



UTPL

La Universidad Católica de Loja

Modalidad Abierta y a Distancia

Planificación Estratégica y Sistemas de Calidad Empresarial

Guía didáctica

Índice

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Solucionario

Referencias
bibliográficas

Anexos



**Departamento de Ciencias de la Computación y
Electrónica**

**Sección departamental de Ingeniería de Software y
Gestión de Tecnologías de la Información**

Planificación Estratégica y Sistemas de Calidad Empresarial

Guía didáctica

Autores:

**Cabrera Silva Armando Augusto
Torres Aguilar Yadira Margarita**



DSOF_3043

Asesoría virtual
www.utpl.edu.ec

Índice

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Solucionario

Referencias
bibliográficas

Anexos

Índice

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Solucionario

Referencias
bibliográficas

Anexos


Planificación Estratégica y Sistemas de Calidad Empresarial

Guía didáctica

Cabrera Silva Armando Augusto

Torres Aguilar Yadira Margarita

Universidad Técnica Particular de Loja

 4.0, CC BY-NY-SA

Diagramación y diseño digital:

Ediloja Cía. Ltda.

Telefax: 593-7-2611418.

San Cayetano Alto s/n.

www.ediloja.com.ec

edilojainfo@ediloja.com.ec

Loja-Ecuador

ISBN digital - 978-9942-25-962-2



La versión digital ha sido acreditada bajo la licencia Creative Commons 4.0, CC BY-NY-SA: Reconocimiento-No comercial-Compartir igual; la cual permite: copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra, mientras se reconozca la autoría original, no se utilice con fines comerciales y se permiten obras derivadas, siempre que mantenga la misma licencia al ser divulgada. <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>

30 de octubre, 2020

Índice

1. Datos de información.....	8
1.1. Presentación de la asignatura	8
1.2. Competencias genéricas de la UTPL	8
1.3. Competencias específicas de la carrera.....	8
1.4. Problemática que aborda la asignatura	9
2. Metodología de aprendizaje.....	10
3. Orientaciones didácticas por resultados de aprendizaje.....	13
Primer bimestre	13
Resultado de aprendizaje 1	13
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje	13
Semana 1	13
Unidad 1. La organización y su entorno	14
1.1. Estructura Organizacional.....	16
1.2. Cultura organizacional	18
Actividades de aprendizaje recomendadas	22
Semana 2	23
1.3. Diseño y cambio organizacional.....	23
1.4. Obtención de la ventaja competitiva	29
1.5. Efectividad organizacional.....	31
Actividades de aprendizaje recomendadas	33
Autoevaluación 1	35
Semana 3	39
Unidad 2. Entendiendo la planificación estratégica	39
2.1. Estrategia de negocio.....	42

Índice

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Solucionario

Referencias
bibliográficas

Anexos

2.2. Estrategia Digital	44
2.3. Naturaleza de la estrategia de negocio.....	46
2.4. Planificación estratégica	50
2.5. Pensamiento y Gestión Estratégica	56
2.6. Cómo entender a la planificación estratégica	57
Actividades de aprendizaje recomendadas	58
Semana 4	58
2.7. Razones para iniciar un proceso de planificación estratégica	59
2.8. El proceso de planificación estratégica	65
Actividades de aprendizaje recomendadas	78
Autoevaluación 2	79
Semana 5	82
Unidad 3. Iniciando el proceso de planificación	82
3.1. Preparación.....	84
Actividades de aprendizaje recomendadas	96
Semana 6	97
3.2. Organización del comité de planificación estratégica.....	98
Actividades de aprendizaje recomendadas	109
Autoevaluación 3	110
Resultado de aprendizaje 2	113
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje	113
Semana 7	113
Unidad 4. Desarrollar la misión y la visión.....	113
4.1. Pasos para desarrollar la visión, la misión y los valores..	115
4.2. Declaración de la misión.....	115
4.3. Declaración de la visión	122

Índice

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Solucionario

Referencias
bibliográficas

Anexos

Actividades de aprendizaje recomendadas	127
Autoevaluación 4	128
Segundo bimestre	131
Resultado de aprendizaje 3	131
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje	131
Semana 9	131
Unidad 5. Conducir la evaluación del entorno organizacional	132
5.1. Evaluar el entorno organizacional	132
Actividades de aprendizaje recomendadas	136
Semana 10	137
5.2. Identificación de problemas críticos	145
Actividades de aprendizaje recomendadas	146
Autoevaluación 5	148
Resultado de aprendizaje 4	151
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje	151
Semana 11	151
Unidad 6. Desarrollar estrategias, metas y objetivos	151
6.1. Estrategias y objetivos	153
Actividades de aprendizaje recomendadas	158
Semana 12	159
6.2. Metas y objetivos	159
6.3. Desarrollar un plan operativo anual	164
Actividades de aprendizaje recomendadas	165
Autoevaluación 6	166

Índice

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Solucionario

Referencias
bibliográficas

Anexos

Resultado de aprendizaje 5	169
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje	169
Semana 13	169
Unidad 7. Redacción del plan estratégico	170
Actividades de aprendizaje recomendadas	174
Autoevaluación 7	176
Semana 14	179
Unidad 8. Sistemas de calidad empresarial.....	179
8.1. Concepto de calidad.....	181
8.2. Implementar un sistema de gestión de la calidad	182
Actividades de aprendizaje recomendadas	184
Semana 15	184
8.3. Norma ISO 9001:2015 Sistema de Gestión de la Calidad	185
Actividades de aprendizaje recomendadas	189
Autoevaluación 8	190
4. Solucionario	193
5. Referencias bibliográficas	204
6. Anexos	206

Índice

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Solucionario

Referencias
bibliográficas

Anexos

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Referencias bibliográficas](#)[Anexos](#)

1. Datos de información

1.1. Presentación de la asignatura



1.2. Competencias genéricas de la UTPL

Organización y planificación del tiempo.

1.3. Competencias específicas de la carrera

Define y gestiona políticas, normas y procedimientos, mediante el uso de estándares y marcos de referencia para promover el alineamiento estratégico entre objetivos de negocio y objetivos de TI.

1.4. Problemática que aborda la asignatura

Actualmente, las organizaciones enfrentan una convergencia de fuerzas internas y externas, que van desde una mayor regulación y competidores disruptivos hasta grandes cambios en la tecnología, cambios rápidos en las bases de clientes y evolución de la demografía y la dinámica de la fuerza laboral. Es posible que, responder a estos cambios dentro de las limitaciones de un modelo operativo existente ya no brinde el valor requerido para prosperar en un mundo digitalizado. Las organizaciones necesitan reexaminar sus viejos modelos operativos para alinearse con una nueva estrategia empresarial que se traduzca en ofrecer una ventaja competitiva y crear un valor sostenido para convertirse en un negocio digital.

Estamos viviendo en la era de la disrupción digital y cambios exponenciales. Las organizaciones que sobrevivirán y prosperarán a esta era, serán aquellas que planifican bien y hagan apuestas inteligentes para el futuro en el que las tecnologías digitales marcarán el ritmo del cambio. Las organizaciones exitosas deben mirar regularmente sus alrededores en busca de oportunidades y amenazas, demostrar aprecio por sus propias capacidades y entrelazar la innovación abierta en su ecosistema de funcionamiento. Sus planes estratégicos no son estáticos y definitivamente no se limitan a largas jornadas de planificación.

El objetivo de esta asignatura en el contexto de la planificación estratégica y la gestión del rendimiento corporativo es desarrollar en el estudiante habilidades para apoyar la toma de decisiones estratégicas y los procesos de gestión operativa mediante la definición de acciones que estén en línea con la estrategia de la organización.

Este enfoque de planificación estratégica tendrá como objetivo mantener y aumentar el valor de la organización, teniendo en cuenta la tasa de crecimiento general del mercado. Dentro del contexto de la planificación estratégica, se evalúan todos los factores internos y

externos que afectan el desarrollo de la organización (competencia, tendencias, tecnología, regulaciones, cambio demográfico, ubicación de la compañía, distribución o activos corporativos, política de precios de la compañía, etc.) y visión, objetivos.



2. Metodología de aprendizaje

La metodología aplicada en la asignatura es el método de casos. El caso propuesto lo encontrará en el ANEXO 3. CASO PRÁCTICO, en donde se detalla las directrices, el proceso y las decisiones tomadas para planificar la estrategia de Transformación Digital de los Servicios que presta del Municipio de Loja. Iniciando con una revisión del estado actual previo al proceso de planificación estratégica. En el proceso, encontrará información sobre la conformación del comité de planificación estratégica (CPE), la identificación de las partes interesadas, la asignación de roles, la determinación del enfoque de planificación y el desarrollo de una línea de tiempo en un proceso de planificación estratégica para mejorar los servicios del Municipio de Loja. La estrategia de transformación digital propuesta promueve el diseño e implementación de servicios digitales para que los ciudadanos tengan mejor accesibilidad, experiencia y disponibilidad de los servicios que actualmente presta el Municipio de Loja. La visión de la estrategia es asegurar que los ciudadanos sean el centro del diseño y la entrega de servicios.

Recuerde que, la planificación estratégica ayuda a las organizaciones a mantenerse a la vanguardia permitiéndoles innovar de manera continua y acertada para abrirse camino en un mundo globalizado y

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Referencias bibliográficas](#)[Anexos](#)

tecnológico que constantemente exige un alto grado de respuesta, anticipación y estrategias por parte de la organización. Tenga presente que, la planificación estratégica es la herramienta para brindar dirección a los programas en curso de la organización y así lograr cumplir con sus objetivos.

En esta asignatura, usted comprenderá cómo la planificación estratégica puede ser el proceso regulable que augura la óptima toma de decisiones para dirigir diferentes operaciones de la organización. Para ello, iniciaremos estudiando en la semana 1, qué es una organización y cómo puede encontrar oportunidades para plantear estrategias que permitan innovar a través del análisis de la estructura y la cultura organizacional, considerando la influencia que estos factores tienen en el rendimiento interno de la organización. Una vez comprendidos estos conceptos, en la semana 2, analizaremos como el diseño y el cambio organizacional permiten modificar los aspectos de la estructura y la cultura organizacional para controlar las actividades necesarias con las que la organización logra sus objetivos. Además, estudiaremos como se puede obtener la ventaja competitiva y la efectividad organizacional revisando aspectos del entorno de la organización.

