



PROGRAMA TALENTO SOLIDARIO

“Planificación estratégica”

Itineribus

Eugenio Palomero
www.itineribus.com
13 de Mayo de 2011

MAPA MENTAL DE LA SESIÓN



HARVARD | BUSINESS | SCHOOL

**Visión
estratégica**

**Planificación
estratégica**

**Dirección
estratégica**

W
**Posicionamiento
Imagen**

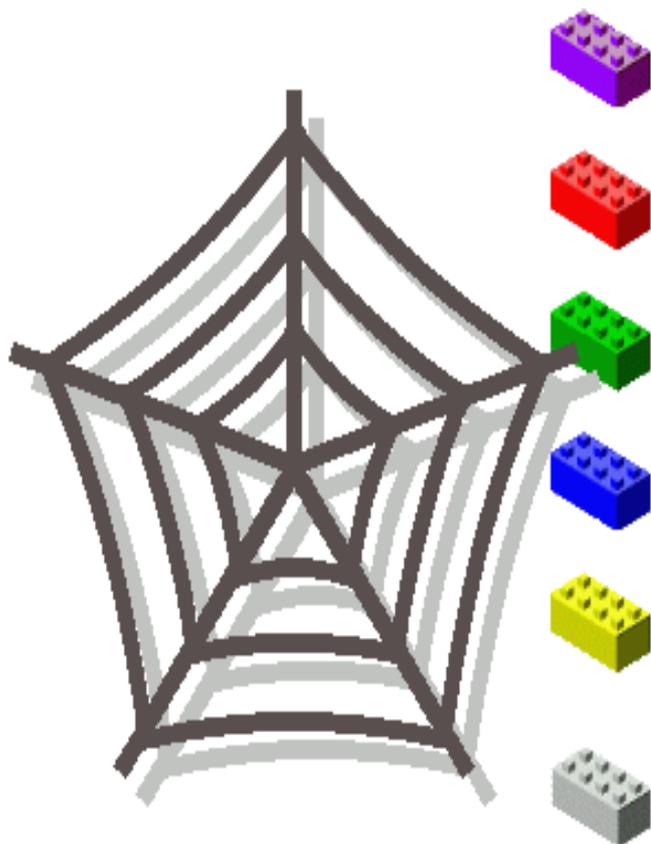


**“VIENDO LA OPORTUNIDAD EN
EL MERCADO / SOCIEDAD”**

**“CONFIGURANDO LA
ESTRATEGIA Y EL PLAN”**

**“MOVILIZÁNDO PARA HACER
REALIDAD LA ESTRATEGIA”**

W
**“lo que somos”
“lo que proyectamos”**



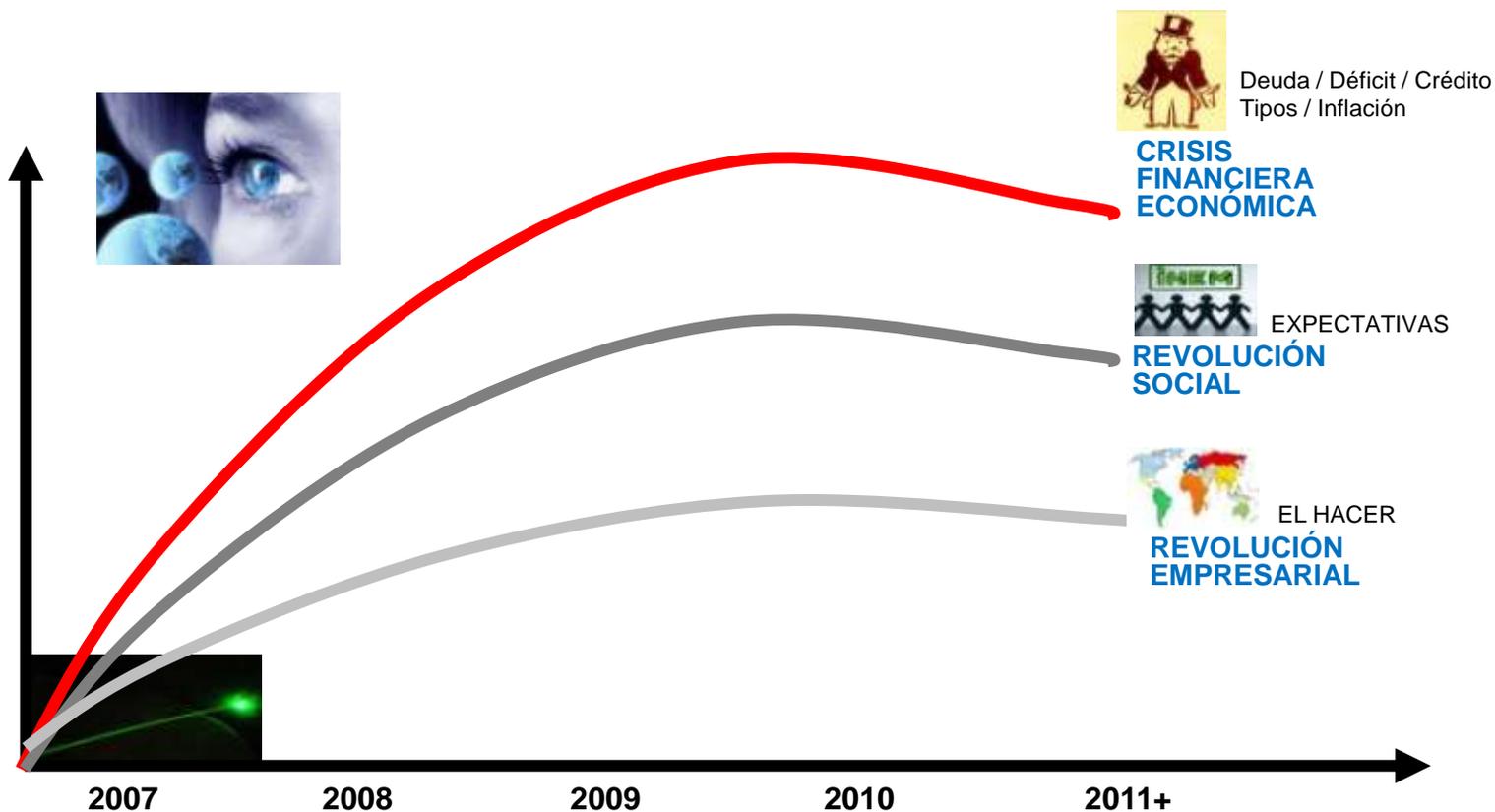
INDICE

- 01. INTERPRETANDO NUESTRO MUNDO**
- 02. LA OPORTUNIDAD**
- 03. CONFIGURANDO LA ESTRATEGIA**
- 04. CONFIGURANDO EL PLAN**
- 05. MOVILIZAR A LOS RECURSOS EN EL HACER**
- 06. CASOS**
- 07. IMPULSANDO “LA EMPRESA”**

