) Hacer lo más conveniente para la Empresa
 - 3) Orientación a Resultados
- CON LA GENTE**



Horas Enfocadas vs. Horas Desenfocadas

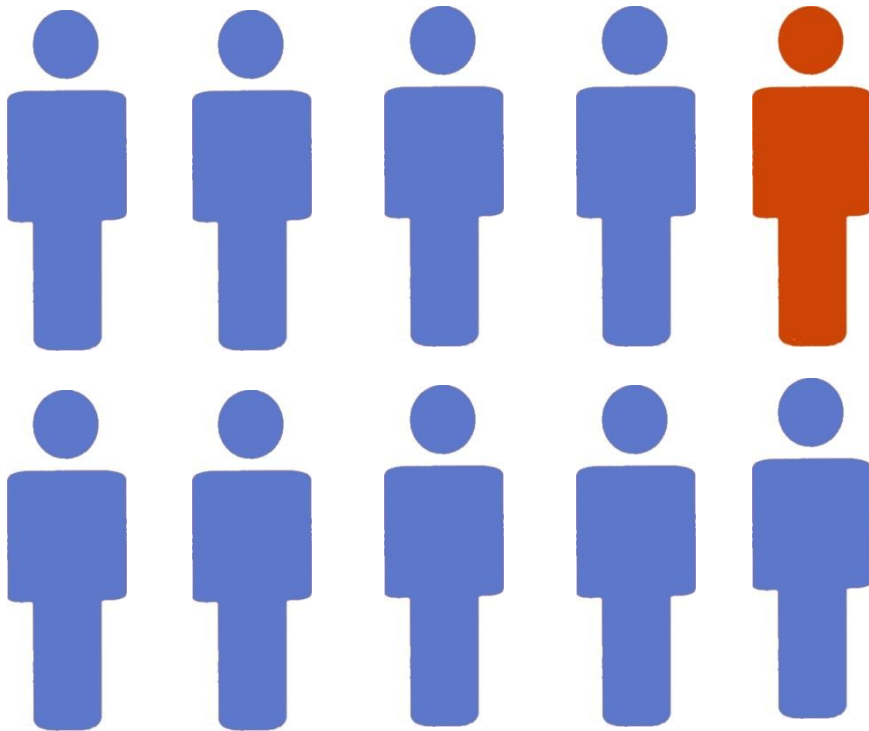
Horas Enfocadas »



« Horas Desenfocadas

Los trabajadores típicamente dedican menos de la mitad de su tiempo a tareas que consideran conectadas a los objetivos críticos relacionados con la misión.

