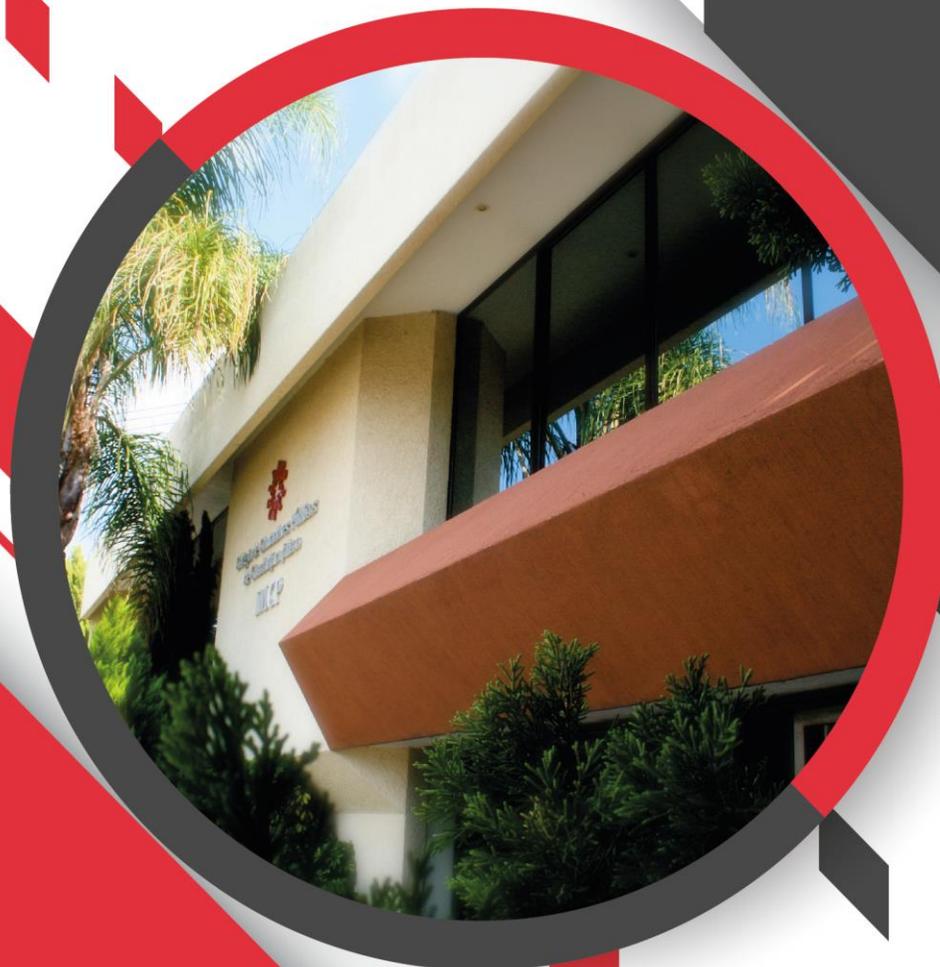


# Planeación Estratégica

## FODA, Visión, Misión y Valores



DIVISIÓN DE POSGRADOS  
COLEGIO DE CONTADORES PÚBLICOS DE GUADALAJARA JALISCO  
*Especialízate y Avanza*



Expositor:

Ing. Javier Rojo Grijalva

Cel. 33 34966507

Mail.: [javier@rojopm.com.mx](mailto:javier@rojopm.com.mx)

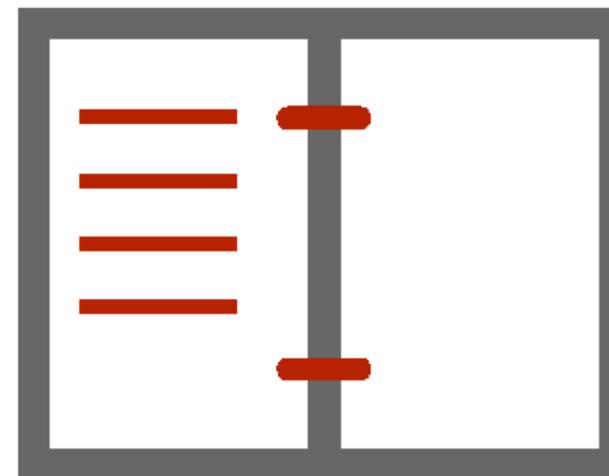
Fecha: Julio 2023

Las opiniones expresadas en este documento son de exclusiva responsabilidad del autor y no necesariamente representan la opinión del CCPGJ.



