



UNIVERSIDAD NACIONAL "SANTIAGO ANTÚNEZ DE MAYOLO"



ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y TURISMO

PLAN ESTRATÉGICO FAT 2022



OBJETIVO

1. Presentarles una metodología para poder realizar el plan.

2. Desarrollar el Primer taller: Visión, Misión y Valores

TEMARIO

GERENCIA ESTRATÉGICA

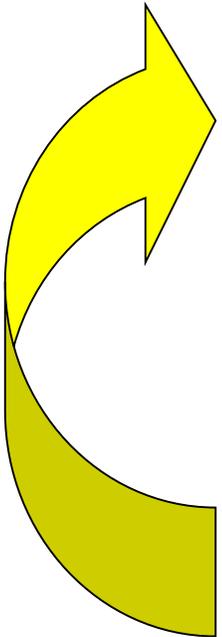
Las dos herramientas

PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

- * **Direccionamiento**
- * **Diagnóstico**
- * **Formulación**

BALANCED SCORECARD

- * **Mapa Estratégico**
- * **Matriz de Tablero de Comando**
- * **Software**



Liderazgo

Una reflexión ...

"... Horrorizado pregunté: Maestro, ¿qué es lo que oigo, y qué gente es ésta, que parece dominada por el dolor?"

Esta miserable suerte está reservada a las tristes almas que vivieron sin merecer alabanzas ni vituperio: están confundidas entre el perverso coro de los ángeles que no fueron rebeldes ni fieles a Dios.

Aquellos desgraciados cuya vida pasó inadvertida sin haber sido útiles para sí ni para sus semejantes.

Estos no esperan morir; y su ceguera es tanta, que se muestran envidiosos de cualquier otra suerte. El mundo no conserva ningún recuerdo suyo; la misericordia y la justicia los desdeñan...

Pero no hablemos más de ellos, sino míralos y pasa adelante ..."