ESCENARIO

Interpretando nuestro mundo

“Nadie” es independiente de lo que le rodea



ESCENARIO

Interpretando nuestro mundo

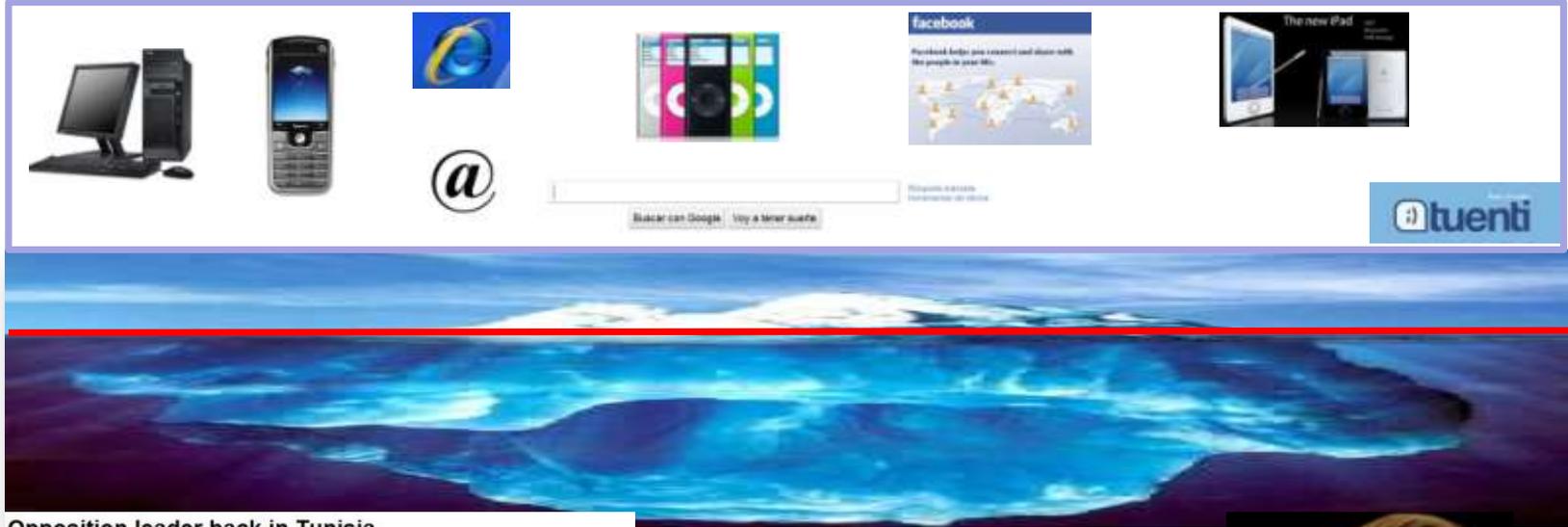
“Vivimos las cosas, pero nos cuesta interpretar”

“...para relacionar las cosas, hay que CODIFICAR”



ESCENARIO

Interpretando nuestro mundo



Opposition leader back in Tunisia

Rachid Ghannouchi, leader of the previously banned al-Nahda party, returns to native Tunisia after 22 years in exile.

Last Modified: 31 Jan 2011 11:07 GMT

Email Article Print Article Share Article Send Feedback

Favorito / Compartir Al Jazeera English

- Facebook
- Twitter
- Google
- Myspace
- Sonico
- Messenger
- Reddit
- Menéame
- Hotmail
- Digg
- Delicious
- Más... (325)

aljazeera



HELP
HAITI
NOW



ESCENARIO

Interpretando nuestro mundo

...lo que está pasando en Lybia podría pasar a una entidad como la nuestra?



ESCENARIO

Interpretando nuestro mundo

¿Entendemos nuestro mundo...?”



Radiografía...según FUNCAS

2.000 fundaciones (1990)
8.600 fundaciones (2007)

86.000 asalariados
45.000 voluntarios

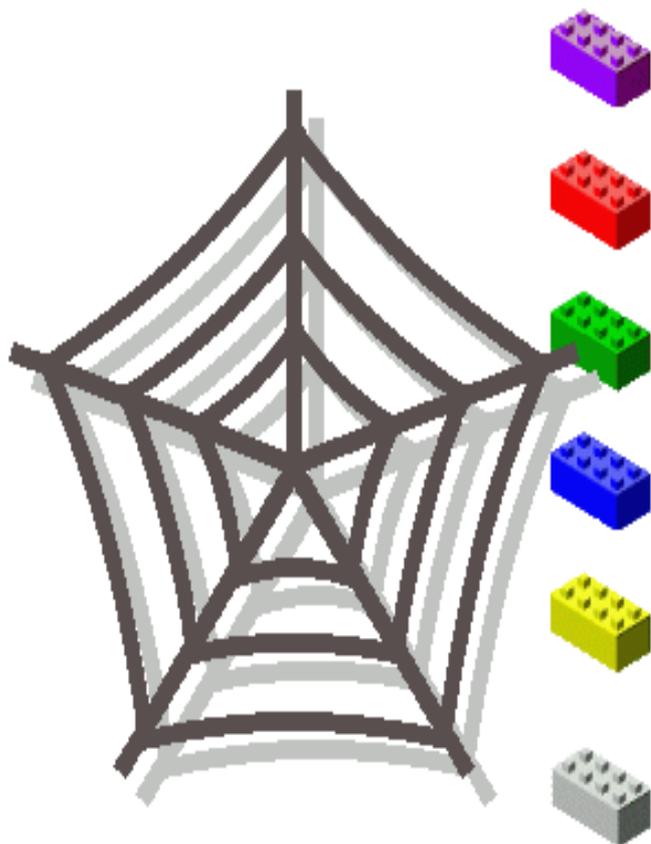
3,5% de las transferencias sociales
0,25% del PIB

Más de la mitad tienen menos de 9 años de existencia

59% fundaciones mantienen relaciones con AA:PP. (subvenciones recibidas)
26% no tiene ninguna relación financiera con AA:PP

61% de los asalariados son mujeres vs 38% en la economía española
51% de empleados = Servicio Centrales y el 44% al desarrollo de proyectos
50 centísimos de cada euro se traduce directamente en servicios para los beneficiarios

***Somos cada vez más
Somos jóvenes
No somos independientes
No somos eficientes
No estamos orientado a la actividad***



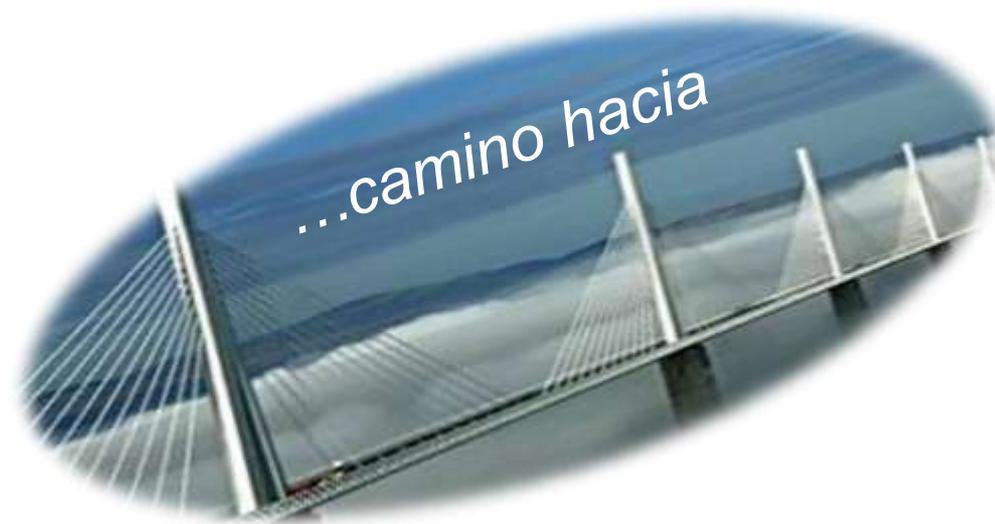
INDICE

01. INTERPRETANDO NUESTRO MUNDO
02. LA OPORTUNIDAD
03. CONFIGURANDO LA ESTRATEGIA
04. CONFIGURANDO EL PLAN
05. MOVILIZAR A LOS RECURSOS EN EL HACER
06. CASOS
07. IMPULSANDO “LA EMPRESA”

VISION ESTRATÉGICA

...la oportunidad

Convertir una idea en realidad no es fácil!



**...de la idea,
oportunidad**

**Proceso de
construir
“empresa”**

VISION ESTRATÉGICA

...la oportunidad

¿Cómo nace la idea de una fundación?



REVELACIÓN



Christopher, age 7, smiling in his official police uniform.

