



Pensamiento y Planeación Estratégica

María del Pilar Rivera

mprivera@icesi.edu.co

2014

Clave del Éxito Empresarial



Pensamiento y Planeación Estratégica

EXPECTATIVAS Y DESEOS



¿Y dónde (y cómo) va a estar mi **empresa**?

CONTENIDO

1. Objetivo
2. Reflexiones
3. Proceso de planificación estratégica
4. Concepto y Modelo de Negocio
5. Análisis de entorno
6. Análisis interno
7. Diseño estratégico
8. Repaso

1. OBJETIVO

Provocar una reflexión acerca de conceptos, herramientas, metodologías, sistemas y demás componentes del ***Direccionamiento Estratégico.***

2. Reflexiones

ESTRATEGIA

Conoce al enemigo y concóctete a ti mismo;
nunca te encontrarás en peligro en cien batallas.

Quando no sabes nada del enemigo pero te conoces a ti mismo, tienes igual probabilidad de ganar o de perder.

Si no conoces al enemigo ni a ti mismo, puedes estar seguro de estar en peligro en todo combate.

El Arte de la Guerra - Sun Tzu, 500 A.C.



Pensamiento y Planeación Estratégica

Clave del Éxito Empresarial

***“Los planes no son nada;
planificar lo es todo”***

Dwight D. Eisenhower

Dificultades en la aplicación de la Planeación Estratégica en MIPYMES

- **Falta de experiencia.**
- **Incapacidad para iniciar la labor de planificación.**
 - **Escasez de recursos.**
- **Concentración en las actividades del día a día.**
- **Menosprecio por la actividad de planificación.**
- **Desconocimiento de técnicas de planificación.**

