

# Evolución de un Plan Estratégico

## Visión general del Proceso del Pensamiento Estratégico

La **Planeación Estratégica** es importante para cualquier organización para escoger una dirección para el futuro, para guiar el programa de desarrollo y proveer un plano para la asignación apropiada de recursos. Frecuentemente, las organizaciones dedican gran cantidad de energía a desarrollar un *plan estratégico* luego sienten que el trabajo ya se hizo por lo menos en los próximos 5 años. La nueva tendencia es estar en un estado de pensamiento (planeación) de manera estratégica con una base actual y de estrategias puestas al día como nueva información que influya a la organización y que su dirección total se vuelva disponible. Es importante incorporar el concepto de *agilidad* (estar listo) en el pensamiento de la organización. El mundo se está moviendo tan rápidamente hoy en día, que cualquier organización debe posicionarse a sí misma para ser capaz de moverse rápidamente con cualquier nueva oportunidad e iniciativas.

El anterior plan estratégico formal desarrollado por TMI se publicó en el 2000. Desde entonces, mucho ha cambiado. Las *tendencias* hacia la globalización de la economía y el avance de la tecnología que facilita virtualmente la comunicación instantánea tienen un tremendo impacto, no sólo en lo que puede alcanzarse, pero en las expectativas de lo que debe hacerse. La organización ha estado experimentando un crecimiento sin precedentes, notablemente en áreas fuera de los Estados Unidos. Una nueva infraestructura se ha sido creada en la Sede de TMI para proveer una plataforma mejorada al servicio de los nuevos miembros.

Con esto de fondo, en Febrero de 2003, el Comité de Planeación Estratégica comenzó un nuevo proceso para la planeación de la dirección estratégica de la organización. En Agosto de 2003, el Consejo de Directores declaró un deseo de perseguir nuevo foco de atención estratégica para la organización (adicional) – centrándose en el desarrollo del liderazgo. Específicamente, la meta es llegar a ser una organización que sea también muy reconocida en el desarrollo del liderazgo como lo es reconocida actualmente en el hablar en público.

Una estructura, titulada "Los 4 Horizontes de Planeación", adaptada del libro Collins y *Porras* (1994) *Construido para durar*, se utilizó para estructurar el pensamiento e identificar los elementos que guiarán nuestras acciones. Brevemente, esta herramienta es usada para clarificar el propósito esencial y los valores de la organización y relacionarlos con aquellos a un futuro previsto, la cual puede ser expresada como una AUDAZ GRAN META (BAG, por sus siglas en inglés, *big audacious goal*). Una BAG es algo que está en el muy lejano plazo; te puede llevar toda una vida completarla. En un rango de 10 a 20 años, *¿cuáles son los principios estratégicos que guiarán la toma de decisiones? ¿Cuáles son las mega cuestiones clave que enfrenta la organización?* Las mega cuestiones clave son determinadas por las tendencias globales y los supuestos acerca del futuro. En un horizonte de 2 a 5 años, *¿cuáles son los objetivos y las estrategias que serán necesarias para llevar a la organización al futuro previsto?* Finalmente, en base anual, *¿cuáles son las prioridades para el plan de acción?*

El Comité de Planeación Estratégica ha trabajado a través de cada uno de estos horizontes y continúa dedicando tiempo en cada junta para promover este proceso paso por paso. La declaración de los existentes: valores, misión y visión fueron revisados y reafirmados. Una búsqueda de datos medioambientales acerca de las tendencias globales y de las mega cuestiones claves que afectarán a nuestra organización fueron revisadas. Adicionalmente, una investigación de mercados se condujo para medir que tanto conoce el público a nuestra organización, la percepción de nuestros programas y *específicamente* las percepciones acerca del desarrollo del liderazgo de nuestros programas.

El Consejo de Directores ha aprobado una *Audaz Gran Meta, seis grandes objetivos y algunas estrategias* relacionadas con cada objetivo. Entre estas *estrategias*, algunas se consideran como "facilitadores a largo plazo". Un Facilitador a Largo Plazo es una estrategia que es considerada esencial para apoyar otras estrategias y en última instancia alcanzar los objetivos. Adicionalmente, los *principios estratégicos* para guiar nuestra *TOMA DE DECISIONES* ha sido desarrollada. A continuación cada uno de los elementos son delineados.

## Audaz Gran Meta

*Toastmasters Internacional es reconocido en todo el mundo como el experto Indiscutible en el desarrollo de las destrezas de comunicación y liderazgo*

### Mega Cuestiones

- **Tiempo**  
El tiempo es cada vez más un artículo valioso. ¿Cómo podemos asegurarnos que nuestros productos y programas tengan un alto valor percibido por el tiempo invertido?
- **Diferencias Generacionales**  
Cada generación aprende e interactúa de manera diferente de las otras generaciones. ¿Cómo podemos asegurarnos que atraigamos y retenemos personas de diferentes generaciones en nuestra organización?
- **Diferencias Culturales**  
Las diferentes culturas tienen diferentes perspectivas, necesidades y motivaciones. ¿Cómo podemos asegurarnos que nuestros programas sean lo suficientemente flexibles para satisfacer estas necesidades?
- **Tecnología**  
La tecnología está cambiando la naturaleza de la interacción humana y la transferencia de la información. ¿Cómo podemos asegurarnos que utilicemos la tecnología de forma que mejoremos nuestra organización pero preservemos el aspecto esencial de la comunicación cara-a-cara?