Dante Alighieri: La divina comedia

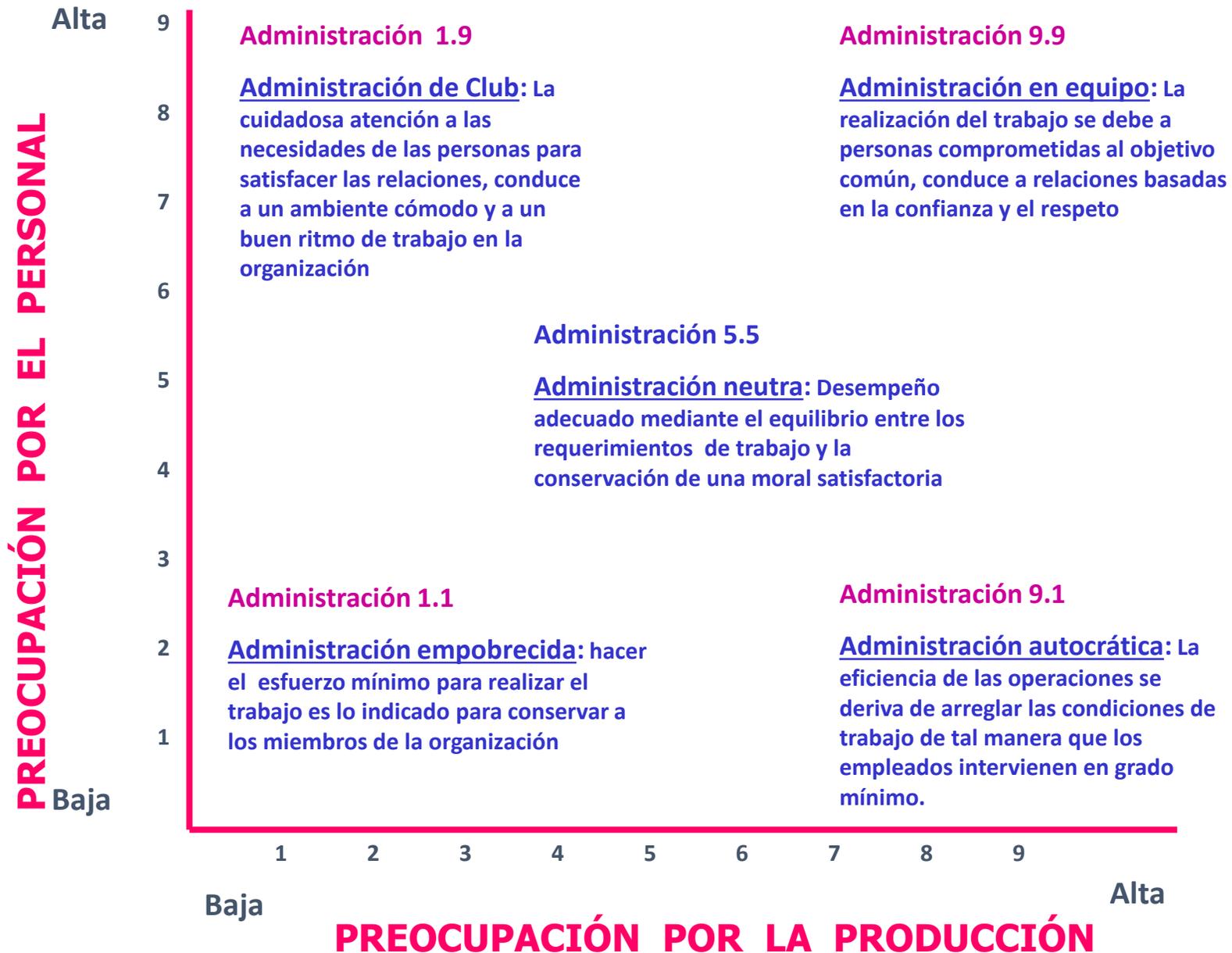


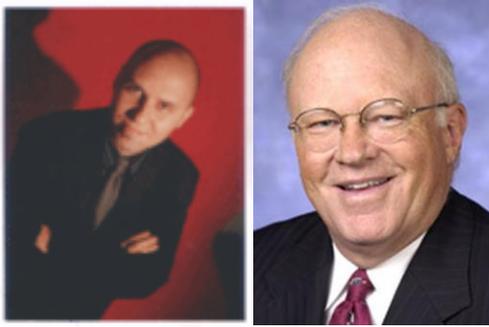
Robert Blake

TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO

Las dos dimensiones de análisis son:

- ❑ **PREOCUPACIÓN POR LA PERSONA:** Apoyo a los subordinados. Por ejemplo la lucha por los derechos y necesidades en mayor medida de lo que se espera normalmente, favores personales, ver a los subordinados como iguales.
- ❑ **PREOCUPACION POR LA PRODUCCION:** Estructurar los roles personales y la de los trabajadores. Por ejemplo el control del puesto de trabajo de los subordinados. Asegurar que los subordinados siguen las operaciones estándar y están orientados en una cultura organizacional hacia la tarea (componente taylorista)