Pensamiento y Planeación Estratégica

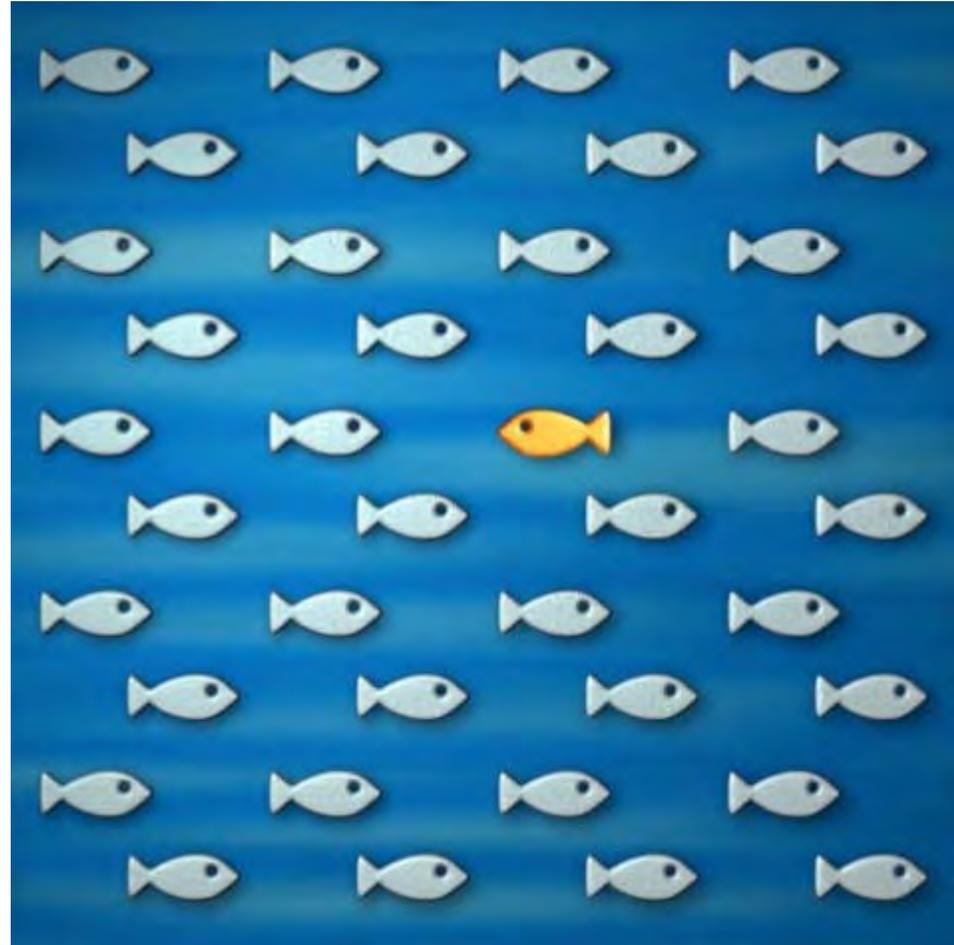
Planeacion Estrategica

**9 de cada 10 Planes
no tienen nada
de Estrategicos**

HECTOR MARIO VÓGEL – TABLERO DE COMANDO

Pensamiento y Planeación Estratégica

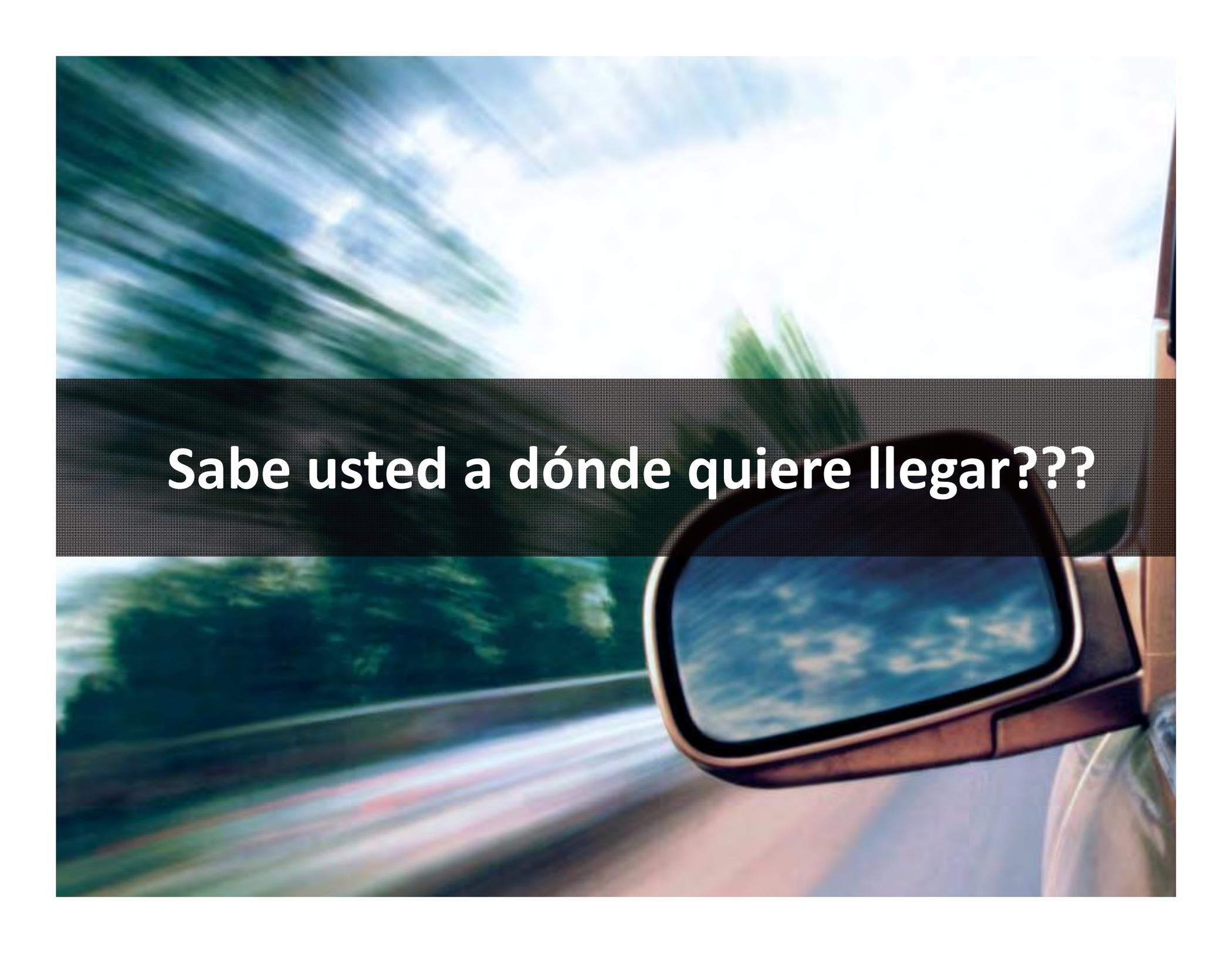
- ***“Necesitamos aprender a desaprender alguna cosa, para aprender una cosa nueva...”***



“El futuro no puede ser conocido, no ha nacido,
es indeterminado; pero puede ser moldeado
mediante esfuerzos dirigidos”

Peter Drucker



The image features a blurred background of a road with a white guardrail and green foliage on the left. In the foreground, a side-view mirror is visible, reflecting the sky and clouds. A dark, semi-transparent horizontal band is overlaid across the middle of the image, containing white text.

Sabe usted a dónde quiere llegar???

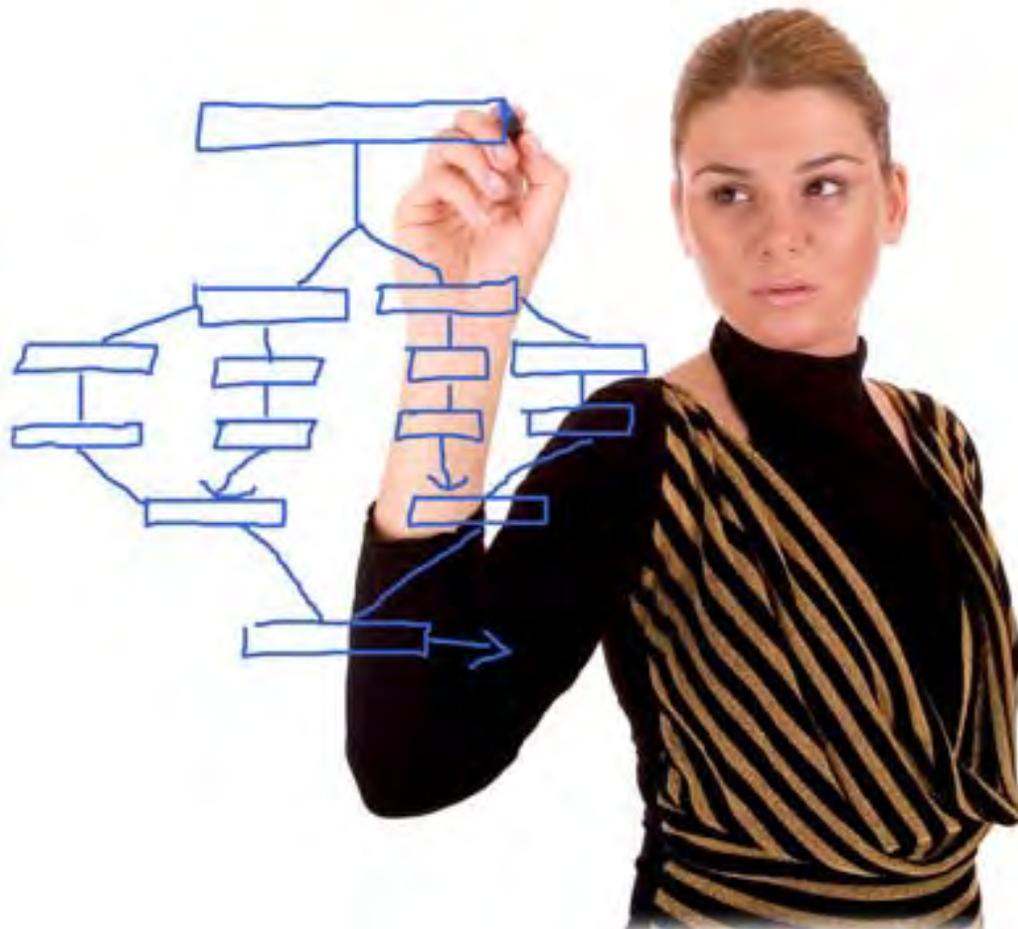
¿Nos interesa el camino a tomar?



-  Por favor, podrías decirme ¿qué camino debería tomar? - preguntó Alicia.
-  Eso depende en gran parte del problema de saber a dónde quieres ir - dijo el gato.
-  No me importa mucho a donde iré – dijo Alicia.
-  Entonces no importa cuál camino tomes - dijo el gato.

**Alicia en el País de las Maravillas
Lewis Carroll**

3. PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA



PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

El pensamiento estratégico es el campo para **soñar el futuro** sin que le estorben las utilidades prácticas.

En otras palabras:

No sólo es aceptable sino deseable planear lo que a usted le gustaría que se convirtiera su empresa, sin preocuparse de si es asequible o no.