Make-A-Wish Foundation Founders



Frank Shankwitz



Linda Bergendahl-Pauling



Scott Stahl



NECESIDAD

FUNDACION
SINDROME DE DOWN

LIVESTRONG

GET HELP

TAKE ACTION

WHAT WE DO

WHO WE ARE

We fight to improve the lives of people affected by cancer.



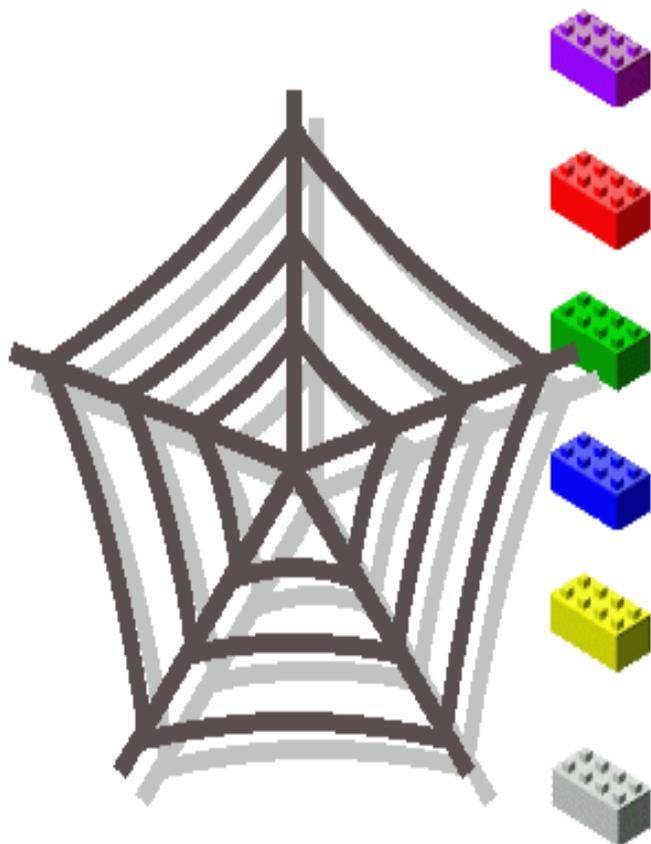
...yo
...mi hijo
...mi mujer
...mi marido
...mi padre
...mi madre

VISION ESTRATÉGICA

...la oportunidad

Visión + Plan!





INDICE

01. INTERPRETANDO NUESTRO MUNDO
02. LA OPORTUNIDAD
03. CONFIGURANDO LA ESTRATEGIA
04. CONFIGURANDO EL PLAN
05. MOVILIZAR A LOS RECURSOS EN EL HACER
06. CASOS
07. IMPULSANDO “LA EMPRESA”

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

...configurando la estrategia

“La mejor manera de predecir el futuro, es inventarlo” (Allen Rye)



PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

...configurando la estrategia

¿En qué NEGOCIO estamos?

ACTIVIDAD / FOCO

REGLAS DE JUEGO

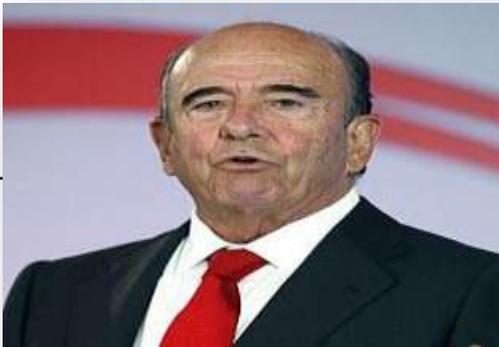


“Vamos a hacer bien lo que el resto hace mal”

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

...configurando la estrategia

¿En qué NEGOCIO estamos?

		COMPRAR	NO COMPRAR
VISIBLE			
NO VISIBLE			
		COPIAR	NO COPIAR
VISIBLE			
NO VISIBLE			

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

...configurando la estrategia

¿Cuál es el alma del NEGOCIO?

CONCEPTO
FUNGIBLE

CLIENTE



PRODUCTO



PERSONAS / EQUIPOS



TECNOLOGÍA / INNOVACIÓN



PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

...configurando la estrategia

¿Cuál es la dimensión?

La dimensión nos condiciona...

UNIVERSO

MODELO

SISTEMAS



✓ Inversión

✓ Recursos

✓ Modelo de gestión

✓ Flujos de comunicación

✓ Procesos

✓ Estructuras

Timing
Secuencia

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

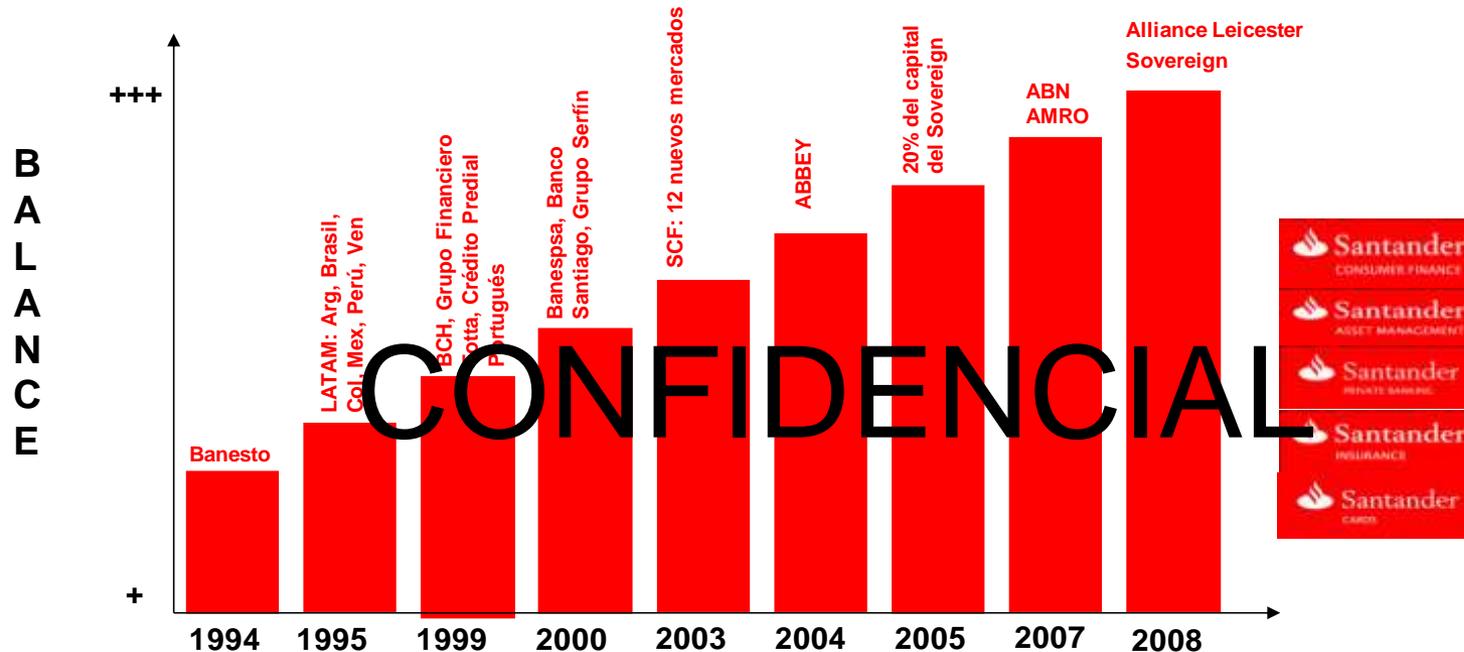
...configurando la estrategia

¿Cuál es la dimensión?

La dimensión nos condiciona...

Ejemplo SANTANDER

**CONTINUA EXPANSIÓN Y REPOSICIONAMIENTO
DE NUESTROS NEGOCIOS EN UNA ESTRATEGIA GLOBAL**



PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

...configurando la estrategia

¿Cuál es la dimensión?