# Contenido Sesiones

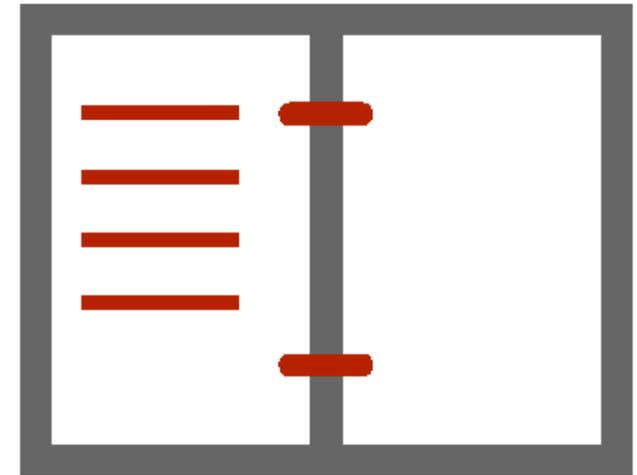
- **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**
  - Características, alcances y proceso.
- **ANÁLISIS FODA**
  - Análisis del entorno.
  - Identificación de Fuerzas y Debilidades, Oportunidades y Amenazas.
- **OBJETIVOS Y FACTORES ESTRATÉGICOS CLAVE**
  - Pasos para el diseño de una dirección estratégica.
  - Acciones clave para estructurar un plan estratégico y la forma de administrarlo.
- **DISEÑO Y ANÁLISIS DE MISIÓN Y VISIÓN.**
  - Su relación con las estrategias, los valores, las creencias y las decisiones en una organización.





# Contenido

- DISEÑO DE ESCENARIOS DE LARGO PLAZO
  - Determinar el impacto en la organización y confirmación de las decisiones estratégicas.
- DISEÑAR OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS CON EL MÉTODO SMART, EL DISEÑO DE VENTAJAS COMPETITIVAS.
- MAPA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.
  - Misión, visión, valores, estrategias y objetivos estratégicos y planes de acción en cascada.
- CREACIÓN DE VALOR Y RECONOCIMIENTO DE LOS CLIENTES. LA CADENA DE VALOR.
- CONSTRUCCION DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL.





# Dirección y control de la empresa basado en objetivos

**“La mejor manera de predecir el futuro, es inventarlo”**

**Alan Kay**

**“La estrategia es la base de la victoria”**

**Miyamoto Musashi**

**“No planear es planificar el fracaso”**

**Alan Lakein**





# Planeación Estratégica; Características

Es una actividad administrativa  
y un proceso organizacional  
que define la dirección y el  
objetivo de una organización  
en el largo plazo

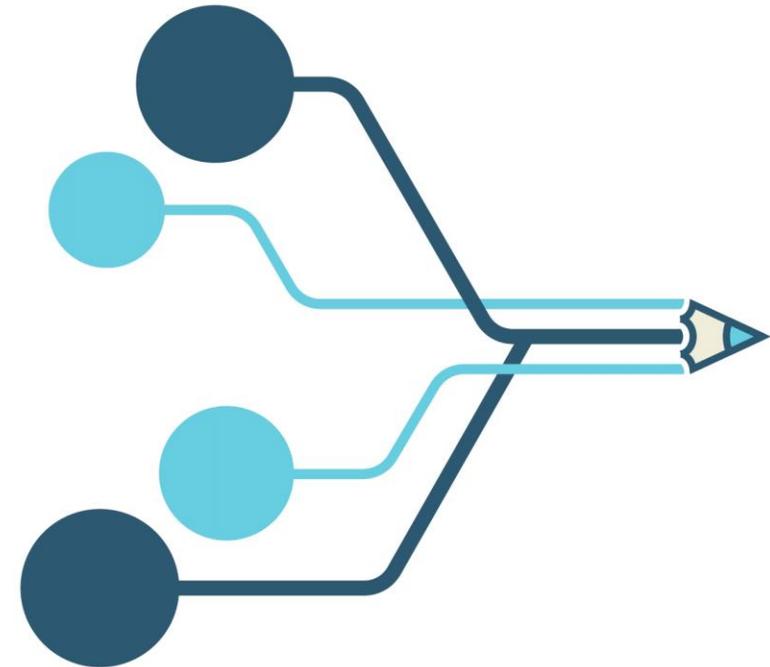




# Planeación Estratégica; Características

Una estrategia define:

1. En qué negocios debería estar la organización en el largo plazo
2. Cómo se deberían asignar los recursos para lograr los objetivos.





# Planeación Estratégica; Características

- La estrategia debe enfocarse en los clientes.
- Dos opciones son claves:
  1. Qué clientes servir
  2. **Cómo otorgarles mayor valor agregado.**
    1. Mayores utilidades
    2. Mayores sueldos y salarios
    3. Mayor pago de impuestos





# Planeación Estratégica; Alcances

No existe una fórmula exacta o un proceso previamente diseñado que lleva a la creación de un plan estratégico.





# Planeación Estratégica; Alcances

Es un proceso que debe incluir el pensamiento creativo y la comprensión de las habilidades organizativas particulares a la empresa.





# Planeación Estratégica; Alcances

- Debe ser un trabajo en equipo que incluya las opiniones de múltiples personas, desde administradores hasta empleados.
- Puede incorporar la perspectiva de proveedores y de clientes.





# Planeación Estratégica; Proceso

1. Fijar filosofías de organización
2. Establecer las directrices
3. Fijar objetivos estratégicos
4. Generar estrategias
5. Fijar medidas de desempeño
6. Establecer actividades
7. Seguimiento y control
8. Revisión periódica





# Análisis FODA

- El objetivo es:
  1. Determinar las ventajas competitivas de la empresa.
  2. Determinar la estrategia a emplear más conveniente en función de sus características y de las del mercado en que se mueve.