Pensamiento Estratégico:

Es la acción deliberada a SER diferente:
Generar otras opciones. Crear Ventaja
Competitiva Sostenible



PLANEACIÓN ESTRATÉGICA es...

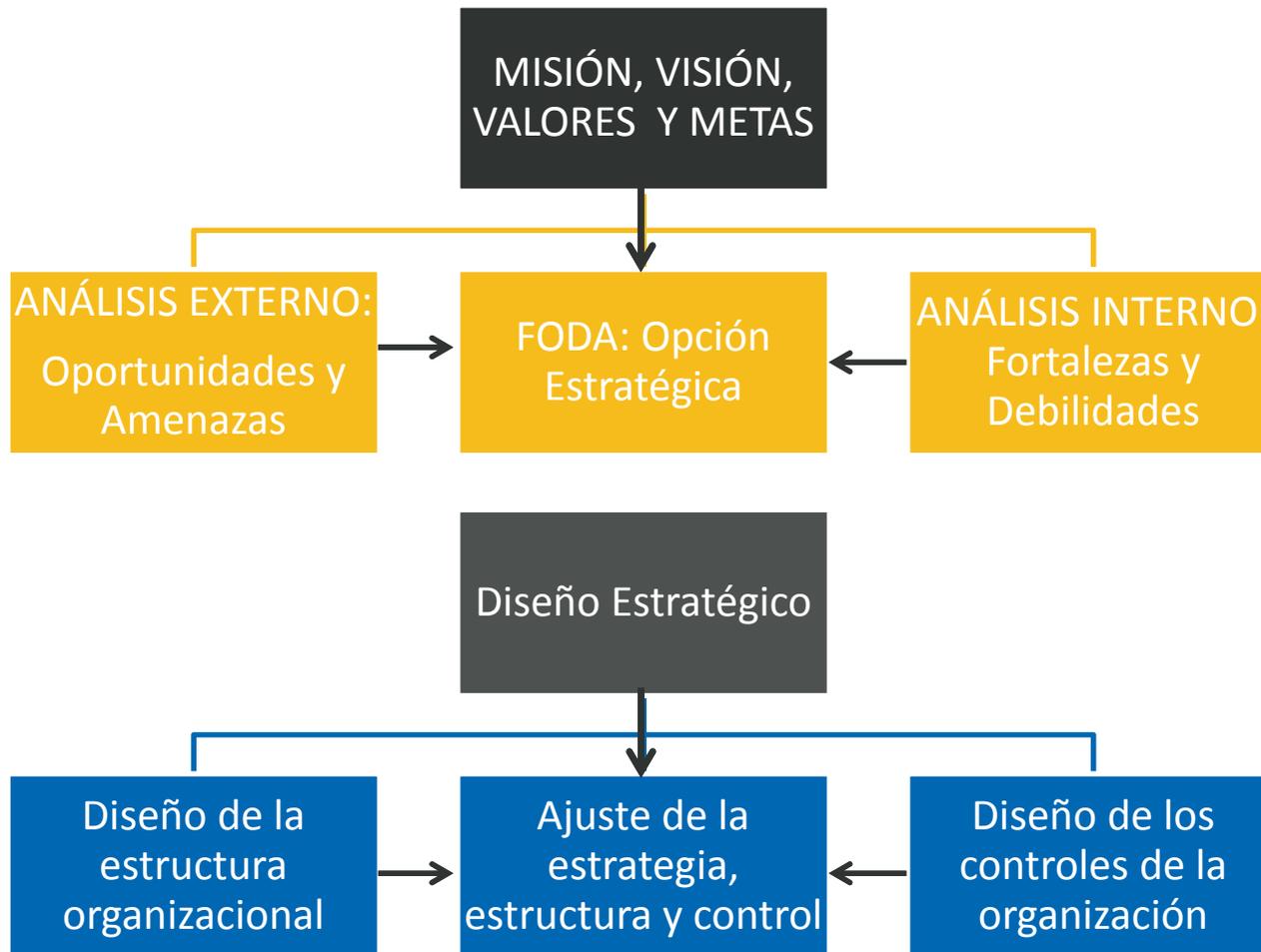
El **PROCESO** que se utiliza para **aproximar el futuro** de una manera **organizada**.

Es efectiva si:

- ✓ Responde a cambios.
- ✓ Asigna racionalmente recursos.



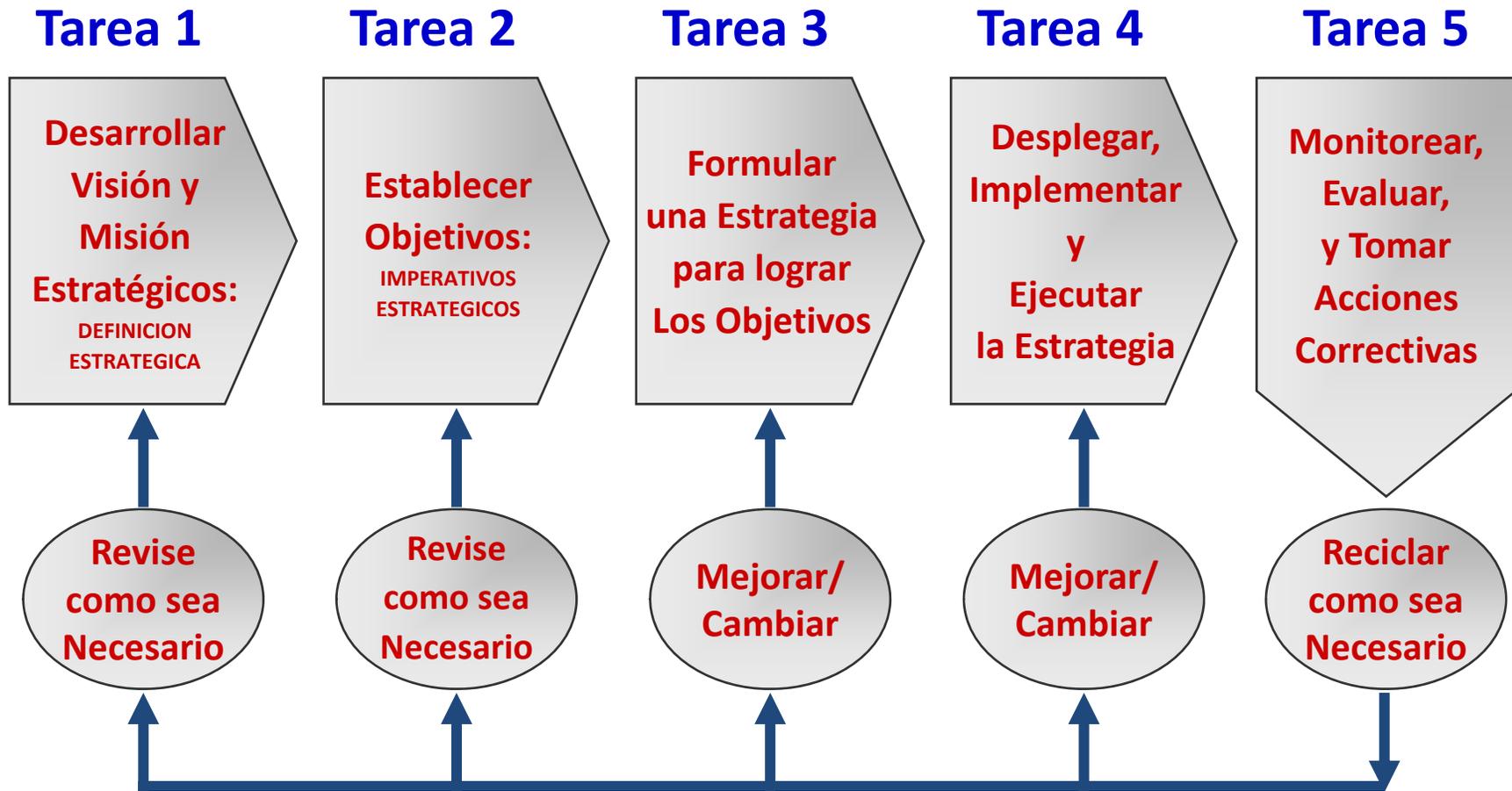
PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA



