

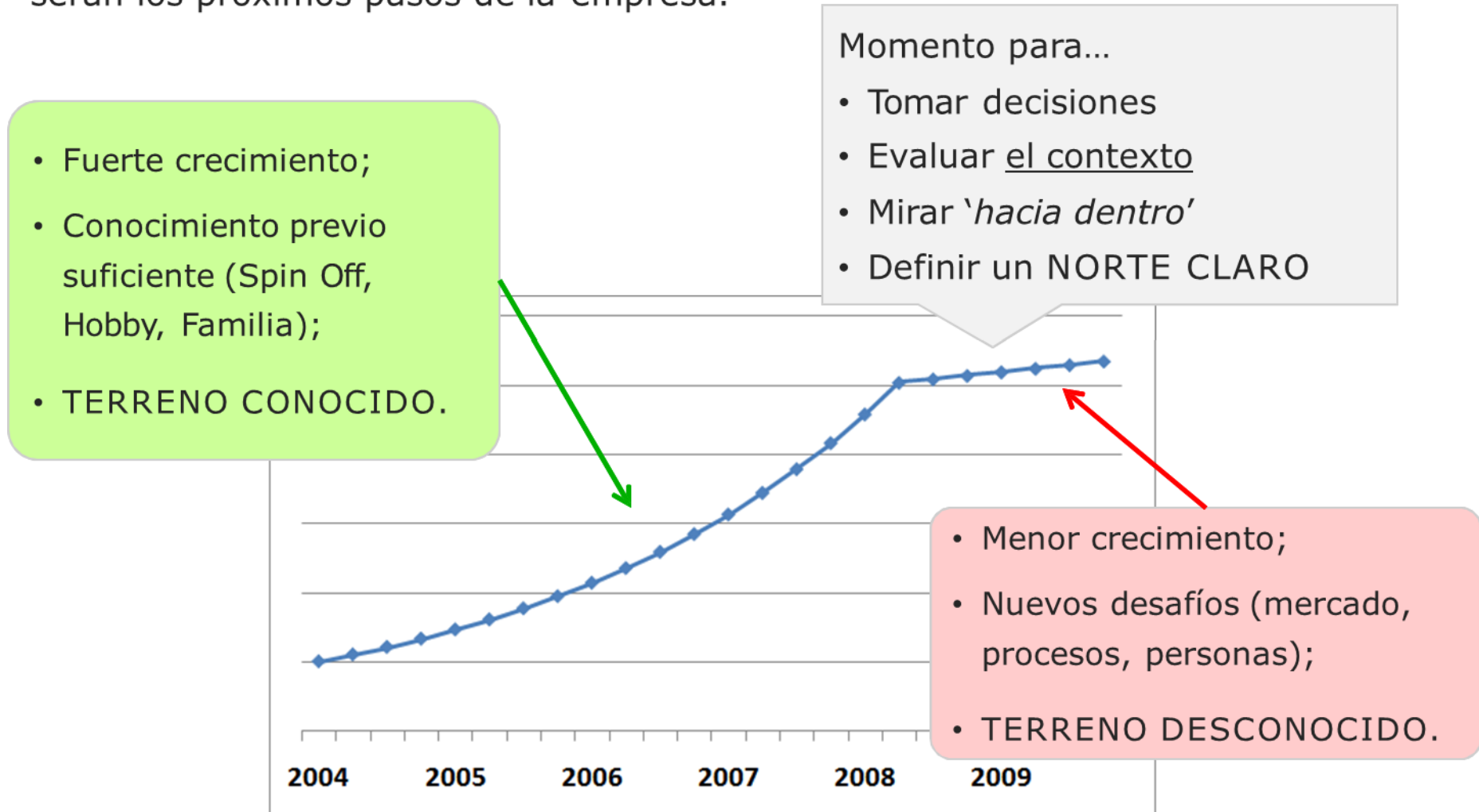
Roadmap estratégico, una forma práctica de implementar nuevas oportunidades.

