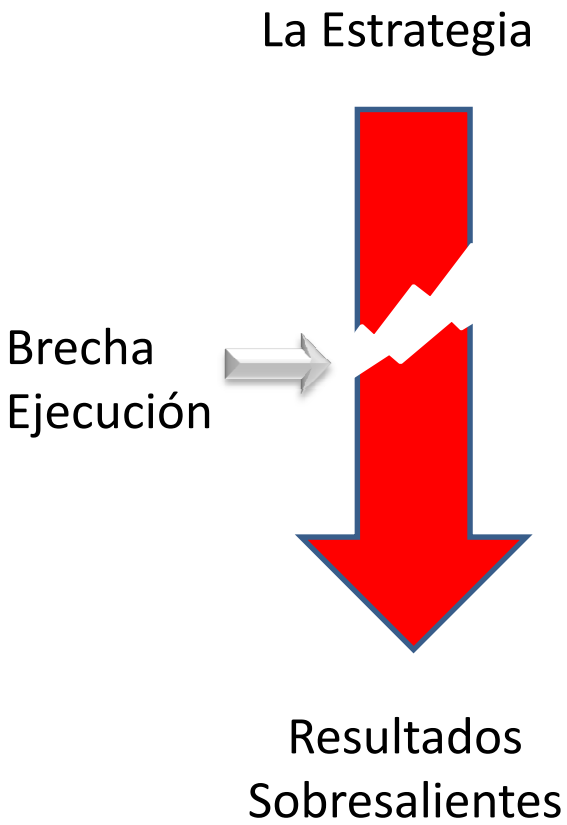
# DE LA PLANEACIÓN A LA ACCIÓN
# EL RETO DE LA EJECUCIÓN

HUMBERTO SERNA GÓMEZ
PROFESOR TITULAR
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES

# La Realidad Empresarial

# ¿Cuál

Menos del 10% de las Estrategias formuladas son Ejecutadas Efectivamente



# ¿Barreras para la Ejecución? Factores Externos

# ¿Barreras para la Ejecución  Factores Internos

Barreras de Conocimiento

95% de los Trabajadores Típicos no entienden la estrategia

Barreras del Presupuesto

60% de las organizaciones no ligan el presupuesto con la estrategia

Barreras de Estructura

80% de las Organizaciones no alinean la Arquitectura Organizacional con la estrategia

Barreras Ejecutivas

85% del equipo gerencial gasta menos de 1 hora al mes discutiendo sobre la estrategia sólo se ocupan de la operación

Barreras por Incentivos

Solo el 25% de los objetivos gerenciales están ligados con la estrategia

# ¿ EL GRAN DESAFIO?

**CREAR VISIÓN COMPARTIDA**

# Estrategia es…

- Una Estrategia es el proceso mediante el cual una empresa CONSTRUYE VENTAJAS COMPETITIVAS QUE EL MERCADO RECONOCE

# Un Concepto Diferenciador
# Para qué

- **Las ventajas comparativas** Capacidad Financiera, Infraestructura, otros recursos Dura mientras no es copiada. La ventaja del First Mover

- **Ventajas competitivas** son aquellas estrategias de creación de valor que tiene una empresa, y que al ser implementadas, no es aplicada en forma simultánea por cualquiera de sus competidores actuales o potenciales (Barney). Es una diferencia difícilmente Copiable, perdurable en el tiempo y rentable (Serna 2008)

| Proceso estratégico | Componentes | Justificación |
|---|---|---|
| **Formulación** | Marco teórico para el desarrollo de la Estrategia | • No hay ejecución sin previamente definir la estrategia |
| **Implementación** | Planificación de la Estrategia<br><br>Alineación de la organización con la estrategia<br><br>Planificación de las operaciones<br><br>Control Seguimiento y Aprendizaje Estratégico<br>Ritmo Organizacional | • Hacer que la estrategia trabaje es más difícil que la tarea de la creación de estrategia.<br>• Centrarse en la ejecución estratégica paga dividendos importantes.<br>• Los administradores son entrenados para planear, no para ejecutar.<br>•La Planeación y la ejecución son interdependientes.<br>•La ejecución es un proceso, no una acción o paso.<br>• La ejecución involucra mas gente que la formulación, por ello requiere un liderazgo centrado en la ejecución |

Fuente: The execution premium -integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas- Kaplan y Norton Harvard business press-2008-
Adaptacion Oportunidad Estratégica

# La Estrategia: Marco de referencia del GC
# Un ejemplo

# El Camino hacia la Ejecución Estratégica

Doing the right things right.

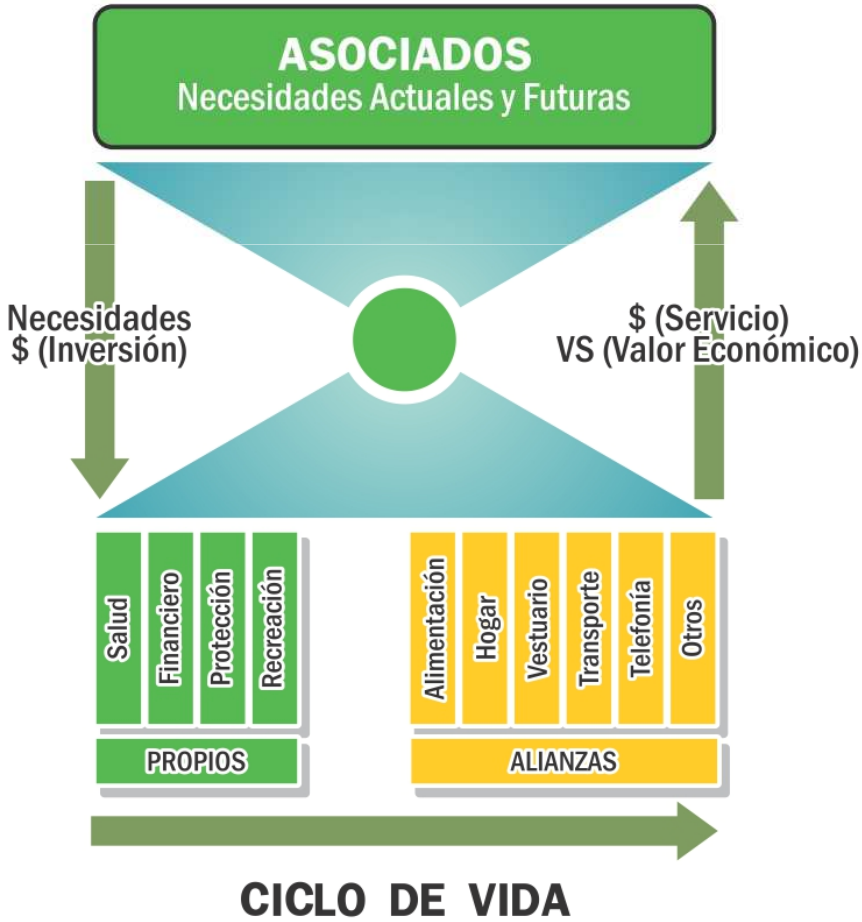
# LA PROMESA DE VALOR

# La  Promesa de valor

Es aquello que se promete al asociado y al usuario cuando se vincula como miembro de Coomeva