En la semana 3, vamos a entender conceptualmente qué es y qué no es la planificación estratégica, haciendo énfasis en que la planeación debe establecerse a través de un proceso metódico diseñado específicamente para alcanzar de manera controlada y supervisada los objetivos de la organización. En la semana 4, le mostraremos este proceso metódico a través del establecimiento de los 5 pasos fundamentales para llevar a cabo la planificación estratégica. En la semana 5 y 6, estudiaremos las actividades iniciales del paso 1, que son la preparación y la creación del comité de planificación estratégica. Para finalizar el estudio de los temas del primer bimestre, en la semana 7, estudiaremos el paso 2 del proceso de planificación, que trata del desarrollo de la misión y

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Referencias bibliográficas](#)[Anexos](#)

visión, por ello, revisaremos algunos ejemplos y la importancia de por qué la misión y la visión deben expresar la razón de ser de la organización.

Continuando con el estudio de los temas, en el segundo bimestre, en las semanas 9 y 10 revisaremos el paso 3 del proceso de planificación, que trata sobre la evaluación del entorno, analizando las oportunidades y amenazas de diversos aspectos internos y externos de la organización. En la semana 11 y 12, luego de haber analizado un amplio panorama de la organización, estudiaremos el paso 4, que trata del desarrollo de las estrategias, metas y objetivos. En la semana 13, estudiaremos como poner en papel estas ideas que han sido analizadas a través del proceso de planificación, es decir, esta semana se centra en las actividades necesarias completar el plan escrito y así obtener el documento de planificación estratégica. Para el desarrollo de los pasos de planificación estratégica ejecutados desde la semana 3 a la 12 se ha tomado como referencia el manual de Planificación Estratégica del National Minority Aids Council (NMAC, s.f.)

Para complementar los temas, en la semana 14 y 15 revisaremos algunos conceptos de calidad que detallan la importancia de la adopción de un sistema de calidad empresarial, que es un proceso utilizado para revisar las operaciones, productos y servicios de la organización, con el objetivo de identificar áreas que puedan requerir mejoras de calidad.

Recuerde que las organizaciones necesitan adoptar métodos esenciales para su crecimiento y esto únicamente es posible a través de estrategias, planificación y criterios de calidad. ¡Le invitamos a aprovechar con mucho entusiasmo los temas propuestos!

¡Adelante!

Índice

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Solucionario

Referencias
bibliográficas

Anexos



3. Orientaciones didácticas por resultados de aprendizaje



Primer bimestre

Resultado de aprendizaje 1

Define estrategias genéricas y específicas, objetivos a largo y corto plazo y planes de acción que proporcione una hoja de ruta para abordar las brechas entre el estado actual de la organización y su visión.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje



Semana 1

Vamos a iniciar el estudio de la asignatura abordando temáticas sobre estructura y cultura organizacional con la finalidad de comprender los entornos complejos y cambiantes en los que se

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Referencias bibliográficas](#)[Anexos](#)

desenvuelven las organizaciones. Estas, deben encontrar soluciones y dar respuesta rápida a diversos problemas y retos que plantean las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) para obtener ventaja competitiva sobre sus competidores externos y ser más efectivas en la era digital. Por ello, en esta semana estudiaremos los propósitos de la organización, la influencia de la estructura y la cultura organizacional en la respuesta a los cambios y cómo los gerentes pueden utilizar estos aspectos para encontrar oportunidades que aumenten progresivamente la efectividad de la organización.



Unidad 1. La organización y su entorno

La palabra organización puede ser definida como una herramienta o un instrumento. Una organización es un sistema social compuesto por personas y recursos destinados a alcanzar objetivos, los mismos que interactúan como un instrumento para tomar decisiones en el marco de una estructura organizacional. El logro eficaz de estos objetivos necesita de una organización que coordine todos los medios y recursos necesarios (humanos, tecnológicos, económicos, tangibles e intangibles) para producir productos y servicios destinados a entregar valor (Jones, 2008).

La creación de valor se puede medir en los beneficios que obtiene la organización, por medio de los productos y servicios, la utilización de los recursos y la tecnología empleada. La creación de valor se lleva a cabo en tres etapas: entrada, conversión y salida. La manera en que una organización elige y obtiene de su entorno los insumos

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Referencias bibliográficas](#)[Anexos](#)

que necesita para producir bienes y servicios determina cuánto valor crea en la etapa de entrada. La manera en que la organización utiliza los recursos humanos y la tecnología para transformar los insumos en resultados determina cuánto valor se crea en la etapa de conversión. El resultado del proceso de conversión es la salida de productos terminados y servicios que la organización pone en su ambiente, donde los clientes los compran y utilizan para satisfacer sus necesidades.

La teoría organizacional se encarga del estudio de cómo funcionan las organizaciones y cómo afectan y se ven afectadas por el ambiente en el que operan. Es necesario analizar la estructura organizativa y la cultura empresarial para resaltar como estas variables (cultura, estrategia y tecnología) se relacionan con los productos y servicios de la empresa.

En la Figura 1 Componentes organizacionales se destacan los principales componentes de cambio organizacional que serán a analizados en las siguientes secciones:

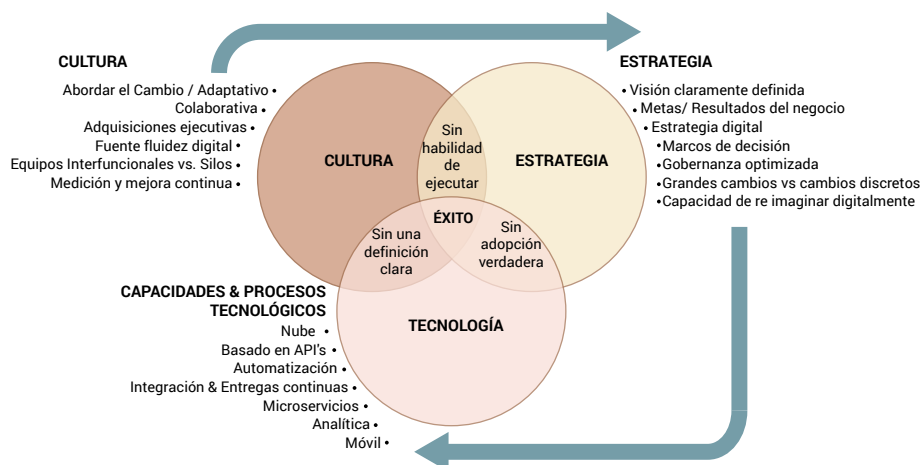


Figura 1. Componentes organizacionales

Fuente: Adaptado de (Jarrett, 2018)

Actualmente, las organizaciones que presentan un rápido crecimiento son aquellas que tienen productos y servicios relacionados con las nuevas TIC. Las TIC, han evolucionado la forma en cómo operan las organizaciones permitiéndoles afianzarse a nuevos mercados globales que han sido impulsados por la transformación digital (TD). La TD supone un cambio cultural en la organización y en su visión de negocio por medio de la integración de nuevas tecnologías (SMACIT: Social, Móvil, Analítica, Cloud, Internet de las Cosas) para impulsar estrategias que le ayuden a cambiar su forma de entregar valor. Es vital que las organizaciones formulen estrategias que les permitan superar a la competencia a través de la innovación, la respuesta rápida a las demandas y el uso de tecnologías emergentes para mantenerse competitivas.

Los cambios tecnológicos exigen a la organización una constante actualización. Sin embargo, para abordar una estrategia digital es importante conocer la estructura, la cultura y la rapidez de la organización para adecuarse ágilmente a los cambios.

1.1. Estructura Organizacional

La estructura organizacional demuestra cómo la organización se gestiona. Es el sistema formal de tareas y relaciones de autoridad que controla cómo las personas coordinan sus acciones y utilizan los recursos para lograr las metas de la organización. Su propósito es asignar y controlar la manera en que las personas coordinan sus acciones para lograr los objetivos organizacionales y controlar los medios que se utilizan para motivar a las personas para que logren esos objetivos (Jones, 2008).

La estructura organizacional es el medio jerárquico para gestionar el personal y los recursos de una organización. Esta estructura jerárquica debe estar formada por responsabilidades que permitan enfocar los esfuerzos hacia el cumplimiento de los objetivos de la

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Referencias bibliográficas](#)[Anexos](#)

organización. El rendimiento económico de la organización podría verse afectado a largo plazo si existen fallas en la estructura. Además, el personal podría notar la falta de autoridad y la descoordinación, haciendo que el proceso de toma de decisiones sea lento. Por ello, la estructura organizacional debe estar dispuesta para organizar y controlar a la organización en su totalidad. Las actividades de organización y control consisten en:

- Identificar y clasificar las actividades que se tienen que realizar en la organización.
- Agrupar las actividades.
- Asignar un rol a cada actividad para la supervisión y toma de decisiones.
- Coordinar vertical y horizontalmente la estructura resultante.

Haciendo relación a los ítems mencionados anteriormente, una estructura organizacional puede estar caracterizada por la especialización, la coordinación y la formalización. La especialización detalla la forma en cómo se divide el trabajo en tareas más simples que pueden estar agrupadas a través de unidades organizativas. La coordinación demuestra las jerarquías empleadas para el control y la supervisión de las tareas. Y la formalización es el grado de estandarización de las actividades, la existencia de políticas, normas, reglas y procedimientos que rigen la organización.

Los factores que determinan a una estructura organizacional vienen dados por el tamaño de la organización, entendido en el número de personas que forman parte y el entorno social en el que se desenvuelve, ya que debe coordinar sus objetivos con la economía, la política, la cultura, los clientes y los proveedores con los que trabaja, y finalmente con la tecnología que emplea. La tecnología condiciona el comportamiento humano y la estructura organizativa de las organizaciones. Las organizaciones necesitan adaptarse a nuevas tecnologías para incrementar su productividad y diferenciarse de otras organizaciones en el mercado. Las organizaciones

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Referencias bibliográficas](#)[Anexos](#)

que se adecuan a la tecnología y a las necesidades cambiantes tienen estructuras organizacionales más flexibles. La estructura organizacional evoluciona y se puede administrar mediante el diseño y el cambio organizacional.

Ahora revise la lectura correspondiente al tema 1 del OCW, disponible en [Dirección de empresas](#), vaya al punto 5 Fundamentos de Organización y estudie los apartados 1 y 2.