Objetivo

Presentar una metodología
práctica
de hacer Estrategia
(Roadmap Estratégico)

Contexto

En *momentos de cambio* creemos que es fundamental 'parar para pensar' cuáles serán los próximos pasos de la empresa.



Definición de Roadmap

Un ROADMAP es una HERRAMIENTA que sirve definir este NORTE y orientar el camino de la empresa en un período de 3 o 5 años. De esta manera ayuda a cumplir varios objetivos:

ALINEAR el entendimiento de la estrategia

Ser REFERENCIA para la toma de decisiones

Ayuda en la TRADUCCIÓN y COMUNICACIÓN de la estrategia para toda la empresa de una forma simple

Hacer un link entre VISIÓN ® ESTRATEGIA ® EJECUCIÓN

Referencia para la construcción de OBJETIVOS para las diferentes áreas



Roadmap Estratégico

Para introducir el concepto de Roadmap, vamos a ver un ejemplo con definiciones conceptuales y ejemplos:

Misión: Tener una vida saludable			
Visión: Completar la maratón de NY en 3 horas en 2020			
	2018	2019	2020
Objetivos Estratégicos	Correr media maratón	Correr la maratón en 3 horas y media	Correr la maratón en 3 horas
Pilares 1. Alimentación Saludable 2. Dormir bien 3. Entrenar Regularmente	1. Disminuir la ingesta de carbohidratos 2. Evitar acostarme tarde 3. Entrenar 3 veces por semana	1. No estar más de 4 horas sin comer 2. Dormir 6 horas por día 3. Entrenar 5 veces por semana	1. Mantener la dieta 2. Dormir 8 horas por día 3. Entrenar 6 veces por semana
Proyectos	Armado de una dieta	Ajuste de agenda trabajo vs. entrenamientos	Preparación Física

Roadmap Estratégico

¿Qué es una Misión?

Misión: Tener una vida saludable

Visión: Completar la maratón de NY en 3 horas en 2011

	2009	2010	2011
Objetivos Estratégicos	Correr media maratón	Correr la maratón en 3 horas y media	Correr la maratón en 3 horas
Pilares 1. Alimentación Saludable 2. Dormir bien 3. Entrenar Regularmente	1. Disminuir la ingesta de carbohidratos 2. Evitar acostarme tarde 3. Entrenar 3 veces por semana	1. No estar más de 4 horas sin comer 2. Dormir 6 horas por día 3. Entrenar 5 veces por semana	1. Mantener la dieta 2. Dormir 8 horas por día 3. Entrenar 6 veces por semana
Proyectos	Armado de una dieta	Ajuste de agenda trabajo vs. entrenamientos	Preparación Física

Roadmap Estratégico

¿Qué es una Misión?



Misión: es el propósito de existencia de la empresa. ¿Por qué ella existe? ¿Para qué?


Utilidad: Coloca todos en la misma dirección. Permite que las personas respondan a la pregunta: “¿Cumplí mi Misión hoy?” Tiene que ser simple, a pesar de ser abstracta y/o ambiciosa.

Ejemplos:

- Unilever: “Aportar vitalidad a la vida”;
- Google: “Organizar la información del mundo y lograr que sea útil y accesible para todo el mundo”
- Walt Disney: “Brindar entretenimiento de calidad”;

Roadmap Estratégico

¿Qué es una Misión?



Misión: es el propósito de existencia de la empresa. ¿Por qué ella existe? ¿Para qué?

Utilidad: Coloca todos en la misma dirección. Permite que las personas respondan a la pregunta: "¿Cumplí mi Misión hoy?" Tiene que ser simple, a pesar de ser abstracta y/o ambiciosa. "¿Qué se pierde si no cumplo mi Misión? ¿Qué se pierde si la empresa no existiese?"

Ejemplos:

- Unilever: "Aportar vitalidad a la vida";
- 3M: "Resolver problemas de forma innovadora";
- Walt Disney: "Make people happy";
- Mary Kay Cosmetics: "To give unlimited opportunity to women"
- Natura: "Bien Estar/Estar Bien".

- "¿Qué se pierde si no cumplo mi Misión?"
- ¿Qué se pierde si la empresa no existiese?"

