

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

1. Misión y Metas Principales

- Proveen el contexto para formular estrategias intentadas y criterios de evaluación para estrategias emergentes.
- El porqué de la existencia de la organización y qué lograr en el mediano y largo plazo.

2. Análisis Externo



- Identifica las oportunidades y amenazas estratégicas en el ambiente operativo.
- Tres ámbitos de análisis:
 - Del sector (industria)
 - Del país
 - macroambiente.

3. *Análisis Interno*



- Determina las fortalezas y debilidades de la organización. ■
- Cantidad y calidad de recursos humanos, financieros, tecnológicos, etc.
- Las reales capacidades para obtener ventajas competitivas.

EL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA



- COMPONENTES:
- 1) Selección de misión y metas.
 - 2) Análisis del Contexto Externo:
 - 3) Análisis del Contexto Interno:
Fortalezas y Debilidades.
 - 4) Selección de Estrategias.
 - 5) Implementación de la Estrategia

ENFOQUE TRADICIONAL



¿Qué es Estrategia?

“La ciencia y el arte de comandancia militar aplicados a la planificación y conducción general de operaciones de combate a gran escala”

The American Heritage Dictionary

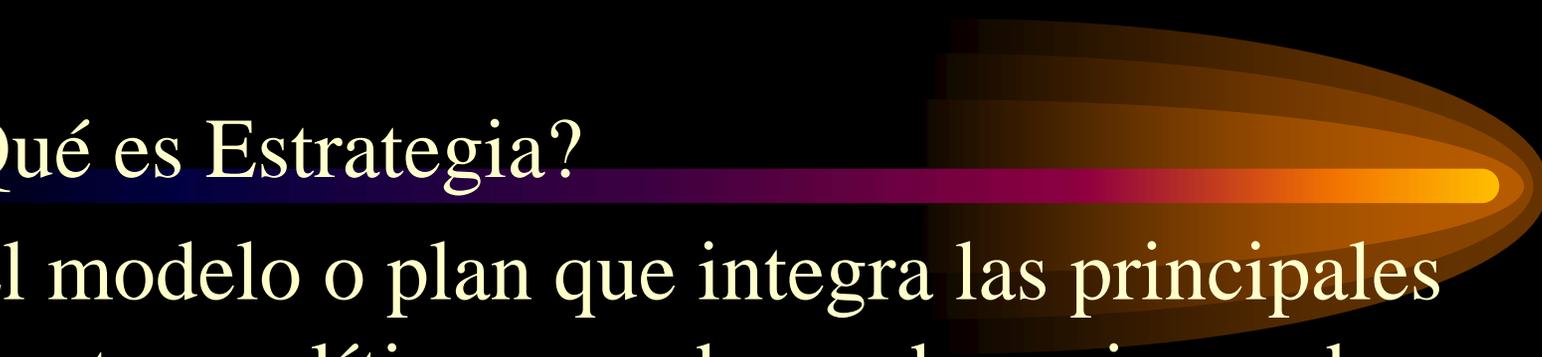


¿Qué es Estrategia?

“Un plan unificado, amplio e integrado, diseñado para asegurar que se logren los objetivos básicos de la empresa”

William F. Glueck

Yale University



¿Qué es Estrategia?

“El modelo o plan que integra las principales metas, políticas y cadenas de acciones de una organización dentro de una totalidad coherente”

James B. Quinn

Darth Mouth

¿Qué es Estrategia?

“La determinación de las metas y objetivos básicos a largo plazo en una empresa, junto a la adopción de cursos de acción y la distribución de recursos necesarios para lograr estos propósitos”

Alfred Chandler

Harvard University

Articulando nuestra VISIÓN:

IDEOLOGÍA CENTRAL

- Valores Centrales
- Misión

VISIÓN DE FUTURO

- 10 a 30 años (implican retos grandes audaces y atrevidos)
- Descripción Gráfica

Qué son los Valores Centrales?



- UN PEQUEÑO CONJUNTO DE PRINCIPIOS GENERALES QUE ORIENTAN EL ACCIONAR DE LA ORGANIZACIÓN.

(NO DEBEN SER CONFUNDIDOS CON PRÁCTICAS OPERACIONALES)

VALORES CENTRALES -

Merck



- Responsabilidad social corporativa
- Excelencia inequívoca en todos los aspectos de la compañía
- Innovación basada en la ciencia.
- Honestidad e integridad
- Utilidades, pero utilidades originadas en trabajos que benefician a la humanidad

- *Nordstrom*



Servicio al cliente por encima de todo.

Trabajo arduo y productividad individual.

Nunca ser conformista

Excelencia en la reputación, siendo parte de algo especial

• *Philip Morris*



- El derecho a la libertad de escoger
- Ganar a otros en buena pelea (lid)
- Fomentar iniciativas individuales
- Oportunidad basada en el mérito, nadie tiene derechos adquiridos
- Trabajo arduo y auto superación continua

• *Sony*

- Elevación de la cultura Japonesa y el status nacional
- Ser pioneros y no siguiendo a otros, haciendo lo imposible
- Fomentar habilidades individuales y la creatividad.