- 1) No hay un solo modelo de hacer NEGOCIO [OJO al absolutismo]
- 2) Hay que adaptarse muy rápidamente al terreno
 - Conocer y explotar el terreno: BINOMIO MERCADO-CLIENTE
- 3) Cuidado con intentar exportar modelos a ultranza (“lo que son exportables son los principios”)
- 4) Principios básicos del NEGOCIO DE DISTRIBUCIÓN
 - A) **Organizarse** de cierta manera [segmentos, canales, personas, calidad, propuesta de valor, etc..]
 - B) **Sistemática**
 - ✓Cómo se marca objetivos; cómo se siguen los mismos, etc...
 - C) Negocio y riesgos tienen que ir juntos para que haya una **política comercial** coherente

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

...configurando la estrategia

¿Cuál es la dimensión?

- 5) Manejar correctamente el TIMING [forzar velocidad de desarrollo y contacto con el mercado]
- 6) Esquema de retribución que funcione y que potencia a las personas
- 7) Manejar correctamente la imagen de marca
 - Hay que recorrer un camino del desconocimiento al conocimiento, y siempre hay que partir de lo que se conoce!
- 8) Hay que hacer CRECER correctamente la marca matriz, usando palancas y motores que generan orgullo
- 9) El cambio de marca debería llevar aparejado un cambio de actitudes en el TODO: CAMBIO DE CULTURA [formación, modelos de comportamiento, valores, etc..]
- 10) En un país alguien tiene que tener la idea de imagen de marca del Grupo CLARA, CONCISA, y TRANSMITIRLA, y debería ser fundamentalmente el N° 1
- 11) Hay que EQUILIBRAR entre el País y el Grupo Global
 - Se buscan sinergias y no contra-sinergias.

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

...configurando la estrategia

¿Cuál es la línea de crecimiento?

Lo que voy a generar el futuro...



PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

...configurando la estrategia

¿Cuál es la línea de crecimiento?

Lo que voy a generar el futuro...

	PRODUCTOS ACTUALES	PRODUCTOS FUTUROS
MERCADOS ACTUALES		
MERCADOS FUTUROS		

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

...configurando la estrategia

¿Cuál es la línea de crecimiento?

Lo que voy a generar el futuro...

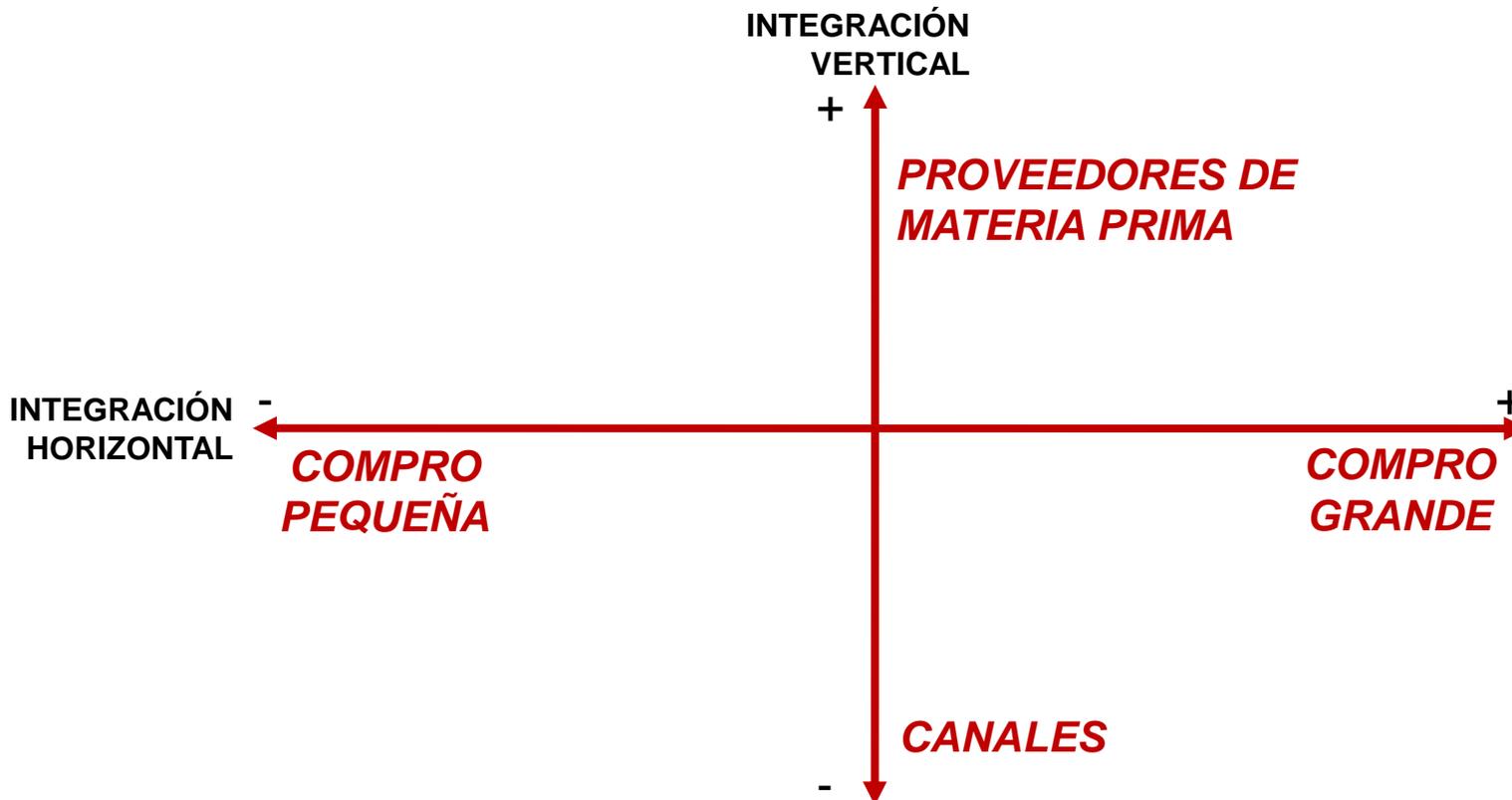
	TECNOLOGÍA ACTUAL	TECNOLOGÍA FUTURA
MERCADOS ACTUALES		
MERCADOS FUTUROS		

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

...configurando la estrategia

¿Cuál es la línea de crecimiento?

Lo que voy a generar el futuro...



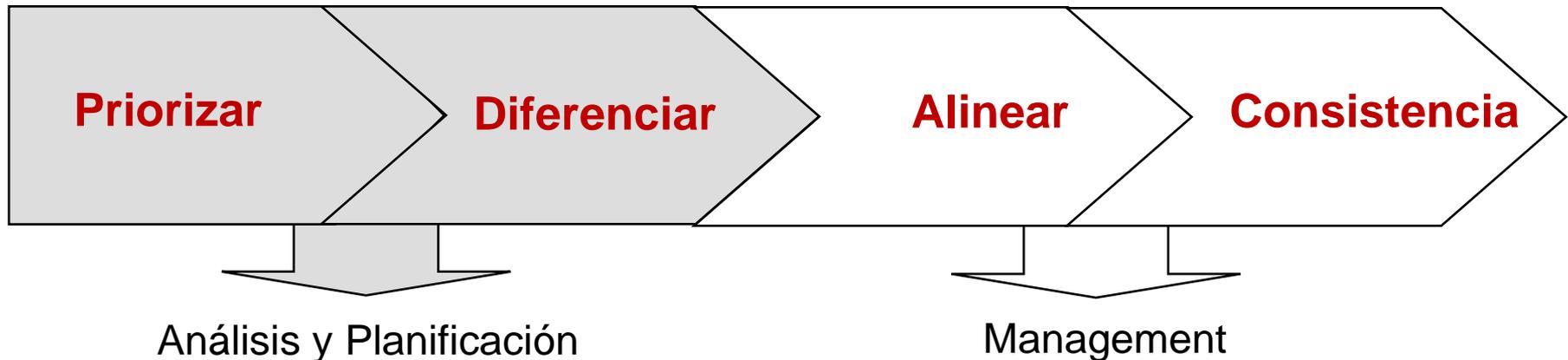
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