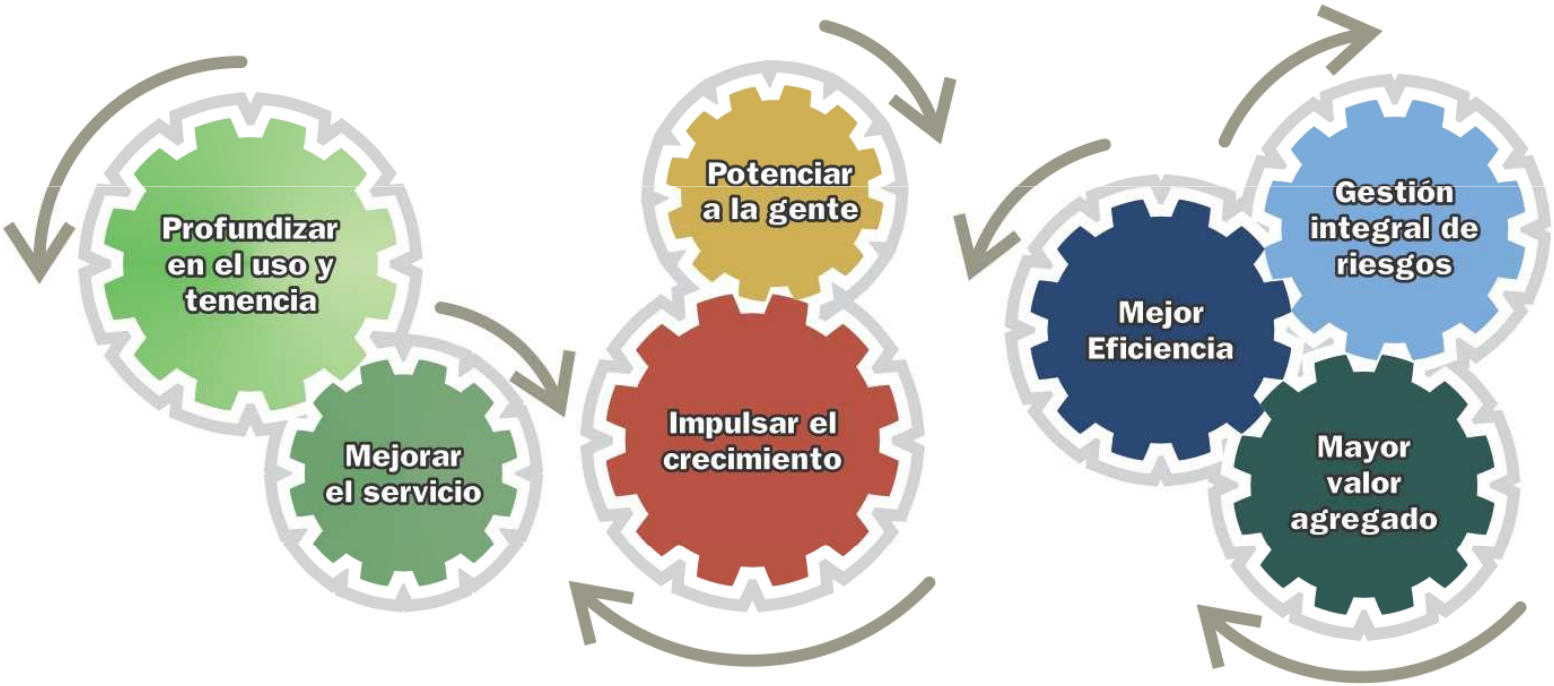
# NUESTRO MODELO DE NEGOCIO

**Una oferta múltiple e integral bajo una forma asociativa**

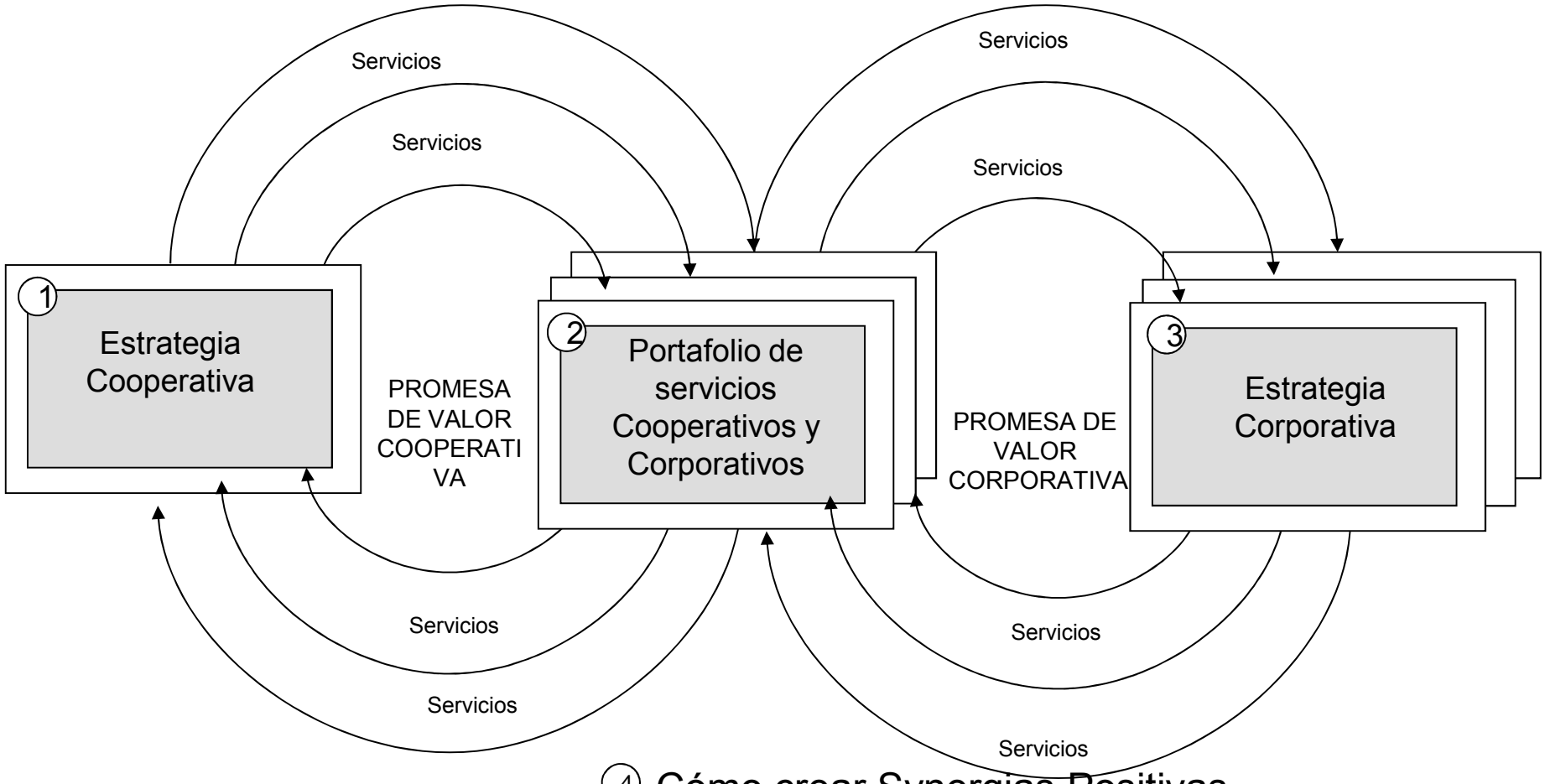


# DIMENSIÓN COOPERATIVA

# DIMENSIÓN CORPORATIVA

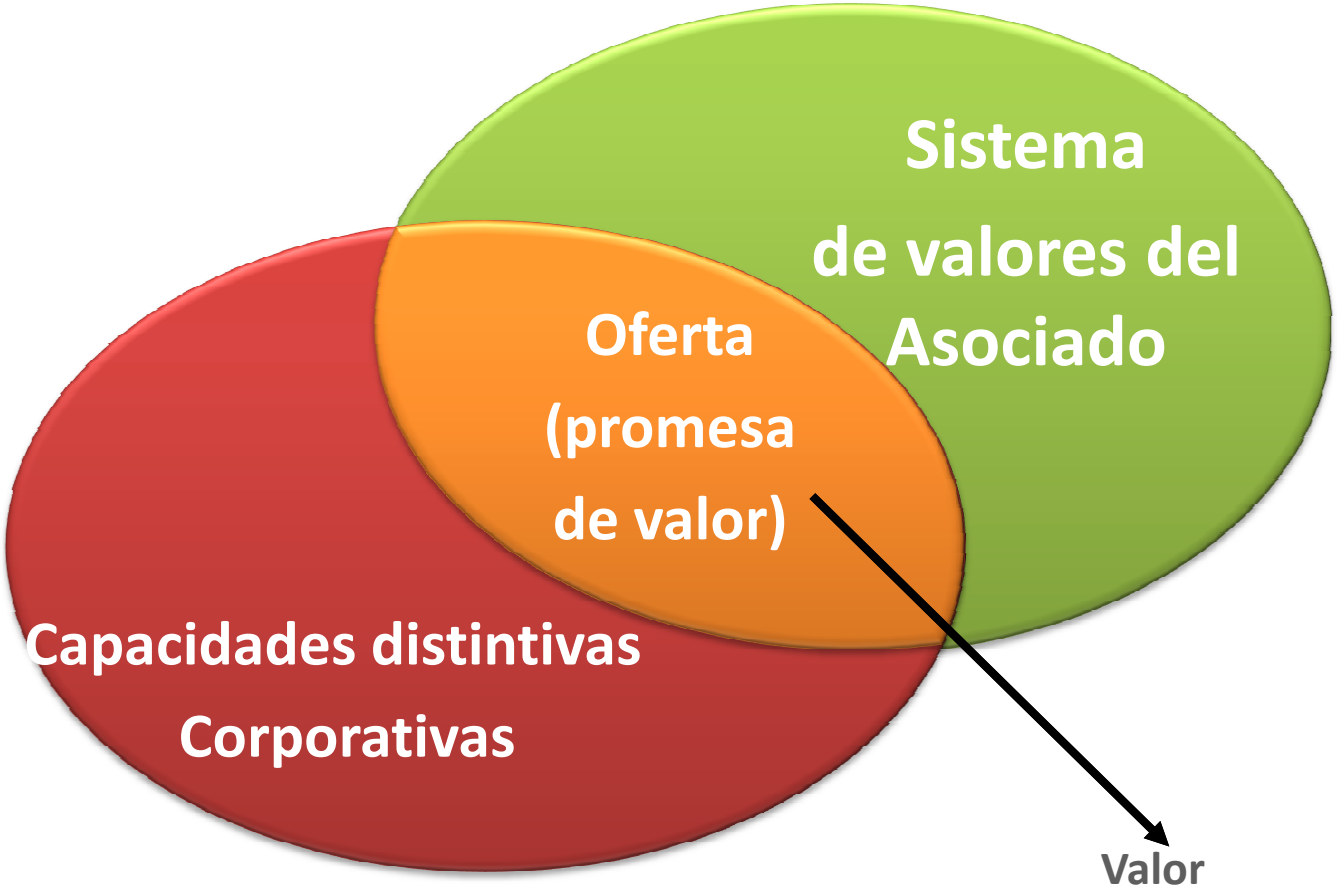


