MODELO DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

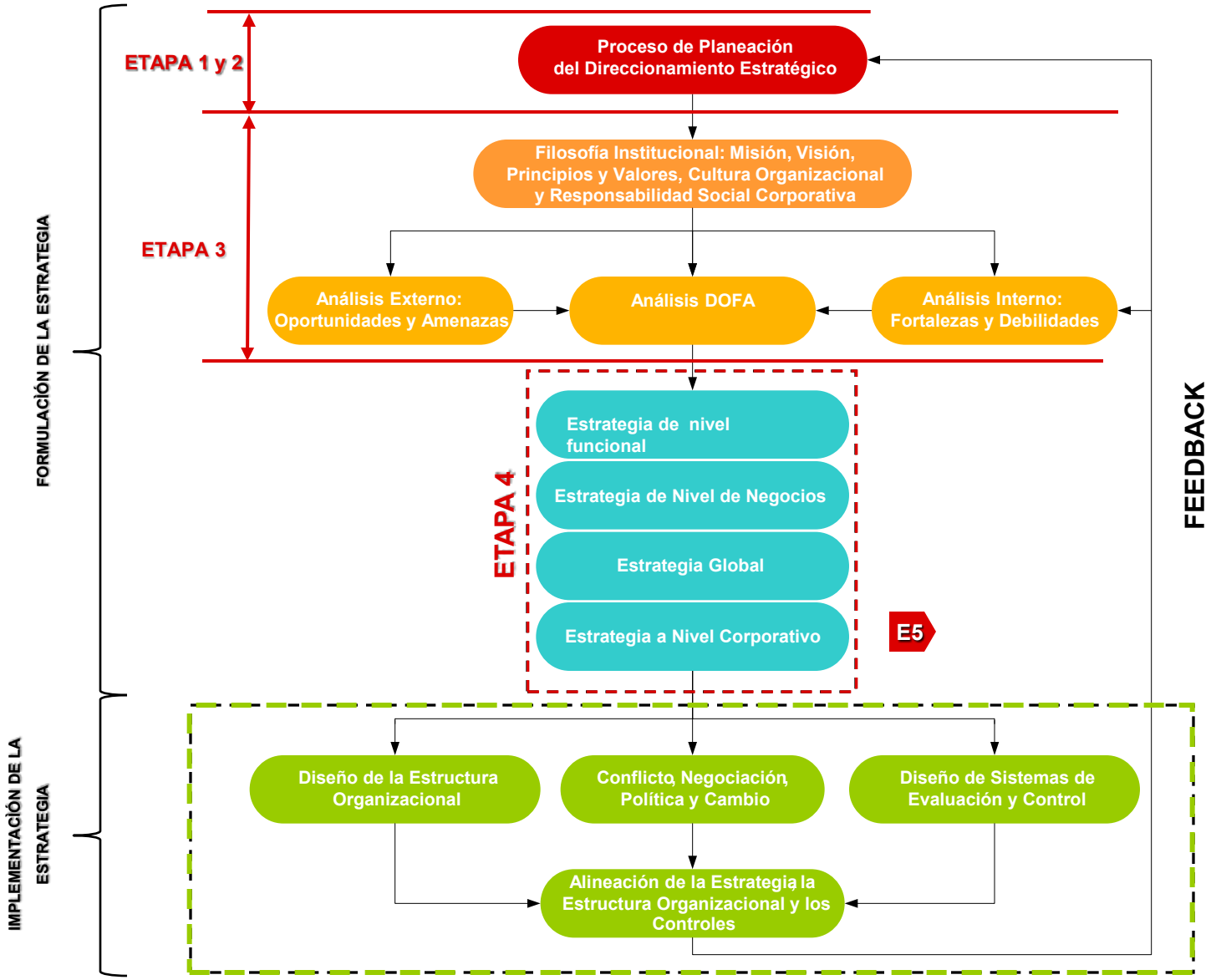


UNIVERSIDAD DEL NORTE

EN

DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

Teniendo en cuenta que el direccionamiento estratégico es “el proceso mediante el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y organizaciones necesarias para lograrlo” Goodstein (1997: 45) Hay un adagio popular de autor desconocido que al respecto plantea “El hombre es el arquitecto de su propio destino” esto aplicado a cualquier organización, tiene relación con la visión o sueño de la condición futura, estas visiones proporcionan un sentido de la manera como pueden construir y llegar a donde lo deciden. (cambio proyectado)



Fuentes: Elaborado por los autores con base en Garzón (2000), Hill y Jones (2005), Wheelen y Hunger (2007) y Pierce y Robinson (2007).