# Análisis FODA

- Toma en cuenta toda la empresa.
- **Proyecta 3 a 5 años.**
- Es móvil y flexible.
- **La Planeación Estratégica considera al menos 8 aspectos.**





# Análisis FODA

1. Mercado
2. Competencia
3. Sector
4. Accionistas
5. Recursos humanos
6. Clientes
7. Comunidad
8. Procesos





# FODA: Análisis del Entorno

## Análisis Interno

1. Aspectos de la empresa donde somos buenos o ineficientes.
2. Finanzas, RRHH, tecnología, materiales administración”.

## ANÁLISIS FODA





# FODA: Análisis del Entorno

## Análisis Externo

1. Acontecimientos y tendencias que afectan a la empresa.
2. Fuerzas económicas, gubernamentales, competencia, clientes”.

## ANÁLISIS FODA





# Análisis FODA

- Análisis del Entorno
  - Para obtener ventajas competitivas, la empresa debe permanecer vigilante y rastrear los cambios que se producen en el entorno.
  - Tiene que ser ágil para alterar sus estrategias y planes cuando surge alguna dificultad sin perder de vista su objetivo.





# Análisis FODA

- En el turbulento entorno en el que se mueven los negocios el análisis continuo es la mejor opción.
- La compañía actuar rápidamente:
  - Tomar ventaja de las oportunidades antes que los competidores.
  - Responder a las amenazas del entorno antes de que produzcan daños significativos.

**“EN TIEMPO DE CRISIS  
HAY DOS TIPOS  
DE PERSONAS:  
1. QUIENES LLORAN  
2. QUIENES VENDEN  
PAÑUELOS”**



# Ejercicio FODA

Contestar las siguientes preguntas detonadoras:

## 1.-MERCADO (CLIENTES)

1. ¿Serán los mismos mañanas? ¿Cuáles serán sus principales necesidades? ¿Serán más exigentes? ¿Respecto de qué? ¿A través de que canales se llegará mejor a ellos? ¿Habrá cambios relevantes en sus estilos de vida, hábitos, preferencias, etc.?
2. ¿Cuál será la importancia de nuestros productos o servicios actuales para ellos? ¿Qué grado de sustituibilidad tendrán nuestros productos y servicios?
3. ¿Cómo cuáles los mercados que estaremos atendiendo en el futuro? ¿En general que características tendrán esos mercados? ¿habrá posibilidades de diferenciar nuestros productos? ¿Cómo?
4. ¿Cuáles serán los factores claves de éxito en el futuro? ¿Difieren de los actuales? ¿Por qué serán claves para triunfar? ¿La demanda total hacia nuestros actuales productos o servicios será mayor, menor o igual a la de hoy día? ¿Porqué?





# Ejercicio FODA

**Contestar las siguientes preguntas detonadoras:**

## **2.- COMPETENCIA**

5. ¿Quiénes serán nuestros competidores? ¿Serán los mismos de hoy día? ¿Cuáles serán las principales características de la competencia? ¿Tiende a cambiar su perfil?
6. ¿La competencia será más intensa? ¿En algún segmento o producto en particular? ¿O en general? ¿Habrá alguna estrategia en particular que se usará?
7. ¿Cómo luce la calidad de nuestros productos y servicios frente a los de la competencia?
8. ¿Qué aspectos o factores harán que la competencia tenga éxito sobre nosotros?
9. Respecto de la competencia directa que siempre hemos tenido, ¿qué la vemos haciendo? ¿Qué aspectos tratará de mejorar? ¿Hará alianzas estratégicas? ¿Abandonará ciertos nichos o productos para concentrarse en otros?
10. ¿Vemos amenaza de productos sustitutos? ¿Su origen es local o internacional? ¿Qué estrategias usarán para tratar de desplazarnos?





# Ejercicio FODA

**Contestar las siguientes preguntas detonadoras:**

## **3.- NUESTRO SECTOR**

11. ¿cuáles serán las principales características, preocupaciones o cambios relevantes que se producirán en nuestro sector? ¿Será un sector concentrado? ¿Fragmentado? ¿En qué fase del ciclo de vida se encontrará en los próximos 5 años?
12. ¿Habrá barrera de ingreso? ¿Salida? ¿Qué tan atractivo será este sector para invertir en él?
13. ¿La tecnología que se usa en el sector sufrirá modificaciones importantes?, ¿de qué tipo?
14. ¿Cuáles son los principales insumos usados? ¿De dónde vendrán? ¿Qué es lo importante respecto de ellos?





# Ejercicio FODA

**Contestar las siguientes preguntas detonadoras:**

## **3.- SECTOR NACIONAL**

15. ¿Cuáles serán las principales preocupaciones del mañana?
16. ¿En general, ¿cómo vemos nuestra economía? (Producción, ahorro, inversión, empleo, inflación, crédito, balanza comercial, etc).
17. ¿Habrá cambios relevantes en materia demográfica, educativa, comercial?
18. ¿Cuáles serán las principales decisiones en que deberán tomar los gobiernos del mañana? ¿Qué implicaciones tiene?
19. ¿Cómo luce el país de los próximos 5 años? (¿infraestructura, nivel de vida, progreso económico, tecnología, comunicaciones internas y externas?, etc.