Horas Enfocadas vs. Horas Desenfocadas

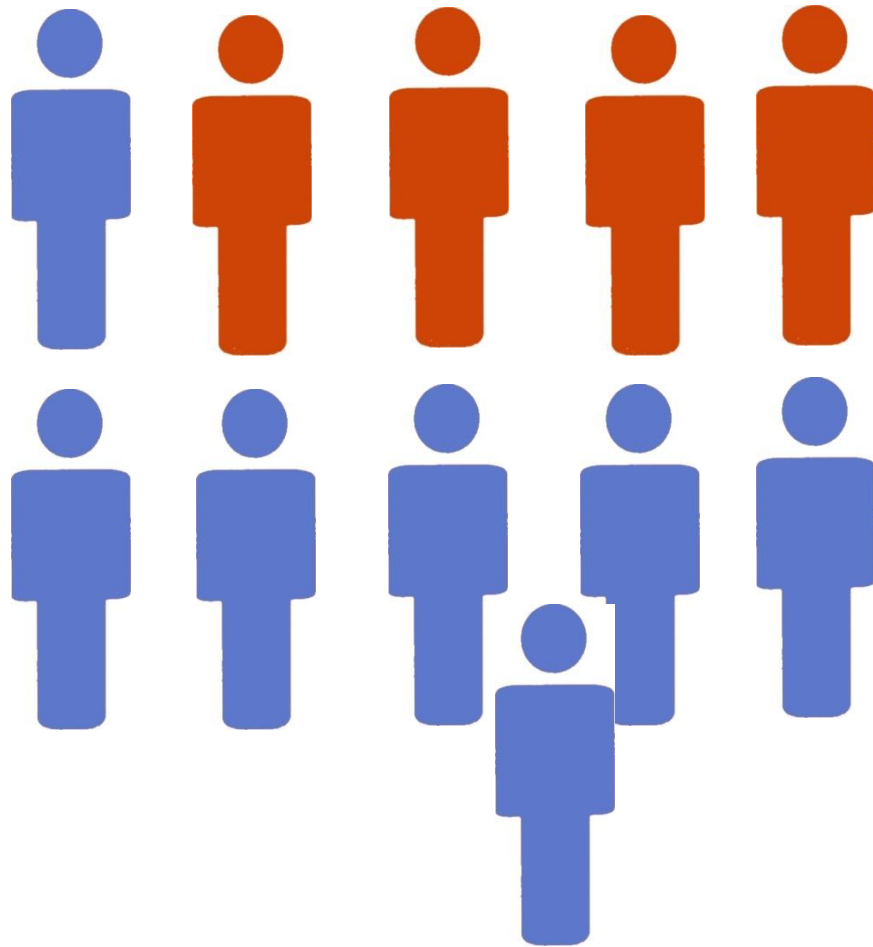


Sólo el 10% de los Gerentes están Altamente enfocados. El otro 90% están ya sea distraídos o desconectados de los objetivos clave de la Organización.

Al “confundir movimiento frenético con Acción Constructiva”, se hacen notar por su actividad Improductiva (busyness). *

** Bruch and Ghoshal “Beware of the Busy Manager”
Harvard Business Review - 2002.
anager”

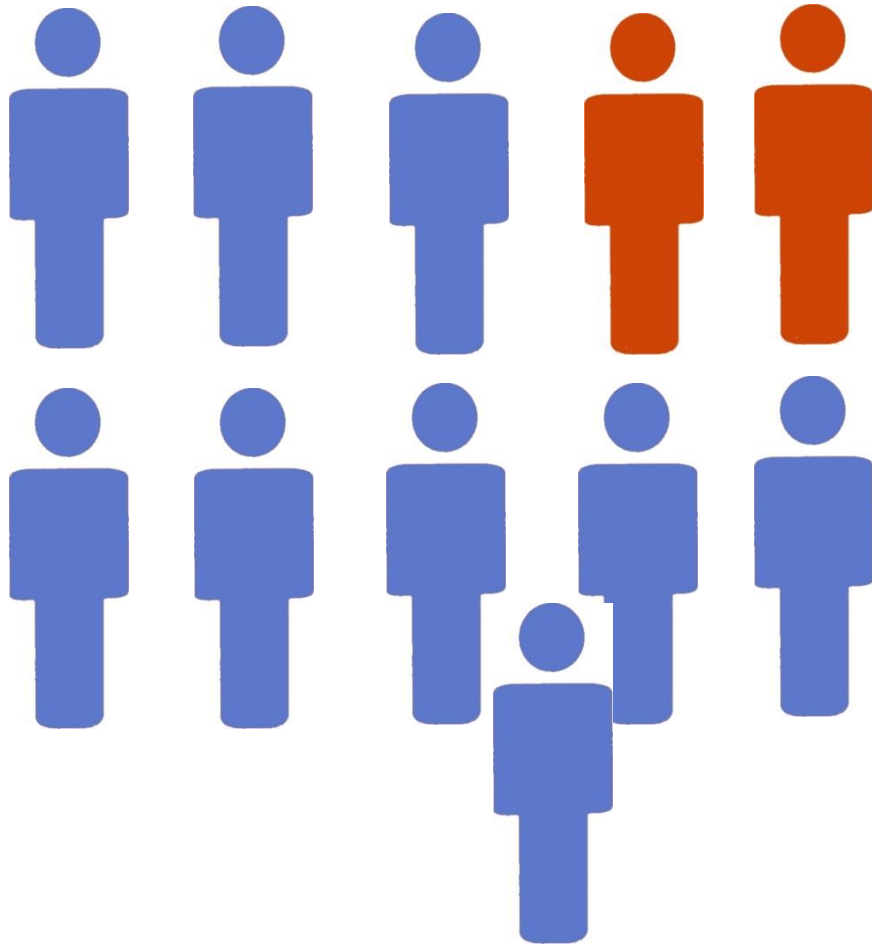
Si fuera un equipo de fútbol...