1.2. Cultura organizacional

La cultura organizacional ayuda a saber cómo es la organización y cómo son sus valores compartidos. La cultura organizacional determina el reparto del poder, el sistema de toma de decisiones y la tecnología que es clave para el funcionamiento de la misma. La cultura de la organización está definida por la influencia de los grupos internos, los directivos, el personal de trabajo, el entorno que la rodea y la estructura organizativa. Un conjunto de elementos que determinan la cultura de una empresa son:

- El tipo de dirección que se ejerza.
- La capacidad para tomar decisiones, aquí influye la centralización y la descentralización en la toma de decisiones.
- La tecnología utilizada.

La cultura organizacional muestra también la imagen que la organización proyecta al exterior. Sirve como elemento diferenciador de las capacidades de organización frente a otras organizaciones. Al igual que la estructura organizacional, la cultura organizacional evoluciona y se puede administrar mediante el diseño y el cambio organizacional.

Índice

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Solucionario

Referencias
bibliográficas

Anexos

1.2.1. Cultura Digital

Durante generaciones, nuestra comprensión del término “cultura” ha sido la sinergia de creencias, suposiciones, valores, normas, hábitos, símbolos y lenguaje subyacentes que definen y caracterizan a una organización. Esta definición ha cambiado significativamente debido a la llegada de las tecnologías digitales. Estas, en las palabras más simples, son el matrimonio de personas y tecnología. Las tecnologías digitales están cambiando el entorno que nos rodea y, además, utilizamos la tecnología para satisfacer las demandas de este entorno cambiante.

Por la tanto, la disrupción desde la inmersión de las tecnologías digitales está acelerando nuestro ritmo de vida y trabajo. Para adaptarnos, necesitamos innovar y evolucionar. Esto significa, cambiar qué, por qué y cómo pensamos, actuamos y sentimos. En resumen, para mantenerse al día con la velocidad y el ritmo de la disrupción digital, las organizaciones deben centrarse en la evolución de la cultura según sea necesario.

La cultura digital puede significar muchas cosas para muchas personas. Sin embargo, eventualmente se reduce a cómo las personas interactúan con la tecnología en su trabajo y en sus vidas. La necesidad de que la cultura organizacional evolucione hacia una cultura digital se debe a que hay un cambio de “qué hacer” a “cómo hacerlo”. En un sentido amplio, el mundo se ha estancado en términos de nuevos inventos. En su lugar, nos enfrentamos a una innovación ilimitada y una iteración implacable, dos principios fundamentales de la era digital. La agenda aquí es mejorar los modelos, procesos, estructuras y sistemas existentes. Esto claramente necesita un cambio de mentalidad.

1.2.1.1. Cultura Digital vs. Pensamiento Digital

A menudo se malinterpreta que la cultura digital y el pensamiento digital son lo mismo. Si bien los dos conceptos comparten muchas características, la diferencia fundamental es el alcance y la escala de cada uno. Donde la mentalidad es una construcción a nivel individual. La cultura digital es una construcción del colectivo.

Para que una organización prospere, es importante que al menos la mayoría de la fuerza laboral comparta la misma mentalidad o una similar. En conjunto, una mentalidad predominantemente digital entre la fuerza laboral es fundamental para formar la cultura digital de la organización.

Sin embargo, la cultura digital es mucho más que una mentalidad centrada en lo digital. Mientras que la mentalidad digital se refiere a cómo uno piensa y procesa la información obtenida de las tecnologías digitales, la cultura digital también incorpora cómo la fuerza laboral colectiva responde a esta información, se comporta e influye entre sí.

Los elementos cruciales de una cultura digital sólida incluyen:

- Gestión de riesgos
- Fuerte enfoque en el cliente
- Colaboración

Estos son principios de la cultura digital, más que una mentalidad digital porque se manifiestan tanto en la perspectiva como en el comportamiento. En el pasado, la aversión al riesgo, la falta de enfoque en el cliente y los silos han angustiado a las organizaciones. Estos son desafíos culturales y resolverlos es pertinente para una transformación digital exitosa.

1.2.1.2. Una cultura digital sólida es la ventaja competitiva de una organización

Si la disrupción digital nos ha enseñado algo, es que el futuro pertenece a lo rápido. Pero la tecnología por sí sola no puede impulsar a una organización hacia el futuro. Al colocar a las personas en primer plano, enfocándose en su desempeño y asegurando que su propósito se alinee con la visión de la organización, es casi seguro que una organización puede impulsarse hacia el futuro.

La razón por la que la cultura digital juega un papel importante aquí se debe a que los principios mismos de la cultura digital giran en torno a las personas, el desempeño y el propósito. Al cultivar una cultura digital sólida, las organizaciones pueden cultivar con éxito un entorno en el que las personas y la tecnología puedan coexistir y prosperar juntas.

Al hacerlo, las organizaciones abren oportunidades para una colaboración armoniosa entre varios puntos de vista y enfoques para hacer las cosas. Ésta es la base de una organización altamente innovadora, que puede:

- Desbloquear valor imprevisto
- Entregar a los clientes cosas que superen sus expectativas
- Allanar el camino para futuras innovaciones

Ahora revise la lectura correspondiente al tema 2 del OCW, disponible en [Comportamiento organizativo](#). Descargue el recurso (MC-F-011) Cultura y realice una revisión general del tema.



Actividades de aprendizaje recomendadas

Actividad 1:

Consulte sobre las tecnologías SMACIT, realice un ensayo sobre la influencia de estas en los modelos operativos de una empresa.

Actividad 2:

Busque ejemplos de cómo las empresas están fomentando y desarrollando la cultura digital, además realice una comparación de los diversos casos encontrados.

Actividad 3:

El libro “TEORÍA ORGANIZACIONAL. Diseño y cambio en las organizaciones” ofrece una unidad en donde presenta información sobre las organizaciones y su administración en un ambiente global cambiante. Además, expone diversas dificultades que se les presentan a las organizaciones cuando tienen una estructura jerárquica y una cultura organizacional compleja. Por ello, le recomendamos revisar el ejemplo presentado sobre AMAZON en la Parte 1: La organización y su medio ambiente, páginas 1-56. Libro: Jones, G. (2013). TEORÍA ORGANIZACIONAL. Diseño y cambio en las organizaciones. (Séptima edi). URL: [biblioteca UTPL](#)

Índice

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Solucionario

Referencias
bibliográficas

Anexos



Semana 2

Tenga presente que, para permitir la innovación y la respuesta rápida a los cambios, las organizaciones deben estructurarse, organizarse y asignar relaciones de autoridad en su personal. Por ello, en esta semana estudiaremos porque el diseño organizacional es el proceso de elegir una estructura de tareas, funciones y jerarquías para representar resultados en un proceso de toma de decisiones. Y cómo el cambio organizacional es la estrategia que habilita los cambios hacia un mejor desempeño administrativo, social y tecnológico.

1.3. Diseño y cambio organizacional

El diseño organizacional es el proceso por medio del cual los gerentes seleccionan y administran los aspectos relacionados a la estructura y cultura para que una organización pueda controlar las actividades necesarias con las que logra sus metas. La estructura y cultura organizacional son los medios que la organización utiliza para lograr sus metas; el diseño organizacional trata de cómo y por qué se eligen los diversos medios.

En el diseño organizacional se elige una estructura de tareas, roles, responsabilidades, relaciones y autoridades dentro de la organización. Las relaciones representan las conexiones entre varias divisiones o departamentos de una organización a través un organigrama. El organigrama posteriormente representará la estructura organizativa, donde se indica la forma en cómo se interrelacionan diversas tareas o funciones.

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Referencias bibliográficas](#)[Anexos](#)

Los organigramas muestran:

- La responsabilidad final de la toma de decisiones.
- Las relaciones formales entre las personas y departamentos -los trabajadores pueden identificar su posición en la empresa y quién es el gerente inmediato en línea.
- Determina como la autoridad y la responsabilidad se traslada hacia abajo en la organización -cadena de mando.
- El número de subordinados reportando a cada gerente -delegación y áreas de control.
- Canales formales de comunicación, tanto vertical como horizontal.
- Muestra la identidad de los supervisores o gerentes a quién responde y debe reportar cada trabajador.

En la Figura 2. Elementos de una estructura funcional, podrá encontrar cada uno los elementos descritos anteriormente:

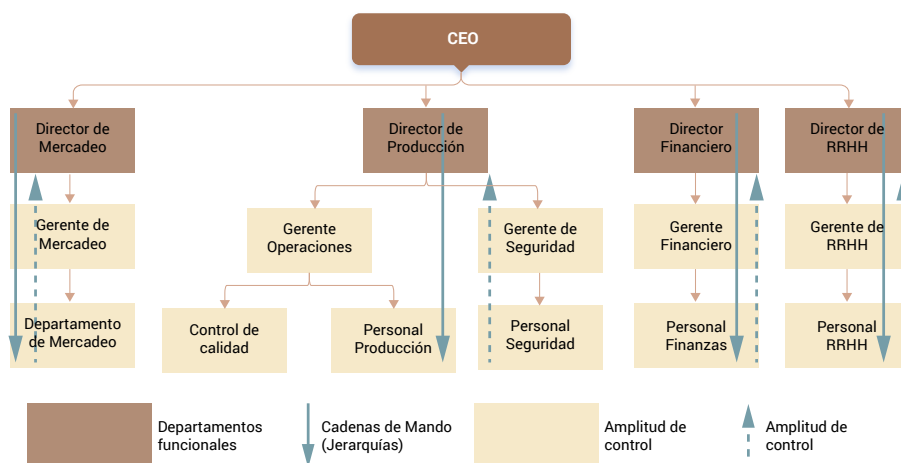


Figura 2. Elementos de una estructura funcional

Fuente: (Escalon, s.f.)

El diseño organizacional debe representar el proceso de toma de decisiones para:

- Facilitar el flujo de información y de toma de decisiones para satisfacer las demandas de clientes y proveedores.
- Definir la autoridad y responsabilidad de trabajos, equipos, departamentos y divisiones.
- Crear niveles de integración/coordinación deseados entre trabajos, equipos, departamentos y divisiones para crear un ambiente que pueda responder fácilmente a los cambios.

1.3.1. Autoridad y control

Los gerentes deben analizar y rediseñar continuamente la estructura de la organización para que ésta controle de forma eficaz a las personas y los recursos.