Roadmap Estratégico

¿Qué es una Visión?

Misión: Tener una vida saludable

Visión: Completar la maratón de NY en 3 horas en 2011

	2009	2010	2011
Objetivos Estratégicos	Correr media maratón	Correr la maratón en 3 horas y media	Correr la maratón en 3 horas
Pilares 1. Alimentación Saludable 2. Dormir bien 3. Entrenar Regularmente	1. Disminuir la ingesta de carbohidratos 2. Evitar acostarme tarde 3. Entrenar 3 veces por semana	1. No estar más de 4 horas sin comer 2. Dormir 6 horas por día 3. Entrenar 5 veces por semana	1. Mantener la dieta 2. Dormir 8 horas por día 3. Entrenar 6 veces por semana
Proyectos	Armado de una dieta	Ajuste de agenda trabajo vs. entrenamientos	Preparación Física

Roadmap Estratégico

¿Qué es una Visión?



Visión: es la definición de un desafío. Tiene un carácter concreto. Puede ser tanto cuantitativa como cualitativa.


Utilidad: Debe ser un **BIG, HAIRY, AUDACIOUS GOAL** (BHAG)*. Sirve para centralizar esfuerzos y generar el compromiso de todos detrás de este gran desafío.

Ejemplos:

- Wal-Mart: "Ser una empresa de US\$ 125 billones en 2000 (1990)";
- Siemens: "Ser la empresa líder en el campo de la electrónica y la electrotécnica";
- ARCOR: "Ser la empresa N° 1 de golosinas y galletas de Latinoamérica y consolidar nuestra participación en el mercado internacional";

Roadmap Estratégico

¿Qué es una Visión?



Visión: es la definición de un desafío. Tiene un carácter concreto. Puede ser tanto cuantitativa como cualitativa.

Utilidad: Debe ser un **BIG, HAIRY, AUDACIOUS GOAL (BGAGH)***. Sirve para centralizar esfuerzos y generar el compromiso de todos detrás de este gran desafío.

Ejemplos:

- Wal-Mart: "Ser una empresa de US\$ 125 billones en 2000 (1990)";
- Siemens: "Ser la empresa líder en el campo de la electrónica y la electrotécnica";
- ARCOR: "Ser la empresa N° 1 de golosinas y galletas de Latinoamérica y consolidar nuestra participación en el mercado internacional";
- Nike (1960): "Crush Adidas".

- Ayuda a garantizar el FOCO. Define hacia donde NO irá la empresa;
- Lo ideal es buscar:
 - Un desafío concreto;
 - Medible;
 - Limitado en el tiempo;
 - Geográficamente definido (*);
 - Por tipo de cliente u oferta (*).
- Complementado con un chequeo de mercado (Tamaño, tendencias, competencia) – *"un monopolio no necesita estrategia"*

Roadmap Estratégico

¿Qué son Objetivos Estratégicos?

Misión: Tener una vida saludable

Visión: Completar la maratón de NY en 3 horas en 2011

	2009	2010	2011
Objetivos Estratégicos	Correr media maratón	Correr la maratón en 3 horas y media	Correr la maratón en 3 horas
Pilares	<ul style="list-style-type: none">1. Disminuir la ingesta de carbohidratos2. Evitar acostarme tarde3. Entrenar 3 veces por semana	<ul style="list-style-type: none">1. No estar más de 4 horas sin comer2. Dormir 6 horas por día3. Entrenar 5 veces por semana	<ul style="list-style-type: none">1. Mantener la dieta2. Dormir 8 horas por día3. Entrenar 6 veces por semana
Proyectos	Armado de una dieta	Ajuste de agenda trabajo vs. entrenamientos	Preparación Física

Roadmap Estratégico

¿Qué son Objetivos Estratégicos?



Objetivos Estratégicos: pueden ser cualitativos o cuantitativos. Deben ser específicos, mensurables, alcanzables y limitados en el tiempo.


Utilidad: Sirven para mostrar la evolución que la empresa debe presentar para alcanzar su visión. Dividen la visión en “pedazos” o contribuyen a la concreción de la misión.