Formulación

Implementación

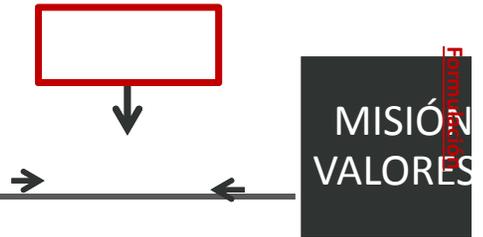
LA GESTIÓN ESTRATÉGICA





4. CONCEPTO Y MODELO DE EMPRESA

MISIÓN, VISIÓN, VALORES Y METAS



Misión, visión, valores y metas: pro contextual de las estrategias.

ANÁLISIS EXTERNO:
Oportunidades y Amenazas

FODA:
Estra

- ✓ **Misión:** la razón de ser de la organización
- ✓ **Visión:** estado futuro deseado
- ✓ **Valores** que la organización respetará
- ✓ **Metas** que se desean alcanzar



CONCEPTO DE EMPRESA

Es una abstracción de los sentimientos, percepciones, sensaciones y pensamientos de un mercado específico conjugados con un conjunto de productos y/o servicios los cuales representan el ofrecimiento de la empresa.

SIMÓN SINEK

CONCEPTO DE EMPRESA

Algunos ejemplos:

- McDonald's: "Comida rápida y barata para gente escasa de tiempo, servida en un restaurante aseado al máximo"
- Google: "Búsqueda confiable, rápida y relevante de información en internet"

CONCEPTO DE EMPRESA

MISIÓN 1: empresa destinada a la producción de un producto, cuya misión es alcanzar la excelencia en la calidad de nuestros productos, optimizando el uso de recursos materiales y humanos, obteniendo la máxima satisfacción posible de los clientes al momento de consumir nuestros productos.

MISIÓN 2: Contribuir a la alimentación y nutrición del ser humano, ofreciendo con la mas alta seriedad y responsabilidad, productos con altos estándares de calidad y servicio, que generen satisfacción total entre sus consumidores, rentabilidad para los accionistas y bienestar para los colaboradores.

MANDATO DEL CLIENTE

No me ofrezcas cosas

No me ofrezcas ropa. Ofreceme una apariencia atractiva.

No me ofrezcas zapatos. Ofreceme comodidad para mis pies y placer al caminar.

No me ofrezcas una casa. Ofreceme seguridad, comodidad y un lugar limpio y en armonía... ofreceme un hogar.

No me ofrezcas libros. Ofreceme horas de placer y en el beneficio del conocimiento.

No me ofrezcas discos. Ofreceme entretenimiento y el sonido de la música.

No me ofrezcas herramientas. Ofreceme los beneficios y el placer que se obtienen al elaborar cosas bellas y útiles.

No me ofrezcas muebles. Ofreceme comodidad y la quietud de un sitio acogedor.

No me ofrezcas cosas. Ofreceme ideas, emociones, ambientes, sentimientos y beneficios.

Por favor, no me ofrezcas *cosas*.

EJERCICIO

1. En qué negocio estamos?
2. Quién es el cliente?
- 3.Cuál es su necesidad?
- 4.Cuál es el cómo?

MODELO DE EMPRESA

Es la forma como la empresa logra hacer ganancias con los productos y/o servicios que ofrece, generando una experiencia de compra agradable para el consumidor a través del desarrollo de estrategias innovadoras a lo largo de la cadena de valor.

MODELO DE EMPRESA

Para el desarrollo de este punto se sugiere responder a las siguientes preguntas:

¿Qué es lo que su empresa ofrece?

¿A quién se lo ofrece?