# Promesa de Valor  Interrrelacionada




4 Cómo crear Synergias Positivas circuito

# Creación de Valor




***Fuente:*** *Basada en van der Heijden (2005)*

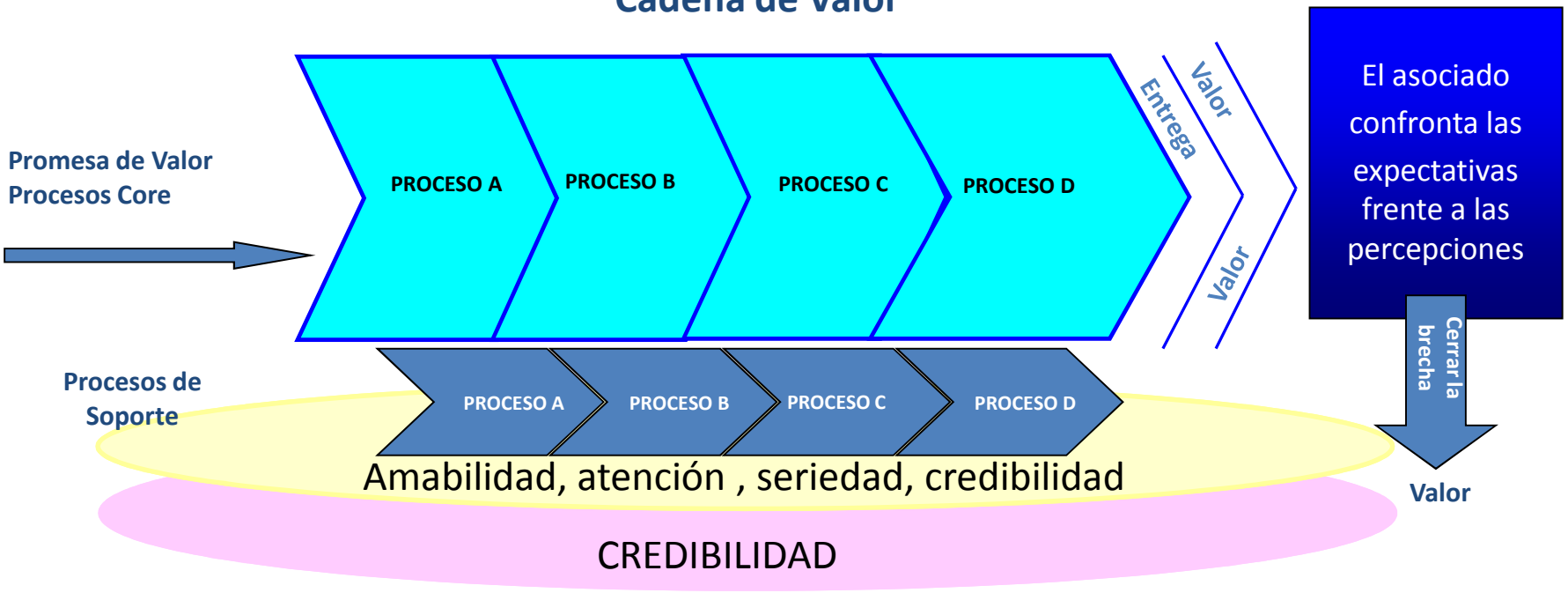
# Como se calcula el Valor

$$\text{Valor} = \frac{\text{Innovación en el valor = diferenciación}}{\text{Precio = productividad (costos y gastos)}}$$