# Ejercicio FODA

**Contestar las siguientes preguntas detonadoras:**

## **4.- CON RESPECTO A NUESTROS ACCIONISTAS:**

20. ¿Cómo queremos ser reconocidos por los que nos proveen los recursos financieros?
21. ¿Qué rendimientos queremos brindar al capital aportado?
22. ¿Qué seguridad brindaremos en el uso de esos recursos?
23. ¿Cuál será el nivel de crecimiento que ofreceremos?
24. ¿Cuáles serán nuestros principales indicadores financieros?





## Ejercicio FODA

Contestar las siguientes preguntas detonadoras:

### 5.- CON RESPECTO A NUESTRO RECURSO HUMANO:

- 25.¿Cómo queremos manejar la relación con nuestros colaboradores?
- 26.¿Cómo atenderemos sus necesidades?
- 27.¿Qué tipo de trabajo queremos que desempeñe?
- 28.¿Cómo será el control y la polifuncionalidad?
- 29.¿Cómo serán los puestos que desempeña?
- 30.¿Cómo evaluaremos su desempeño y como mantendremos su entusiasmo?
- 31.¿Cómo desarrollaremos el trabajo en equipo?
- 32.¿Qué tipo de capacitación brindaremos?





# Ejercicio FODA

**Contestar las siguientes preguntas detonadoras:**

## **5.- CON RESPECTO A NUESTRO RECURSO HUMANO:**

33.¿Cuáles serán las competencias fundamentales?

34.¿Cómo fomentaremos la innovación y la creatividad?

35.¿Cuál será el estilo de liderazgo de nuestros gerentes?

36.¿Cómo funcionará la estructura jerárquica, como nos organizaremos?

37.¿Cuál será el nivel de participación e involucramiento de nuestro personal?

38.¿Cómo será la cultura de trabajo, que valores queremos promover, que competencias queremos destacar?

39.¿Qué nos diferenciará del resto de las empresas?



# Ejercicio FODA



**Contestar las siguientes preguntas detonadoras:**

## **6.- CON RESPECTO A NUESTROS CLIENTES:**

- 40.¿Cuál es el perfil de cliente que queremos atender?
- 41.¿Cómo queremos ser reconocidos por éste?
- 42.¿Qué necesidades queremos atender?
- 43.¿Qué tipo de productos ofreceremos?
- 44.¿Cómo nos diferenciaremos?
- 45.¿Cuál será la participación local y la de exportación?
- 46.¿Qué mercados queremos atender?





# Ejercicio FODA

**Contestar las siguientes preguntas detonadoras:**

**6.- CON RESPECTO A NUESTROS CLIENTES:**

- 47. ¿Qué tipo de servicio y productos queremos ofrecer?
- 48. ¿Cómo nos mantendremos en contacto, ¿cuál será la relación?
- 49. ¿Cómo investigaremos sus necesidades y expectativas?
- 50. ¿Qué le daremos a cambio de su preferencia?
- 51. ¿Cómo lograremos su lealtad?
- 52. ¿Cómo manejaremos sus quejas?
- 53. ¿Cuáles serán nuestros estándares de servicio?





# Ejercicio FODA

**Contestar las siguientes preguntas detonadoras:**

## **7.- CON RESPECTO A NUESTRA COMUNIDAD:**

54. ¿Cómo queremos manejar la relación con nuestra comunidad?
55. ¿Cómo atenderemos sus necesidades?
56. ¿Cómo queremos ser reconocidos por ésta?
57. ¿Cuál será para nosotros la comunidad?
58. ¿En qué áreas queremos destacarnos?
59. ¿Cuál será la forma de proyectarnos?
60. ¿Cómo estimularemos la participación de nuestro personal con su comunidad?





# Ejercicio FODA

**Contestar las siguientes preguntas detonadoras:**

## **8.- CON RESPECTO A NUESTROS PROCESOS:**

- 61.¿Cómo monitorear nuestros procesos?
- 62.¿Cómo controlaremos la calidad de nuestros procesos y productos?
- 63.¿Cuál será nuestra forma de mejorarlos continuamente?
- 64.¿Cómo será el tipo de administración con respecto a los procesos?
- 65.¿Qué técnicas y herramientas utilizaremos?
- 66.¿Cómo documentaremos nuestros procesos?
- 67.¿Cuál será la participación de nuestro personal en los procesos?





# Ejercicio FODA

**Contestar las siguientes preguntas detonadoras:**

**8.- CON RESPECTO A NUESTROS PROCESOS:**

- 68. ¿Cómo se medirá la capacidad de nuestros procesos?
- 69. ¿Cuáles serán nuestros principales indicadores?
- 70. ¿Cómo involucraremos a nuestros proveedores?
- 71. ¿Cómo seleccionar a nuestros proveedores?
- 72. ¿Cuál será la relación con nuestros principales proveedores?
- 73. ¿Qué tecnología utilizaremos en producción y administración?
- 74. ¿Qué sistemas de trabajo utilizaremos?
- 75. ¿Cómo veremos a nuestros proveedores?





# OBJETIVOS Y FACTORES ESTRATÉGICOS CLAVE

Los Ejes estratégicos son conjuntos de programas de actuación que llevan consigo compromisos y recursos para poner en práctica durante los años de implementación del plan.