Los gerentes deben decidir cuánta autoridad centralizar en el nivel más alto de la jerarquía organizacional y cuánta autoridad descentralizar en los niveles medios e inferiores. Dos maneras que aplican las organizaciones para controlar a los empleados son: 1) aumentan la cantidad de gerentes que monitorean, evalúan y recompensan a los empleados; y 2) incrementan el número de niveles en la jerarquía administrativa, haciendo así más alta la jerarquía de autoridad. Aumentar la cantidad de gerentes o el número de jerarquías permite una supervisión directa.

La supervisión directa es un método esencial de control porque los gerentes pueden cuestionar, investigar y consultar continuamente con sus subordinados acerca de los problemas o las nuevas cuestiones a los que se enfrentan con el fin de comprender mejor la situación.

Los gerentes también deben limitar el tamaño y la altura de la jerarquía en la estructura organizacional. Una organización en la que la jerarquía tiene muchos niveles en proporción con su tamaño, es

una organización alta. Una organización que tiene pocos niveles de jerarquía es una organización plana. Elegir la cantidad correcta de gerentes y de niveles jerárquicos es importante porque esta decisión tiene un impacto en la efectividad organizacional, y específicamente, puede aumentar o reducir la comunicación, la motivación y el balance de rentabilidad.

Los problemas de comunicación pueden surgir al tener demasiados niveles jerárquicos ya que la comunicación puede ser tardía y la toma de decisiones lenta. Otro problema de la comunicación es la distorsión. La información se distorsiona conforme asciende y desciende por la jerarquía que cuenta con muchos niveles de administración. Es por eso que es bueno que los gerentes traten de limitar o restringir el crecimiento de la jerarquía organizacional.

Los gerentes deben enfrentar problemas de motivación. Cuando se da más autoridad y responsabilidad a los gerentes y empleados, éstos están más motivados para desempeñar sus funciones organizacionales. Por lo tanto, la motivación en una organización con estructura plana puede ser más fuerte que en una organización alta.

En la Figura 3. Estructura jerárquica plana, se muestra un organigrama con una estructura jerárquica plana, en donde existe un amplio alcance y control, existen muchas personas bajo el control de un gerente.

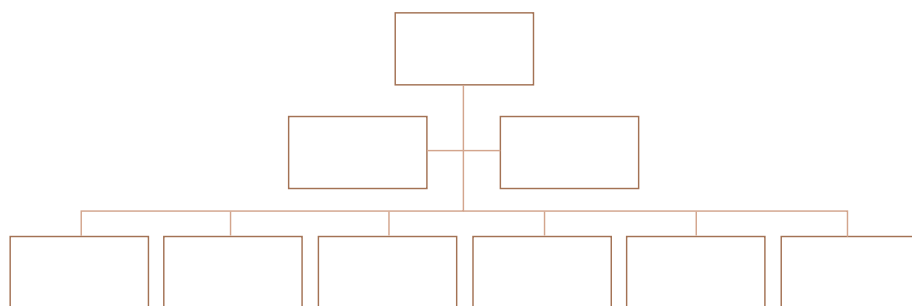


Figura 3. Estructura jerárquica plana

En la Figura 4. Estructura jerárquica alta, se muestra un organigrama con una estructura jerárquica vertical, en donde existe un alcance de control estrecho donde menos subordinados están atribuidos a un gerente.

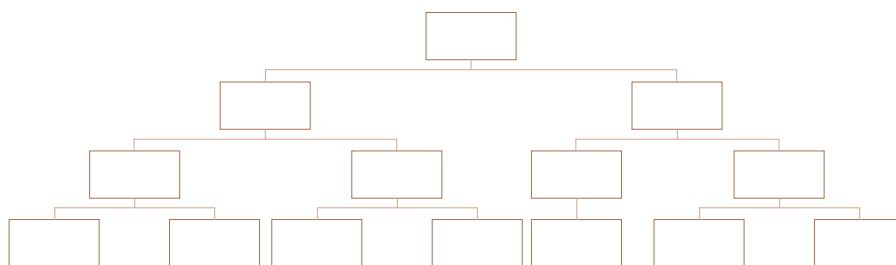


Figura 4. Estructura jerárquica alta

1.3.2. Especialización y control

Al realizar el diseño organizacional se debe crear un patrón óptimo de relaciones verticales y horizontales entre papeles, funciones, equipos y divisiones que permitan coordinar y motivar efectivamente personas y recursos para lograr las metas de la organización. La estructura funcional debe permitir a las personas la oportunidad de aprender, ser más especializadas y productivas. En una estructura funcional agrupar a los equipos por habilidades en común ayuda a la supervisión de las tareas y al control del comportamiento.

A medida que las organizaciones crecen, requieren estructuras funcionales más complejas. Estas estructuras pueden estar divididas en: producto, geografía o mercado. Una estructura de división de productos se caracteriza por la división de la función de manufactura en diferentes líneas o divisiones de producto; un conjunto centralizado de funciones de apoyo satisface entonces las necesidades de todas estas divisiones de producto. Una estructura de división por geografía es en la que las divisiones se organizan de acuerdo con los requisitos de las diferentes ubicaciones en que opera

una organización. Finalmente, una estructura de mercado alinea las habilidades y las capacidades funcionales con las necesidades del producto de los diferentes grupos de clientes

Por otra parte, el **cambio organizacional** es el proceso por medio del cual las organizaciones pasan de su estado actual a un estado futuro deseado para aumentar su efectividad. La meta del cambio organizacional es encontrar nuevas y mejores maneras de utilizar los recursos para aumentar la capacidad de la organización de crear valor y, por lo tanto, aumentar su desempeño. Una vez más, la estructura y cultura organizacional son los principales medios o puntales de referencia de los que se valen los gerentes para cambiar la organización con la intención de que se logre el estado futuro deseado.

A medida que las organizaciones crecen, la estructura y cultura organizacional están en constante evolución, por lo que es imperativo el proceso de diseño y cambio para ayudar a la transformación de la organización y mejorar así su efectividad. Con el creciente uso de las TIC y la evolución de las tecnologías digitales, el diseño organizacional es una prioridad, ya que los gerentes deben buscar oportunidades para aumentar el valor de las organizaciones. El diseño y cambio organizacional tienen implicaciones esenciales en la capacidad que una empresa tiene de enfrentar contingencias, lograr la ventaja competitiva, administrar eficientemente la diversidad y aumentar su eficacia y capacidad para innovar. La disrupción digital es una contingencia a la cual las organizaciones deben responder, esto ha conllevado al cambio total en la estructura de las organizaciones para hacer más eficaz el uso de las TIC.

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Referencias bibliográficas](#)[Anexos](#)

Ahora revise la lectura correspondiente al tema 1 del OCW, disponible en [Dirección de Empresas](#). Vaya al punto 5 Fundamentos de Organización y estudie el apartado Nro. 3.

1.4. Obtención de la ventaja competitiva

Como parte del proceso de mejora continua, las organizaciones buscan ventajas competitivas sostenibles. Según (Hill & Jones, 2009), la ventaja competitiva:

- Constituye una destreza o habilidad especial que logra desarrollar una empresa y que la coloca en una posición de preferencia a los ojos del mercado.
- Constituye un factor diferencial en las características de una empresa, un producto o servicio que los clientes, consumidores o usuarios perciben como único y determinante

Esto da como resultado que, para seguir siendo competitivas en el mundo empresarial actual y seguir creciendo y evolucionando al mismo tiempo, las empresas deben transformarse digitalmente de formas nuevas e incrementales. Aceptar esta realidad y participar en la transformación digital les permitirá superar el status quo en constante avance y mantener el ritmo de los líderes del mercado, o incluso superarlos.

Parte de este proceso incluye por ejemplo la adopción de aplicaciones empresariales basadas en la nube. Las empresas han pasado rápidamente de ver el uso de tales aplicaciones como una implementación más de tecnología a un movimiento comercial mucho más estratégico para impulsar el éxito. De hecho, una encuesta y un informe recientes de Harvard Business Review Analytic Services¹ encontraron que casi el 60 por ciento de las 427

¹[El impacto transformador de las aplicaciones comerciales en la empresa](#)

organizaciones participantes atribuyen su uso de aplicaciones basadas en la nube a la transformación de cómo operan en toda la empresa.

Las empresas líderes entienden que una transformación digital completa es esencial para mantenerse por delante de la competencia. La digitalización debe ir más allá del software local y el almacenamiento de información en silos, a, aplicaciones comerciales que abarcan la nube, las redes sociales, la analítica de datos y el internet de las cosas. Los líderes en una etapa más avanzada de transformación digital están aprovechando estas aplicaciones comerciales para crear una vista de 360 grados de sus clientes y, al mismo tiempo, dar forma a su estrategia general.

La manera en que los gerentes diseñan y cambian la estructura organizacional es un determinante importante de cuánto valor crea la organización ya que esto afecta la manera en que ésta implementa la estrategia. Debido a que, las organizaciones se encuentran en constante cambio, el diseño organizacional debe ser una actividad en evolución e innovación constante.

1.4.1. Administrar la diversidad

La cultura organizacional se ve afectada por raza, género u origen de los miembros de la organización. Por ello, la estructura organizacional debe diseñarse para hacer uso óptimo de los talentos de la cultura organizacional y así desarrollar valores culturales que fomenten el trabajo en equipo. La estructura y cultura de una organización determinan cuán eficientemente los gerentes pueden coordinar y motivar a los trabajadores.

1.4.2. Promover la eficiencia, velocidad e innovación

Las organizaciones deben enfocarse en crear productos y servicios que entreguen valor. La creación de valor puede incrementarse al utilizar tecnologías innovadoras y con el uso de estructuras

Índice

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Solucionario

Referencias
bibliográficas

Anexos

organizacionales eficaces. El diseño organizacional influye en la flexibilidad para incorporar recursos para entregar nuevos productos. A su vez, la cultura organizacional puede afectar el deseo de los empleados de ser innovadores. El diseño organizacional implica una búsqueda constante de nuevas y mejores maneras de coordinar y motivar a los empleados para promover la eficiencia.

1.5. Efectividad organizacional

Si las organizaciones quieren ser eficientes a medida que avanza la disrupción digital, los gerentes deben ser capaces de responder ágilmente a los cambios sin comprometer la estabilidad de la organización. Para ello, deben evaluar cómo se divide el trabajo entre departamentos y personas, y cómo se utilizan los recursos en la estructura organizacional. Además, deben analizar cómo la cultura organizacional responderá a estos cambios.