Operacionalizando
la Promesa de Valor

Los procesos

## Cadena de Valor



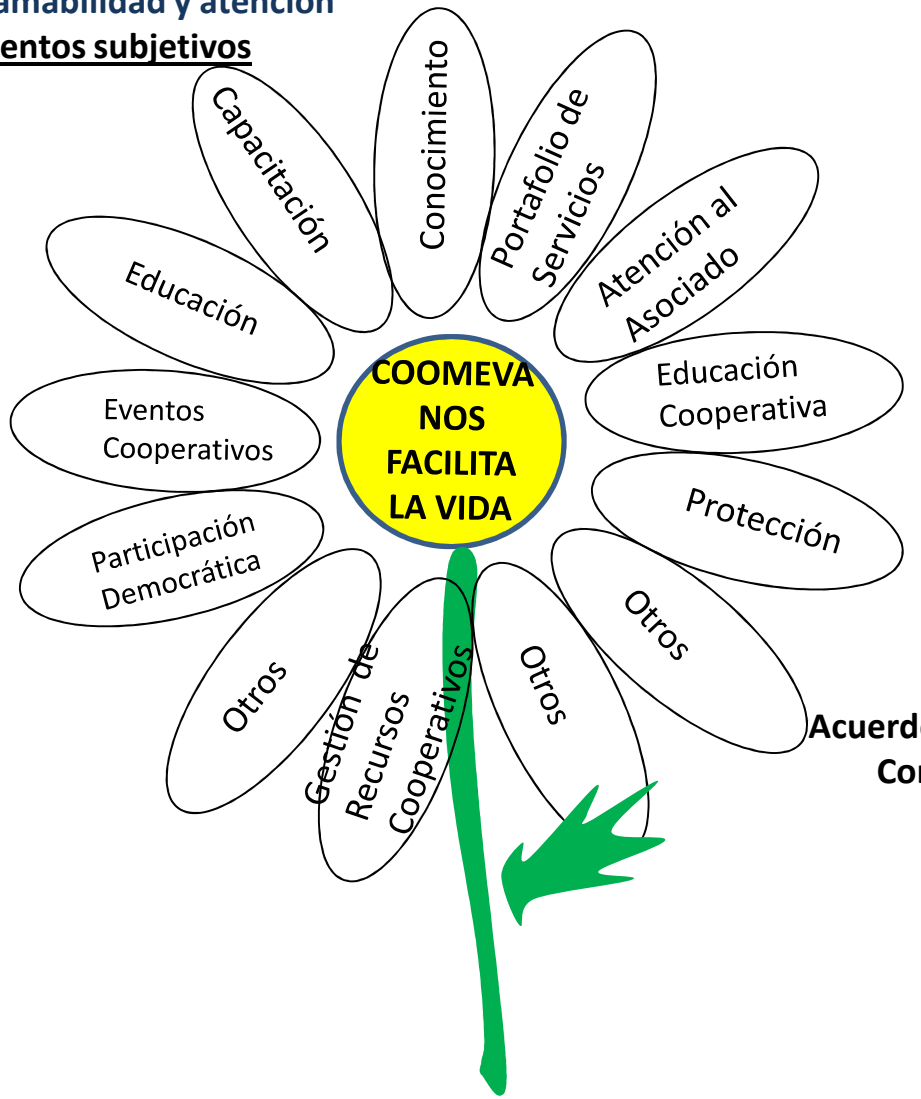
# COMO SE CONCRETA EL VALOR AL ASOCIADO

## En el pasado:

**"Con amabilidad y atención"**

**Elementos subjetivos**

## En el nuevo milenio




**Acuerdos de desempeño Con el Asociado**

**Amabilidad, atención, credibilidad**

"Confianza"

## La promesa de valor

Aquello que se promete al cliente cuando se realiza el intercambio y se llega al acuerdo de servicio

# COMO SE CONCRETA EL VALOR AL USUARIO

## En el pasado:

**"Con amabilidad y atención"**
**<u>Elementos subjetivos</u>**

## En el nuevo milenio

**Acuerdos de desempeño**
**Con el usuario de los servicios**

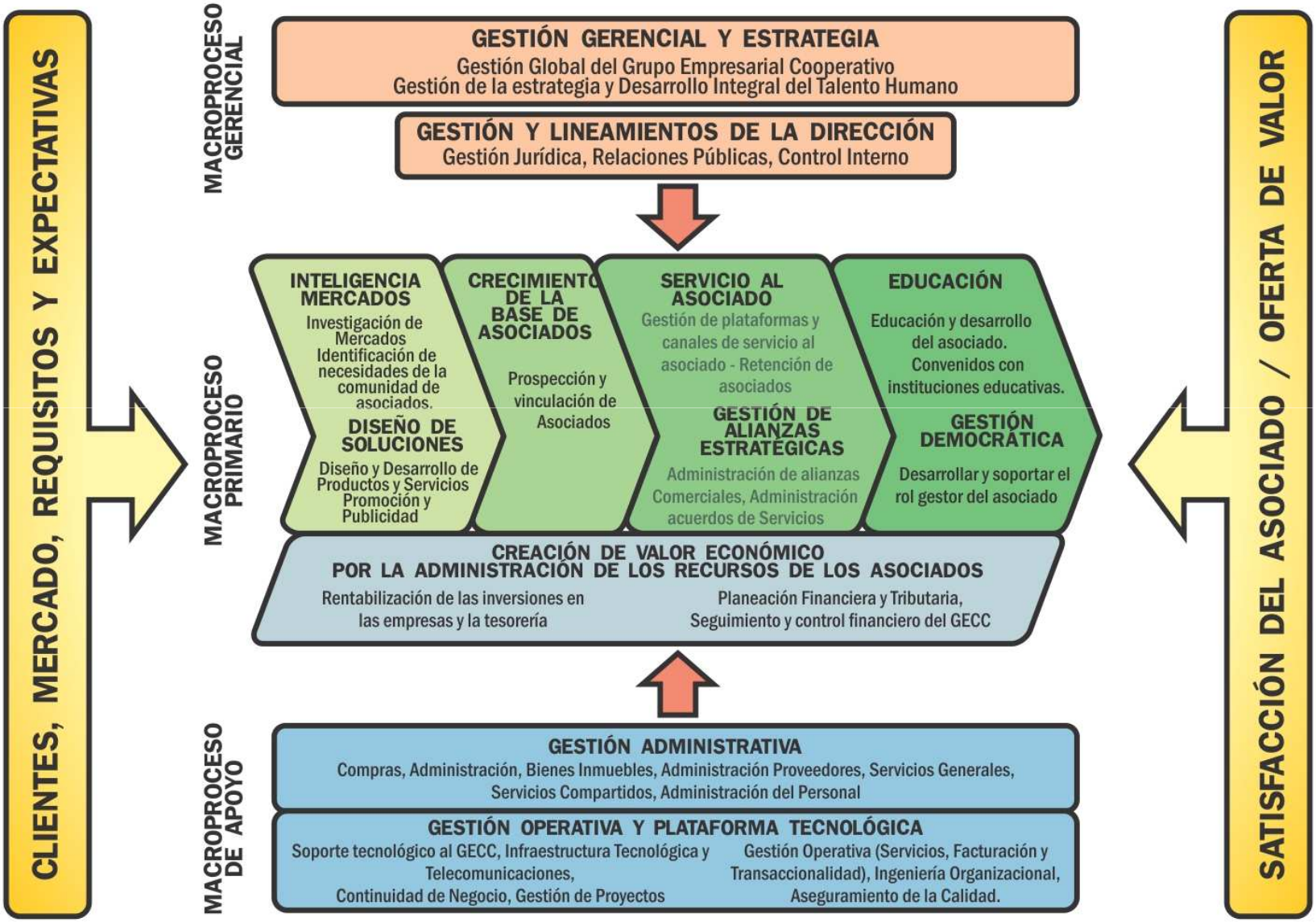
## La promesa de valor

Aquello que se promete al cliente cuando se realiza el <u>intercambio</u> y se llega al acuerdo de servicio