Sólo 4 jugadores
supieran cual es la
meta donde
anotar!!!

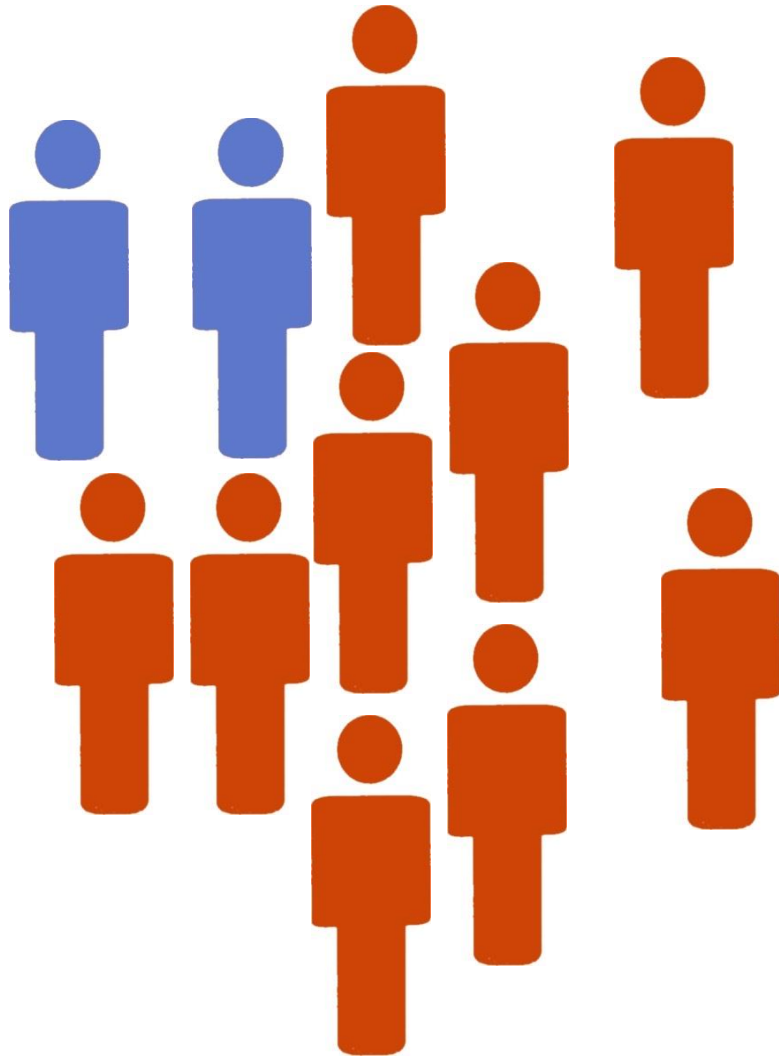
* Bruch and Ghoshal "Beware of the Busy Manager"
Harvard Business Review - 2002.

Si fuera un equipo de fútbol...



Sólo 2 jugadores
supieran cual es la
posición en la que
juegan y lo que se
supone que deben
hacer!!!

Si fuera un equipo de fútbol...



**TODOS, excepto 2
jugadores, estarían
compitiendo con sus
propios
compañeros!!!**

COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA



Una visión convertida en afirmación que dio resultados

“Algunos creen que el talento es cuestión de suerte, nosotros sabemos que la suerte es cuestión de TALENTO”