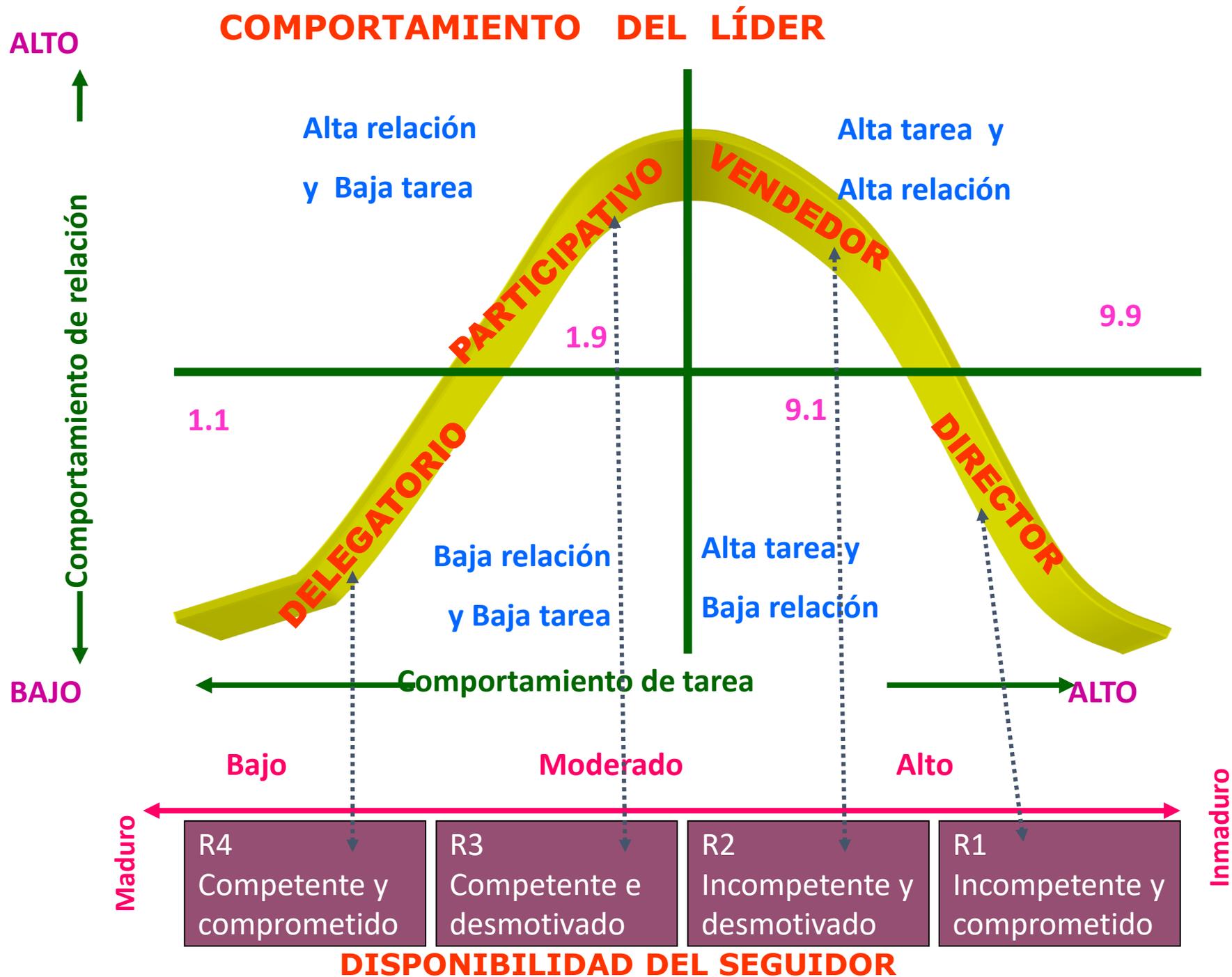


Paul Hersey y Ken Blanchard

TEORÍA SITUACIONAL

El modelo conduce a una clasificación de 4 estilos:

- **HABLAR:** El control está en el líder y éste dicta qué, dónde, cómo lleve a cabo sus tareas de trabajo (alta orientación en las tareas, baja interacción de personas). Es un Líder Director.
- **VENDER:** Comportamiento de directivo como apoyo a las personas (alta orientación a la tarea y alta interacción c/ la gente). Líder transaccional.
- **PARTICIPAR:** Se comparte la toma de decisiones y la información relacionada con el trabajo. El líder facilita y conduce en lugar de dirigir (baja orientación a la tarea y alta interacción con las personas). Líder Participativo.
- **DELEGAR:** Los subordinados no requieren la dirección y el apoyo del líder (baja orientación a la tarea y baja interacción con las personas) Líder Delegatorio.



4 etapas de la disponibilidad del seguidor:

- R4:** la gente es capaz y está dispuesta a hacer lo que se le pide.
- R3:** la gente es capaz pero no está dispuesta para hacer lo que el líder quiere.
- R2:** la gente es incapaz y además no está dispuesto o es inseguro para asumir la responsabilidad de hacer algo. No es competente ni seguro
- R1:** la gente es incapaz pero está dispuesta a hacer las tareas necesarias de trabajo. Está motivada pero carece actualmente de las habilidades apropiadas .

Planeamiento Estratégico

¿QUE SE ENTIENDE POR PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO?

Es una poderosa herramienta de análisis, toma de decisiones y acciones, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones, para crear y mantener ventajas competitivas.



¿QUE SE ENTIENDE POR PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO? ...