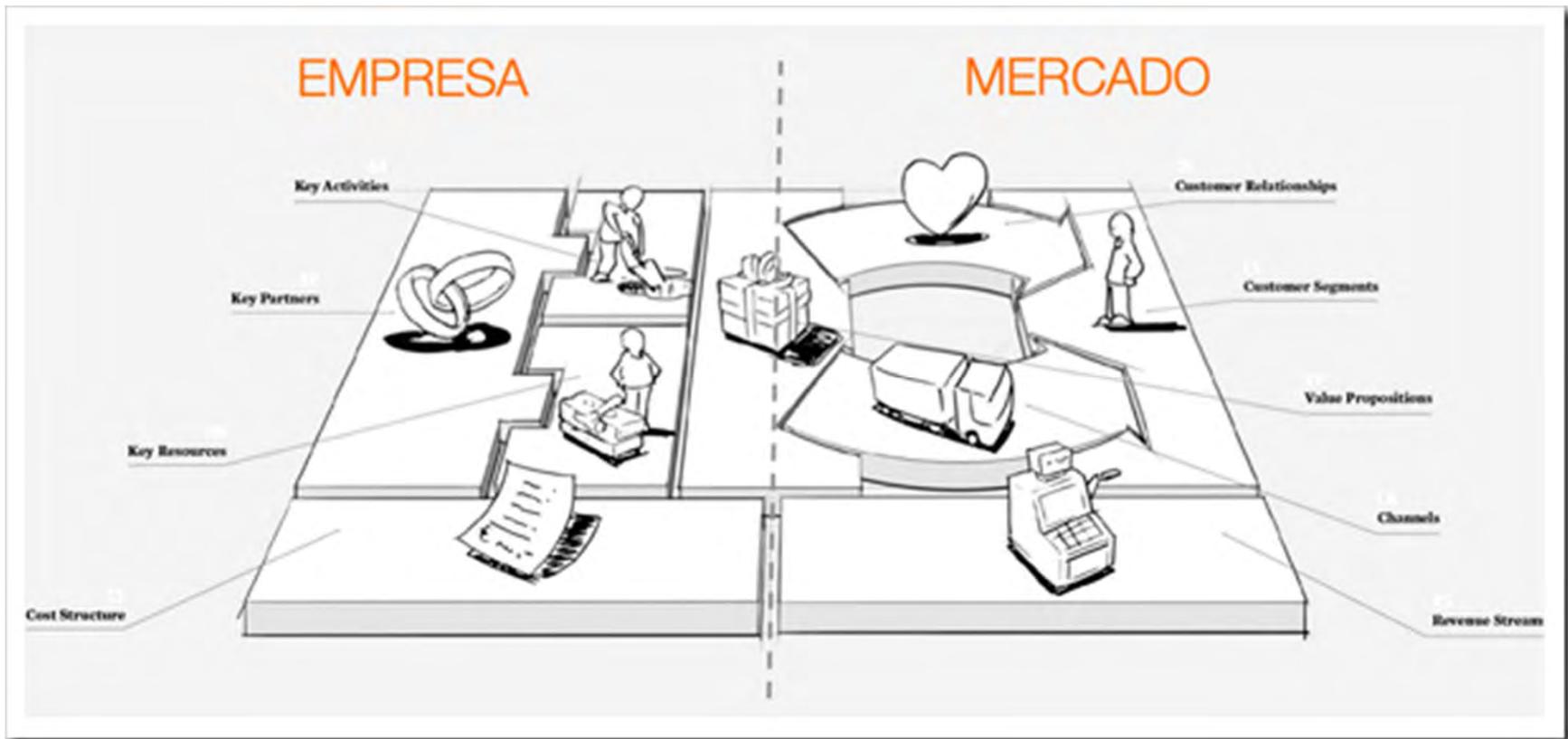
¿Cómo lo ofrece?

Y lo más fundamental, ¿Cómo es que su empresa creará valor a través de su oferta?

en un bloque de respuestas.

CANVAS – O. OSTERWALDER

MODELO DE NEGOCIO





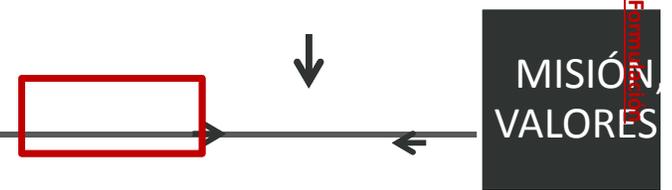
VENTAJAS COMPETITIVAS

1. La habilidad que tiene una compañía de superar a sus rivales.
2. **Ventaja competitiva** radica en identificar las fortalezas de la compañía para obtener mayores **eficiencias**, productos **innovadores**, mejor **calidad** y **aceptación** del consumidor.

VENTAJA COMPETITIVA

1. *Se dice que una compañía tiene una ventaja cuando sus márgenes de ganancia son mayores que el promedio en la industria y sostenidos en el tiempo;*
2. *Ej:Wal-Mart*
3. *Éxito? el valor que los consumidores le asignan a los productos o servicios de la compañía y los costos de producción.*
4. *Entre mayor sea el valor que el consumidor le da a un producto, mayor es el precio que la compañía le asigna.*

5. ANÁLISIS DE ENTORNO



ANÁLISIS EXTERNO:
Oportunidades y
Amenazas

FODA:
Estrat



ANÁLISIS DE ENTORNO



Sirve para identificar y entender las oportunidades y amenazas del ambiente externo:

Oportunidades: aprovechar las condiciones de la industria para implementar estrategias que permitan a la compañía: *crecer, ganar porción del mercado, o aumentar ganancias.*

Amenazas: condiciones del ambiente que ponen en peligro o deterioran la integridad, sostenibilidad o solvencia del negocio.

QUÉ HACER Y CÓMO LOGRARLO?



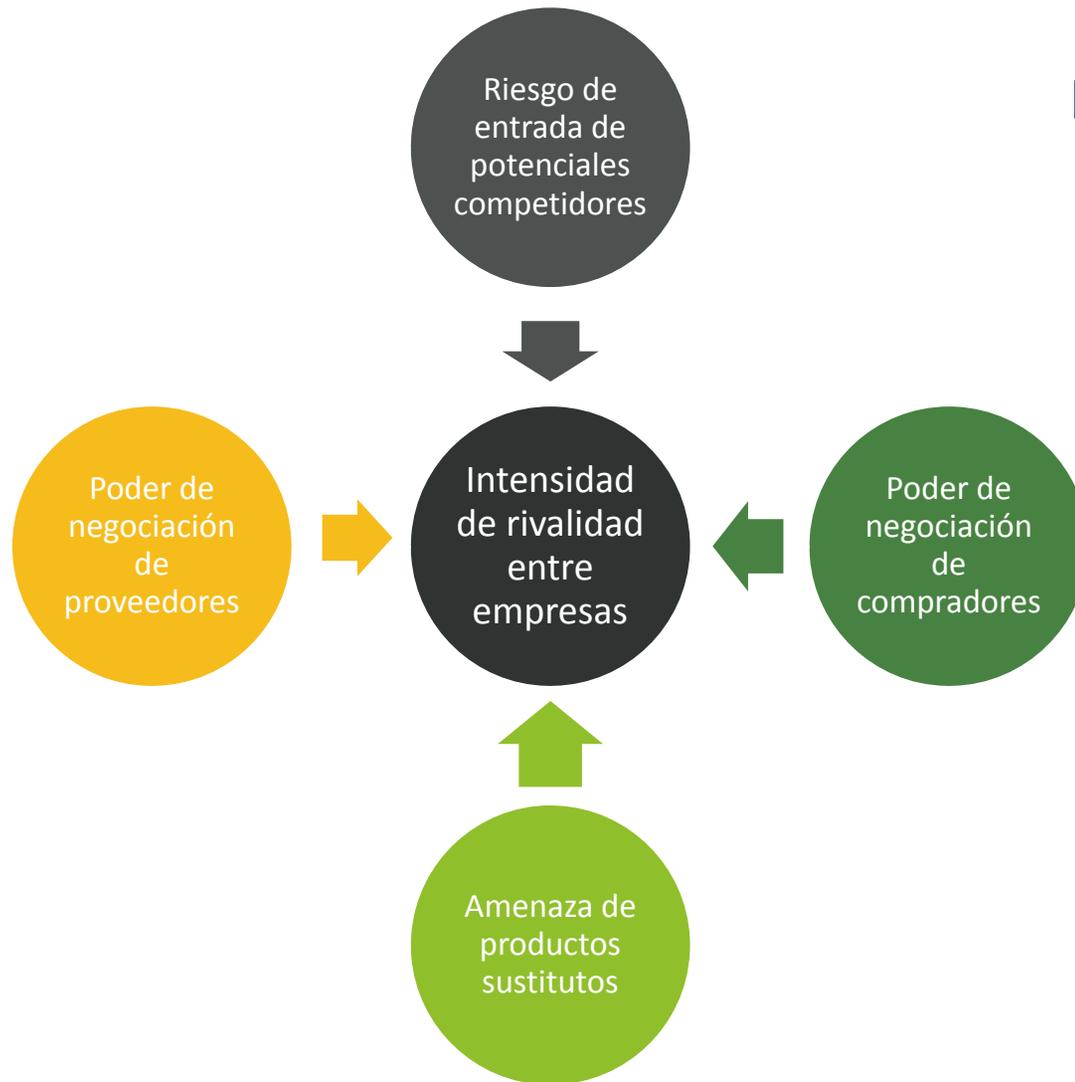
El objetivo es identificar las oportunidades y los riesgos del negocio.

