

A collection of symbolic objects including a chessboard, medals, a compass, and glasses. The chessboard is in the top left, with several pieces visible. Below it are two medals: one with a red ribbon and a white star, and another with a blue ribbon and a white star. A compass is in the bottom left. A pair of glasses is in the center. The background is a light-colored, textured surface.

Planeación Estratégica

Mtra. Claudia De Fuentes

**Taller de Innovación
UAM – Azcapotzalco**

Proceso de planeación estratégica

Sistema de monitoreo e inteligencia competitiva



Proceso ...


- ◆ Propósito Básico: Definición de la organización y de sus valores.
- ◆ Diagnósticos y Pronósticos: Entendimiento del entorno y medición de la capacidad de crear valor.
- ◆ Objetivos: Definición de las prioridades en relación a los grupos de interés. Establecen qué se tiene que alcanzar y cuándo los resultados deben lograrse.
- ◆ Estrategias: ¿Cómo? Asignación de recursos y definición de como lograr una ventaja competitiva sostenible en los productos y servicios.
- ◆ Modelo de negocio: Componentes del concepto de negocio de la organización.
- ◆ Análisis de consistencia: Verificación de que la estrategia desarrollada es factible y adecuada.
- ◆ Cartera de acciones: Definición de las prioridades para cada unidad estratégica de negocio (UEN) o en relación a programas o funciones.
- ◆ Métrica de desempeño: Cómo medir la instrumentación de la estrategia y sus resultados.
- ◆ Planes funcionales y presupuestos: Planes operativos anuales. Presupuestos.
- ◆ Ejecución y control: Se inicia la instrumentación de lo planeado.
- ◆ Resultados de los últimos ciclos: Evaluación del desempeño.
- ◆ Seguimiento, estudios especiales, planes de contingencia: Responsabilidades propias de la función de PE, ya sea esta formal o informal (depositada en varios de los directivos y gerentes).
- ◆ Sistemas de monitoreo e inteligencia: Procedimientos para el acopio y análisis de información del entorno para alimentar el proceso de PE y el logro de una organización en continuo aprendizaje.

Introducción

- ◆ Todas las estrategias exitosas comparten los mismos principios.
- ◆ El diseño de una estrategia no es una ciencia, es un arte.
 - Es el arte de preguntarse preguntas inteligentes,
 - de explorar posibles respuestas,
 - de experimentar con posibles soluciones, y
 - de volver a empezar nuevamente el proceso pensante cuestionando las respuestas obtenidas hace uno o dos años.
- ◆ El diseño de una estrategia exitosa es una búsqueda que nunca termina.
- ◆ Cada directivo comparte con otros directivos la responsabilidad de guiar a su organización a través del futuro que se despliega ante él.
 - El éxito dependerá de su habilidad de percibir y entender el mundo en toda su complejidad.
- ◆ Un buen juicio es una característica clave para enfrentar con éxito entornos complejos.
- ◆ El reto de la administración radica en desarrollar una perspectiva estratégica, enfrentar el cambio, en todo tipo de organizaciones: privadas, gubernamentales y no lucrativas.

Definiciones

- ◆ “Proceso continuo, flexible e integral, que genera una capacidad de dirección. Capacidad que da a los directivos la posibilidad de definir la evolución que debe seguir su organización para aprovechar, en función de su situación interna, las oportunidades actuales y futuras que ofrece el entorno”.
- ◆ Es una declaración del destino futuro de la organización.
- ◆ Forma de lograr y mantener una ventaja competitiva sostenible.
- ◆ Es la interacción de una organización con su entorno.
- ◆ ¿Son las estrategias formuladas o emergen?
- ◆ Estrategias versus tácticas: escala de acción o perspectiva.



Evolución, definiciones y características de la planeación estratégica

- ◆ Se inicia con el ascenso del hombre.
- ◆ Se consolida en este siglo, principalmente en los últimos 30 años.
- ◆ Permite cuestionar los modelos mentales que los directores tienen de sus empresas.
- ◆ Planeación:
 - Futuro.
 - Toma de decisiones.
 - Sistema, método.
 - Pensamiento estratégico.
- ◆ Características:
 - Vital.
 - Liderado y compartido.
 - Aprendizaje organizacional.