Supone 3 procesos continuos:

- Análisis:** del direccionamiento y del diagnóstico.
- Decisión:** ¿dónde competir? ¿cómo competir?
- Acción:** operativización de la estrategia

Supone estudiar por qué unas organizaciones superan a otras:

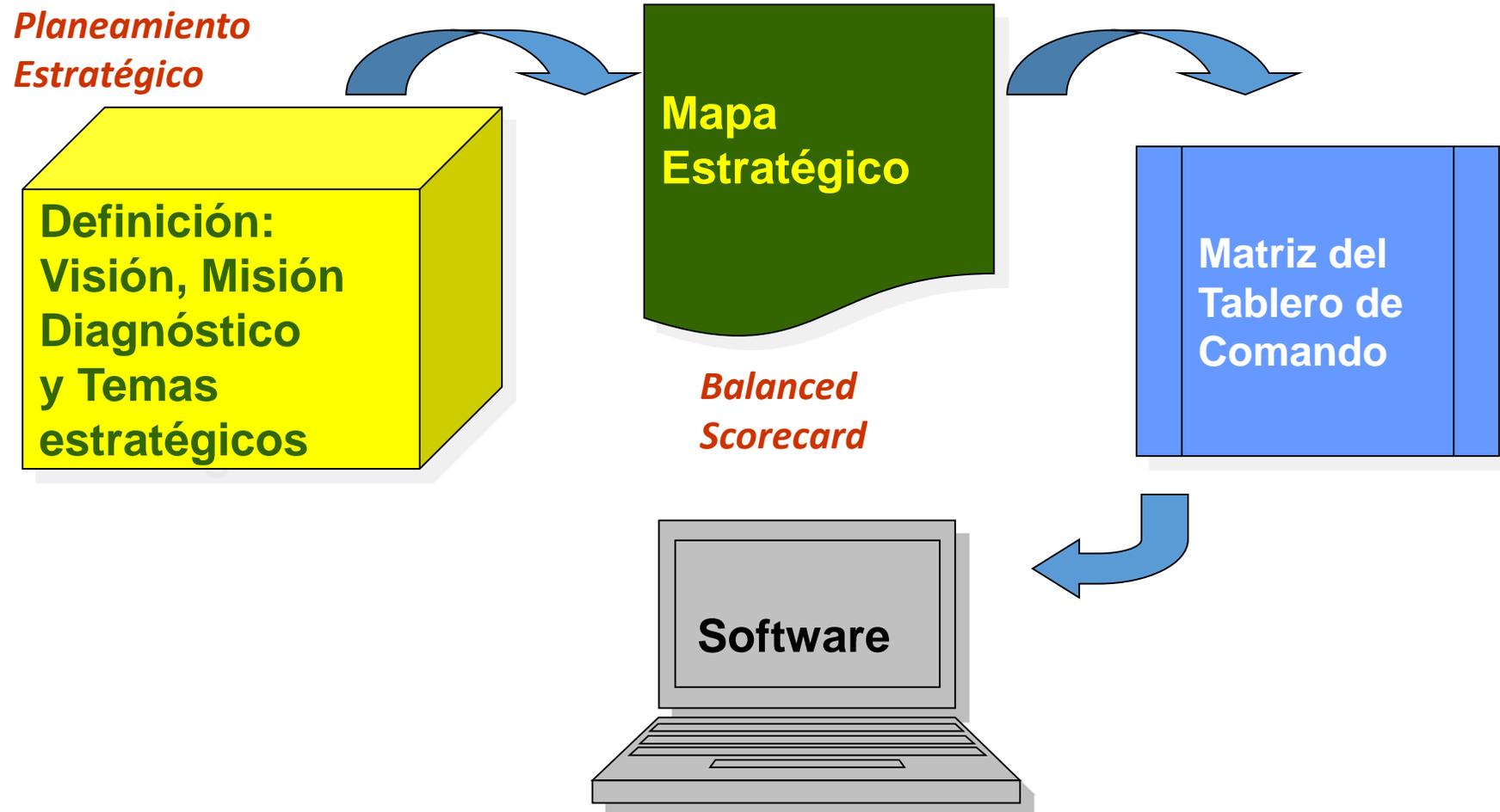
- ¿cómo competir para crear ventajas competitivas?
- ¿cómo crear ventajas competitivas únicas, valoradas y difíciles de imitar?

¿QUE SE ENTIENDE POR PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO? ...