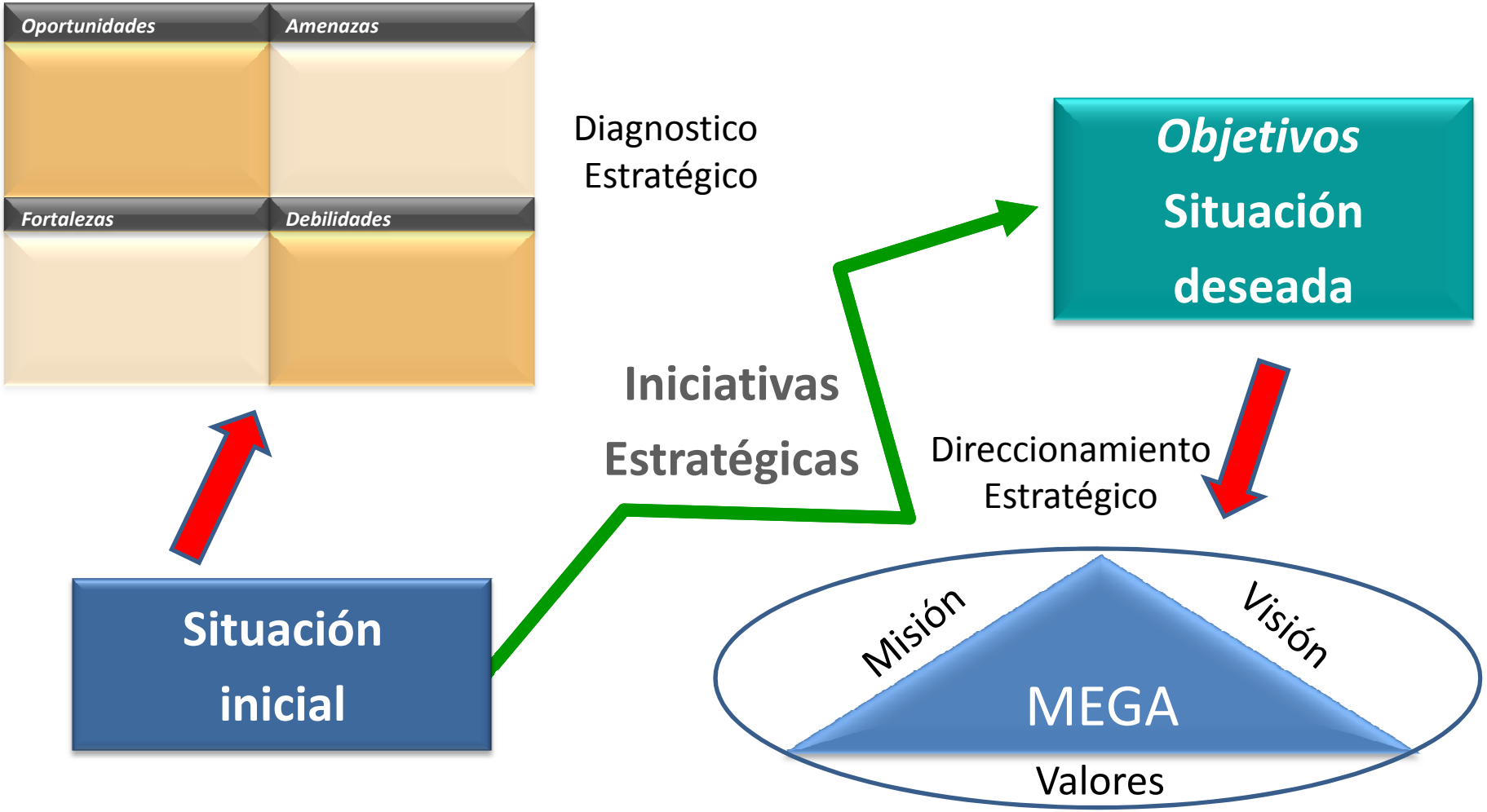
**Amabilidad, atención, credibilidad**

"Confianza"