Este proceso de toma de decisiones gerencial para organizar estructuras organizativas es llamado diferenciación. La diferenciación es el proceso por medio del cual una organización destina personas y recursos a las tareas organizacionales, y establece las relaciones de tarea y autoridad que le permiten lograr sus metas. A continuación, en la Tabla 3. Relaciones de autoridad de una organización le presentamos las posibles relaciones de autoridad que deberá tener una organización, se ha tomado como referencia la denominada C-SUITE².

²C-Suite

Tabla 1. Relaciones de autoridad de una organización

Denominación	Rol	Descripción
CEO	Chief Executive Officer Director Ejecutivo (en español)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Responsable de la gestión y administración de la organización. ▪ Tomador de decisiones de alto nivel. ▪ Provisión de recursos.
COO	Chief Operating Officer Director de Operaciones (en español)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Supervisar y controlar la entrega de valor: creación de productos y servicios para clientes. ▪ Tomador de decisiones.
CMO	Chief Marketing Officer Director de Marketing (en español)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestión de ventas y publicidad. ▪ Estudios de mercado. ▪ Comunicación de la organización. ▪ Tomador de decisiones.
CFO	Chief Financial Officer Director Financiero (en español)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planificación económica y financiera de la organización. ▪ Tomador de decisiones.
CIO	Chief Information Officer Director de información o informática (en español)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Responsable de las tecnologías de información y sistemas. ▪ Punto de vista sobre procesos y planificación. ▪ Definición de canales de información.
CDO	Chief Digital Officer Director Digital (en español)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrolla e implementa la visión y estrategia digital de manera transversal, con conocimientos tanto en tecnología como en estrategia de negocio.
CTO	Chief Technology Officer Director de tecnología (en español)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Responsable del correcto funcionamiento de tecnologías de información y sistemas. ▪ Punto de vista sobre estrategia de ejecución técnica de productos y servicios ofrecidos al cliente.

El primer desafío que enfrenta una organización es elegir los niveles de diferenciación, estos niveles están clasificados en diferenciación vertical y horizontal. La diferenciación vertical se refiere a la distribución de autoridad en el organigrama y la diferenciación vertical es la agrupación de las tareas de la organización. En la Figura 5. Diferenciación en una organización se representa las relaciones de diferenciación vertical y horizontal.

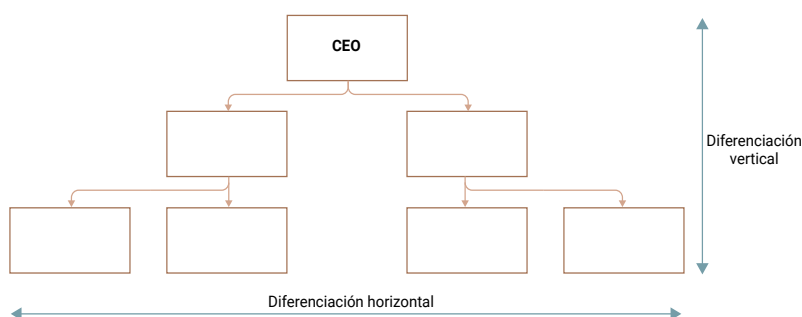


Figura 5. Diferenciación en una organización

Fuente: (Jones, 2008).

Otros tres importantes desafíos que enfrentan los gerentes son: 1) crear estructuras que maximicen la efectividad de la organización, 2) determinar quien toma decisiones y 3) decidir qué tipos de mecanismos son los más apropiados para controlar tareas y roles específicos de la organización. Las decisiones que toman los gerentes al intentar resolver los cuatro desafíos determinan cuán eficientemente funciona su organización.



Actividades de aprendizaje recomendadas

Actividad 1

Busque en Internet, ejemplos de estructuras organizacionales e identifique los diferentes tipos de organización a los que corresponden, realice un informe de esta actividad

Actividad 2

Realice un ensayo en el que se indique como el uso de aplicaciones empresariales basadas en la nube generan ventaja competitiva en las empresas.

Actividad 3

Para reforzar los conceptos estudiados en esta semana le recomendamos revisar los recursos a continuación, que le ayudarán a profundizar los temas estudiados:

- En el libro base “Administración estratégica”, el capítulo 1 fundamenta sobre la importancia del diagnóstico estratégico integral, en donde se especifica el concepto y las palabras claves que identifican a la ventaja competitiva en una organización. Por ello, le recomendamos leer la Unidad 1, páginas 2 – 13 y Unidad 10, páginas 198 - 205 Libro: González, A. C. L. (2014). Administración estratégica.
- En el libro “Teoría Organizacional”. Diseño y cambio en las organizaciones” encontrará una unidad en donde se expone los principios del diseño y cambio organizacional que ayudan a conseguir oportunidades de innovación, a partir de la comprensión de los retos básicos del diseño organizacional, y los tipos y las formas de cambio organizacional. Por ello, le recomendamos leer el capítulo 4 y el capítulo 10. Libro: Jones, G. (2013). TEORÍA ORGANIZACIONAL. Diseño y cambio en las organizaciones. (Quinta edi). [Bibliografía UTPL](#).



Autoevaluación 1

Una vez que ha estudiado los conceptos relacionados a la Unidad 1, le invitamos a desarrollar la autoevaluación, que le ayudará a retroalimentar los conocimientos adquiridos hasta el momento.

1. La estructura organizacional hace referencia a:
 - a. Como se gestiona la organización.
 - b. Como es la organización.
 - c. Los valores de la organización.
2. La estructura organizacional se caracteriza por:
 - a. Los valores de la organización.
 - b. La misión y la visión de la organización.
 - c. La especialización, la coordinación y la formalización.
3. La cultura organizacional hace referencia a:
 - a. Cómo se gestiona la organización.
 - b. Cómo es la organización.
 - c. La misión y la visión de la organización.

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Referencias bibliográficas](#)[Anexos](#)

4. Los factores que determinan cómo es una estructura organizacional vienen dados por:
 - a. Los valores de la organización, los grupos internos y los directivos.
 - b. El tamaño de la organización, el entorno social en que se desenvuelve y la tecnología que emplea.
 - c. El tipo de dirección que se ejerce, la centralización y la descentralización.
5. Los elementos que determinan la cultura de una organización vienen dados por:
 - a. El tipo de dirección que se ejerce, la capacidad para tomar decisiones y la tecnología utilizada.
 - b. El tamaño de la organización, el entorno social en que se desenvuelve y la tecnología que emplea.
 - c. Los valores de la organización, los grupos internos y los directivos.
6. En el diseño organizacional:
 - a. Se desarrolla la misión y visión de la organización.
 - b. Se elige los aspectos de la cultura de la organización.
 - c. Se elige una estructura de tareas, roles, responsabilidades, relaciones y autoridades dentro de la organización.

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Referencias bibliográficas](#)[Anexos](#)

7. El diseño organizacional es el proceso de:
 - a. Seleccionar y administrar los aspectos de estructura y cultura para que una organización pueda controlar las actividades necesarias con las que logra sus metas.
 - b. Pasar del estado actual a un estado futuro deseado para aumentar la efectividad de la organización.
 - c. Seleccionar y administrar los recursos para saber cómo es la organización y cómo son sus valores compartidos.
8. El cambio organizacional es el proceso de:
 - a. Seleccionar y administrar los aspectos de estructura y cultura para que una organización pueda controlar las actividades necesarias con las que logra sus metas.
 - b. Pasar del estado actual a un estado futuro deseado para aumentar la efectividad de la organización.
 - c. Seleccionar y administrar los recursos para saber cómo es la organización y cómo son sus valores compartidos.
9. La ventaja competitiva constituye:
 - a. Una destreza o habilidad especial que logra desarrollar una empresa y que la coloca en una posición de preferencia a los ojos del mercado.
 - b. El diseño y cambio organizacional de una empresa para posicionarse a los ojos del mercado.
 - c. La cultura y estructura de una empresa que hace que los clientes la perciban como única y determinante.

Índice

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Solucionario

Referencias
bibliográficas

Anexos

10. La diferenciación vertical:

- a. La agrupación de tareas de la organización.
- b. Al proceso de toma de decisiones.
- c. Se refiere a la distribución de autoridad en el organigrama.

[Ir al solucionario](#)

[Índice](#)

[Primer
bimestre](#)

[Segundo
bimestre](#)

[Solucionario](#)

[Referencias
bibliográficas](#)

[Anexos](#)



Semana 3

Una vez que hemos comprendido cuál es el propósito de la organización, cómo identificar y controlar los entornos complejos, y la forma en que los gerentes pueden utilizar el diseño y el cambio organizacional para tomar decisiones estratégicas, vamos a estudiar qué es la planificación estratégica. Tenga presente que, la planificación estratégica es una herramienta de gestión que permite establecer la ruta, el proceso, los planes y los recursos a utilizar, para que las organizaciones alcancen sus objetivos, teniendo en cuenta los cambios y las demandas que impone su entorno.



Unidad 2. Entendiendo la planificación estratégica

El término “planificación estratégica” puede parecer elevado y de gran alcance para algunas personas, pero el concepto en realidad está lleno de poder y potencial. La estrategia es lo que impulsa a las organizaciones a avanzar; es el método para lograr un objetivo particular o un conjunto de objetivos durante un período de tiempo. Y la planificación es lo que hace que la estrategia cobre vida.

Para que la ejecución estratégica sea exitosa, las empresas deben comenzar identificando una estrategia que identifique los problemas que una organización planea abordar; y una hoja de ruta que

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Referencias bibliográficas](#)[Anexos](#)

abarca todas las facetas de la organización. Esto permite una clara priorización del trabajo y los recursos en los distintos departamentos y unidades de negocio.

La estrategia seleccionada se implementa mediante programas, proyectos, presupuestos, procesos y procedimientos. La forma en que se implementa la estrategia puede tener un impacto significativo en su éxito, y aquí es donde la Arquitectura Empresarial puede tener un papel importante que desempeñar. A menudo, las personas que formulan la estrategia son diferentes de las que la implementan. La forma en que se comunica la estrategia es un elemento clave del éxito y debe explicarse claramente a las diferentes capas de gestión, incluido el equipo de Arquitectura empresarial. En la Figura 6. Importancia de la arquitectura empresarial con la planificación estratégica y la gestión de programas y proyectos, se muestra la relación de la arquitectura empresarial con la gestión de programas y proyectos en el contexto de la estrategia empresarial.