Ejemplos:

- Conseguir 10% de market-share;
- Lanzar por lo menos 2 productos nuevos en el segundo semestre;
- Estar preparados para el ingreso al Mercado de Capitales (IPO);
- Implementar 1 piloto de la nueva línea de servicios;
- Terminar el año con un presupuesto equilibrado.

Roadmap Estratégico

¿Qué son Objetivos Estratégicos?



Objetivos Estratégicos: pueden ser cualitativos o cuantitativos. Deben ser específicos, mensurables, alcanzables y limitados en el tiempo.

Utilidad: Sirven para mostrar la evolución que la empresa debe presentar para alcanzar su visión. Dividen la misión en "pedazos" o contribuyen a la concreción de la visión.

Ejemplos objetivos estratégicos:

- Conseguir 10% de market-share;
- Lanzar por lo menos 2 productos nuevos en el segundo semestre;
- Estar preparados para el ingreso al Mercado de Capitales (IPO);
- Implementar 1 piloto de la nueva línea de servicios;
- Terminar el año con un presupuesto equilibrado.

- Ayudan a direccionar esfuerzos año a año;
- Estos esfuerzos se transformarán en proyectos específicos para cada etapa;
- Direccionan las metas de los equipos de trabajo.

Roadmap Estratégico



¿Qué son Pilares?

Misión: Tener una vida saludable			
Visión: Completar la maratón de NY en 3 horas en 2011			
	2009	2010	2011
Objetivos Estratégicos	Correr media maratón	Correr la maratón en 3 horas y media	Correr la maratón en 3 horas
Pilares 1. Alimentación Saludable 2. Dormir bien 3. Entrenar Regularmente	1. Disminuir la ingesta de carbohidratos 2. Evitar acostarme tarde 3. Entrenar 3 veces por semana	1. No estar más de 4 horas sin comer 2. Dormir 6 horas por día 3. Entrenar 5 veces por semana	1. Mantener la dieta 2. Dormir 8 horas por día 3. Entrenar 6 veces por semana
Proyectos	Armado de una dieta	Ajuste de agenda trabajo vs. entrenamientos	Preparación Física

Roadmap Estratégico

¿Qué son Pilares?



Pilares: dan sustentación a la misión y a la visión de la empresa


Utilidad: Dan la COHERENCIA necesaria. Si queremos llegar allí, entonces debe ser esta manera. Sirven para enumerar las competencias esenciales que precisamos para lograr la visión, cumpliendo la misión.

Ejemplos:

- **HSBC:**
 - SOLIDEZ: Diez mil oficinas en 83 países, 128 millones de clientes y activos de US\$2.354 billones);
 - RELACIONAMIENTO: Política de relacionamiento que coloca al cliente siempre en primer lugar. Tenemos colaboradores 100% dedicados para atender al cliente en cualquier momento;
 - PROXIMIDAD: En cualquier lugar, el cliente tendrá un HSBC cerca, por eso invertimos constantemente en infraestructura y tecnología;
 - KNOW-HOW: Profundo conocimiento de la industria de servicios financieros.

Roadmap Estratégico

¿Qué son Pilares?



Pilares: dan sustentación a la visión y a la misión del área.

Utilidad: Dan la **COHERENCIA** necesaria. Sirven para enumerar las competencias funcionales que precisamos para lograr la misión, cumpliendo la visión.

Ejemplos de buenos pilares:

- **HSBC:**
 - **SOLIDEZ:** Diez mil oficinas en 83 países, 128 millones de clientes y activos de US\$2.354 billones);
 - **RELACIONAMIENTO:** Política de relacionamiento que coloca al cliente siempre en primer lugar. Tenemos colaboradores 100% dedicados para atender al cliente en cualquier momento;
 - **PROXIMIDAD:** En cualquier lugar, el cliente tendrá un HSBC cerca, por eso invertimos constantemente en infraestructura y tecnología;
 - **KNOW-HOW:** Profundo conocimiento de la industria de servicios financieros.