ETAPAS DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Formulación de la estrategia

↓

Implementación de la estrategia

↓

Evaluación de la estrategia



Esencia de la planeación estratégica

APROVECHAR las fortalezas

PREVENIR el efecto de las debilidades

UTILIZAR a tiempo las oportunidades

EVITAR el efecto de las amenazas

¿Cómo hacer la planeación estratégica?

1. Diagnóstico estratégico → ¿dónde estamos hoy?
2. Valores corporativos → ¿Qué cultura queremos?
3. Direccionamiento estrat. → ¿Dónde queremos estar?
4. Proyección estratégica → ¿Cómo lo vamos a lograr?
5. Plan operativo → ¿Qué tareas hay que realizar?
6. Monitoría estratégica → ¿Cuáles son los logros?

Diagnóstico estratégico
Análisis interno

¿Para qué se hace?

Para determinar:

- ✓ **Fortalezas**
- ✓ **Debilidades**

¿Cómo se hace?

Aplicando el perfil de capacidad interna (análisis interno)

Diagnóstico estratégico
Análisis externo

¿Para qué se hace?

Para determinar:

- ✓ **Oportunidades**
- ✓ **Amenazas**

¿Cómo se hace?

Analizando factores:

- ✓ **Económicos**
- ✓ **Políticos**
- ✓ **Sociales**
- ✓ **Tecnológicos**
- ✓ **Geográficos**
- ✓ **Competitivos**

Preguntas a resolver ....

1. Cuáles son las características dominantes en la industria?
2. Cómo es la competencia y qué tan poderosa es cada una de las fuerzas competitivas de la industria?
3. Qué es lo que propicia el cambio de la estructura competitiva y del ambiente de negocios en la industria?
4. Cuáles son las compañías que ocupan las posiciones competitivas más fuertes/débiles?
5. Cuáles son los siguientes movimientos estratégicos que con mayor probabilidad harán los rivales
6. Cuáles son los factores clave que determinan el éxito o el fracaso competitivos?
7. Es atractiva la industria y cuáles son sus prospectos para un rendimiento superior al promedio?

FUERZAS ECONÓMICAS

- Cambios en la demanda de bienes y servicios
- Ingreso percápita de los individuos
- Empleo y desempleo
- Disponibilidad de crédito
- Tasas de interés
- Tasas de inflación
- PIB

FUERZAS SOCIALES, CULTURALES, DEMÓGRÁFICAS Y AMBIENTALES

- Envejecimiento poblacional
- Contaminación del aire
- Estilos de vida
- Hábitos de compra
- Nivel de educación
- Tasas de natalidad
- Clientes más exigentes
- Recreación, jubilación

FUERZAS POLÍTICAS, GUBERNAMENTALES Y LEGALES

- Nuevas normatividades
- Política fiscal
- Entorno político
- Subsidios gubernamentales
- Lobby
- Legislación antimonopolios