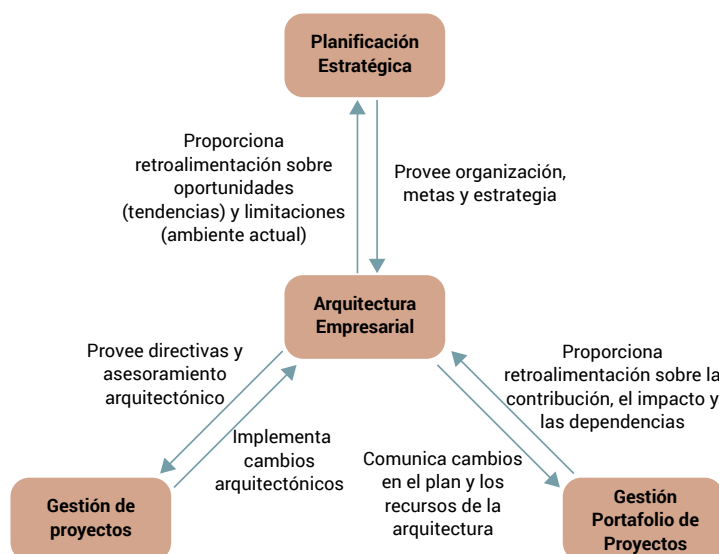


Figura 6. Importancia de la arquitectura empresarial con la planificación estratégica y la gestión de programas y proyectos

Fuente: Adaptado de (Oord, 2015)

Ahora revise la lectura, disponible en [Arquitectura Empresarial: Entendiendo mejor los procesos de las organizaciones](#). Descargue la revista disponible en CIO@GOV del Ministerio de Tecnologías de Información y Comunicación de Colombia, refiérase al artículo de la página 4.

En este contexto, la necesidad de una planificación estratégica eficaz es especialmente importante para las organizaciones que se están embarcando en iniciativas de transformación digital, como muchos lo están haciendo hoy en una variedad de industrias. Esto puede involucrar todo, desde el lanzamiento de implementaciones en la nube hasta la creación de un entorno de tecnología móvil y la creación de una infraestructura de big data / analítica para mejorar las experiencias de los clientes con los productos y servicios de la empresa. Para un número creciente de empresas, la transformación también podría implicar una incursión en el Internet de las cosas (IoT). Esto incluye vincular potencialmente miles de objetos y recopilar grandes volúmenes de datos que pueden proporcionar nuevos conocimientos de negocio, o, saber cómo los clientes usan los productos domésticos o qué tan bien funcionan los sistemas de fábrica.

Aunque la planificación estratégica es un concepto empresarial básico en el corazón de lo que hacen las organizaciones para competir, muchas están luchando para que funcione. La firma de investigación Gartner Inc³, en un informe de 2018 sobre el tema, indica que, “la planificación estratégica a menudo es una decepción para todos los involucrados. El objetivo parece bastante simple: definir la estrategia de la organización y tomar decisiones de asignación de recursos para lograrla. El problema es que los resultados a menudo no cumplen con las expectativas”.

³[Haga que la planificación estratégica cuente](#)

La planificación estratégica en sí misma no garantiza el éxito. De hecho, si se hace mal, esta puede costarle a una empresa:

- Tiempo
- Dinero
- Ventaja competitiva
- Base de clientes
- Cuota de mercado
- Empleados calificados
- Otros activos valiosos

¡Es mucho riesgo!

Ahora revise la lectura correspondiente al tema 4 del OCW, disponible en [Dirección de empresas](#). Vaya al punto 4 Fundamentos de Administración y estudie los apartados 1, 2, 3 y 4.

2.1. Estrategia de negocio

No es más que un plan maestro que la administración de una organización implementa para asegurar una posición competitiva en el mercado, llevar a cabo sus operaciones, complacer a los clientes y lograr los fines deseados del negocio.

En los negocios, es el boceto a largo plazo de la imagen, la dirección y el destino deseados de la organización. Es un esquema de intención y acción corporativa, cuidadosamente planificado y diseñado de manera flexible con el propósito de:

- Lograr efectividad.
- Percibir y utilizar oportunidades.
- Movilizar recursos.
- Asegurar una posición ventajosa.
- Enfrentar desafíos y amenazas.

- Dirigir esfuerzos y comportamientos.
- Obtener el mando sobre la situación.

Una estrategia de negocio es un conjunto de movimientos y acciones competitivas que una organización utiliza para atraer clientes, competir con éxito, fortalecer el desempeño y alcanzar los objetivos de la organización. Describe cómo deben llevarse a cabo los negocios para alcanzar los fines deseados. La estrategia empresarial equipa a la alta dirección con un marco integrado, para descubrir, analizar y explotar oportunidades beneficiosas, detectar y enfrentar amenazas potenciales, hacer un uso óptimo de los recursos y fortalezas para contrarrestar las debilidades.

En el contexto empresarial se pueden identificar tres niveles de gestión: corporativo, gerencial y funcional. En la Figura 7. Niveles de gestión estratégica se puede observar su representación.

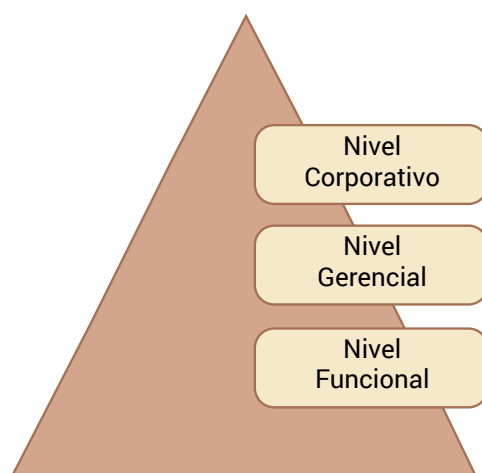


Figura 7. Niveles de gestión estratégica

1. Estrategia a nivel corporativo: la estrategia a nivel corporativo es un plan a largo plazo, orientado a la acción, integrado e integral formulado por la alta dirección. Se utiliza para

determinar líneas de negocio, expansión y crecimiento, adquisiciones y fusiones, diversificación, integración, nuevas áreas de inversión y desinversión, etc.

2. Estrategia a nivel gerencial: las estrategias que se relacionan con un negocio en particular se conocen como estrategias a nivel empresarial. Es desarrollado por los gerentes generales, quienes convierten la misión y la visión en estrategias concretas. Es como un plano de todo el negocio.
3. Estrategia de nivel funcional: desarrollada por los gerentes o supervisores de primera línea, la estrategia de nivel funcional implica la toma de decisiones a nivel operativo con respecto a áreas funcionales particulares como marketing, producción, recursos humanos, investigación y desarrollo, finanzas, etc.

En los negocios, siempre existe la necesidad de múltiples estrategias en varios niveles. Por lo tanto, una estructura empresarial típica siempre posee tres niveles.

Ahora revise la lectura correspondiente al tema 1 del OCW, disponible en [Dirección de Empresas](#). Vaya al punto 2 Fundamentos de Administración y estudie los apartados 2, 3, 4 y 5.

2.2. Estrategia Digital

La estrategia digital ha sido considerada por muchos como la introducción del comercio electrónico y, por otros, como el uso de las tendencias actuales como las redes sociales, las aplicaciones móviles y los servicios en la nube, mientras que otros se enfocan en el futuro y la digitalización de los servicios. Las organizaciones han sustituido digitalmente estrategias y procesos para crear copias digitales de los modelos y procesos comerciales del mundo real.

Índice

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Solucionario

Referencias
bibliográficas

Anexos

Sin embargo, si bien este tipo de digitalización puede ser eficiente, da como resultado una mayor visibilidad y, como consecuencia, solo una pequeña ganancia asociada. Por tanto, se necesita una mejor estrategia cuando las organizaciones buscan un canal rentable en el mundo virtual. Para crear valor para los clientes a través de la tecnología digital, es necesario transformar los procesos, los modelos de negocio y la experiencia del cliente a través de las conexiones digitales entre sistemas, personas, lugares y cosas. El resultado será el desarrollo de capacidades digitales, en lugar de simplemente introducir dispositivos como teléfonos inteligentes, tabletas o aplicaciones para reemplazar catálogos, o usar redes sociales y aplicaciones para reemplazar los esfuerzos tradicionales de marketing y ventas.

Hasta ahora, la inversión en tecnología ha sido considerada de forma aislada por muchas empresas. Por esta razón, se ha considerado una tendencia que requiere importantes recursos y ofrece un resultado limitado. Sin embargo, se ha demostrado que la adopción de tecnología ha ayudado a las empresas a superar a sus pares que no lo han hecho. Muchas empresas evalúan una empresa tecnológica de forma aislada, en lugar de evaluar el impacto real, es decir, las capacidades que se desarrollarán mediante la implementación de una determinada tecnología.

La estrategia digital de una organización debe incluir diversos elementos que garanticen la transformación de la empresa a través de un modelo sustentable, alineado a la estrategia corporativa. Esta estrategia debe surgir como una necesidad de transformar las áreas operativas como se muestra en la figura #, teniendo en cuenta las capacidades tecnológicas disponibles dentro de la empresa. La Figura 8. Los diversos elementos de una estrategia digital alineada a la estrategia corporativa, muestra los diferentes componentes de una estrategia corporativa.