4 atributos clave:

- Dirige la organización hacia objetivos clave.*
- Implica la inclusión de los grupos de interés en la toma de decisiones.*
- Incorpora perspectiva de corto, mediano y largo plazo.*
- Reconoce interrelaciones entre eficacia y eficiencia.*

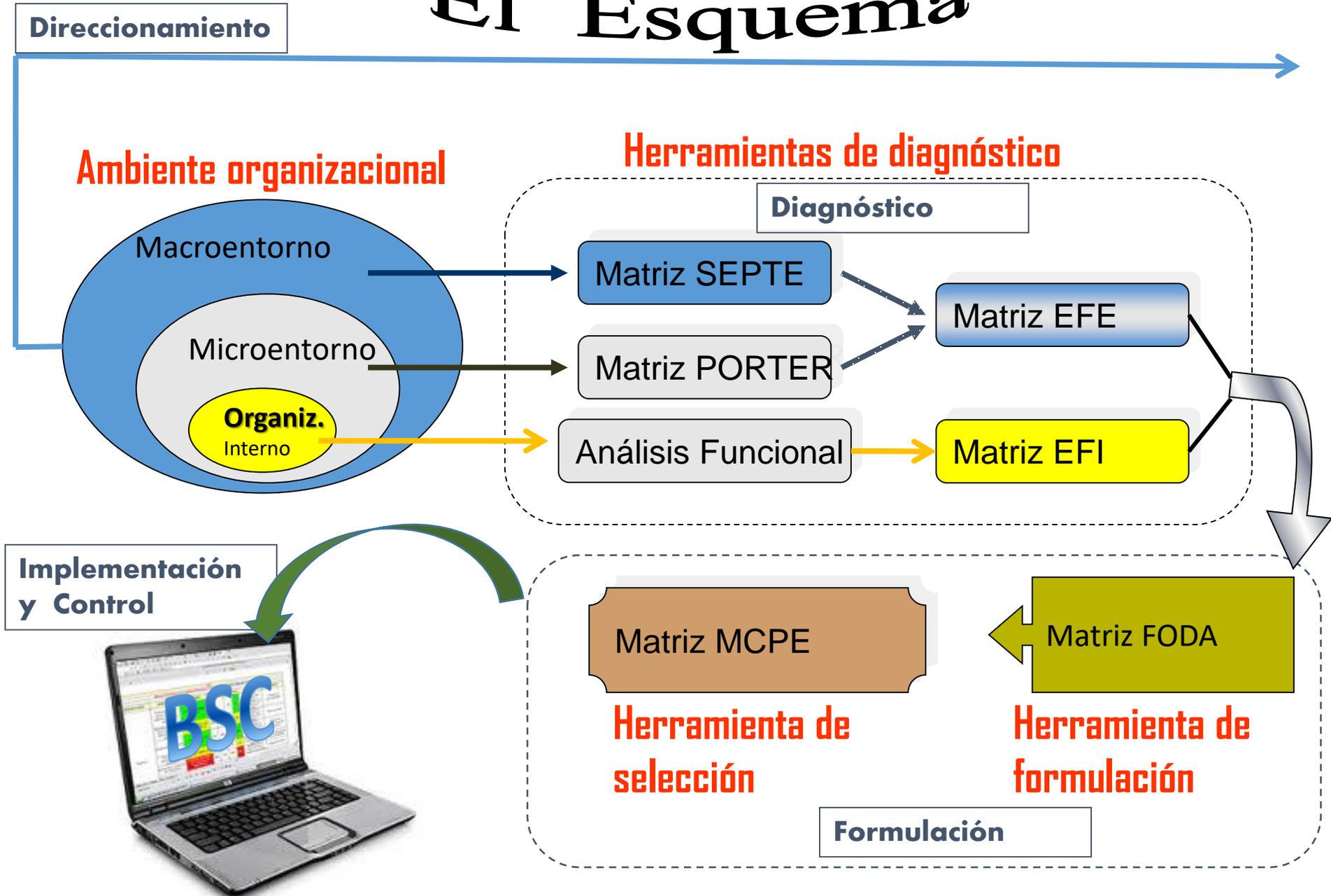
MODELO DE GERENCIA ESTRATÉGICA



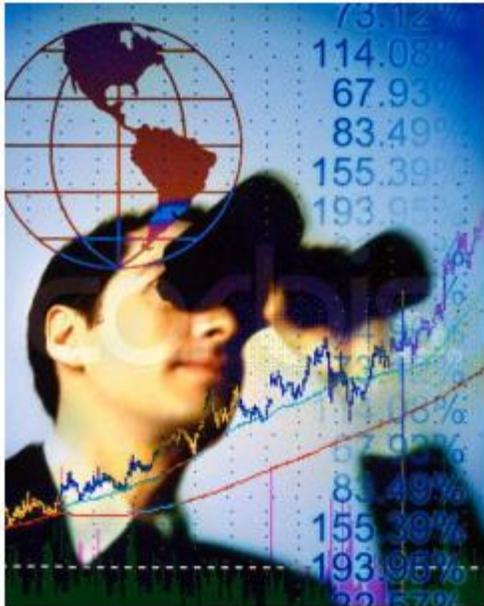
5 ETAPAS DE LA GERENCIA ESTRATÉGICA

- 1. Direccionamiento estratégico: Visión, Misión, Valores, Objetivos y Metas**
- 2. Análisis estratégico: Fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades (Septe, Porter, Funcional, Efe, Efi, MPC)**
- 3. Formulación estratégica:**
 - Matrices: FODA, MCPE, PEYEA, BCG, IE,
 - Estrategias corporativas (mercados a actuar: Ansoff)
 - Estrategias competitivas (forma de competir: Porter)
- 4. Implementación estratégica (BSC)**
- 5. Control estratégico (BSC)**