- Es lo que garantiza la coherencia del Roadmap;
- Son el gran COMO de nuestro Roadmap;
- ¿Qué necesitamos desarrollar o fortalecer para conseguir nuestra visión?
- Aquí es donde colocaremos nuestras ventajas competitivas;
- Ejemplos:
 - Acceso a capital (*ciclos largos*);
 - Capacidad de anticiparse (*foco en cliente*);
 - Marca fuerte (*commodity*);
 - Modelo de gestión de proyectos (*servicios de valor agregado*).

Roadmap Estratégico



¿Qué son Proyectos?

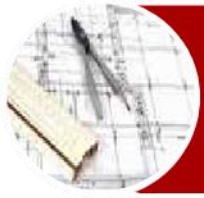
Misión: Tener una vida saludable

Visión: Completar la maratón de NY en 3 horas en 2011

	2009	2010	2011
Objetivos Estratégicos	Correr media maratón	Correr la maratón en 3 horas y media	Correr la maratón en 3 horas
Pilares 1. Alimentación Saludable 2. Dormir bien 3. Entrenar Regularmente	1. Disminuir la ingesta de carbohidratos 2. Evitar acostarme tarde 3. Entrenar 3 veces por semana	1. No estar más de 4 horas sin comer 2. Dormir 6 horas por día 3. Entrenar 5 veces por semana	1. Mantener la dieta 2. Dormir 8 horas por día 3. Entrenar 6 veces por semana
Proyectos	Armado de una dieta	Ajuste de agenda trabajo vs. entrenamientos	Preparación Física

Roadmap Estratégico

¿Qué son Proyectos?



Proyectos: PLANES DE ACCIÓN que garantizan que se van a alcanzar los objetivos esperados.

Utilidad: Sirven para colocar en práctica las definiciones estratégicas del área. Son el link final entre VISION ① ESTRATEGIA ② EJECUCIÓN.


Precisan ser organizados e implementados de manera efectiva para que se tornen realidad.

Ejemplos de proyectos:

- Definir e implementar un modelo de canales (GTM);
- Implementar un modelo de entendimiento y relacionamiento con el cliente;
- Definir un Plan de Negocios para entrar en un nuevo mercado;
- Redefinir la estructura organizacional;
- Implementar un programa intensivo de entrenamientos.

Roadmap Estratégico

¿Qué son Proyectos?



Proyectos: PLANES DE ACCIÓN que garantizan que se van a alcanzar los objetivos esperados.

Utilidad: Sirven para colocar en práctica las definiciones estratégicas del área. Son el link final entre VISIÓN → ESTRATEGIA → EJECUCIÓN.
Precisan ser organizados e implementados de manera efectiva para que se tornen realidad.

Ejemplos de proyectos:

- Definir e implementar un modelo de canales (GTM);
- Implementar un modelo de entendimiento y relacionamiento con el cliente;
- Definir un Plan de Negocios para entrar en un nuevo mercado;
- Redefinir la estructura organizacional;
- Implementar un programa intensivo de entrenamientos.

- Nos permiten responder a ¿Qué voy a hacer el lunes por la mañana?;
- Deben estar priorizados en dos dimensiones:
 - Alineado con los objetivos;
 - Que sustenten los pilares.
- *'No es posible implementar todo en el primer año y tampoco es necesario hacerlo';*
- Los equipos que ejecutarán los proyectos deben ser los protagonistas de esta etapa para que sean 'dueños de la implementación'.

Principales Mensajes

- El Roadmap es una herramienta que sirve para definir el norte de una empresa y orientar su camino de una forma práctica;
- La misión coloca a todos en la misma dirección
(¿Cumplí mi Misión hoy?);
- La visión como un **BIG, HAIRY, AUDACIOUS GOAL** que permite direccionar esfuerzos (*foco*);
- La coherencia se logra con buenos pilares
(¿Cómo lo haremos?);
- Proyectos priorizados junto a los equipos de trabajo garantizan la implementación del Roadmap
(¿Qué hago el lunes por la mañana?).

Roadmap estratégico, una forma práctica de implementar nuevas oportunidades.