Características

- ◆ Proceso, continuo, flexible, integral.
- ◆ De vital importancia.
- ◆ Responsabilidad de la directiva.
- ◆ Participativo.
- ◆ Requiere de tiempo e información.
- ◆ Pensamiento estratégico > números.
- ◆ Entorno > empresa.
- ◆ Administración estratégica.



Posición estratégica

- ◆ La esencia de una estrategia es elegir una posición propia.
- ◆ Es simplemente la suma de las respuestas a tres preguntas:
 - ¿A quién debo dirigirme como clientes?
 - ¿Qué productos y servicios debo ofrecerles?
 - ¿Cómo hacer esto?
- ◆ Desafortunadamente, ninguna posición permanece única o atractiva para siempre.
- ◆ Nuevas posiciones emergen todo el tiempo.
 - Innovadores estratégicos que crean nuevas y diferentes posiciones estratégicas:
- ◆ Debemos buscar nuevas posiciones continuamente.
- ◆ Si no se aventura, no se gana.



Cómo crear una posición estratégica única


1. Definir el negocio.
 - Constituye el filtro a través percibimos el mundo.
2. Decidir *quiénes* serán los clientes objetivo, *qué* productos y/o servicios ofrecer, y *cómo* lograr todo esto eficientemente.
 - Crear un sistema que embona entre las necesidades del entorno y los que la organización hace.
3. Construir las capacidades necesarias y el entorno organizacional apropiado que apoyará las decisiones hechas.
 - Cultura
 - Incentivos
 - Estructura
 - Gente



Creando el entorno organizacional adecuado

- ◆ El entorno de una organización es lo que crea el comportamiento de los empleados.
 - La organización debe crear un entorno que promoverá y apoyará el comportamiento necesario para instrumentar la nueva estrategia adecuadamente.
- ◆ El desafío es combinar estos cuatro elementos en forma tal que se apoyan y refuerzan uno a otro y también a la estrategia elegida.
- ◆ Un cambio en el mercado necesita un cambio en la estrategia, y un cambio en la estrategia seguramente necesitará un cambio en el entorno organizacional.





Entendiendo cómo se desarrolla una nueva posición estratégica

Qué

- ♦ Una vez que una compañía toma una posición única en su industria, debe mejorarla. Esto es esencial para ganar ventaja sobre los competidores.

- Jugar el juego, solo que mejor.

- ♦ Cambiando las reglas del juego:

- Nuevo qué.

- Nuevo a quién.

- Nuevo cómo.

- ♦ Por qué la innovación estratégica no es fácil para los jugadores ya establecidos:

- Inercia cultural y falta de deseo de cambiar la “fórmula ganadora”.

- Complacencia.

- Procesos y estructuras rígidas.

- Fuertes creencias no cuestionadas y vacas sagradas corporativas.

- Conservadurismo y miedo de perder el flujo actual de utilidades.

- Fuertes intereses y politiquería.

- Sobre confianza de los cuerpos gerenciales y aún arrogancia.

- Hábitos y normas tradicionales.

- Demasiado peso a lo que ha funcionado en el pasado.