El Esquema

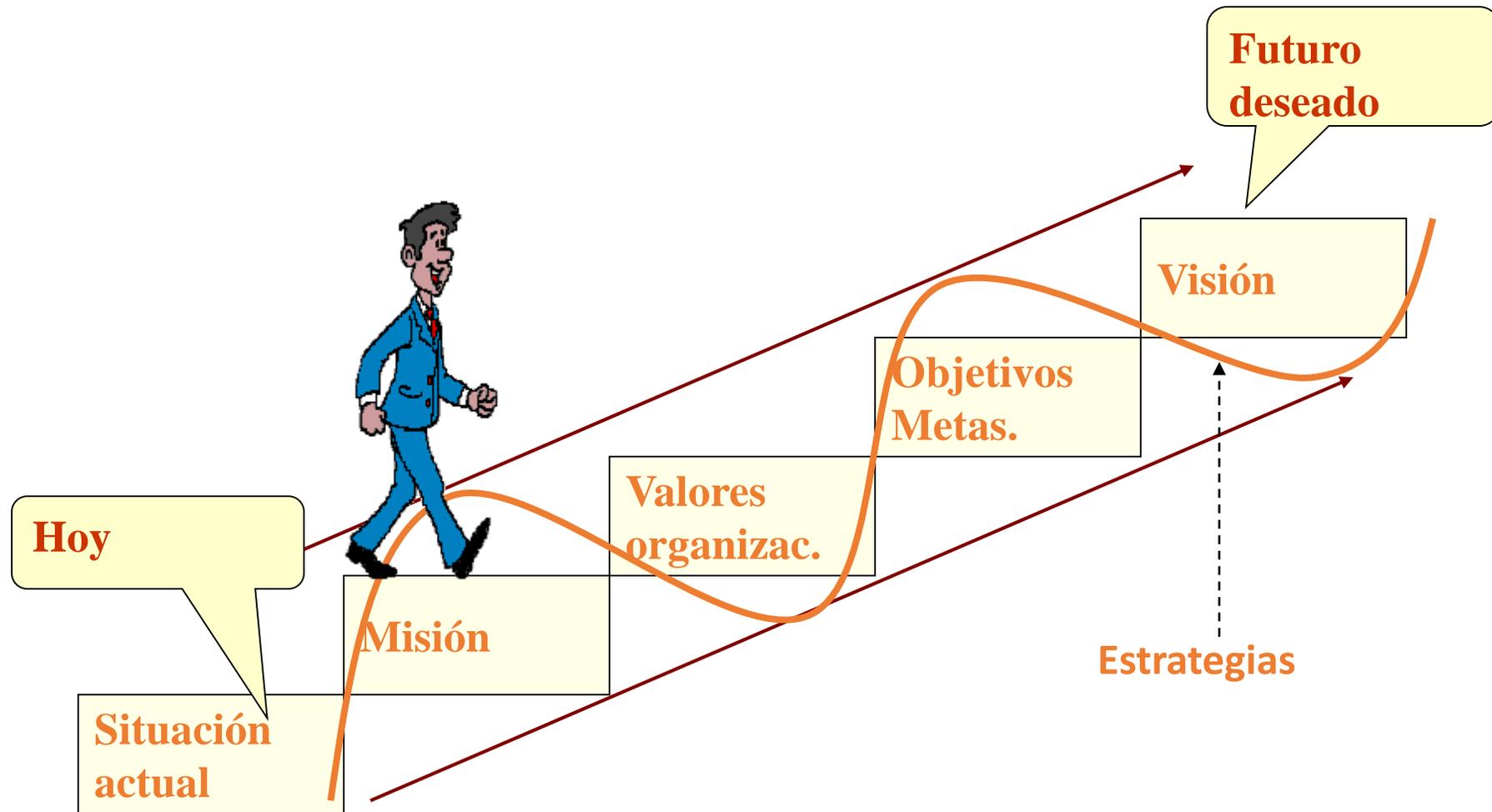


DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO



- ✚ **Visión**
- ✚ **Misión**
- ✚ **Objetivos**
- ✚ **Valores**

“Todo lo que implica decisión y creación, debe partir del conocimiento para que pueda tener éxito”



Definición de Términos

Valores

Reglas maestras que rigen nuestro comportamiento. Es el sistema de creencias de una organización.

↑
No cambia y no se completa

↓
Se consigue y cambia

Imagen específica de un futuro deseado. Se expresa en tiempo futuro

Visión

Misión

Razón perenne de la existencia de una organización. Es un propósito tan grande, que nunca termina de alcanzarse...

Ejemplo: "Expandir la capacidad del hombre para explorar los cielos"
Misión de la NASA

Conjunto de acciones que nos llevan a la Visión. Es un mapa de carretera. Puede haber varias estrategias

Estrategia

Metas Objetivos

Descripción de resultados deseados en cada etapa de la estrategia

Acciones Tareas

Es el "Cómo" llegar a los objetivos

VISIÓN ORGANIZACIONAL

“Donde no hay visión, el pueblo perece”: Proverbios 29:18

“Una visión corporativa centra, dirige, motiva, unifica e incluso estimula a una empresa a lograr un rendimiento superior. El trabajo de un estratega es identificar y proyectar una visión clara”. John Keane

“Algunos hombres ven las cosas como son y dicen por qué. Yo sueño con cosas que nunca fueron y digo por qué no”. John F. Kennedy

¿Qué es la visión?



- Es el sueño de una empresa, la aspiración máxima a la cual se desea llegar.
- ¿Que queremos ser?
- Debe proyectar la empresa hacia el futuro.