# OBJETIVOS Y FACTORES ESTRATÉGICOS CLAVE

Los Ejes estratégicos son patrones de objetivos.

- Concebidos con el propósito de darle al plan una dirección unificada.
- Identifican los retos o resultados más globales a largo plazo.





# OBJETIVOS Y FACTORES ESTRATÉGICOS CLAVE

- En un Eje Estratégico encontraremos un conjunto de Objetivos:
  - Los principales programas de acción escogidos para alcanzar estos fines y objetivos
  - Los sistemas más importantes de asignación de recursos.
- Los Objetivos serán coherentes entre sí
  - La consecución de los objetivos implica con bastante probabilidad el logro del Eje el fin último del plan.

01

Los objetivos deben ser alcanzables para el término de la actividad propuesta.



# OBJETIVOS Y FACTORES ESTRATÉGICOS CLAVE

La experiencia aconseja que los Ejes sean pocos (**entre 3 y 5**) y que centren perfectamente los temas fundamentales.

Tendrán siempre carácter de concepto general que guiará la estrategia.





# Pasos para el diseño de una dirección estratégica.

Se debe pensar cómo el esfuerzo y trabajo se alinean a:

1. **Consistencia** con la misión, visión y objetivos
2. **Adaptación** a los recursos y oportunidades disponibles
3. **Anticipación** a posibles resistencias y cómo pueden ser minimizadas
4. **Captación** de aquellos que pueden ser afectados
5. **Inclusión** de aquellos que pueden contribuir





# Acciones clave para estructurar un plan estratégico y la forma de administrarlo

Los pilares que guiarán al **buen funcionamiento y éxito del negocio.**

1. **Alcance:** ¿Están todos los cambios, sistemas y las actividades deseadas incluidas?
2. **Claridad:** ¿Se entienden las acciones a llevar a cabo y quién realizará cada una de allá?
3. **Suficiencia:** De cumplirse con las acciones propuestas ¿Se alcanzaría con la misión y objetivos?
4. **Flexibilidad:** ¿Es flexible para responder a oportunidades, barreras o cambios que podrían presentarse?





# DISEÑO Y ANÁLISIS DE MISIÓN Y VISIÓN

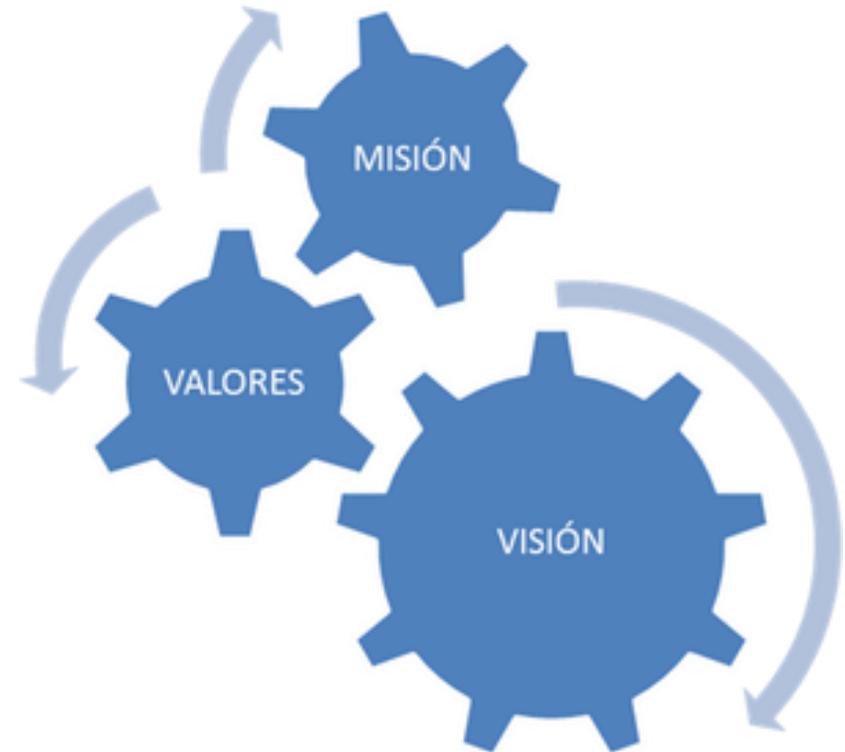
- La **visión**, **misión** y los **valores** son el ADN de la empresa
  - Le dan coherencia, autenticidad y originalidad como marca.
  - Usualmente se le da prisa y poca importancia en el proceso de creación u operación de una empresa.
  - Usualmente se pasa por alto la necesidad de definir estos 3 conceptos básicos.





# La Misión y Visión

1. **Misión:** ¿para qué existimos?
2. **Visión:** ¿Hacia dónde vamos?
3. **Objetivos estratégicos:** ¿Cómo llegamos a donde vamos?
4. **Estrategia:** ¿Cómo lo logramos?
5. **Competitividad:** ¿Qué buscan los clientes?
6. **Áreas de resultados:** ¿Cómo alcanzamos la competitividad?