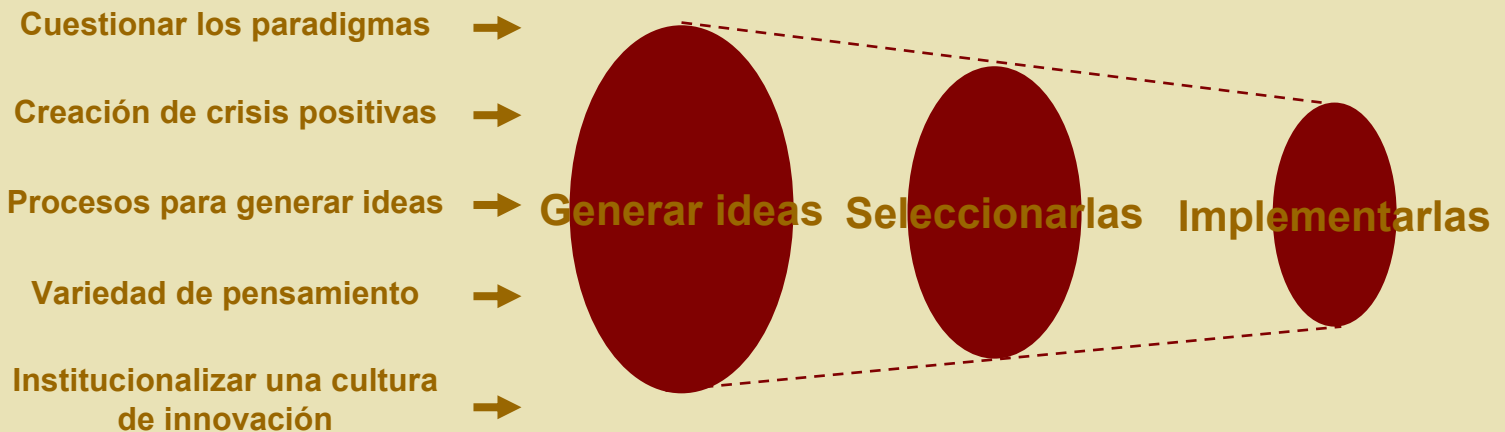
- Pensamiento pasivo y no crítico y un rechazo a información que no concuerda.

Cómo

A quién

La esencia de estrategia

- Estrategia y el arte y oficio de crearla no necesitan ser confusos.
- Construir una estrategia involucra tres pasos:
 1. Generar tantas ideas como sea posible para solucionar el problema en cuestión y cómo lograr esto.
 2. Seleccionar de este conjunto de ideas las que la organización seguirá y descartar las ideas que **no** perseguirá.
 3. Implementar las ideas seleccionadas manteniéndose flexible a los cambios en el entorno.



Formulación de estrategias

- ◆ Una estrategia requiere el logro de una unión entre el ambiente externo (oportunidades y amenazas) y las capacidades internas (fuerzas y debilidades).
- ◆ Distinción entre formular e implementar una estrategia.
- ◆ Necesidad de hacer explícita la estrategia.
- ◆ La estructura sigue a la estrategia.
- ◆ La estrategia emana del liderazgo formal de la organización.
- ◆ Existencia de un número limitado de estrategias genéricas de las que es posible elegir (bajo costo, diferenciación, nicho) para obtener una ventaja competitiva.



El estratega

- ◆ Todo gerente debe ser un estratega, es parte de su trabajo.
- ◆ Las áreas de PE especializadas deben ser solo un apoyo a los directores y gerentes.
- ◆ Un estratega práctico debe adquirir dos habilidades:
 - Identificar patrones (capacidad deductiva).
 - Ver conexiones: verticales, externas, laterales y temporales.
- ◆ Contribuye a la administración de su organización vía:
 - Monitoreo, generación de escenarios y consultoría.
 - Función integradora, canal de comunicación.
 - Mecanismo de control del desempeño versus la estrategia.



Beneficios

- ◆ Proporciona la consideración de elecciones estratégicas.
- ◆ Fuerza a una visión de largo plazo.
- ◆ Eleva la decisión de asignación de recursos.
- ◆ Proporciona métodos que ayudan al análisis estratégico y a la toma de decisiones.
- ◆ Proporciona un sistema de administración y control estratégicos.
- ◆ Proporciona un sistema de comunicación y coordinación tanto vertical como horizontal.
- ◆ Ayuda a una organización a enfrentar el cambio.



Administración Estratégica

- ◆ Administración del proceso de toma de decisiones estratégicas.
- ◆ $AE = PE + instrumentación$.
- ◆ En la práctica estas tres etapas no corresponden a un proceso lineal, ordenado, secuencial.
- ◆ Procesos paralelos que se traslapan.