*"Muchas organizaciones desarrollan una visión por moda más que por convencimiento. Saben que es "de avanzada" tener una visión, pero no hacen esfuerzos por compartirla. No se dan cuenta de que desperdician una estrategia vital para el negocio." **D. Fishman***

Consideraciones para elaborarla

- Debe establecerse en primer lugar.
- Su declaración debe ser corta.
- Formada por una oración.
- Debe tener alcance geográfico.
- Debe ser desarrollada y conocida por todos.

- ***Una visión de futuro sin acción será solamente un sueño***
- ***Una acción sin visión de futuro carece de sentido***
- ***Debe ser coherente y convincente***
- ***Debe ser compartida por su gente***
- ***El equipo debe apoyarla***
- ***Debe ser amplia y detallada***
- ***Ser integradora***
- ***Ser realista en lo posible***
- ***Comunicar con entusiasmo***
- ***Proyectar sueños y esperanzas***
- ***Incorporar valores e intereses comunes***
- ***Usar lenguaje ennobecedor, gráfico y metafórico***
- ***Debe lograr sinergismo***
- ***Ser difundida externa e internamente***



Los 5 componentes en la declaración de la Visión

- ✓ **Establecer lo que se quiere ser:** la primera, el líder, de clase mundial, la mayor, creciente ...
- ✓ **En que segmento está:** telecomunicaciones, información, financieras, educativas, agrícola, entretenimiento, comercial, agroindustrial, ...
- ✓ **Especificar lo qué provee la compañía:** innovación, diversidad, alta calidad, precio justo, garantía, seguridad, confianza, confort, deleite ...
- ✓ **Con que tipo de:** productos, servicios, productos y servicios...
- ✓ **Para qué está:** servir al mercado, crear valor agregado, satisfacer una necesidad, proveer algo diferente, dar felicidad, dar placer, ...



Workshop 1

En grupos de 5 integrantes elaborar la visión para la FAT, considerando los componentes y luego explicarlo en taller.