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Referencias bibliográficas](#)[Anexos](#)

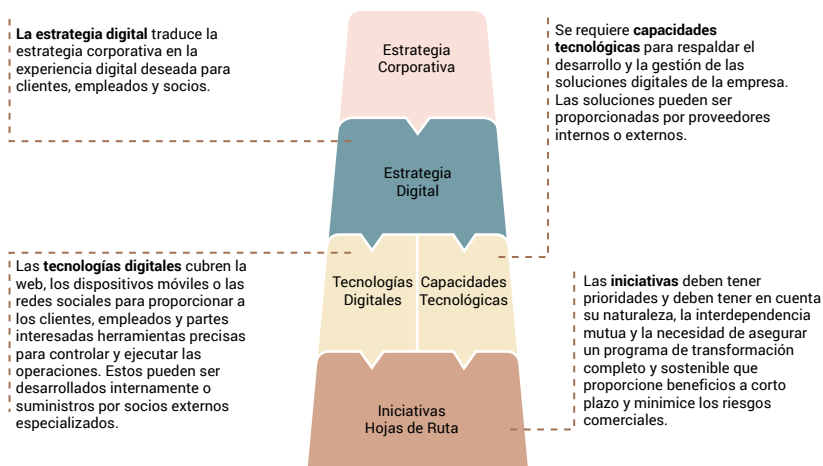


Figura 8. Los diversos elementos de una estrategia digital alineada a la estrategia corporativa

Fuente: Adaptado de (Lozano et al., 2015)

2.3. Naturaleza de la estrategia de negocio

Una estrategia de negocio es una combinación de acciones proactivas por parte de la gerencia, con el propósito de mejorar la posición de mercado de la compañía y el desempeño general y las reacciones ante desarrollos inesperados y nuevas condiciones del mercado.

La mayor parte de la estrategia actual de una organización es el resultado de acciones y enfoques comerciales iniciados anteriormente, pero cuando las condiciones del mercado dan un giro inesperado, la compañía requiere una reacción estratégica para hacer frente a las contingencias. Por lo tanto, para un desarrollo imprevisto, una parte de la estrategia de negocio se formula como una respuesta razonada, por ejemplo, cómo responder al impacto que las tecnologías digitales causan en la estrategia corporativa.

Índice

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Solucionario

Referencias
bibliográficas

Anexos

Este impacto, se traduce en una estrategia digital, que, ya no es un tema opcional para las empresas tradicionales que luchan contra una dura competencia en un entorno corporativo que cambia rápidamente. Contar con una estrategia digital eficaz, será esencial para que las organizaciones prosperen en una época en la que las tecnologías digitales están transformando el mercado y están dando lugar a nuevos modelos de negocio. A continuación, encontrará algunos de los componentes claves que una estrategia digital debe considerar:

Tabla 2. Componentes clave de una estrategia digital

Componentes clave de una estrategia digital
<p>Una estrategia digital se compone de 9 componentes clave. Dependiendo de su tipo de negocio e industria, algunos de estos serán más relevantes para usted que otros. Lo importante es seguir siendo competitivo, por lo que es una buena idea investigar otras empresas similares en su industria para ver cómo utilizan las tecnologías digitales. Intente al menos mantener el ritmo de lo que están haciendo sus competidores.</p> <p>1. Presencia en línea</p> <p>La presencia en línea se refiere a cómo y dónde la comunidad y otras empresas ven su negocio en línea. La presencia en línea incluye:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ El sitio web de su empresa, el sitio web móvil o un minisitio de campaña ▪ Perfiles de redes sociales (LinkedIn, Facebook, Twitter, YouTube, etc.) ▪ Perfiles publicitarios corporativos (por ejemplo, en sitios como Yellow Pages Online o TrueLocal) ▪ Enlaces, información, reseñas o artículos que aparecen en los sitios web de otras empresas. <p>2. Marketing digital</p> <p>El marketing digital es la promoción de su negocio utilizando recursos y herramientas en línea. Las herramientas utilizadas en el marketing digital incluyen sitios web, micrositos, aplicaciones móviles y plataformas de redes sociales. Estos pueden incluir anuncios publicitarios en línea, marketing de motores de búsqueda, anuncios de Facebook, anuncios de LinkedIn, blogs, blogs invitados, boletines informativos, marketing por correo electrónico, anuncios publicitarios móviles y libros electrónicos.</p>

Componentes clave de una estrategia digital**3. Vender en línea**

El uso de la venta en línea en su negocio permite a los clientes comprar cuando lo deseen, incluso cuando las puertas de su tienda están cerradas. La venta en línea generalmente ayuda a reducir los tiempos de procesamiento internamente, lo que le permite concentrar al personal en otras partes de la empresa.

4. Interacción con el cliente

La interacción con el cliente consiste en brindarles acceso a su negocio a través del medio que prefieran: un dispositivo móvil, una computadora de escritorio, una llamada telefónica tradicional o una red social. Debe requerir un esfuerzo mínimo por parte del cliente para encontrar la información, el servicio o el producto que está buscando.

- Para respaldar su compromiso con los clientes, puede utilizar un sistema de gestión de relaciones con el cliente (CRM) para ayudarlo a:
- Capturar y recopilar información sobre sus clientes
- Seguimiento de contactos, devoluciones de llamada y ofertas
- Realizar un seguimiento del rendimiento de sus estrategias de marketing tradicionales y digitales
- Vincular la información de su cliente con su software de contabilidad.
- Obtenga más información sobre cómo recopilar y almacenar información del cliente.

5. Seguridad en línea

La seguridad en línea es particularmente importante para las empresas, ya que son sus activos virtuales (los datos y la información almacenados en computadoras y servidores de archivos) los que generalmente son los activos más valiosos y, a menudo, insustituibles. La seguridad en línea puede incluir:

- Políticas de personal para acceder y almacenar datos de la empresa, utilizar tecnologías digitales y tratar la información del cliente
- Sistemas de respaldo basados en la nube
- Software seguro y sistemas de pago.

Componentes clave de una estrategia digital**6. Interacción con el proveedor**

Estar activo en una economía digital significa tener acceso a los mercados globales y nacionales para establecer relaciones con los proveedores potenciales, así como la capacidad de llevar a cabo interacciones con los proveedores de manera más eficiente y efectiva.

Su empresa puede beneficiarse de la contratación de proveedores en línea, especialmente si sus proveedores también han adoptado soluciones digitales para ofrecer sus productos, servicios y cotizaciones en línea.

7. Soluciones basadas en dispositivos móviles

La integración de soluciones móviles en su negocio puede incluir estrategias como:

- Comercio móvil: brinda a los clientes la opción de realizar transacciones a través de su teléfono móvil o tableta.
- Sitios web móviles: sitios web receptivos que se reducen al tamaño de la pantalla de un teléfono móvil o tableta
- Aplicaciones móviles: aplicaciones móviles (Apps) especialmente diseñadas para ayudar a los usuarios a completar tareas específicas. Las aplicaciones pueden ser externas (dirigidas a los clientes) o internas (es decir, dirigidas al personal, para ayudarles a realizar negocios de manera más eficiente).

Componentes clave de una estrategia digital**8. Eficiencias gracias a la tecnología**

El uso de la tecnología digital adecuada para el propósito correcto, ya sea hardware (tabletas, computadoras, teléfonos inteligentes, servidores, etc.) o software (marketing por correo electrónico, sistemas CRM, software de gestión empresarial), puede reducir los gastos generales de su negocio al proporcionar a su personal la capacidad para realizar su trabajo de manera más eficiente y eficaz.

Las eficiencias incluyen la capacidad de procesar datos más rápido, recuperar información más fácilmente e incluso reducir el tamaño de su negocio a través de la automatización completa de las tareas adecuadas. Considere cómo funciona su empresa y determine qué tecnologías beneficiarán a su empresa para ahorrar tiempo y aumentar sus resultados.

Las reducciones en los gastos generales que su negocio se pueden lograr moviendo procesos de negocio como recursos humanos y finanzas en línea. Esto puede reducir los gastos administrativos al mismo tiempo que aumenta el compromiso de los empleados y mejora la forma en que se comparte la información. Por ejemplo, podría introducir tecnología digital que puede generar ahorros de costos si automatiza cómo:

- Administrar hojas de tiempo y pagos
- Plan y trabajo de recursos
- Solicitudes de material de oficina y papelería
- Proporcionar evaluaciones de desempeño en tiempo real

Fuente: (Queensland Gov, 2017)

Nota. Recuperado de [Componentes clave de una estrategia digital](#)

2.4. Planificación estratégica

La planificación estratégica es una herramienta de gestión para varios propósitos clave: ayudar a una organización a hacer un mejor trabajo, enfocar su energía, asegurar que los miembros trabajen hacia los mismos objetivos, y evaluar y ajustar su dirección en respuesta a un entorno en constante cambio. La planificación estratégica proporciona el plan maestro que una organización utiliza para lograr

sus objetivos. Traza la dirección y los objetivos de toda organización y todos los aspectos de su funcionamiento.

Armijos (2011) define a la Planificación estratégica como:

“Un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción para alcanzar dichos objetivos...”

Además, la planificación estratégica hace lo siguiente:

- Comparte la visión de una organización con una gran audiencia interna y externa.
- Aclara y hace que la misión de una organización sea específica. El proceso es estratégico porque implica elegir la mejor manera de responder a las circunstancias del entorno de la organización.
- Identifica clientes, consumidores y partes interesadas atendidos por la organización.
- Identifica las fortalezas y debilidades distintivas de la organización.
- Analiza el entorno relevante para encontrar oportunidades y amenazas emergentes para una organización.
- Involucra a las personas clave dentro y fuera de la organización en el proceso de planificación.
 - El proceso se trata de planificar porque implica establecer metas intencionalmente (elegir un futuro deseado) y desarrollar un enfoque para alcanzar esas metas.

- Crea un contexto para tomar decisiones sobre posibles direcciones futuras.
 - El proceso es disciplinado porque requiere un cierto orden y patrón para mantenerlo enfocado y productivo.
 - Estas elecciones son decisiones y acciones fundamentales que deben hacerse para alcanzar el futuro deseado. El plan finalmente no es más (y no menos) que un conjunto de decisiones sobre qué hacer, por qué hacerlo y cómo hacerlo.

La planificación estratégica significa diferentes cosas para diferentes personas. La única constante es su referencia a la planificación empresarial, que suele ocurrir anualmente en la mayoría de las empresas. Una de las actividades de este ejercicio es la consideración de la cartera de proyectos para el siguiente ejercicio financiero, también denominado Gestión del Portafolio de Proyectos (GPP). Esta actividad también puede desencadenarse cuando una empresa modifica su estrategia o la prioridad de sus desarrollos actuales.