Habilidades personales para crear la excelencia

- ◆ Perspicacia creativa: Hacer las preguntas correctas.
- ◆ Sensibilidad: Capacidad de entender a otros.
- ◆ Visión: Creación del futuro.
- ◆ Versatilidad: Anticipación del cambio.
- ◆ Enfoque: Instrumentación del cambio.
- ◆ Paciencia: Vivir en el largo plazo.



Atributos que caracterizan a organizaciones excelentes

- ◆ Orientación a la acción.
- ◆ Cercanía con el cliente.
- ◆ Creación y fomento de un clima de innovación.
- ◆ Involucramiento de la gente en la productividad.
- ◆ Compromiso de la alta dirección: impulsada por valores.
- ◆ Mantenerse en lo que se es bueno.
- ◆ Una estructura organizacional simple y “delgada”.
- ◆ Obtención del balance correcto entre libertad de acción y control.



Exito industrial japonés

- ◆ La información se considera un recurso estratégico.
- ◆ Organizaciones altamente flexibles.
- ◆ Una disposición de “desaprender” y cuestionar las creencias existentes.
- ◆ Una visión mundial del futuro.
- ◆ Relaciones personalizadas y aceptación personal a todos los niveles de la propiedad del problema.
- ◆ Compromiso a un avance tecnológico.
- ◆ Cooperación técnica con proveedores.



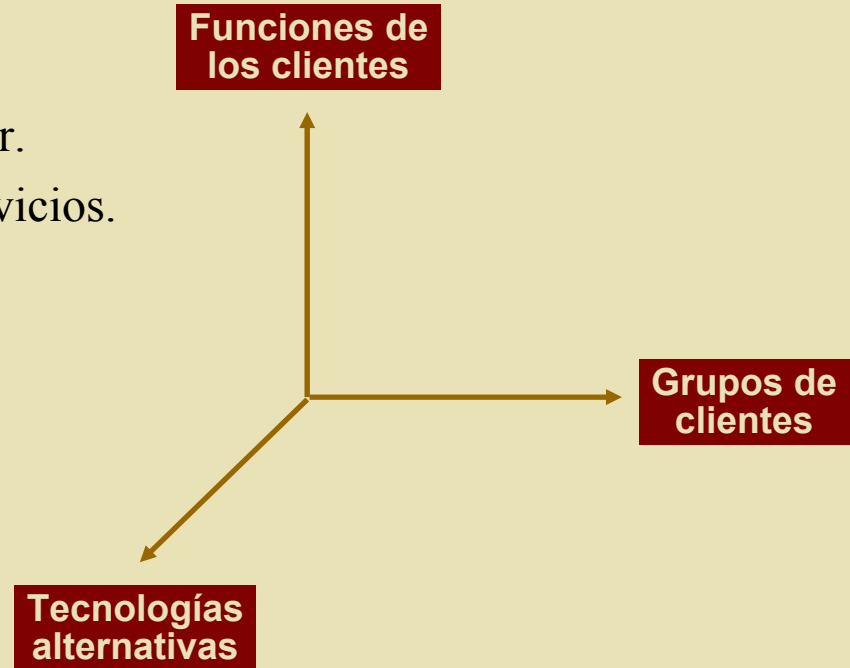
Propósito básico

- ◆ Esencia o razón de ser de la organización. ¿En qué negocio estamos? ¿En qué negocio deberíamos de estar? ¿Alcance? ¿Qué direcciones de crecimiento debemos buscar?
- ◆ Declaración que integra dos elementos:
 - 1. Definición del negocio: racional y comercial (izquierdo).
 - 2. Cultura corporativa: valores y sentimientos (derecho).
- ◆ Proporciona a los empleados, clientes y otros interesados en la organización una identidad y un entendimiento de las direcciones de crecimiento. Ayuda a generar y tamizar opciones estratégicas.
- ◆ Declaración dinámica, pero con valores permanentes.
- ◆ Mapas de guerra auxilian.



Definición del negocio

- ◆ Necesidades genéricas a satisfacer.
- ◆ Definición de los productos y servicios.
- ◆ Definición del mercado.
- ◆ Tecnología.
- ◆ Alcance de la actividad.
- ◆ Capacidades distintivas.
- ◆ Direcciones de crecimiento.