...configurando la estrategia

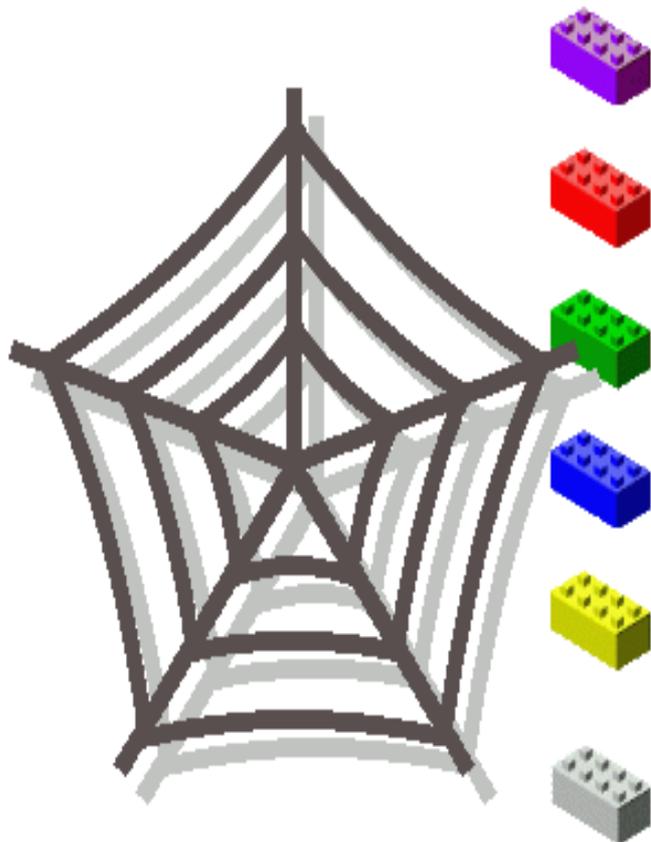
¿Cuál es la línea de crecimiento?

Determina los crecimientos requiere cadena de valor...

Cadena de valor MENTAL



¿CORE COMPETENCIES?



INDICE

01. INTERPRETANDO NUESTRO MUNDO
02. LA OPORTUNIDAD
03. CONFIGURANDO LA ESTRATEGIA
04. CONFIGURANDO EL PLAN
05. MOVILIZAR A LOS RECURSOS EN EL HACER
06. CASOS
07. IMPULSANDO “LA EMPRESA”

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

...configurando el plan

Mercado – Segmento – Producto - Canal

“Una estrategia no sirve sin un plan operativo...”



- 1) Empatizar con tu enemigo
- 2) La racionalidad no va a salvarnos
- 3) Hay algo más allá de uno mismo
- 4) Maximiza la eficiencia
- 5) La proporcionalidad debe ser una directriz en la guerra
- 6) Obtén los datos
- 7) Lo que ves y lo que crees con frecuencia están errados
- 8) Debes estar preparado para reexaminar tus razonamientos
- 9) Para hacer el bien, puedes tener que involucrarte en el mal
- 10) Nunca digas nunca
- 11) No puedes cambiar la naturaleza humana

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

...configurando el plan

¿Qué es un mercado?

Es...un ámbito

	Negocio I	Negocio II
Global		
Multinacional		
Nacional		
Regional		
Local		

...un volumen

$$\begin{array}{c}
 \text{EUROS} \\
 + \\
 \text{OPERACIONES / SERVICIOS} \\
 = \\
 \text{TOTAL NEGOCIO}
 \end{array}$$

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

...configurando el plan

¿Qué es un mercado?

...formado por clientes (SEGMENTOS)

Definición de
"concepto cliente"
PF/PJ

Universo
Personas físicas
Personas jurídicas

Universo
Segmentos
Ejemplos



**BANCA
TELECOM
IT
DISTRIBUCIÓN
ETC...**

¿TARGET?

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

...configurando el plan

¿Qué es un mercado?

...con competidores de masa crítica

	COMPETIDORES DE MASA CRÍTICA	COMPETIDORES DE NO MASA CRÍTICA
COMPETIDORES RELACIONADOS		
COMPETIDORES NO RELACIONADOS		

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

...configurando el plan

¿Qué es un mercado?

...y hay barreras de entrada y salida

Las empresas españolas se juegan inversiones de 129.000 millones en Latinoamérica

Publicado el 13-11-2007, por Expansión

Google podría irse de China

Miércoles 13/01/2010 por Lisandro Pardo, Vista 6767 veces

La filial de Santander en Venezuela pasa a manos del Gobierno de Chávez

Publicado el 04-07-2009, por Expansión.com/EH

Telefónica pierde 1.000 millones de euros con la devaluación de Venezuela

Los medios locales ya lo han bautizado. Lo llaman el viernes negro de la megadevaluación en Venezuela. Y en España hay varios perjudicados. BBVA, Repsol o Magle tienen intereses en el país, pero la más afectada por la decisión de Hugo Chávez de devaluar un 50% el bolívar es Telefónica. En una sola noche, la operadora vio cómo se le estumaban unos 1.000 millones de euros en dividendos de su filial.

Repsol resta importancia a las amenazas de Gadafi de nacionalizar las empresas petroleras

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

...configurando el plan

¿Qué es producto?

...el concepto desarrollado - oferta de valor

Productos / Servicio	Distribución	Venta	Nivel de Servicio	Imagen y Comunicación
Gama completa	<p>Accesibilidad</p> <p>Horario</p> <p>Personalización</p> <p>Modelo de distribución</p> <p>Accesibilidad remota</p> <p>Sist. mática y sinergias</p>	<p>Modelo</p> <p>Herramientas</p> <p>Apoyo</p>	<p>Proactividad</p> <p>Trato preferencial</p> <p>Información simple, clara y completa</p> <p>Eficiencia en entrega de información</p> <p>Eficiencia en la contratación, operación y ejecución</p> <p>Operativa</p> <p>Valor añadido</p>	<p>Solidez</p> <p>Homologación</p>

CONFIDENCIAL

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

...configurando el plan

¿Qué es canal?