MISIÓN ORGANIZACIONAL

“Que la misión de la empresa rara vez recibe una consideración adecuada constituye quizá la causa más importante del fracaso en los negocios”. Peter Drucker

“El águila debe volar lo suficientemente alto para revisar una amplia área con la finalidad de aumentar sus oportunidades de ver una presa; pero debe volar lo suficientemente bajo para ver los detalles. Lograr este equilibrio continuo es el trabajo de un estratega”. Frederick Gluck

¿Qué es la misión?



- Debe contestar :¿ Cual es nuestro negocio?
- Se relaciona con el comportamiento presente de la empresa.
- Es una declaración de la razón de ser de la compañía.

Los 9 componentes en la declaración de la Misión

- **Clientes:** ¿quiénes son?
- **Productos o servicios:** ¿cuáles son?
- **Mercados:** geográficamente ¿dónde se compite?
- **Tecnología:** ¿cómo está?
- **Interés por los accionistas:** en la supervivencia, crecimiento o solidez
- **Filosofía:** sus creencias, valores, aspiraciones
- **Concepto propio:** ¿cuál es su capacidad distintiva?
- **Preocupación por la imagen pública:** **responsabilidad**
- **Interés por los empleados:** ¿son su activo valioso?

Proceso para desarrollar un declaración de la misión



- **Seleccionar artículos sobre declaraciones de la misión.**
- **Pedir a los stakeholders (equipos de estrategias) que los lean.**
- **Solicitarles que preparen una misión para la empresa.**
- **Comité alta gerencia debe integrar estas declaraciones.**
- **Internalizar la misión de la organización (programas de sensibilización y capacitación).**

Una orientación hacia el cliente

- **No me ofrezcas cosas.**
- **No me ofrezca ropa, ofrézcame una apariencia para verme bien.**
- **No me ofrezca zapatos, ofrézcame comodidad para mis pies y placer al caminar.**
- **No me ofrezca una casa, ofrézcame seguridad, comodidad y un lugar limpio y agradable.**
- **No me ofrezca libros, ofrézcame horas de placer y el beneficio del conocimiento.**
- **No me ofrezca discos, ofrézcame deleite y el sonido de la música.**
- **No me ofrezca herramientas, ofrézcame las ventajas y el placer que se obtiene al hacer objetos bellos.**
- **No me ofrezca muebles, ofrézcame comodidad y la tranquilidad de un sitio acogedor.**
- **No me ofrezca cosas, ofrézcame ideas, emociones, ambiente, sentimientos y beneficios.**
- **Por favor, no me ofrezca cosas.**

Workshop

2



Objetivo: una declaración de la misión es parte integral de las Gerencia Estratégica. Constituye la guía para formular, implementar y evaluar las actividades estratégicas. Este ejercicio le dará práctica para evaluar declaraciones de misión, una habilidad que es requisito indispensable para redactar una buena declaración de este tipo.

VALORES ORGANIZACIONALES



Son los principios que regulan el accionar de la empresa.

Entre ellos tenemos: respeto a la persona, libertad, creatividad, responsabilidad social, justicia, innovación, honestidad, solidaridad, ética, visión compartida, transparencia, enfoque al cliente, etc.

Workshop

3



Objetivo: una declaración de los valores.

- ✓ **Para qué está:** servir al mercado, crear valor agregado, satisfacer una necesidad, proveer algo diferente, dar felicidad, dar placer, ...
- ✓ **Establecer lo que se quiere ser:** la primera, el líder, de clase mundial, la mayor, creciente ...
- ✓ **En que segmento está:** telecomunicaciones, información, financieras, educativas, agrícola, entretenimiento, comercial, agroindustrial, ...
- ✓ **Especificar lo que provee la compañía:** innovación, diversidad, alta calidad, precio justo, garantía, seguridad, confianza, confort, deleite ...
- ✓ **Con que tipo de:** productos, servicios, productos y servicios...

- **Clientes:** ¿quiénes son?
- **Productos o servicios:** ¿cuáles son?
- **Mercados:** geográficamente ¿dónde se compite?
- **Tecnología:** ¿cómo está?
- **Interés por los accionistas:** en la supervivencia, crecimiento o solidez
- **Filosofía:** sus creencias, valores, aspiraciones
- **Concepto propio:** ¿cuál es su capacidad distintiva?
- **Preocupación por la imagen pública:** responsabilidad
- **Interés por los empleados:** ¿son su activo valioso?

Gracias