Cultura corporativa

- ◆ Conjunto de “valores comunes” o “creencias dominantes” que ayudan a definir las prioridades organizacionales.
- ◆ Un conjunto de normas de comportamiento que influyen la toma de decisiones y acciones en toda la organización.
- ◆ Símbolos y actividades simbólicas que nutren los valores y normas
- ◆ La cultura organizacional proporciona la clave para la implantación de las estrategias dado que es una poderosa fuerza al proporcionar enfoque, motivación y normas.



Unidades estratégicas de negocio - UEN

- ◆ Definen el alcance del negocio: productos, mercados, tecnologías, canales de distribución.
- ◆ Asignación de productos y servicios a unidades de negocios.
- ◆ Cualquier unidad o centro organizacional que compite en una industria definida y que tiene (o debería de tener) una estrategia de negocios definida y que tiene un gerente con responsabilidad sobre ventas y rentabilidad.
- ◆ El mejor nivel de agregación involucra una medida de juicio.
- ◆ La UEN debe tener sentido en término del desarrollo de estrategias.
- ◆ Se generan a partir de la matriz de productos - mercados.



Diagnósticos y escenarios

- ◆ Integración de información del entorno y de la organización.
- ◆ Externos: oportunidades + amenazas = atractividad.
- ◆ Internos: fuerzas + debilidades = competitividad.
- ◆ Nivel de análisis:
 - Corporativo.
 - Negocio.
 - Función.
- ◆ Más que una evaluación cuantitativa se busca entender los cambios en el entorno y medir nuestra capacidad de competir contra los mejores jugadores.



Diagnósticos externos

- ◆ Identificación de los cambios y tendencias internacionales, nacionales y de las industrias en las que participamos.
- ◆ Areas de análisis:
 - Economía.
 - Gobierno.
 - Demografía.
 - Sociedad, cultura.
 - Tecnología.
 - Ecología.
 - Industria.
 - Clientes.
 - Competencia.
 - Proveedores.
 - Distribuidores, canales.
- ◆ Algunas metodologías:
 - Ciclo de vida.
 - Análisis de la estructura industrial (cinco fuerzas).
 - Segmentación y análisis de mercados y clientes.
 - Grupos estratégicos.



Análisis de clientes

- ◆ El iniciar el diagnóstico externo por el análisis de los clientes facilita la definición de las industrias relevantes.
- ◆ Tres componentes:
 1. Segmentación.
 2. Motivación de los clientes.
 3. Necesidades no satisfechas (nichos).
- ◆ A pesar de todas las herramientas para el análisis del mercado, pocos gerentes entienden sus mercados.
- ◆ Mapas de percepción
- ◆ Relación precio/calidad.



Análisis de la competencia

- ◆ Dos enfoques para la identificación de competidores actuales y potenciales:
 - Desde el punto de vista del cliente que tiene que elegir de entre varios competidores.
 - Agrupación de los competidores en grupos estratégicos en base a su estrategia competitiva.
- ◆ Una vez identificados, se procede a entenderlos a ellos y a sus estrategias:
 - Tamaño, crecimiento y rentabilidad.
 - Objetivos y suposiciones.
 - Estrategias pasadas y presentes. -
 - Organización y cultura.
 - Estructura de costos y barreras de salida.
 - Evaluación de sus fuerzas y debilidades.



Análisis industrial

- ◆ Determina la atractividad de la industria para los participantes actuales o potenciales y facilita el entendimiento de la estructura y dinámica de la industria.
- ◆ Siete dimensiones:
 - Tamaño actual y potencial de la industria.
 - Crecimiento de la industria.
 - Estructura de la industria.
 - Estructura de costos.
 - Sistemas de distribución.
 - Tendencias de la industria.
 - Factores claves de éxito (FCE).