Hay tres ambientes a analizar:

- ✓ Ambiente local y nacional: rivales, estructura competitiva y posición de la empresa en el medio.
- ✓ Ambiente internacional: exportaciones, importaciones, ambiente económico, etc.
- ✓ Analizar factores: sociales, políticos, legales y económicos, etc.

ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

MODELO DE 5 FUERZAS DE PORTER





Internacionalización de las Pymes

- **CAN (Peru, Ecuador y Bolivia)**
- **MERCOSUR (Argentina, Paraguay, Uruguay y Brasil)**
- **Chile**
- **G2-Mexico**
- **Triángulo Norte (Honduras, Guatemala y El Salvador)**
- **Suiza**
- **Canadá**
- **Caricom**
- **Estados Unidos**
- **EFTA (Islandia, Liechtenstein, Noruega)**

VIGENTES 11

SUSCRITOS

Unión Europea

EN NEGOCIACIONES

- **Panamá**
- **Turquía**
- **Israel**
- **Costa Rica**
- **Corea del Sur**
- **Alianza Pacífico**
- **Japón**



POSIBLES NEGOCIACIONES

- **Australia**
- **Egipto**
- **Filipinas**
- **Singapur**
- **Indonesia**
- **República Dominicana**
- **Comunidad del Golfo**
- **China**



MinComercio
Ministerio de Comercio,
Industria y Turismo

**PROSPERIDAD
PARA TODOS**

Internacionalización de Mipymes



En 2014 tendremos 14 tratados vigentes con más de 50 países y 1.500 millones de consumidores

Proexport realiza actividades especializadas para el aprovechamiento por parte de Mipymes:

- Análisis de Mercados
- Seminarios,
- Asesorías a exportadores,
- Misiones Comerciales,
- Ruedas de Negocios, entre otros



www.tlc.gov.co

www.proexport.com.co

Composición empresarial en Colombia

Tamaño y participación



MinComercio
Ministerio de Comercio,
Industria y Turismo

**PROSPERIDAD
PARA TODOS**

Ley Mipymes – 590 de 2000

MI

P

Y

ME

G

Micro

Pequeña

Mediana

Grande



< 10 trabajadores

< 50 trabajadores

< 200 trabajadores

>200 trabajadores

**< 500 SMLV
Activos**

**< 5000 SMLV
Activos**

**< 30.000 SMLV
Activos**

**> 30.000 SMLV
Activos**

< U\$ 157.000

< U\$ 1.574.000

< U\$ 9.444.000

< U\$ 9.444.000



MinComercio
Ministerio de Comercio,
Industria y Turismo

**PROSPERIDAD
PARA TODOS**

Las Empresas en Colombia

MI P Y ME

Vs

GRANDE



96% de los Establecimientos
81% del Empleo
40% del PIB



0.1% de los Establecimientos
19% del Empleo
60% del PIB



MinComercio
Ministerio de Comercio,
Industria y Turismo

**PROSPERIDAD
PARA TODOS**

El aporte de las PYMES a la balanza comercial del país

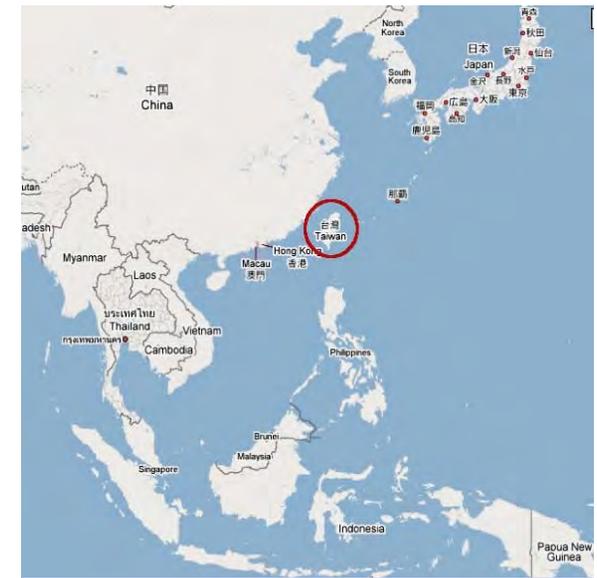
- 40% de las exp.Totales
- (US\$18.241 millones)



- 53% de las exp.Totales
- (US\$ 110.552 millones)



Menos del 20% las exp. Totales



- 56% de las exp.Totales
- (US\$ 12.547 millones)

6. ANÁLISIS INTERNO

ANÁLISIS INTERNO



Sirve para identificar y entender las fortalezas y debilidades de la empresa.
ANÁLISIS EXTERNO: Oportunidades y Amenazas

Fortalezas: aprovechar las condiciones de la empresa para implementar estrategias que permitan a la compañía: *crecer, ganar porción del mercado, o aumentar ganancias.*

Debilidades: condiciones de la empresa que ponen en peligro o deterioran la integridad, sostenibilidad o solvencia del negocio.