# Análisis y Diseño de Visión y Misión

- La Visión y Misión ayudarán a la creación de nuevas, innovadoras e importantes metas para poder llegar a ser lo que deseamos ser.
- Saber desarrollar correctamente la Visión y Misión es fundamental.





# Misión

- La **Misión de una empresa** describe la actividad.
- Es la razón fundamental de un negocio.
- Debe estar en total consonancia con la visión de futuro que queremos alcanzar.
- Una forma sencilla de explicar lo qué es la misión, sería encontrar la respuesta al **por qué**.





## Ejemplo de Misión

- Radica en el objetivo que tiene la empresa *Coca Cola* a largo plazo.
- Se constituye como el criterio de peso a la hora de tomar decisiones y acciones importantes para la marca **para lograr 3 metas fundamentales:**
  1. Refrescar al mundo.
  2. Inspirar momentos de optimismo y felicidad.
  3. Crear valor y marcar la diferencia.





# Ejemplo de Misión

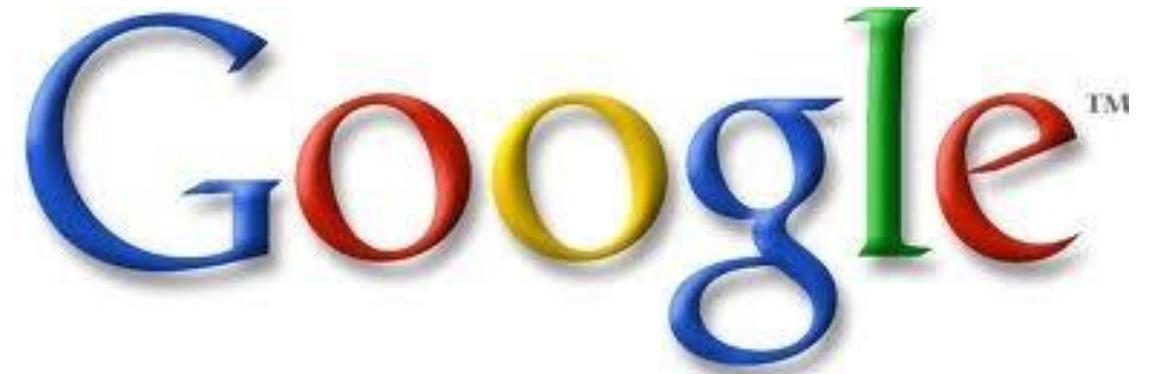
**Alimentos deliciosos y nutritivos  
en las manos de todos**





## Ejemplo de Misión

**Organizar la información  
mundial para que resulte  
universalmente accesible y útil.**





# Ejercicio de Misión

## Contestar las siguientes preguntas detonadoras:

1. ¿Qué es lo que quieres ofrecer?
2. ¿Por qué quieres crear este negocio?
3. ¿Cuál es el perfil de usuario que quieres atraer?
4. ¿Qué imagen de negocio quieres comunicar?





## Ejercicio de Misión

**Contestar las siguientes preguntas detonadoras:**

5. ¿Qué factores determinan el precio y la calidad de tus productos y/o servicios?
6. ¿Qué relación tendrás con tus empleados?
7. ¿Cuál es tu aspecto diferenciador que te destaca sobre tu competencia?
8. ¿Nuestro negocio puede ser realmente competitivo?





# Visión

- La Visión es el SUEÑO.
- Es una declaración de aspiraciones a mediano y largo plazo
- Es la imagen a futuro de la empresa.
- Su propósito es ser el motor y la guía de la organización para poder alcanzar el estado deseado.
- **Parte de cuál es el momento actual en el que se encuentra tu negocio y luego proyectar la imagen futura.**





# Ejemplo de Visión

- Es el marco del plan de trabajo. Se pretenden lograr unos objetivos adaptados a diferentes ámbitos:
  1. **Personas:** Ser un buen lugar donde trabajar, que las personas se sientan inspiradas para dar cada día lo mejor de sí mismas.
  2. **Bebidas:** Ofrecer una variada cartera de productos de calidad que se anticipen y satisfagan los deseos y necesidades de los consumidores.
  3. **Socios:** Desarrollar una red de trabajo para crear un valor común y duradero.
  4. **Planeta:** Ser un ciudadano responsable que marque la diferencia al ayudar a construir y apoyar comunidades sostenibles.
  5. **Beneficio:** Maximizar el rendimiento para los accionistas al tiempo que se tienen presentes las responsabilidades generales de la Compañía.
  6. **Productividad:** Ser una organización eficaz y dinámica.