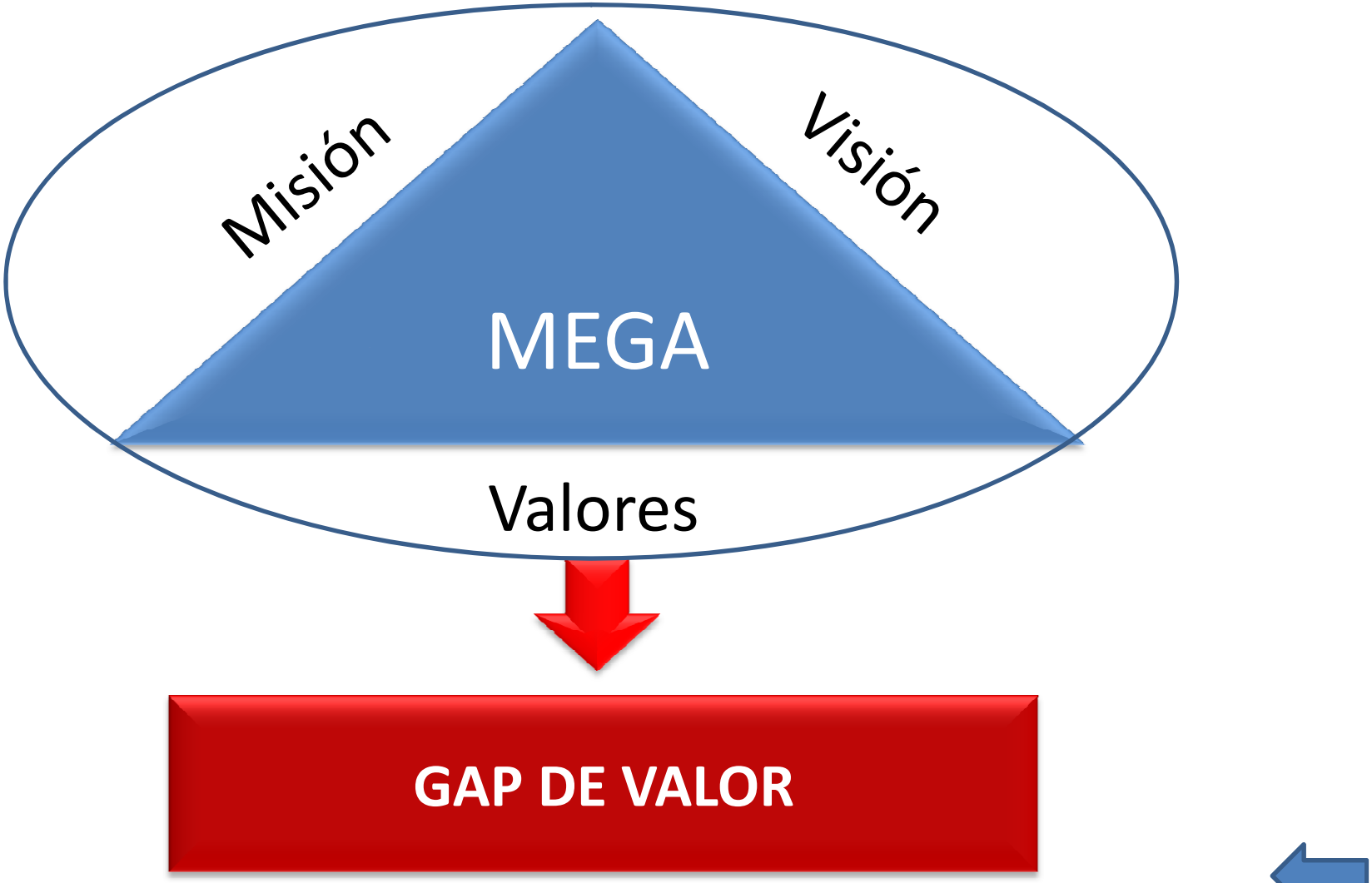
# UNA CADENA DE VALOR ENFOCADA EN EL ASOCIADO



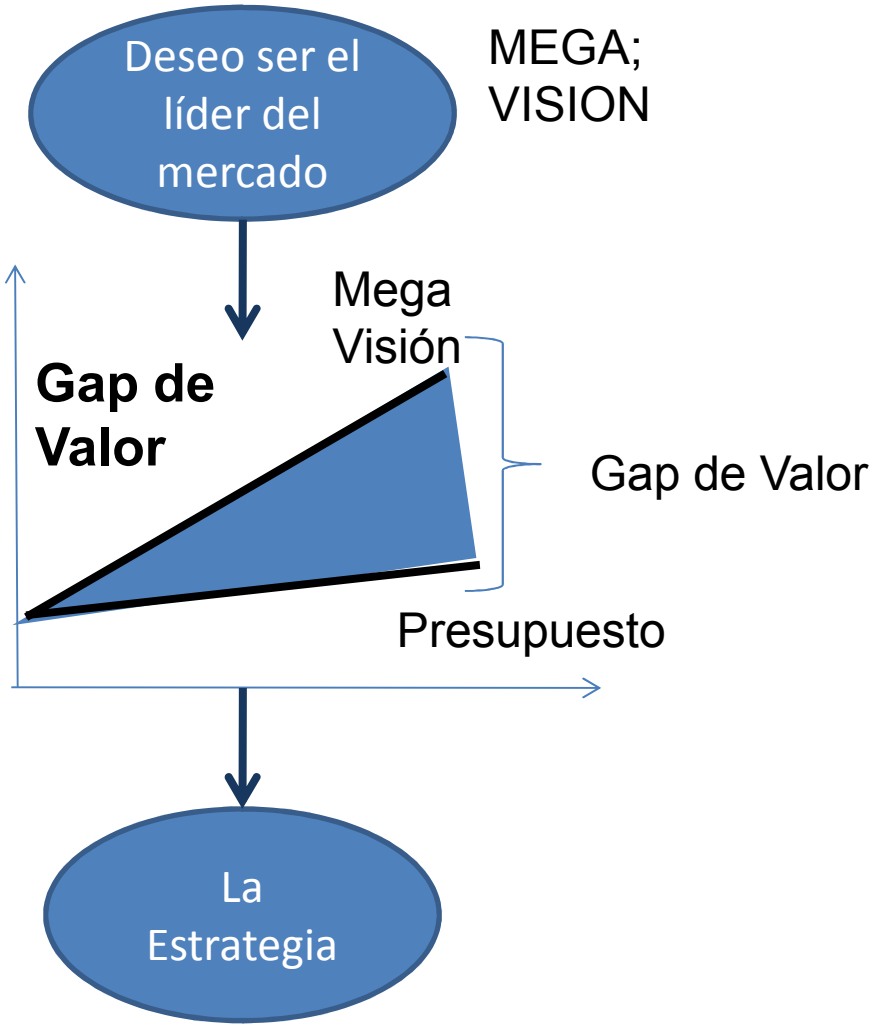
# Proceso de Planificación Estratégica



# Direccion Estratégica

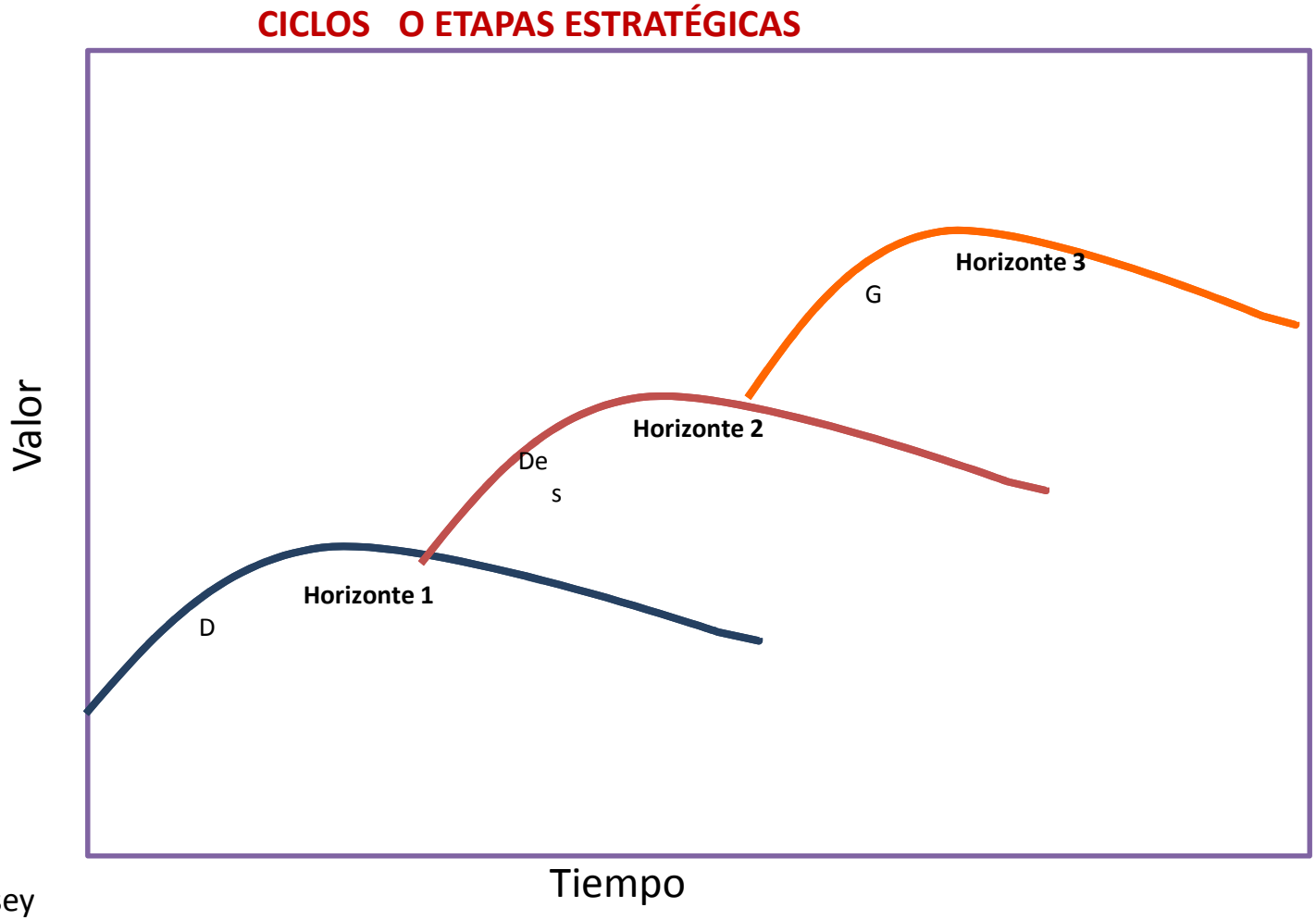


## Definición de Gap de Valor para la ejecución de la estrategia




**La esencia de la Estrategia es su capacidad de cerrar el Gap de Valor**

El




Fuente: McKinsey

# CICLOS ESTRATÉGICOS COOMEVA

# GECC: Planeación Estratégica en el tiempo

**50 años de Coomeva**

## PE 2010 - 2015

2010
**Formulación**

2011-12
**Alineamiento**
**Despliegue**
**Creación de capacidad**

2013-2014-2015
**Desarrollo**

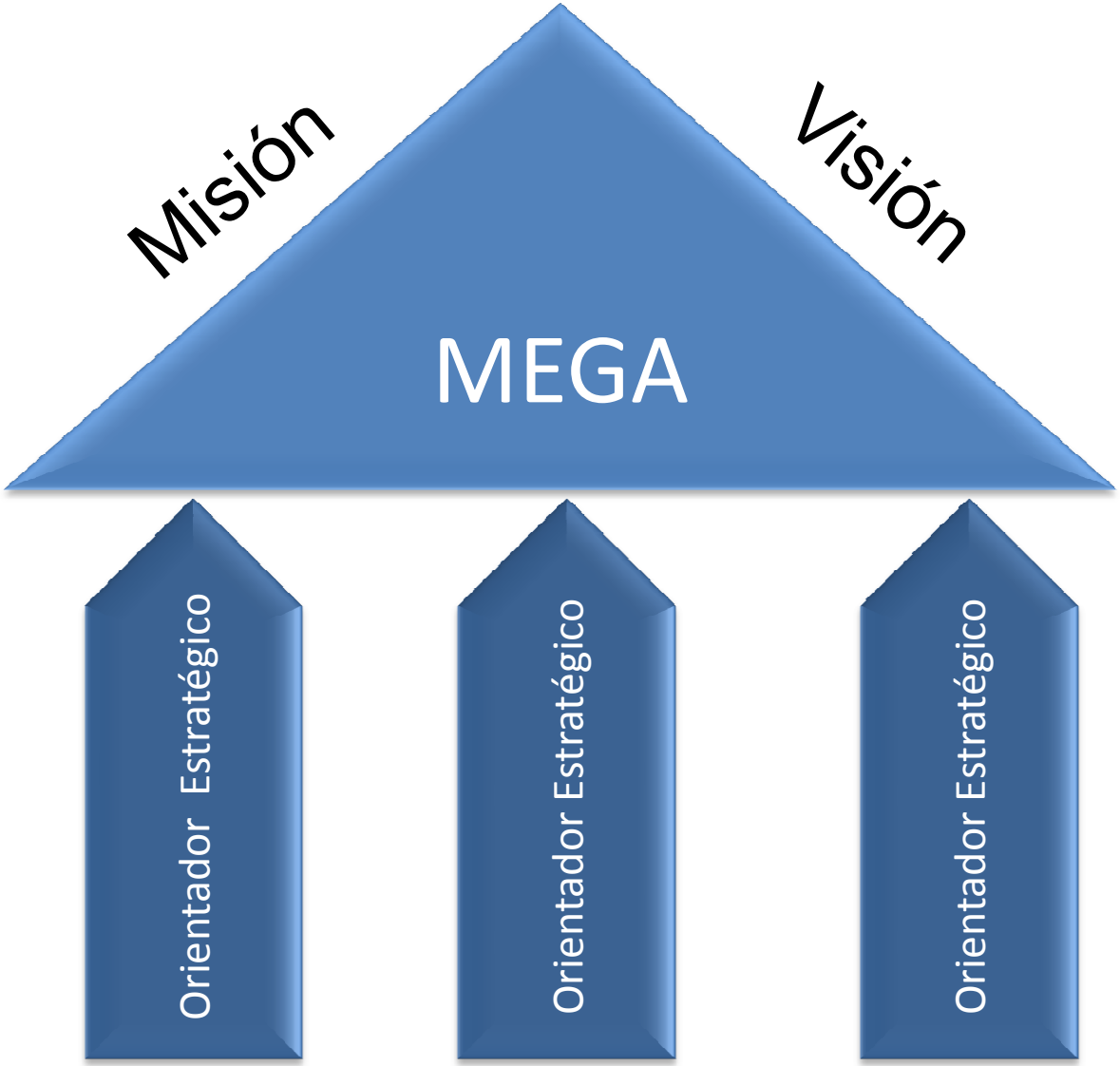
2013
Revisión y ajuste de la estrategia

## PE 2015 - 2020

2015
**Formulación**

2018