MISIÓN
VALORES

FODA:
Estrat

ANÁLISIS INTERNO

1. El objetivo es detectar las fortalezas y debilidades de la empresa.

2. Los aspectos que se analizan son:

- ✓ Recursos de la empresa;
- ✓ capacidades y;
- ✓ aptitudes.

7. DISEÑO ESTRATÉGICO

DOFA

MISIÓN
VALORES

1. Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (strengths, weaknesses, opportunities and threats)

ANÁLISIS EXTERNO:
Oportunidades y Amenazas

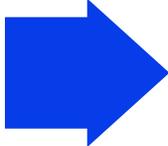
FODA:
Estrategias

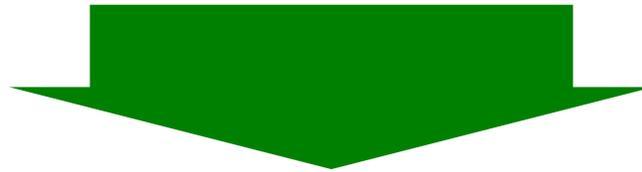
- El objetivo es identificar estrategias que se alineen a las capacidades de la empresa y a las demandas del ambiente externo.
 - ✓ Selección de estrategia (**strategic choice**).
 - ✓ Seleccionar la mejor alternativa con base en los objetivos propuestos.

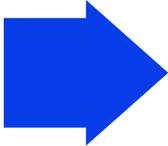
MATRIZ FODA (SWOT analysis)

FODA	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	<u>Estrategias FO</u> - Utilizar fortalezas para aprovechar oportunidades	<u>Estrategias DO</u> - Superar las debilidades para aprovechar fortalezas
Amenazas	<u>Estrategias FA</u> - Utilizar fortalezas para evitar amenazas	<u>Estrategias DA</u> - Reducir debilidades y evitar amenazas

Imperativos a desarrollar

 Internas $\begin{matrix} D \\ F \end{matrix}$ $\begin{matrix} D \\ O \end{matrix} \begin{matrix} F \\ A \end{matrix}$



 Externas $\begin{matrix} O \\ A \end{matrix}$ $\begin{matrix} D \\ F \end{matrix} \begin{matrix} O \\ A \end{matrix}$

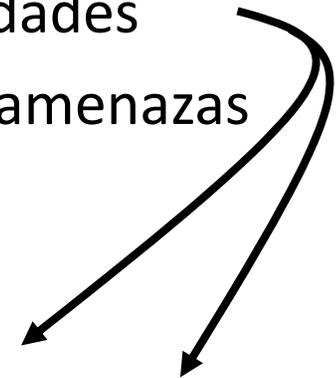
Imperativos a desarrollar:



- Aprovechar las oportunidades
- Neutralizar o reducir las amenazas



- Reforzar las fortalezas
- Reducir o eliminar las debilidades



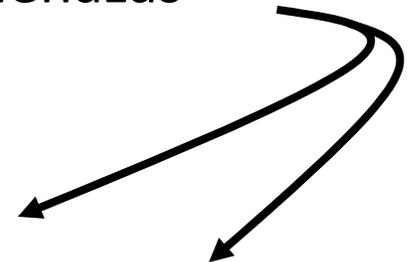
Imperativos a desarrollar:



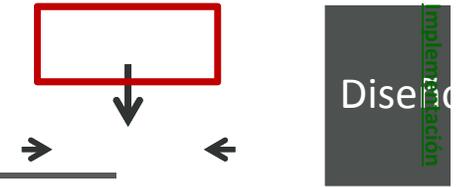
- Aprovechar las oportunidades
- Neutralizar o reducir las amenazas



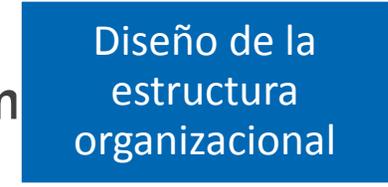
- Reforzar las fortalezas
- Reducir o eliminar las debilidades



QUÉ ES ANÁLISIS ESTRATÉGICO?



El objetivo del AE es **guiar en la toma de decisiones**



Decisiones que buscan la **superioridad competitiva** de una empresa en algún contexto.

AE actúa como una **herramienta** para mejorar la comunicación y coordinación dentro de una empresa.

Con AE aprendemos a analizar los **componentes** principales en una empresa y su relación con el **ambiente externo**.

ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Una clave importante en estrategia es reconocer **oportunidades**, tener claridad en la **dirección** que se le quiere dar al negocio y tener la **flexibilidad** necesaria para explotar dichas oportunidades.



AE PARA EL ÉXITO



AE: CONCLUSIÓN

En conclusión el AE ayuda a determinar cómo usar los **recursos** de una empresa, dentro de un **ambiente o entorno** específico, con el fin de satisfacer unos **objetivos** determinados.

AE: CONCLUSIÓN

En conclusión la **ESTRATEGIA** es una serie de **acciones** que una empresa ejecuta para lograr sus objetivos y metas.

La estrategia de una empresa influencia su desempeño con relación a un medio y sus competidores.

E.g. Adquirir superioridad competitiva.

ESTRATEGIA EMPRESARIAL

Es la búsqueda consciente de un plan de acción que permita a una empresa **posicionarse en la industria** de manera tal que obtenga una ventaja competitiva sostenible que le permita alcanzar un retorno superior en el largo plazo

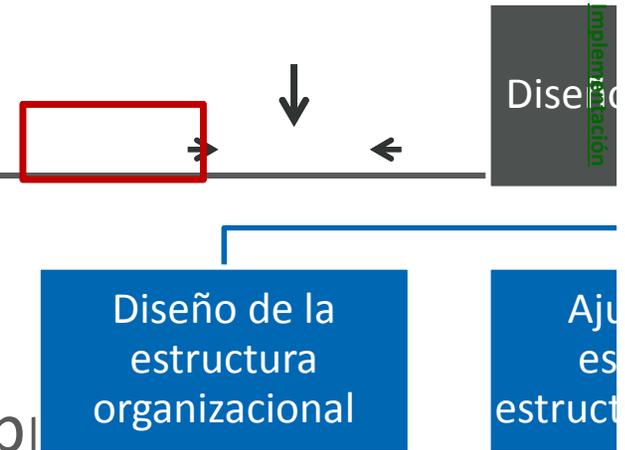
TIPOS DE ESTRATEGIA

- ***E. de función:*** eficacia operacional (e.g manufactura, servicio al cliente)
- ***E. de negocio:*** adquirir ventajas competitivas en el mercado; i.e. cómo posicionarse en el mercado?
- ***E. global:*** expandir operación fuera del país de origen (cómo entrar y competir en un mundo globalizado?)
- ***E. corporativa:*** en que mercados adicionales incursionar? (e.g. integración vertical, diversificación)