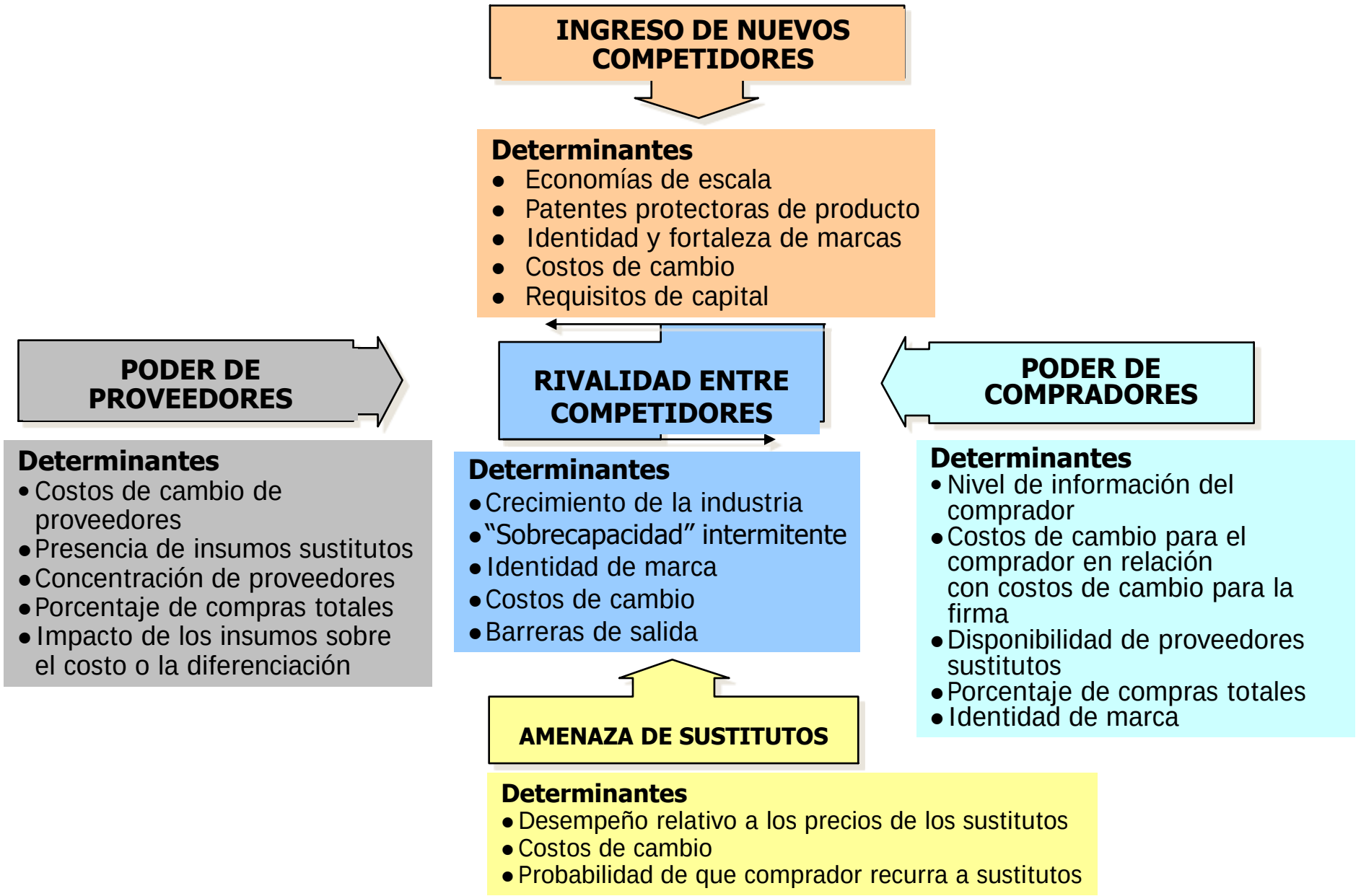
FUERZAS TECNOLÓGICAS

- Internet
- Reducción de costos y de esfuerzos
- Comodidad
- Mejores índices de productividad
- Fidelización del cliente
- Sólida comunicación con diferentes actores
- Sistemas de información

FUERZAS COMPETITIVAS

- Conocer ojalá el Direccionamiento estratégico de la competencia
- No discriminar la competencia por pequeña que sea
- Posicionamiento de la competencia
- Cómo opera la competencia – Procesos internos
- Ventas, porción del mercado y precios
- Relaciones con los proveedores y clientes
- Inteligencia de negocios
- Estudios de benchmarking
- Cooperación entre competidores - Coopetencia

FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER




Valores
Direccionamiento estratégico
Estilos de liderazgo
Sistemas de selección
CULTURA CORPORATIVA
Sistemas de comunicación
Sistemas de reconocimiento y recompensa
Condiciones de salud y seguridad
Formas de organizar el trabajo

…EL PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DENTRO DE LA CADENA DE VALOR



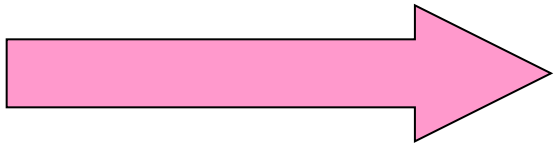
…ENTRADAS Y SALIDAS AL PROCESO DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO



…Y QUÉ TIPOS DE PLANEACIÓN EXISTEN?