**Revisión y ajuste de la estrategia**

# RUTA ESTRATEGICA



# Verificación de una buena Estrategia?

**Construcción de la Estrategia**

1. Análisis Estratégico
2. Formulación Estratégica
3. Análisis de la Brecha de Valor
4. Implementación del Ciclo de Planeación

**Factores Claves**

- Análisis Externo (PESTAL)
- Analisis Interno (Cadena de Valor)
- Factores Claves (DOFA)

**Como Mejor Competimos**

- Donde Competimos: Posicionamiento
- Diferenciamos: Propuesta de Valor
- Como Competimos: Mapa Estratégico
- Modelo Financiero: Presupuesto Estratégico

**Que hacemos para cerrar la Brecha**

- Confirmar la cuantificación
- Descomponer la brecha de Valor

**Como Implementamos**

- Construcción del BSC
- Definición de ritmo organizacional

# Claves para la Ejecución Estratégica

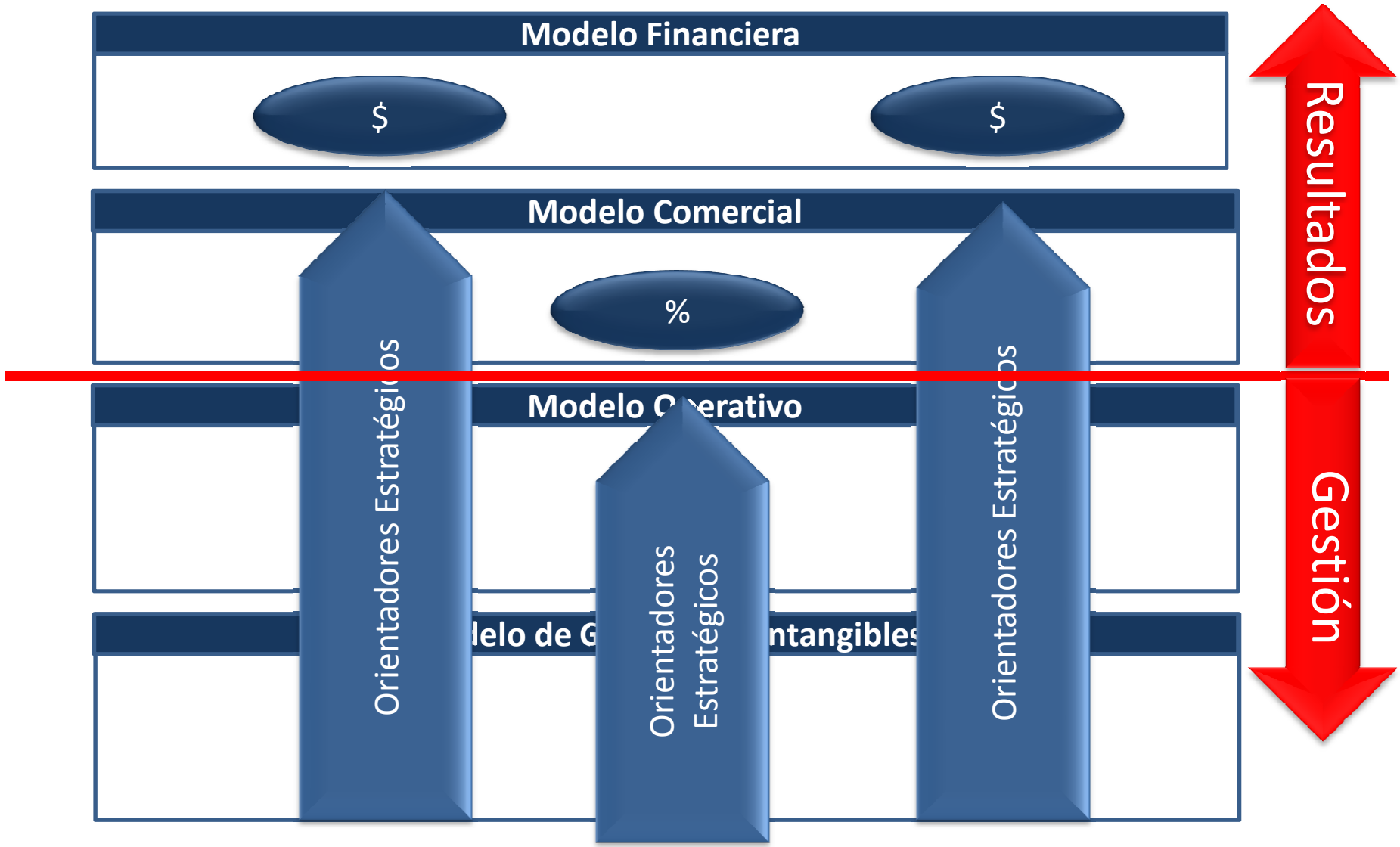
**Profundamente Clara y Concreta**
- Tangible
- Relevante