Integración vertical

- ◆ Combinación de procesos tecnológicos distintos para la producción, distribución y venta dentro de los confines de una sola organización.
- ◆ Representa la decisión de usar transacciones internas más que transacciones externas para lograr su propósito.
- ◆ Decisión estratégica que va más allá de la simple evaluación financiera de “hacer” o “comprar”.
- ◆ Los beneficios y costos de la integración dependerán del volumen de productos/servicios que se compran/venden, en relación al tamaño de una instalación productiva eficiente.
- ◆ Consecuencias de no tener el volumen suficiente para una planta óptima: sobrecosto; venta/compra en el mercado.



Análisis del entorno


- ◆ Se busca identificar tendencias, oportunidades, amenazas, preguntas estratégicas del entorno que pueden afectar directa o indirectamente la industria en donde se opera.
- ◆ Restringir el análisis a aquellas áreas suficientemente relevantes que tengan impacto significativo en la estrategia.
- ◆ Varias dimensiones: tecnología, gobierno, economía, cultura, demografía, ecología,...
- ◆ Métodos para pronosticar tendencias y eventos del entorno.
- ◆ Análisis de escenarios.
- ◆ Análisis de impacto.



Diagnósticos internos

- ◆ Análisis objetivo de la capacidad real de la organización de operar a niveles de excelencia internacional.
- ◆ Análisis relativo, esto es, en comparación a los mejores competidores (jugadores de clase mundial). Benchmarking.
- ◆ Áreas:
 - Dirección.
 - Comercialización.
 - Operaciones y logística.
 - Tecnología.
 - Personal y organización.
 - Sistemas.
 - Finanzas.
 - Relaciones externas
- ◆ Cadena de valor.
- ◆ Análisis de portafolio: unión con formulación de estrategias.





Perfil de capacidades y análisis de brechas en el mercado

- ◆ Evaluación de las fuerzas y debilidades de una organización de acuerdo a un formato, obteniéndose un perfil gráfico.
- ◆ Cuatro categorías:
 - Gerencia.
 - Competitividad.
 - Finanzas.
 - Técnica.
- ◆ • El análisis de brechas mide:
 - La importancia relativa de los factores de competencia en el mercado.
 - Que tan bien la empresa satisface a los clientes.
 - Brechas resultantes.

Formulación de objetivos

- ◆ Ayudan a tomar decisiones estratégicas. Ofrecen guía.
- ◆ Resultan de las expectativas (válidas o perversas) de individuos y grupos en función de su poder relativo: interesados.
- ◆ Niveles: Propósito básico, corporativos, UEN, APO.
- ◆ Precisión: cerrados > abiertos.
- ◆ Cuatro elementos:
 - Atributo (elemento cualitativo).
 - Índice (forma de medición).
 - Meta (cuantificación del objetivo a cinco años).
 - Tiempo (corto, mediano, largo plazo).



Definición de objetivos

- ◆ Cuatro elementos:
 - Atributo (elemento cualitativo).
 - Índice (forma de medición).
 - Meta (cuantificación del objetivo a cinco años).
 - Tiempo (corto, mediano, largo plazo).

Objetivos y peso	Atributo	Índice	Meta	Tiempo
1. Crecimiento ()	.1			
	.2			
	.3			
2. Eficiencia ()	.1			
	.2			
	.3			

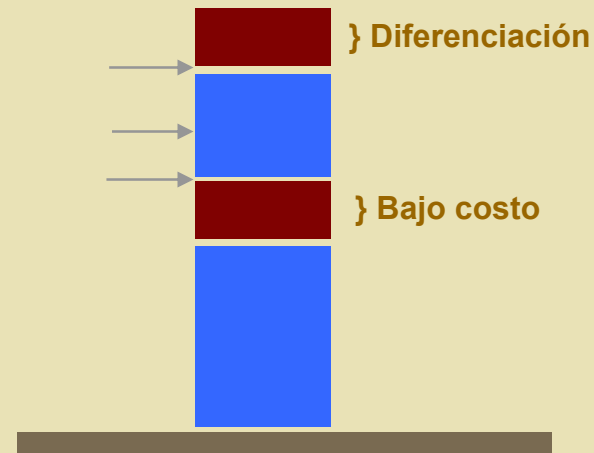
Análisis de estructura industrial

- ◆ Análisis estructural de Michael Porter



Estrategias genéricas

- ◆ Diferenciación. La oferta se diferencia de la competencia proporcionando valor al cliente: desempeño, calidad, prestigio, características, servicio, confiabilidad, disponibilidad. Puede asociarse a un precio más alto.
- ◆ Bajo costo. Basada en el logro de una ventaja sostenible en el costo en algún importante elemento del producto o servicio: participación, acceso a insumos, tecnología de proceso. No necesariamente está asociada a bajos precios.
- ◆ Nicho. Especialización en un mercado o línea de productos. Utilidades > volumen.