PROCESO ADMINISTRATIVO

Planear
↓
Organizar
↓
Dirigir
↓
Controlar



- **Planeación Estratégica**
- **Planeación Táctica**
- **Planeación Operativa**

"Planeación significa cambiar de mentalidad, no elaborar planes"

CASCADA DE DECISIONES ESTRATÉGICAS



Revista Harvard Business Review. Michael Porter.

Jerarquía Organizacional
Dirección General

NIVELES	DESCRIPCIÓN



- *Es responsable del negocio define el horizonte del negocio..*
- *Define políticas para el logro de los objetivos del negocio y proporciona los parámetros para su realización.*
- *Define estrategias apoyadas en las políticas para el logro de los objetivos del negocio.*
- *Define programas para la materialización de estrategias del negocio.*
- *Junto con su grupo de trabajo ejecuta los programas y estrategias definidos para el logro de los objetivos del negocio.*

MISIÓN



La *Misión* es una declaración duradera de la razón de ser y del objetivo central de la unidad de negocio que la distingue de otras similares.

Fuente: David (2005)

MISIÓN

- **La misión describe:**
  - El concepto de la empresa,
  - La naturaleza del negocio,
  - La razón para que exista la empresa,
  - La gente a la que le sirve,
  - y los principios y valores bajo los que pretende funcionar.

Componentes de la declaración de la misión

No	CRITERIOS	PREGUNTAS	SI	NO
1	**Clientes**	**¿Quiénes son los clientes?**		
2	**Productos y servicios**	**¿Cuáles son los servicios o productos más importantes?**		
3	**Mercados**	**¿Compite geográficamente?**		
4	**Tecnología**	**¿Cuál es la tecnología básica?**		
5	**Preocupación por supervivencia, crecimiento y rentabilidad**	**¿Cuál es la actitud de la organización en relación con metas económicas?**		
6	**Filosofía**	**¿Cuáles son las creencias básicas, los valores, las aspiraciones , las prioridades éticas de la organización?.**		
7	**Concepto de sí misma**	**¿Cuáles son las ventajas competitivas claves?**		
8	**Preocupación por la imagen pública**	**¿Cuál es la imagen pública a que aspira? , ¿Es responsable socialmente, ante la comunidad y el medio ambiente?**		
9	**Preocupación por los empleados**	**¿Son los empleados un valor activo para la organización? ¿Pone atención a los deseos de las personas claves, de los grupos de interés?**		

Fuente: Elaborado con base en David (2005)

En Baterías Willard S.A, fabricamos la mejor batería del mercado latinoamericano y prestamos el mejor servicio post-venta como eje de nuestra amistad con nuestros socios comerciales.

Misión BATERIAS WILLARD

Satisfacer los requerimientos de los mercados de acumuladores de energía eléctrica, en un ambiente de trabajo que permita el desarrollo integral de sus colaboradores, en armonía con el medio ambiente, logrando un valor agregado para sus clientes, accionistas, proveedores y comunidad.

Misión Baterías Mac S.A

http://www.bateriaswillard.com/main.htm

VISIÓN



Es el conjunto de ideas generales, que proveen el marco de referencia de lo que una unidad de negocio quiere ser en el futuro. Señala el rumbo y da dirección.

Fuente: David (2005)

Componentes de la visión

No	Criterio	Si	No
1	Orientada al futuro incluso en su redacción		
2	Es integradora		
3	Es corta (Puede tener una descripción amplia)		
4	Es positiva y alentadora		
5	Es realista-posible		
6	Es consistente con los principios y valores de la Organización		
7	Orienta la transición de lo que es a lo que debe llegar a ser		
8	Expresa claramente los logros que se esperan en el período		
9	Cubre todas las áreas actuales y futuras de la organización		
10	Esta redactada en términos que signifiquen acción		
11	Tiene fuerza e impulsa a la acción		
12	Contiene el futuro visualizado		
13	Es el sueño alcanzable a largo plazo		
14	Motiva al progreso		
	Fuente: Garzón(2009) con base en David(2005)		