• *Producciones Walt Disney*



- NO al cinismo
- Alimentar y promulgar valores americanos saludables
- Creatividad, sueños e imaginación
- Atención fanática a la consistencia y al detalle
- Preservación y control de la magia de DISNEY

El concepto de MISIÓN:

- LA RAZÓN FUNDAMENTAL DE LA EXISTENCIA DE UNA ORGANIZACIÓN MÁS ALLÁ DE HACER DINERO
- UNA ESTRELLA PERPETUA QUE GUÍA NUESTRO HORIZONTE

(NO DEBE SER CONFUNDIAD CON METAS ESPECÍFICAS O ESTRATÉGIAS DE NEGOCIO)

MISIÓN: algunos ejemplos



- 3M: Resolver problemas insolubles de manera innovadora
- Merck: Preservar y mejorar la vida humana
- Hewlett-Packard: Hacer contribuciones técnicas para el progreso y el bienestar de la humanidad

- 
- Mary Kay Cosmetics: Dar oportunidades ilimitadas a la mujer.
 - Mckinsey & Company: Ayudar a corporaciones líderes y a gobiernos a ser más exitosos.
 - Cargill: El mejorar el estándar de vida alrededor del mundo.

- Walt-Mart: Dar a la gente común la oportunidad de comprar cosas como si fueran millonarios.



- Walt Disney: Hacer feliz a la gente.

- Nike: Experimentar la emoción de la competencia, ganar y aplastar a los competidores.
- Sony: Experimentar la alegría del progreso y aplicar la tecnología para el beneficio del público.
- Telecare Corporation: Ayudar a las personas con discapacitaciones mentales a darse cuenta de todo su potencial

VISIÓN: RETO GRANDE AUDAZ Y ATREVIDO

- **ES UN RETO GRANDE CLARO Y COMPOMETEDOR**
- **SIRVE COMO UN PUNTO FOCAL PARA UNIFICAR UN NIVEL DE ESFUERZO DEL EQUIPO**
- **DEBE CONOCERSE CON PRECISIÓN EL MOMENTO EN QUE SE HA ALCANZADO**
- **COMPROMETE A LAS PERSONAS A DAR SU MEJOR ESFUERZO ESTIMULANDO EL DESARROLLO DE LA EMPRESA.**

RETOS GRANDES AUDACES Y ATREVIDOS

Estos retos pueden ser cuantitativos o cualitativos:

- Convertirse en una compañía de 125 billones de dólares en el año 2000 (Wal-Mart, 1990)
- Democratizar el automóvil (Ford Motor Company, cerca 1900s)

- Convertirse en la compañía más conocida del mundo en cambiar la pobre imagen de calidad de los productos japoneses. (Sony, principios de los 1950s)
- Convertirse en la institución financiera de más fuerza, de mejores servicios y de más largo alcance que jamás existió (City Bank, predecesor de Citicorp, 1915)

- 
- Convertirse en el principal actor de la aviación comercial e introducir al mundo en la era del jet (Boeing, 1950)

Estos retos pueden apuntar contra los competidores de mayor poder en el mercado involucran el pensamiento de David versus Goliat

- Sacar RJR del primer puesto, como la compañía tabacalera número uno en el mundo
- Aplastar (Crush) Adidas (Nike, 1960s)
- Nosotros destruimos a Yamaha (Holanda, 1970s)

Estos retos pueden formularse en términos de un rol o un modelo:

- Convertirse en la **NIKE** en la industria del ciclismo (Giro Sport Design, 1986)
- Convertirse tan respetable en los próximos 20 años como Hawlett – Packard es ahora (Watkins Johnson, 1996)
- Convertirse en la **HARVARD** del Oeste (Stanford University, 1940s)

A menudo demandan la transformación interna de organizaciones establecidas para hacer frente a los nuevos retos:



Convertirse en número uno o número dos en todos los mercados que servimos y revolucionar la compañía para tener la fuerza de una empresa grande combinada con la destreza y agilidad de una pequeña compañía (General, Electric Company, 1980s)

- Transformar ésta compañía de un contratista defensivo en la mejor compañía diversificada y de alta tecnología en el mundo (Rockwell, 1995)
- Transformar esta división, de una línea interna poco respetada de abastecimiento en una de las más respetadas, exitosas y solicitadas divisiones de la compañía (División de abastecimiento de componentes de una compañía de computación, 1989)

TODO JUNTO (SONY EN 1950)

Ideología Central

Valores centrales

- Elevación de la cultura Japonesa y el estatus nacional
- Ser pioneros no siguiendo a otros, haciendo lo imposible
- Fomentar habilidades individuales y la creatividad.

Misión:



- Experimentar la clara alegría de la innovación y de la aplicación de la tecnología para la complacencia y beneficio del público en general.

Visión:

- Convertirnos en la compañía más conocida por cambiar la imagen mundial de poca calidad de los productos Japoneses

Descripción Gráfica:

- **Nosotros crearemos productos que se convertirán en dominantes alrededor del mundo Nosotros seremos la primera compañía Japonesa de ingresar al mercado de EEUU y distribuir directamente ... Nosotros vamos a tener éxito en innovaciones donde las compañías americanas han fallado, tales como el radio a transistores 50 años a partir de ahora nuestra marca será conocida también como cualquier otra en el mundo Y significará innovación y calidad y será el rival de las compañías innovadoras donde fuera.... “Made in Japan” significará entonces algo bueno, no algo ordinario.**