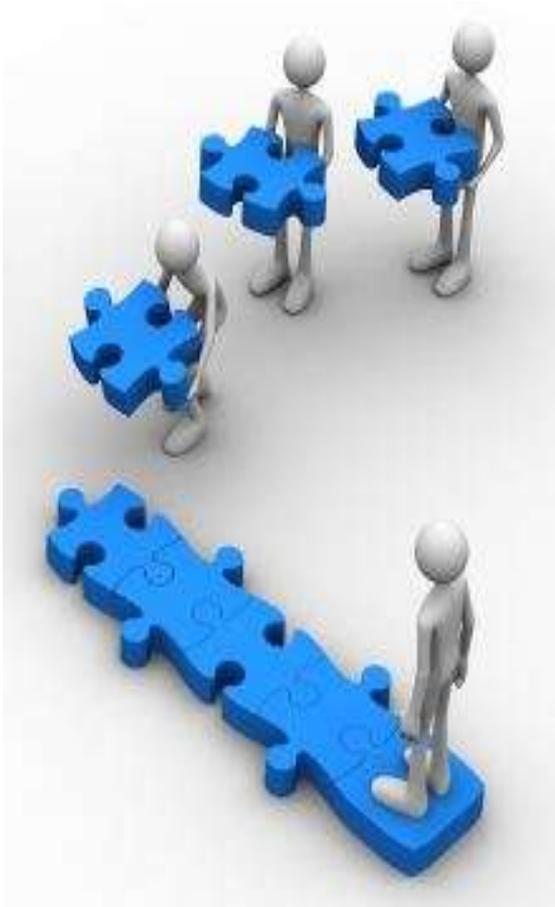
...con coberturas según ámbito



PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

...configurando el plan

...lo que da sentido a la estrategia



SEGMENTO = TARGET

PRODUCTO = OFERTA DE VALOR

ÁMBITO = COMPLEJIDAD

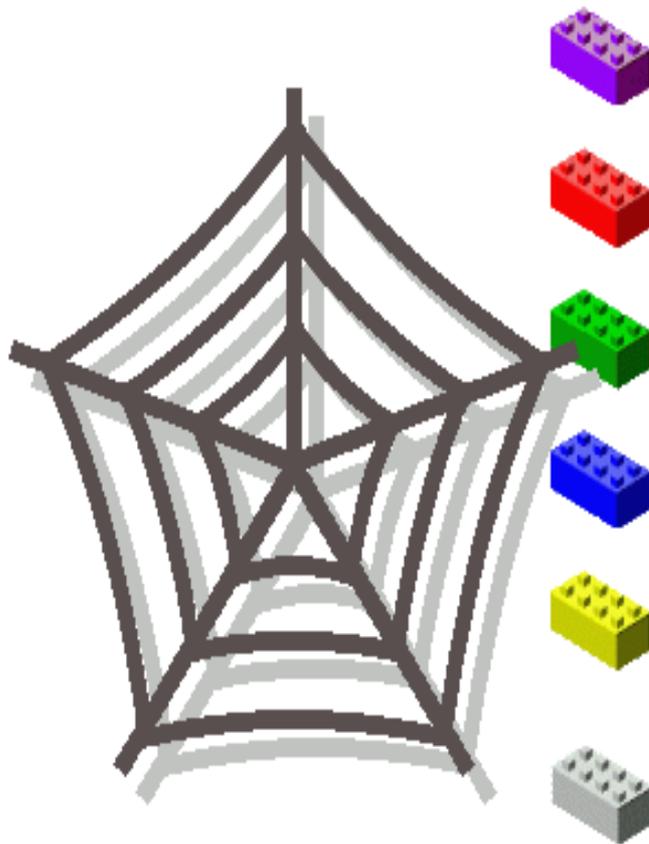
DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

...movilizar a los recursos en el HACER

**Recursos....para hacer realidad la visión,
estrategia y el plan**

¿Qué recursos tenemos..?

	RECURSOS TANGIBLES	RECURSOS NO TANGIBLES
...ejemplo		
Financieros		
Inmovilizados		
Movilizados		
Personas		
Modelo de gestión		
Calidad		
Etc..		



INDICE

- 01.** INTERPRETANDO NUESTRO MUNDO
- 02.** LA OPORTUNIDAD
- 03.** CONFIGURANDO LA ESTRATEGIA
- 04.** CONFIGURANDO EL PLAN
- 05.** MOVILIZAR A LOS RECURSOS EN EL HACER
- 06.** CASOS
- 07.** IMPULSANDO “LA EMPRESA”

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

...movilizar a los recursos en el HACER

Recursos....para hacer realidad la visión, estrategia y el plan

¿Con qué resultados..?



BALANCE DE SITUACIÓN AL 31 DE DICIEMBRE DE 2009 Y 2008 (Importes en Euros)

ACTIVO	Ejercicio 2009	Ejercicio 2008
A) ACTIVO NO CORRIENTE	38.602.025,87	9.137.252,23
Inmovilizado material	2.179.436,72	2.056.488,91
Inversiones financieras largo plazo	36.422.589,15	7.080.763,32
Valores representativos de deuda	32.252.461,60	2.410.365,00
Otros activos financieros	4.170.127,55	4.670.398,32
B) ACTIVO CORRIENTE	6.447.777,06	25.699.531,60
Usuarios y otros deudores actividad propia	30.485,02	930.857,58
Inversiones financieras corto plazo	5.716.151,00	24.519.790,30
Periodificaciones a corto plazo	4.976,59	152.399,30
Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	696.164,45	96.484,42
TOTAL ACTIVO (A+B)	45.049.802,93	34.836.783,83

PASIVO

	Ejercicio 2009	Ejercicio 2008
A) PATRIMONIO NETO	43.415.132,43	33.439.962,98
A-1) Fondos propios:		
Dotación fundacional	37.792.381,25	37.792.381,25
Reserva especial ley 50/2002	4.604.176,37	4.604.176,37
Excedente negativo ejercicios anteriores	(8.795.944,64)	-
Otras reservas	(160.650,00)	(160.650,00)
Excedente positivo del ejercicio	9.975.169,45	(8.795.944,64)
C) PASIVO CORRIENTE	1.634.670,50	1.396.820,85
Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	1.634.670,50	1.396.820,85
Proveedores	1.500.077,17	1.204.718,93
Otros acreedores	134.593,33	192.101,92
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO (A+C)	45.049.802,93	34.836.783,83

CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS AL 31 DE DICIEMBRE DE 2009 Y 2008 (Importes en Euros)

	Ejercicio 2009	Ejercicio 2008
A) OPERACIONES CONTINUADAS	19.282.560,61	6.940.998,36
Ingresos por la actividad propia		
a) Cuotas de afiliados y usuarios	36.495,91	2.471.473,71
b) Ingresos patrocinados y colaboradores	19.246.064,65	4.469.524,65
Ayudas monetarias y otros	(8.582.935,25)	(2.794.284,35)
a) Ayudas monetarias	(4.685.928,00)	(1.239.289,64)
b) Gastos por colaboraciones y del órgano de gobierno	(3.897.007,25)	(1.554.994,71)
Gastos de personal	(1.743.506,48)	(1.765.969,93)
a) Sueldos, salarios y asimilados	(1.385.424,85)	(1.362.815,39)
b) Cargas sociales	(358.081,63)	(403.154,54)
Otros gastos de explotación	(1.569.200,40)	(3.149.571,44)
Amortizaciones de inmovilizado	(1.77.052,19)	(233.136,96)
Excesos de provisiones	-	52.724,39
Deterioro y resultado por enajenaciones inmovilizado	-	(2.604,52)
A.1) RESULTADO DE EXPLOTACION	7.209.866,29	(951.844,45)
Ingresos financieros	1.508.448,01	683.260,63
a) De participaciones en Instrumentos de patrimonio	18.309,96	196.360,20
b) De valores negociables y otros Instrumentos financieros	1.490.149,05	486.900,43
Variación de valor razonable en instrumentos financieros	715.657,41	(4.109.470,08)
Deterioro y resultado enajenaciones instrumentos financieros	541.197,74	(4.417.890,74)
a) Deteriores y pérdidas	-	(249.560,72)
b) Resultados por enajenaciones y otras	541.197,74	(4.168.330,02)
A.2) RESULTADO FINANCIERO	2.765.303,16	(7.844.100,19)
A.3) RESULTADOS ANTES DE IMPUESTOS	9.975.169,45	(8.795.944,64)
Impuestos sobre beneficios		
A.4) RESULTADO EJERCICIO PROVENIENTE DE OPERACIONES CONTINUADAS	9.975.169,45	(8.795.944,64)
A.5) EXCEDENTE NEGATIVO DEL EJERCICIO	9.975.169,45	(8.795.944,64)

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

...movilizar a los recursos en el HACER

**Recursos....para hacer realidad la visión,
estrategia y el plan**

¿Cómo vamos..?



+

Políticas de Premios y Castigos

**INDICADORES DE
NEGOCIO / RESULTADOS**

**INDICADORES DE GESTIÓN:
CALIDAD / EFICIENCIA**

**INDICADORES DE
PROYECTOS / ACTIVIDADES**

**INDICADORES DE
RECURSOS**

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

...movilizar a los recursos en el HACER

SOSTENIBILIDAD...lo que soy!