Estrategias de crecimiento

- ◆ Un objetivo común en las organizaciones es crecer.
- ◆ Puede ser difícil aún sobrevivir en un escenario de no crecimiento, pues los competidores atacarán.
- ◆ Existen varias estrategias asociadas al crecimiento, las cuales se pueden ubicar con el auxilio de la matriz de Ansoff.



Estrategias de diversificación

- ◆ Arte de entrar a productos y mercados diferentes a aquellos en los cuales actualmente se participa.
- ◆ Implementación: adquisición, iniciar una NON.
- ◆ Relacionada: base común que facilita lograr economías de escala o sinergias, mejorándose el ROI.
- ◆ No relacionada: se busca generar utilidades mayores, menos inciertas o más estables. Alto riesgo.
- ◆ La estrategia de entrada es crítica: desarrollo interno y adquisición son las rutas más comunes. A menor nivel de familiaridad (dos dimensiones: mercado y tecnología o servicio incorporado en el producto), la empresa debe reducir el grado de involucramiento, utilizando capital de riesgo o adquisiciones con fin educativo.



Estrategias en mercados maduros y declinantes

- ◆ Pueden representar buenas oportunidades en parte por su baja atractividad para los competidores.
- ◆ Alternativas estratégicas:
 1. Crear un contexto de crecimiento revitalizando la industria o enfocándose a un segmento en crecimiento.
 2. Ser el sobreviviente rentable dominando el mercado provocando la salida de la competencia.
 3. Invertir solo para mantener la posición y buscar otras áreas de negocio para crecer.
 4. Ordeñar sacando recursos para ser invertidos en otros negocios.
 5. Salir o liquidar, recuperando los activos existentes.

Estrategias globales

- ◆ Aprovecha interdependencias entre operaciones en varios países.
- ◆ Una fuerza impulsora hacia la globalización es el logro de economías de escala derivadas de la estandarización, facilitada por similitud de culturas y demanda en varios países.
- ◆ Reducción de costos, acceso a incentivos para la inversión, subsidio cruzado, resolver barreras comerciales.
- ◆ Estandarización vs satisfacción de los mercados y los directivos locales.
- ◆ Varios enfoques: inversión extranjera, coinversiones (joint venture), exportación y licenciamiento.



Análisis de consistencia

- ◆ Evaluación de opciones estratégicas.
- ◆ Criterios de evaluación:
 1. ¿Es conveniente, se basa y resuelve los diagnósticos externos e internos?
 2. ¿Es factible, en relación a la base de recursos existentes y en función de la probable reacción de los competidores?
 3. ¿Es aceptable?
- ◆ Enfoques para la evaluación:
 1. Lógica estratégica.
 2. Evidencia de investigaciones como PIMS.
 3. Empalme cultural.



Directrices funcionales

- ◆ Programas a los responsables de los negocios y de las áreas funcionales.
- ◆ Facilita la comunicación de los planes estratégicos.
- ◆ Facilita el seguimiento.
- ◆ Insumo para la planeación operativa.

No.	Directriz	Beneficio	Recursos	Plazos	Responsables

Medición del desempeño

- ◆ El desempeño estratégico es multidimensional, comprende componentes estratégicos y financieros, los cuales se refuerzan uno a otro para producir la excelencia.
- ◆ Desempeño económico:
 - Retorno del capital (ROE).
 - Retorno de la inversión (ROI).
 - Crecimiento de las utilidades.
 - Flujo de caja/liquidez.
 - Valor en el mercado de las acciones en relación al valor en libros.
- ◆ Desempeño estratégico:
 - Calidad del portafolio.
 - Productividad.
 - Innovación.
 - Relaciones con los interesados en la empresa.