## Ejemplo de Visión

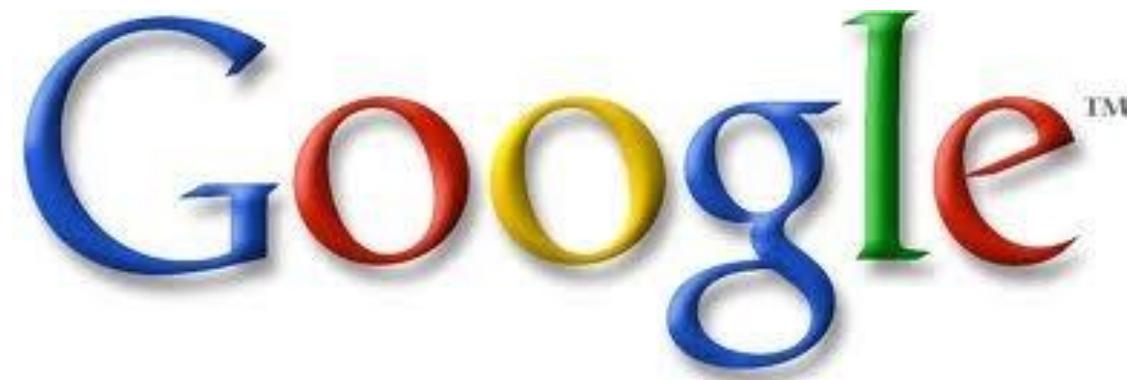
En 2020 transformamos la industria de la panificación y expandimos nuestro liderazgo global para servir mejor a más consumidores.





## Ejemplo de Visión

Ser el más prestigioso motor de búsqueda y el más importante del mundo, además de ser un servicio gratuito fácil de utilizar que presente resultados relevantes en una fracción de segundo.





# Ejercicio Visión

- **Contestas las siguientes preguntas detonadoras**
- 1.- ¿Cómo será tu empresa en unos años?
- 2.- ¿Cuáles son tus metas a corto, medio y largo plazo?
- 3.- ¿Cuál serán los valores y actitudes clave de la empresa?





## Ejercicio Visión

- **Contestas las siguientes preguntas detonadoras**
- 4.- ¿Qué quieres que opinen en un futuro las personas de tu empresa?
- 5.- ¿Qué aspectos para crecer te gustaría conseguir?





# Relación con las estrategias, los valores, las creencias y las decisiones en una organización

- Los valores nos sirven para definir los principios éticos de nuestra empresa o negocio.
- Una empresa con valores atrae y retiene el talento profesional, lo cual lo conduce a obtener más ventas y mejores resultados.
- Son los principios éticos sobre los que se asienta la cultura de la empresa, crean las pautas de comportamiento.





# Ejemplo de Valores

- Hemos identificado un conjunto de valores nucleares que ayudarán a reavivar la llama de nuestro negocio. Algunos de estos valores son perdurables, surgen de nuestra historia, ya los conocemos. Otros, en cambio, nos resultarán nuevos. Pero todos ellos deben convivir en nuestros corazones y en nuestras mentes y deben manifestarse en nuestras acciones.
- Estamos planificando y creando activamente mecanismos de apoyo para asegurar que verdaderamente vivamos nuestros valores.
  1. **Integridad:** Ser auténticos.
  2. **Calidad:** Lo que hacemos, lo hacemos bien.
  3. **Responsabilidad:** Que suceda depende de uno mismo.
  4. **Liderazgo:** El coraje de forjar un futuro mejor.
  5. **Colaboración:** Potenciar el talento colectivo.
  6. **Diversidad:** Tan incluyente como nuestras marcas.
  7. **Pasión:** Comprometidos con el corazón y con la razón.





# Ejemplo de Valores

- **Somos una comunidad**
  - Somos una misma empresa global en cualquier lugar
  - Nos apasiona lo que hacemos, y se nota. Colaboramos para romper silos. Hacemos el trabajo divertido y celebramos nuestros logros.
- **Conseguimos resultados**
  - Pensamos como dueños, cuidando el hoy y el mañana. Empoderamos, pedimos y rendimos cuentas.
  - Somos ágiles descubriendo y capturando oportunidades.
- **Competimos y ganamos**
  - Somos un equipo con hambre y garra, nunca satisfecho y con sentido de urgencia.
  - El consumidor es nuestro jefe, el cliente es nuestro socio. Construimos y cultivamos marcas que conectan con los consumidores.





# Ejemplo de Valores

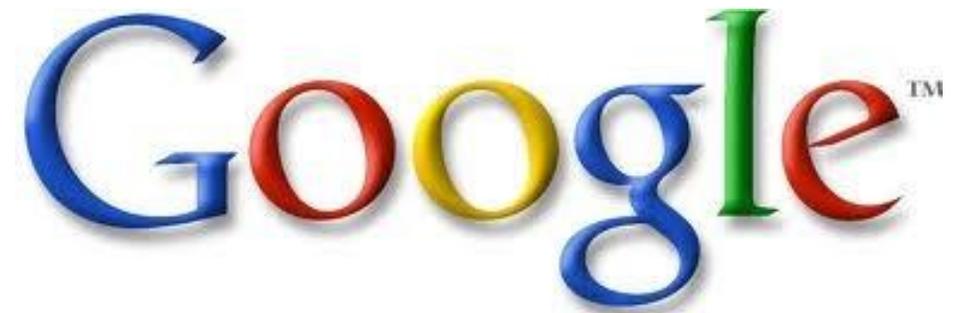
- **Somos operadores eficaces**
  - Dominamos nuestro oficio, ejecutando con precisión y excelencia. No aceptamos el desperdicio ni el gasto innecesario.
  - Mejoramos y aprendemos todos los días. Valoramos la simplicidad y adoptamos nuevas tecnologías.
- **Actuamos con integridad**
  - Pensamos, decidimos y hacemos lo correcto. Actuamos siempre cuidando el interés del Grupo Bimbo. Valoramos la buena voluntad del otro.
- **Transcendemos y permanecemos en el tiempo**
  - La rentabilidad es el oxígeno de la empresa.
  - Lideramos el mercado, anticipando y adaptándonos al cambio.
  - Somos una fuerza de bien en la vida de nuestros colaboradores, nuestra sociedad y nuestro planeta.