Visión estratégica

....lo que quiero ser

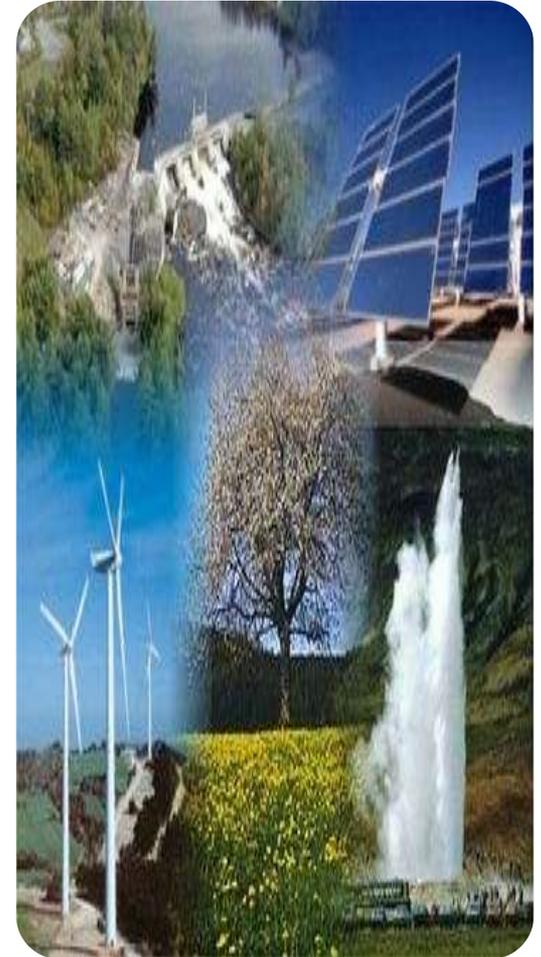
Planificación estratégica

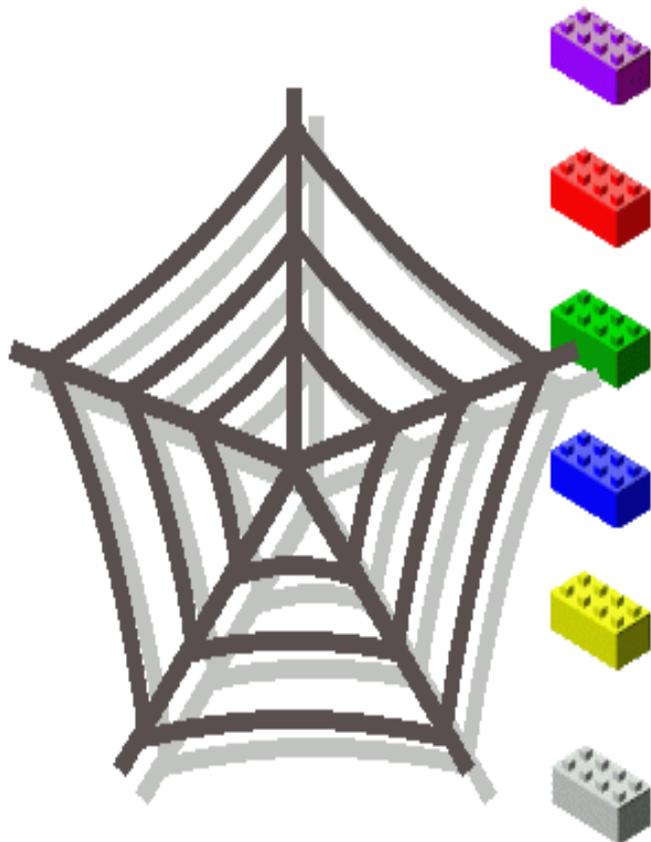
....cómo lo voy a hacer

Dirección estratégica

....capacidad de ejecución

...capacidad de evolución





INDICE

- 01.** INTERPRETANDO NUESTRO MUNDO
- 02.** LA OPORTUNIDAD
- 03.** CONFIGURANDO LA ESTRATEGIA
- 04.** CONFIGURANDO EL PLAN
- 05.** MOVILIZAR A LOS RECURSOS EN EL HACER
- 06.** CASOS
- 07.** IMPULSANDO “LA EMPRESA”

INTEGRANDO LA ESTRATEGIA

VISIÓN + PLAN + ACCIÓN

CASO “ROBINHOOD”

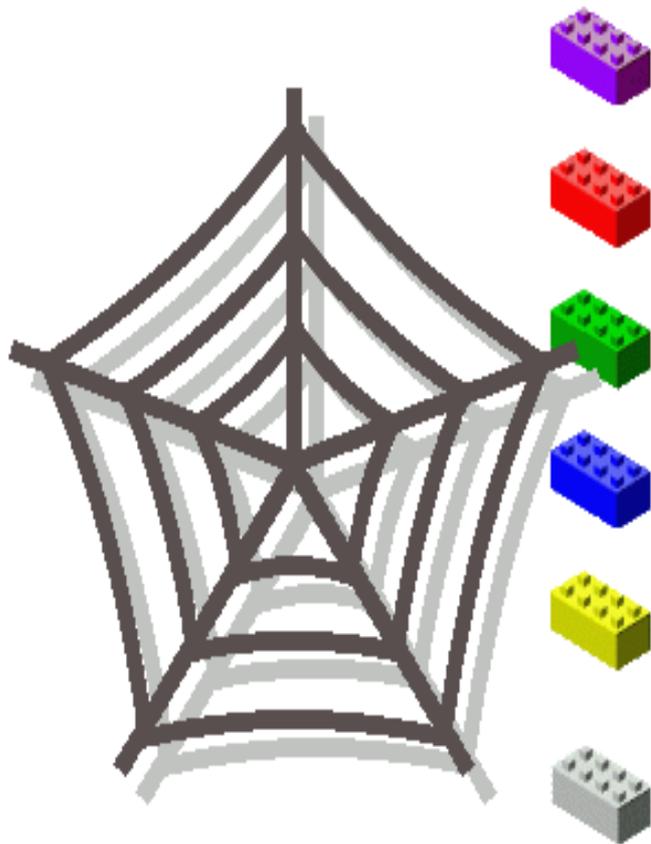


INTEGRANDO LA ESTRATEGIA

VISIÓN + PLAN + ACCIÓN

CASO TAILLEVENT





INDICE

- 01.** INTERPRETANDO NUESTRO MUNDO
- 02.** LA OPORTUNIDAD
- 03.** CONFIGURANDO LA ESTRATEGIA
- 04.** CONFIGURANDO EL PLAN
- 05.** MOVILIZAR A LOS RECURSOS EN EL HACER
- 06.** CASOS
- 07.** IMPULSANDO “LA EMPRESA”

IMPULSANDO “LA EMPRESA”