**Rigurosamente Comunicada**
- Especifica por Niveles
- Apropiada por Niveles

**Estrictamente Alineada**
- Congruencia a todos los niveles
- Claridad de aporte estratégico

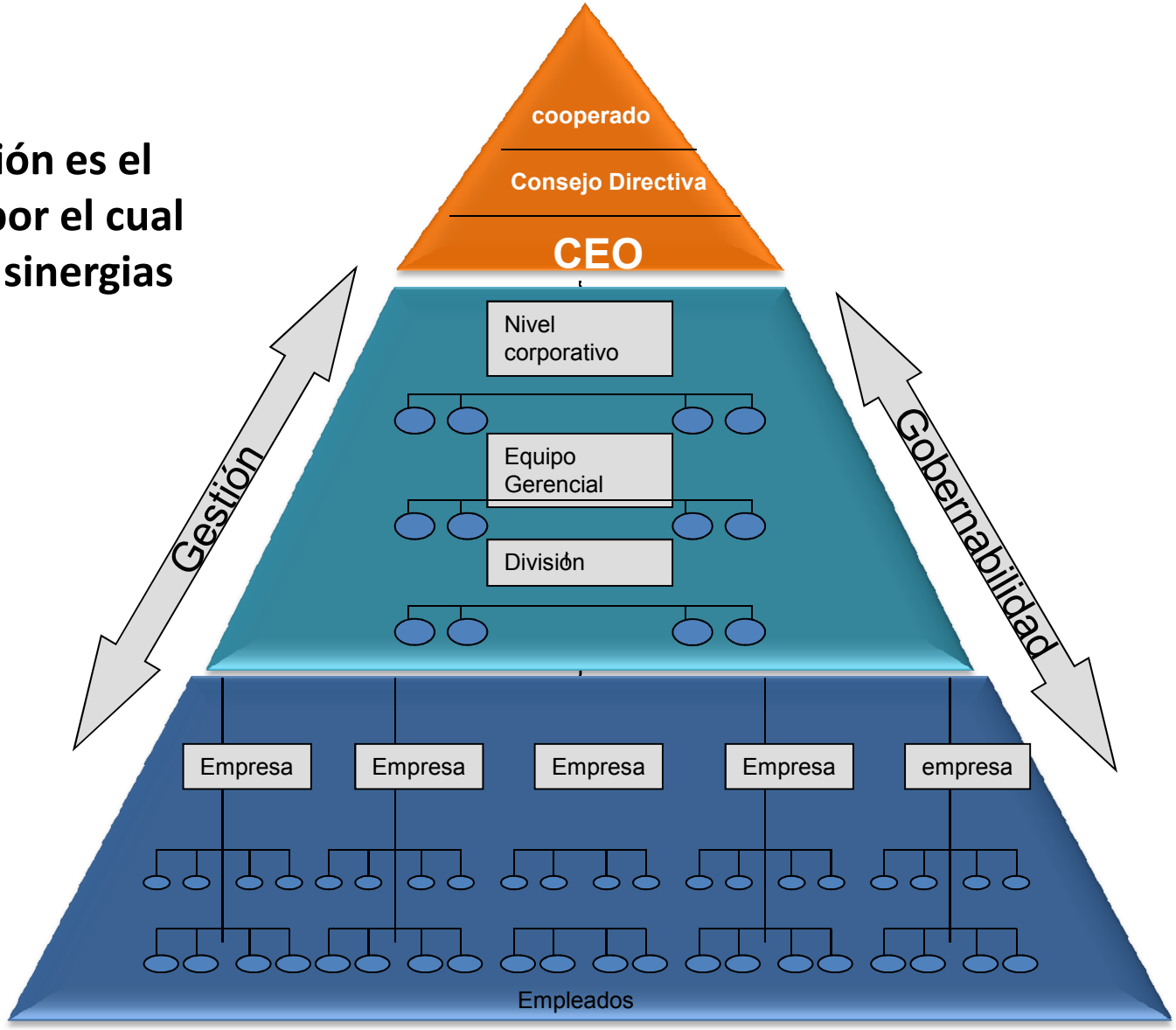
**Disciplinado Seguimiento**
- Indicadores Histórico vs Predictivos
- Ritmo Organizacional

# Relación entre Ejes Estratégicos y el modelo de negocio



# El Valor de la alineación organizacional

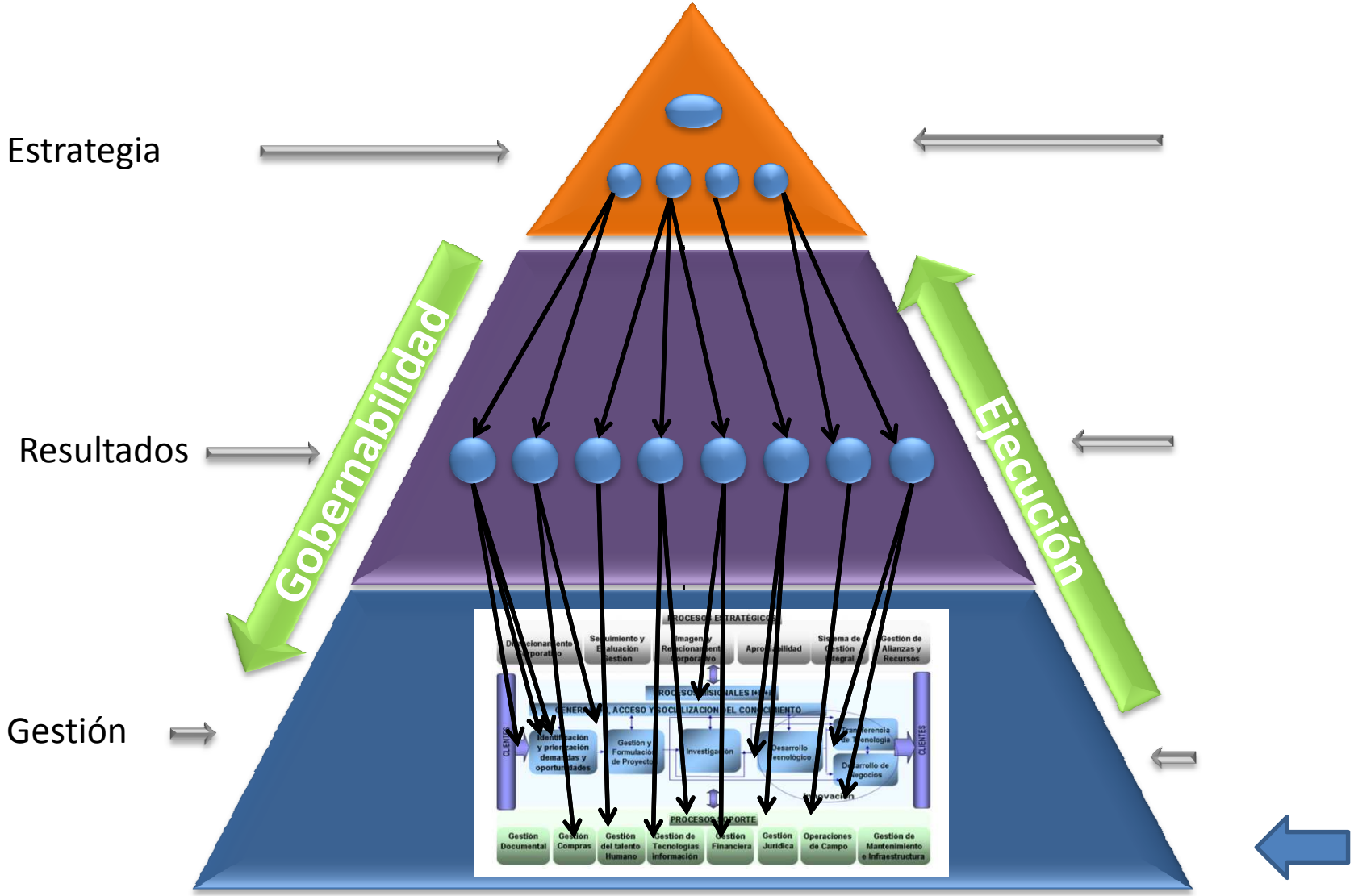
**Alineación es el proceso por el cual creamos sinergias**




(SBU = unidad estratégica de negocios)

Fuente: Alignment. Cómo alinear la organización a la estrategia a través del Balanced Score Card (Robert S. Kaplan , David P.Norton)

# Una Visión Integral de la Gobernabilidad




Alignment. Cómo alinear la organización a la estrategia a través del Balanced Score Card (Robert S. Kaplan , David P.Norton)

# Evaluando la estrategia vs la operación

SI

## Evaluación Estratégica

- Ejecución vs Objetivos Estratégicos
- Análisis de correlación de resultados
- Análisis de las causas generadoras de la desviación
- Evaluación de las iniciativas estratégicas

## Evaluación Operativa

- Cumplimiento Presupuestal
- Evaluación y seguimiento a Iniciativas
- Problemas identificados
- Revisión indicadores operativos

BD

# Asignando los recursos para la ejecución de la estrategia

# Retroalimentación & Aprendizaje

- Evaluación  Ejecutiva de la Estratégica
- Seguimiento Riguroso y Metódico.  Un Proceso
- Una disciplina  Una Cultura
- Mejoramiento  Continuo
- Realineamiento y Ajuste Organizacional
- RITMO  RITMO  RITMO  **Factor Generador de Valor**

De la Planeación a la Ejecución …

**el gran**

**DESAFIO**

MUCHAS GRACIAS!!
ÉXITOS EN SUS RETOS
GERENCIALES