Marcador balanceado (balanced scorecard - Robert S. Kaplan)

- Permite el seguimiento de los elementos clave de la estrategia.
- Conjunto de medidas que le proporcionan a la alta dirección una rápida pero amplia visión del negocio:
 - Medidas financieras: presentan los resultados de acciones ya tomadas (pasado).
 - Medidas operacionales (3): satisfacción a los clientes; procesos internos; y actividades de innovación y de mejora (futuro).



Seguimiento, estudios especiales y planes de contingencia

- ◆ Responsabilidad de la función de PE. Mejoramiento continuo de la calidad del sistema formal de planeación.
- ◆ Consultoría interna. Apoyo a la dirección sin usurpar la responsabilidad del control. Mantener el entusiasmo de los participantes.
- ◆ Permite integrar la información necesaria para un mejor conocimiento del entorno y de la organización.
- ◆ Facilita instrumentar movimientos estratégicos ante escenarios adversos como los generados en el análisis de vulnerabilidad.
- ◆ Sistema de planeación: horizonte, frecuencia, formato.





Planes funcionales y presupuestos

- ◆ Cada área funcional necesita un plan que le proporcione dirección y oportunidad a sus actividades y a su personal en el uso de sus recursos consistentemente con las demandas de la estrategia corporativa y de negocios.
- ◆ Estos planes se elaboran de acuerdo a las directrices que resultan del proceso de PE, buscándose:
 1. Que las decisiones estratégicas se instrumenten.
 2. La existencia de una base para el control.
 3. Un mejor uso del tiempo de los directivos.
 4. Consistencia en la administración de los recursos.
 5. Coordinación interfuncional cuando es necesaria.
- ◆ Presupuestos: expresión financiera del PE.

Ejecución y control

- ◆ Una adecuada implementación depende de programas con responsables que canalicen gente, equipos, dinero y otros recursos a las estrategias corporativas o de cada UEN.
- ◆ Los sistemas gerenciales de la organización son claves para la instrumentación:
 - Diseño y estructura organizacional.
 - Sistemas de decisión y de información.
 - Sistemas de planeación.
 - Sistemas de medición y control.
 - Selección y desarrollo de gerentes.
 - Sistemas de recompensa.



Resultados de los últimos ciclos

- ◆ Medición del desempeño resultado de la instrumentación de las estrategias.
- ◆ Los cambios en el entorno detectados vía los sistemas de monitoreo e inteligencia son incorporados en el proceso de planeación.
- ◆ Se confirma la validez de las estrategias planteadas.
- ◆ Se evalúa la disciplina organizacional en la ejecución de las estrategias.
- ◆ Algunos criterios para la medición del desempeño corporativo son: histórico contra proyectado, análisis de índices, comparación con otras organizaciones.



Sistema de monitoreo e inteligencia

- ◆ Función: coordinación del talento de la empresa.
- ◆ Sistema para identificar, obtener, analizar y actuar oportunamente sobre cambios (estratégicos y tácticos) en el entorno.
- ◆ Clave para su éxito: valor agregado de la gente (neurona cachetona).
- ◆ Grupos multidisciplinarios integrados por gatekeepers.
- ◆ Pequeña inversión pero de gran rentabilidad.
- ◆ Organizaciones en continuo aprendizaje.



Conclusiones

- ◆ El logro de un desempeño superior requiere elegir la estrategia adecuada y de implementarla bien.
- ◆ El logro de resultados extraordinarios requiere:
 1. Pensar estratégicamente, desarrollando planes claros basados en un tema dominante.
 2. Decidirse a actuar, buscando apoyo hacia los planes por toda la organización.
 3. Cuidar la instrumentación, aplicando las habilidades funcionales necesarias y los sistemas gerenciales adecuados.
 4. Adaptarse rápidamente a los cambios en sus industrias, mercados y entorno competitivo.



Administración del cambio estratégico