CORPUS



Senātus Populus que Romanus

ANIMUS

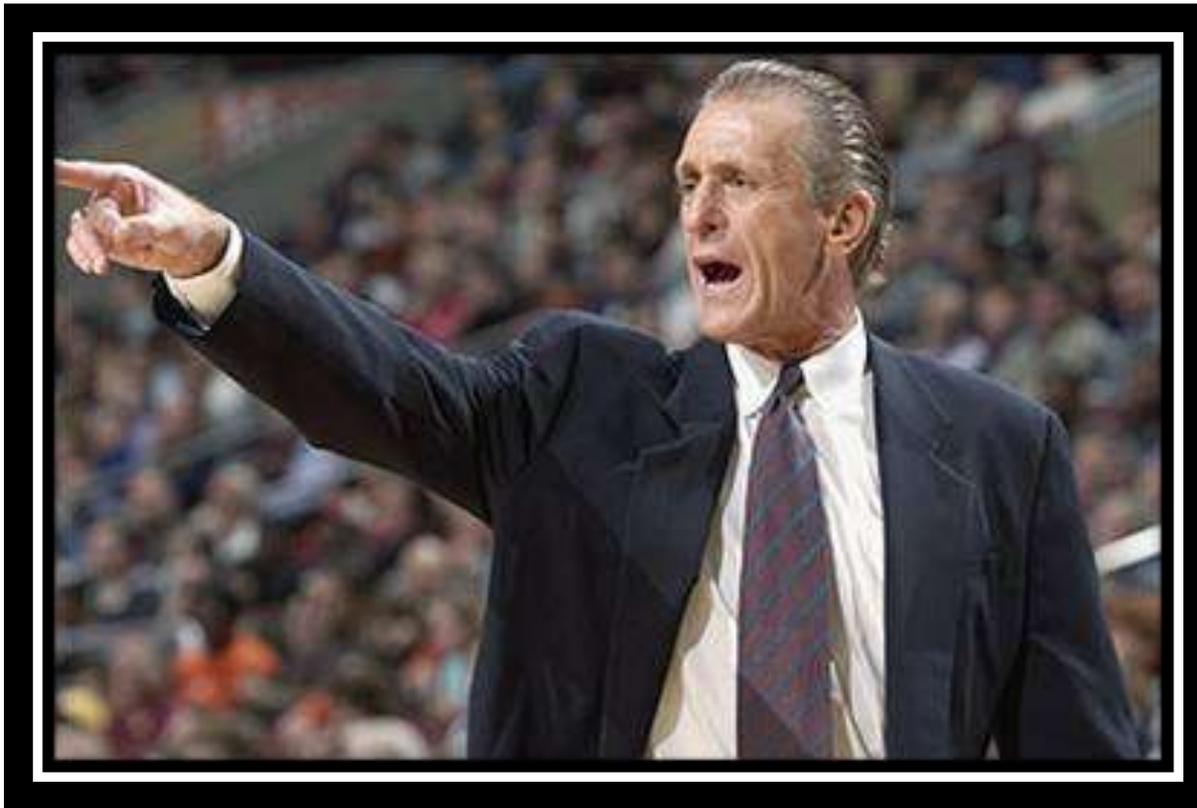


Marcus Aurelius

IMPULSANDO “LA EMPRESA”

“Si piensas que puedes perder, ¡pierdes!”

Pat Riley



IMPULSANDO “LA EMPRESA”

Existe un equilibrio entre la dificultad y la destreza:

- Traducido:
 - “Jugar al tenis o al ajedrez contra un oponente mucho mejor conduce a la frustración; contra un oponente mucho más débil, al aburrimiento.

...hay que encontrar un equilibrio sobre la fina línea que separa el aburrimiento y la ansiedad.

Destreza = \sum [conocimientos; habilidades]

DISCIPLINA + AUTOEXIGENCIA + CAPACIDAD DE APRENDIZAJE CONTINUO PARA MEJORAR LA VIDA DE LOS DEMÁS



Dr. Enrique Moreno

IMPULSANDO “LA EMPRESA”

No volver la cara, hacer frente!

- No existe el mañana.

CUANTO HE VENDIDO HOY?

CUANTO ME QUIEREN HOY?

NO CUANTO ME HAS QUERIDO O ME VAS A QUERER

ME QUIEREN TANTO CÓMO VALGO, Y ES EN BASE A LO QUE VENDO!



IMPULSANDO “LA EMPRESA”

No venirse abajo, AUTOESTIMA!

- La parte NO NEGOCIABLE
- La autoestima es el estado natural por el cuál el ser humano emprende cosas FUERA DE LA NECESIDAD [cuando se elimina la barrera del “no”].
- LA AUTOESTIMA debería a llevarte a ser distinto. Hay que aspirar a ser distinto, no cómo los demás
- Y NO DEPENDER DEL RECONOCIMIENTO!!!



IMPULSANDO “LA EMPRESA”

Aprender del refuerzo de los hechos:

- No existe sólo la suerte.
- Disfrutar, generando expertise

*“Los hechos son los hechos;
no la verdad!”*

*“La cuenta de resultados y el cliente
son mis socios!”*



Humildad
Orgullo
Sabiduría

El Mundo de los detalles (“controlar”)



IMPULSANDO “LA EMPRESA”

Sentido de Humor, Optimismo

- Ante la vida
- La adversidad
- El éxito



IMPULSANDO “LA EMPRESA”

Cómo avanzar...

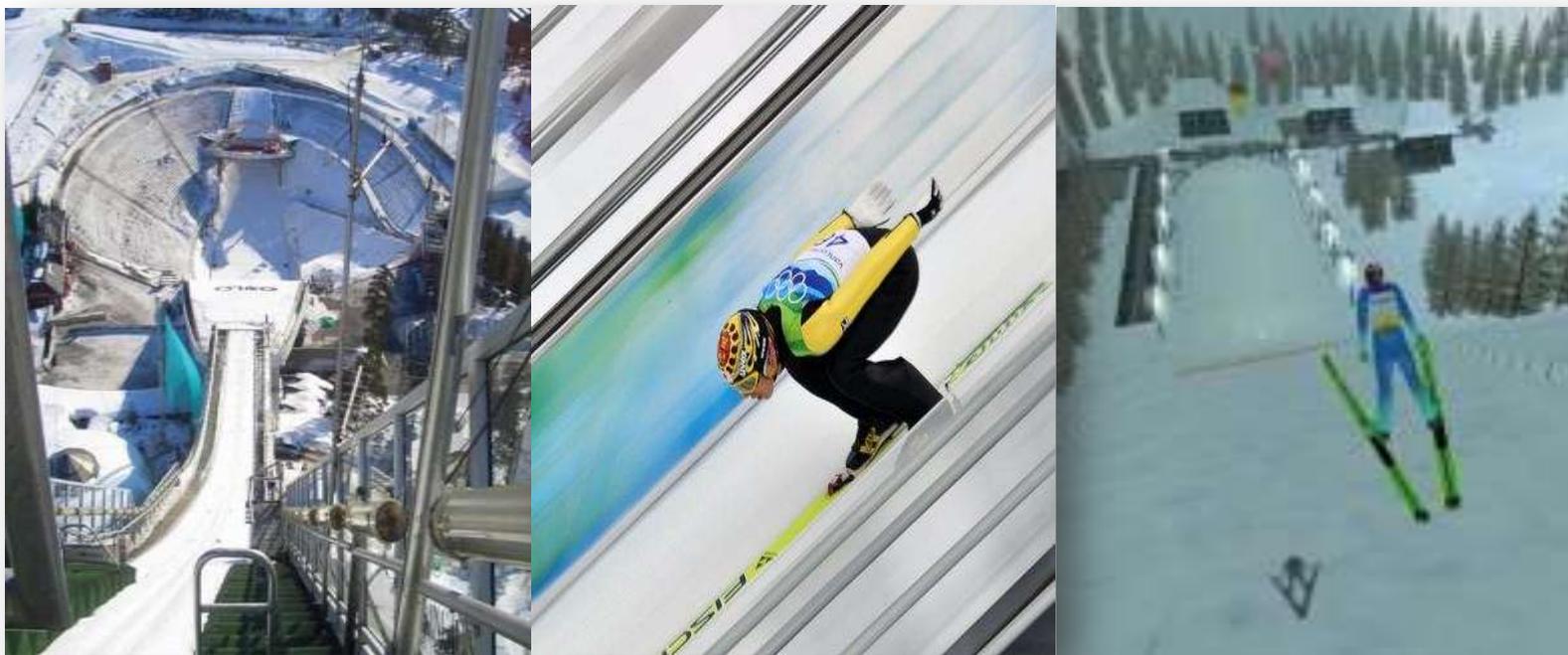
Plan + Jaula y aula



IMPULSANDO “LA EMPRESA”

No es hacia abajo....es hasta dónde podemos llegar.

Tomar impulso para trazar la curva hacia la meta



REALISMO OPTIMISTA



yue minjun

¡Gracias!

Eugenio Palomero
eugeniopalomero@itineribus.com
www.itineribus.com