---

## 6 OBJETIVOS, 30 ESTRATEGIAS, 5 FACILITADORES A LARGO PLAZO

*(Los facilitadores a largo plazo están en letras italizadas)*

1. **Alcanzar consistentemente el crecimiento en membresía**
  1. Aumentar la retención de miembros existentes.
  2. Aumentar reclutamiento de nuevos miembros.
  3. Explorar nuevos mecanismos para abrir nuevos clubes.
  4. Incrementar la retención de clubes existentes.
  5. *Explorar oportunidades para el mercado de jóvenes.*
  6. Incrementar la visibilidad y accesibilidad de los clubes.

## 2. Incrementar el reconocimiento de TMI como expertos en los campos de comunicación y liderazgo.

1. *Idear mecanismos para integrarse con corporaciones.*
2. Desarrollar nuevos modelos para proporcionar materiales a los recursos humanos profesionales.
3. Crear iniciativas de marca fuerte y de mercadeo consistente.
4. Explorar la creación de programas certificados para las destrezas de comunicación y liderazgo.
5. Concebir mecanismos para crear conciencia de nuestra pericia.

## 3. Ser también conocidos por el desarrollo del liderazgo como por el desarrollo de comunicación.

1. *Desarrollar un programa estructurado de destrezas de liderazgo.*
2. Explorar oportunidades para comercializar material seleccionado por fuera de la organización.
3. Explorar la autorización de materiales a universidades y otras organizaciones.
4. Desarrollar mecanismos para crear conciencia de los programas de liderazgo.

## 4. Proporcionar programas que sean adaptables a las diferentes generaciones y culturas y para tecnologías emergentes.

1. Explorar nuevos materiales y variedad de medios.
2. Explorar diferentes modelos de presentar programas para diferentes mercados, incluyendo el de los jóvenes, de las corporaciones.
3. *Desarrollar alianzas estratégicas con organizaciones y asociaciones.*
4. Poniendo al día materiales existentes para reflejar el uso contemporáneo y expectativas.
5. Usa tecnologías para proporcionar recursos en línea y soporte.

## 5. Lograr una penetración de mercado global.

1. Crear alianzas con las mayores corporaciones y asociaciones internacionales para hacer crecer TM fuera de los Estados Unidos.
2. Apalancar relaciones con individuos y organizaciones (ejemplo, TM actuales que trabajan o viven en otros países fuera del suyo)
3. Buscar acercamiento no tradicionales para promover los programas de TMI en naciones en vías de desarrollo.
4. Trabajar con gobiernos que han aceptado al inglés como segunda lengua.
5. Mandar embajadores a mercados que están emergiendo para estimular el crecimiento.

## 6. Alcanzar excelencia en la calidad y en la consistencia de los programas, productos, procesos, y servicios en toda la organización.

1. Asegurarnos que los programas, productos, procesos y servicios evolucionen para satisfacer los objetivos estratégicos.
2. *Crear una cultura de mejora continua.*
3. Crear una orientación de servicio en cada nivel de la organización.
4. Los valores esenciales: integridad, dedicación a la excelencia, respeto al individuo, servicio al miembro impregnarán todas nuestras actividades.
5. Aumentar la cultura de trabajo en equipo entre los líderes voluntarios, miembros y el personal administrativo de la Sede Internacional.

## Principios Estratégicos para la Toma de Decisiones

### Reglas Límite

- Nuestro estatus de exentos de impuestos [501(c)(3)] es uno de nuestros activos más valiosos y siempre debe ser protegido.
- Ser fiscalmente responsables.
- Debemos ser impulsados por nuestra misión.

### Reglas Prioritarias

- Balancear la reserva de esfuerzos voluntarios y tiempo.
- Dar prioridad a la introducción de productos y servicios que proporcionen beneficios a un número más grande de miembros y consumidores.
- Seguir nuestros valores esenciales: integridad, dedicación a la excelencia, servicio a los miembros y respetar al individuo; deberá ser la consideración primordial en cualquier esfuerzo.
- La adecuada recolección de fondos de factores críticos de éxito siempre viene primero.

### Reglas de Tiempo

- Necesitamos anticiparnos y responder rápidamente a los desarrollos en los mercados globales y aprovechar las oportunidades a medida que surjan.
- Los programas, servicios y productos serán desarrollados y manejados sobre la base del ciclo de vida con los criterios específicos de evaluación.

### Reglas de Cómo hacerlo

- Un plan detallado exitoso para nuevos programas y servicios incluirá materiales de apoyo apropiados para su implementación.
- Los productos y servicios serán apoyados con una investigación de mercado apropiada, un caso de estudio y un proceso gerencial del ciclo de vida.
- Lograr la consistencia en productos y servicios para fortalecer la marca.
- Mantener un balance saludable entre revisiones históricas y la anticipación de tendencias y cambios potenciales.
- Nuestros productos y servicios serán desarrollados y posicionados para un uso global, donde sea necesario, adaptables a cualquier requerimiento local.
- Estar atento a la retención de membresía y de clubes mientras fomentamos su crecimiento.
- Todas las metas deben conformar con el acrónimo 'SMART'.

S = Specific; específico  
M = Measurable; que se puede medir  
A = Action; Acción  
R = Responsible; Responsable  
T = Time; Tiempo.

Así que cuando se habla sobre metas, ellas deben ser: Específicas, que el resultado se pueda medir, hay una acción definida, que se asigne responsabilidad y cuando (tiempo) se debe completar la ta.

SMART significa en inglés listo.