VISION BATERIAS WILLARD

Baterias Willard S.A se proyecta al mercado americano gracias a su posición geográfica estratégica. Nuestra empresa gira su estrategia en calidad,servicio,precio y tecnología de última generación

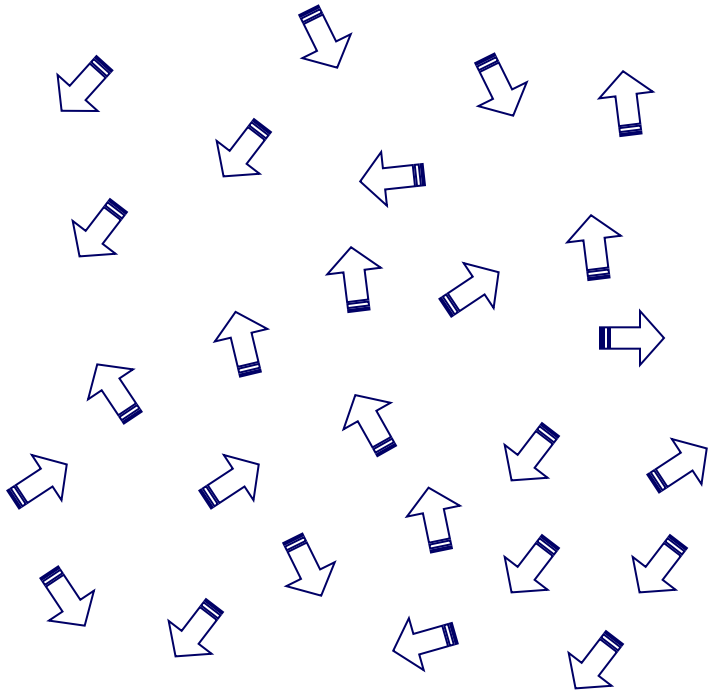
VISION BATERIAS MAC

http://www.mac.com.co/html/sitio/index.php?view=vistas/es_ES/pagina_17.php

MAC S.A. será una empresa de clase mundial en la producción y comercialización de acumuladores de energía, reconocida por la competencia de su gente y su liderazgo continental dentro de un desarrollo armónico e integral.