“La tarea no es tanto ver lo que ninguna otra persona ha visto, sino pensar lo que nadie ha pensado, sobre lo que todo el mundo ve”

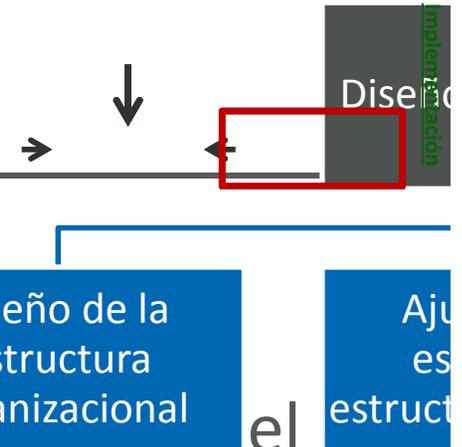
Schopenhauer

DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



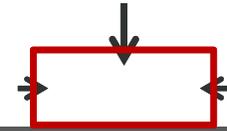
- Definición de las unidades de la empresa.
- Definición de roles y responsabilidades de las diferentes unidades de la empresa.
- Definición de las relaciones entre las unidades.

DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL



- Se refiere a establecer una forma de desempeño y controlar las acciones tomadas por las unidades de la compañía.
- Controles en marketing, productos, procesos, incentivos, etc.

AJUSTE DE LA ESTRATEGIA



Diseño

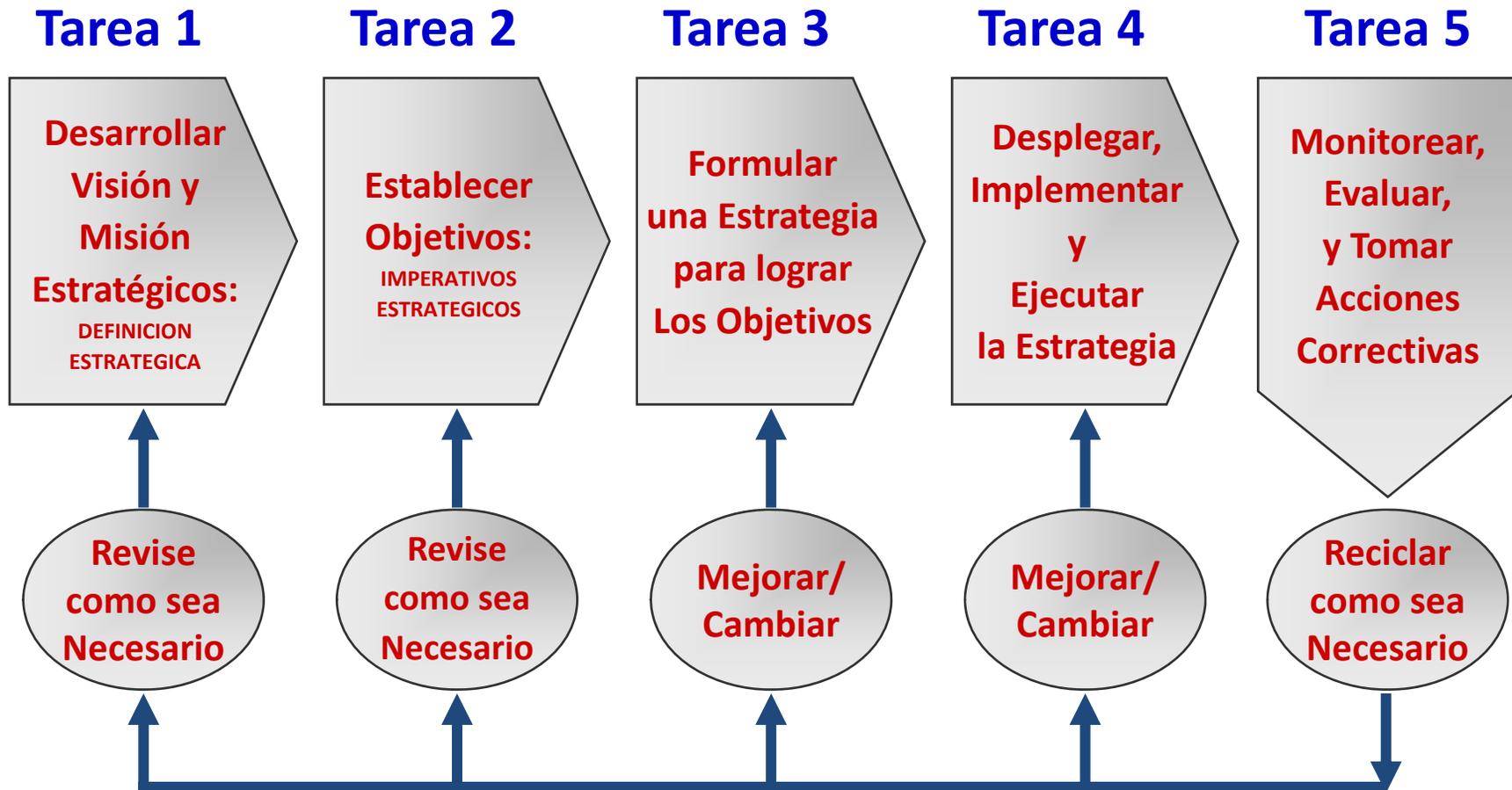
Implementación

Diseño de la
estructura
organizacional

Aju
es
estruct

- Este punto cubre los aspectos que se tienen en cuenta para tener **congruencia entre las diferentes partes del proceso estratégico:** objetivos, misión, estructura, control, estrategia, etc.

8. LA GESTIÓN ESTRATÉGICA: repaso



PARA QUÉ PLANEAR?

1. Alcanzar un mejor **resultado**.
 - Enfocar decisiones diarias estructurada y eficientemente.
2. Evitar pensar desde cero todas las situaciones de **crisis**.
 - Usar eficientemente el tiempo y pensamiento.
3. Pasar de perspectivas individuales a la **acción institucional**.
4. Crear un sistema de **aprendizaje y memoria** institucionales.
 - Ayuda a no repetir errores.



GRACIAS

www.bancoldex.com