## Ejemplo de Valores

1. Enfócate en el usuario y el resto se hará solo.
2. Es mejor hacer una cosa realmente bien, enfocarse en brindar al usuario la mejor experiencia posible.
3. Rápido es mejor que lento
4. La democracia en la web funciona
5. No necesitas estar en tu escritorio para encontrar respuesta.
6. Puedes ganar dinero sin hacer el mal.





# Ejercicio de Valores

- **Contestas las siguientes preguntas detonadoras**

1. ¿Cómo somos?
2. ¿En qué creemos?
3. ¿Qué es lo que le ofrecemos a nuestros clientes?
4. ¿Qué deseos satisfacen nuestros clientes?
5. ¿Qué deseos del consumidor aún hoy no satisfacemos?





# Ejercicio de Valores

- **Contestas las siguientes preguntas**

## **detonadoras**

6. ¿Qué es lo genuino de nuestra instalación?
7. ¿Qué ventajas ofrece la manera en que hacemos nuestro trabajo?
8. ¿Qué le ofrecemos a nuestros trabajadores?
9. ¿Cuáles son nuestros valores compartidos?
10. ¿Qué es lo que debe ser nuestra organización?

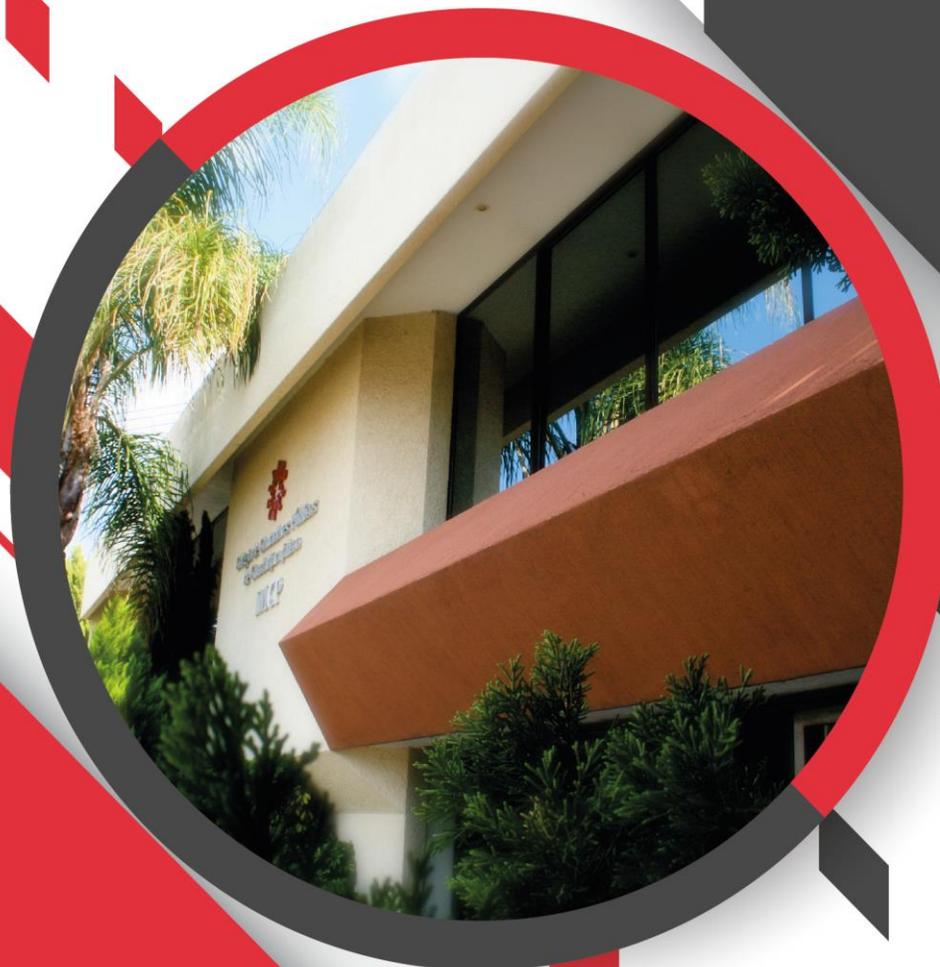


# Planeación Estratégica

## FODA, Visión, Misión y Valores



DIVISIÓN DE POSGRADOS  
COLEGIO DE CONTADORES PÚBLICOS DE GUADALAJARA JALISCO  
*Especialízate y Avanza*



Expositor:

Ing. Javier Rojo Grijalva

Cel. 33 34966507

Mail.: [javier@rojopm.com.mx](mailto:javier@rojopm.com.mx)

Fecha: Julio 2023

Las opiniones expresadas en este documento son de exclusiva responsabilidad del autor y no necesariamente representan la opinión del CCPGJ.