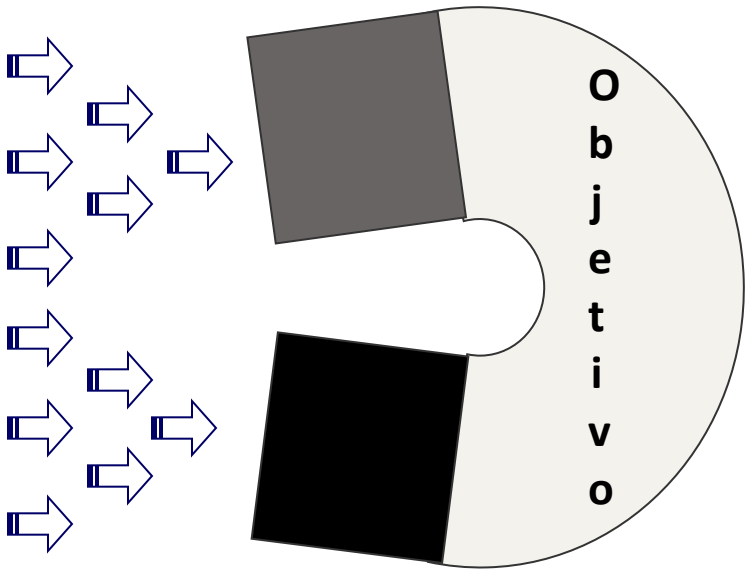
Impacto de una visión efectiva

Sin Visión

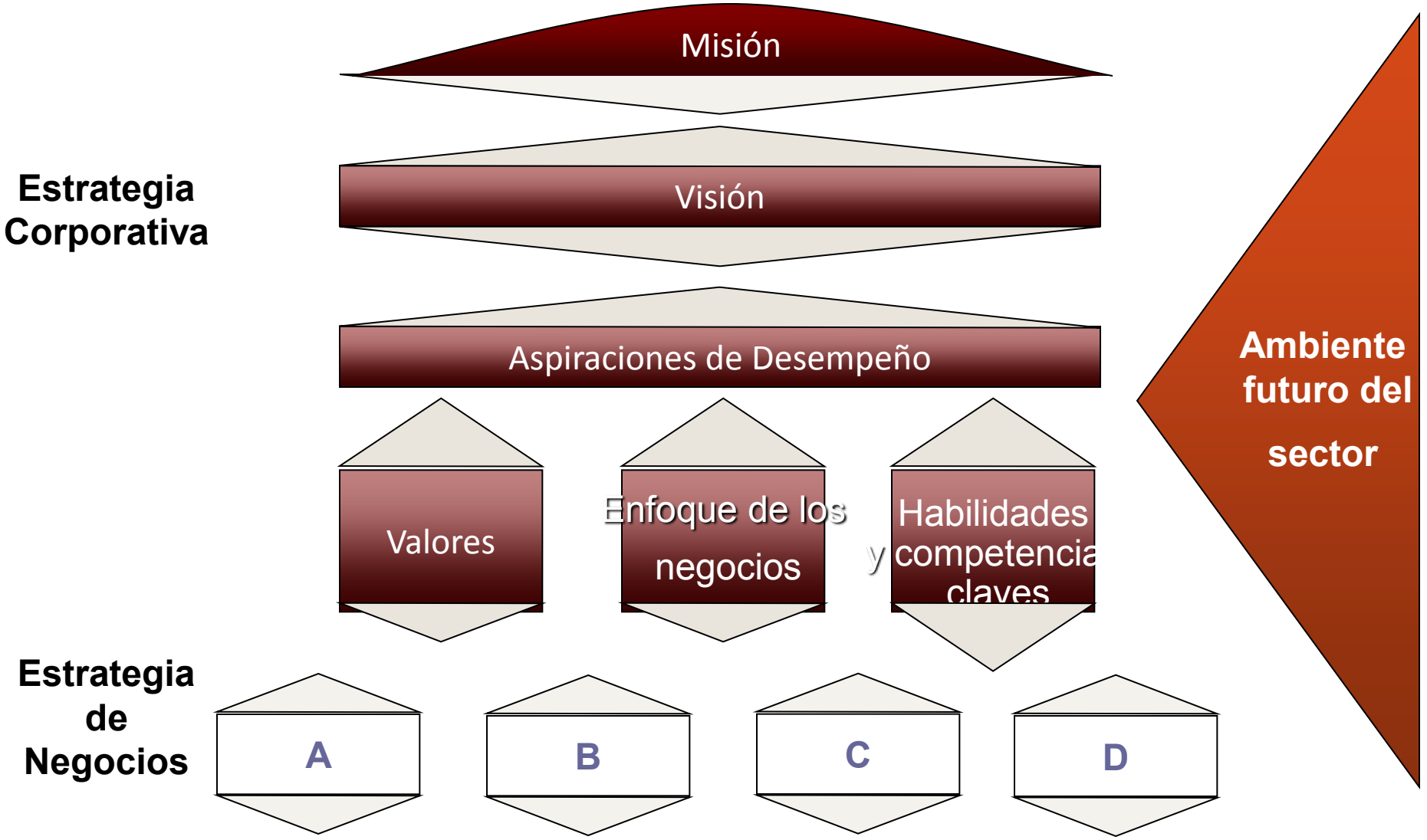


¿Cual es el objetivo?

Con Visión



Construyendo una visión estratégica



Diferencias entre Misión, visiòn y Estrategia

Misión

Descripción del porque la empresa existe

Provee un contexto para todas las decisiones dentro de la organización

Describe una realidad duradera

Útil para entes internos y externos

Su logro puede ser infinito

+

Visión

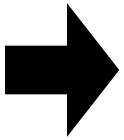
Cristalización de lo que los lideres desean que sea la empresa

Guía el desarrollo de la estrategia y organización

Describe una nueva realidad inspiradora

Se puede lograr dentro de un periodo especifico

Se usa primordialmente al interior de la empresa



Estrategia

Plan que explica como ganarles a los competidores de hoy y mañana

Lista una serie de acciones para proveer servicios y productos por arriba del costo

Describe la propuesta de valor seleccionada por la empresa

Cambia constantemente en respuesta a análisis, prueba y error, experiencias