Los impulsores de la planificación estratégica pueden ser

- Nuevos productos o servicios
- Necesidad de una mayor flexibilidad y agilidad empresarial
- Fusión y adquisición
- Reorganización de la empresa
- Consolidación de plantas de fabricación, líneas de negocio, socios, sistemas de información
- Reducción de costo
- Mitigación de riesgos
- Iniciativas de gestión de procesos comerciales
- Externalización de Procesos de Negocio
- Outsourcing o internalización de instalaciones
- Deslocalización

Índice

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Solucionario

Referencias
bibliográficas

Anexos

El proceso de planificación estratégica puede ser complejo y desafiante, pero al usar las ideas básicas descritas anteriormente, puede desarrollar y ejecutar un plan estratégico exitoso. La Figura 9. Elementos del modelado estratégico, muestra un ejemplo de los elementos que se utilizan típicamente para modelar la dirección estratégica y las opciones de una empresa ante determinado curso de acción modelado en Archimate⁴ que es un lenguaje para la representación de la arquitectura empresarial:

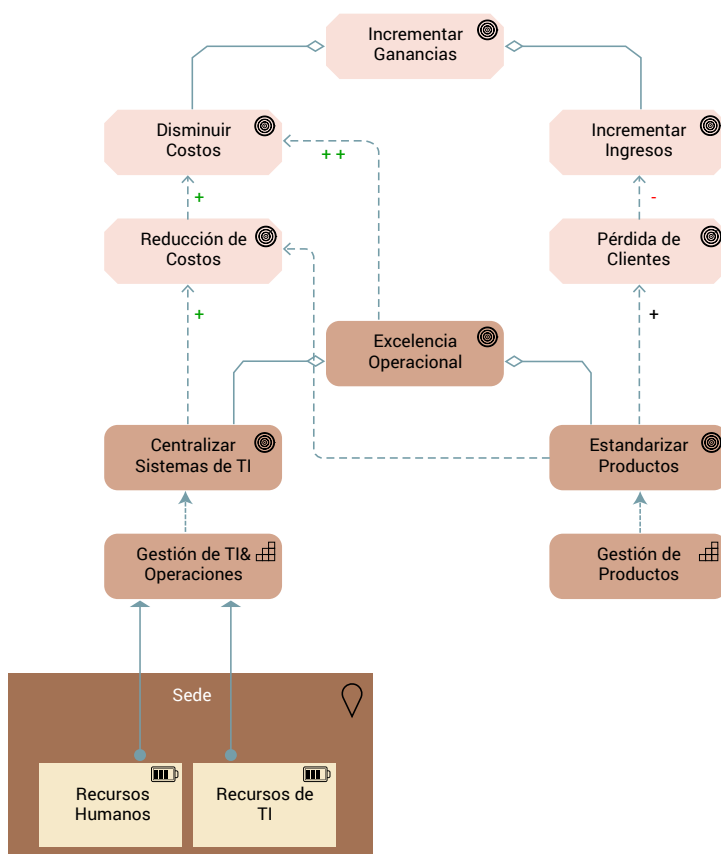


Figura 9. Elementos del modelado estratégico

⁴Archimate Tool

En el ejemplo mostrado en la Figura 9. Elementos del modelado estratégico “Incrementar ganancias” es un objetivo que se puede descomponer en una serie de otros objetivos: “Disminuir costos” e “Incrementar ingresos”. El primero está relacionado con la estrategia de “Excelencia Operacional” de la empresa, modelada como un curso de acción. Esto se descompone en otros dos cursos de acción: “Centralizar sistemas de TI” y “Estandarizar productos”. Estos dan como resultado dos resultados: “Costos disminuidos” y “Pérdida de clientes”, que influyen en las metas de manera positiva y negativa. Esto muestra una diferencia importante entre metas y resultados: no todos los resultados conducen a los resultados esperados.

Además, los cursos de acción se realizan mediante una serie de capacidades: “Gestión y operaciones de TI” y “Gestión de productos”, y los recursos adecuados “Recursos humanos” y “Recursos de TI” se asignan a la primera. El fragmento de modelo también muestra que estos recursos están ubicados en la “Sede” de la organización, en línea con el curso de acción “Centralizar sistemas de TI”.

2.4.1. Barreras actuales para el desarrollo y la ejecución de estrategias

A pesar de que se usan indistintamente los términos planificación estratégica y planificación a largo plazo, estos difieren en su énfasis en el contexto asumido. Por lo general se considera que la planificación a largo plazo asume el conocimiento actual sobre condiciones futuras. Busca garantizar que los resultados del plan sean exactos durante la implementación.

Sin embargo, la planificación estratégica ha sido tradicionalmente un ejercicio de arriba hacia abajo, aproximadamente proyectado para cinco años. Por lo general, sigue una secuencia de definición del alcance del plan estratégico, recopilación de información, definición de metas y objetivos, identificación de estrategias potenciales, desarrollo de planes de acción, identificación de medidas y luego ejecución del trabajo de manera lineal.

En el entorno empresarial y tecnológico actual, que se caracteriza por la incertidumbre y la complejidad, la planificación estratégica tradicional se ha vuelto engorrosa e ineficaz. Las organizaciones luchan por construir planes estratégicos útiles que puedan implementarse en toda la organización, alinearse con planes de acción y planes de desempeño, ejecutarse y monitorearse para producir resultados medibles. El liderazgo, la administración y el personal carecen de confianza en los ejercicios de planificación estratégica porque los resultados son a menudo inciertos.

En la práctica, la falta de bucles de retroalimentación continua entre las unidades operativas y los líderes de la alta dirección conduce a la desalineación de los recursos. La falta de comunicación hace que el ajuste del rumbo sea casi imposible. En muchos casos los planes estratégicos no tienen éxito por las siguientes razones:

- Las metas estratégicas no están alineadas con los objetivos de las unidades organizativas.
- Las métricas de éxito no se comprenden claramente en toda la organización y no se relacionan directamente con los procesos de decisión o el trabajo táctico.
- Los circuitos de comunicación y retroalimentación son inadecuados o inexistentes, lo que hace que los ajustes del curso sean ineficaces o imposibles.

A medida que la agilidad se abre camino hacia la cima de las organizaciones, el cambio hacia el pensamiento ágil enfoca la ejecución de la estrategia (no solo la planificación) desde el principio. La obligación de la estrategia ágil es permitir que la organización mantenga el impulso estratégico mientras despliega y refina con frecuencia iniciativas estratégicas. De acuerdo con los principios de desarrollo de software ágil, los procesos de estrategia ágil efectivos proporcionarán una planificación “suficiente” para lanzar

de forma temprana iniciativas ejecutables, centrándose menos en la planificación exhaustiva a largo plazo y más en la ejecución temprana en forma de planes de acción, medición y reevaluación de enfoques como una cuestión de ritmos comerciales regulares.

2.5. Pensamiento y Gestión Estratégica

La planificación estratégica solo es útil si apoya el pensamiento estratégico y conduce a la gestión estratégica y, lo que es más importante, a la ejecución. El pensamiento estratégico y la gestión posterior deben dar lugar a la acción.

En (Sheth, 1985), se analiza un marco para comprender la gestión estratégica al hacer continuamente la pregunta “¿Estamos haciendo lo correcto?”. Implica tanto la atención “al ecosistema de negocios en el que se desenvuelve la empresa” como la disposición a adaptarse a las circunstancias cambiantes. Este marco consta de los siguientes elementos:

- Formulación de la misión futura de la organización a la luz de los factores externos cambiantes, como la regulación, la competencia, la tecnología y los clientes.
- Desarrollo de una estrategia competitiva para lograr la misión.
- Creación de una estructura organizacional que desplegará recursos para llevar a cabo con éxito su estrategia competitiva.

La gestión estratégica es adaptativa y mantiene una organización relevante. En estos tiempos dinámicos y de transformaciones profundas, es más probable que este enfoque tenga éxito que asumir que todo está bien tal como está.

2.6. Cómo entender a la planificación estratégica

La planificación estratégica se trata de decisiones y acciones fundamentales, pero no intenta tomar decisiones futuras (Steiner, 1979). La planificación estratégica implica anticipar el entorno futuro, pero las decisiones se toman en el presente. Esto significa que, con el tiempo, una organización debe estar al tanto de los cambios para tomar las mejores decisiones en un momento dado: debe administrar, así como planificar estratégicamente. La planificación estratégica también se ha descrito como una herramienta, pero no es un sustituto del ejercicio de juicio por parte del liderazgo.

En última instancia, los líderes de cualquier empresa deben sentarse y preguntarse ¿Cuáles son los problemas más importantes a los que debemos responder?, ¿Cómo responderemos? y sobre todo deben tener respuestas.

Finalmente, la planificación estratégica, aunque disciplinada en muchos aspectos, no suele fluir sin problemas de un paso al siguiente. Es un proceso creativo, y la nueva visión que se tome en el presente bien podría hacer que altere la decisión tomada en el pasado. Inevitablemente, el proceso avanza y retrocede varias veces antes de llegar al conjunto final de decisiones. Por lo tanto, nadie debería sorprenderse si el proceso se siente menos como un viaje cómodo en un tren de cercanías y más como un viaje en una montaña rusa. Pero recuerde, ¡incluso los coches de montaña rusa llegan a su destino!



Actividades de aprendizaje recomendadas

Actividad 1

Tomando como base los componentes clave de una estrategia digital presentados en la sección 2.2, desarrolle una propuesta de negocio digital. Esta propuesta será trabajada durante todo el curso por lo que le sugerimos trabajar en una que se ajuste a su perfil profesional.

Actividad 2

Una vez que ha realizado la actividad 1, indique cuál de las cinco reglas de una estrategia de transformación digital presentadas en la sección 2.4 es la más importante para iniciar un negocio digital, justifique su respuesta.

Actividad 3

En el libro base “Administración estratégica”, revise los conceptos que le ayudarán a encontrar lineamientos para evaluar las potencialidades de una organización. Por ello, le recomendamos leer el Capítulo 3. Evaluación de las potencialidades de la empresa, páginas 64 - 78. González, A. C. L. (2014). Administración estratégica.



Semana 4

Hemos revisado que el resultado del proceso de planificación estratégica es un conjunto de planes operativos a ponerse en marcha con el fin de alcanzar las metas propuestas. Estos planes pueden ser a corto, mediano o largo plazo dependiendo de la capacidad

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Referencias bibliográficas](#)[Anexos](#)

de respuesta de la organización. Sin embargo, es importante que no se confunda los resultados del proceso de planificación con el pronóstico, la aplicación de técnicas cuantitativas o las decisiones futuras. Debemos comprender que la planificación estratégica involucra un proceso de toma de decisiones fundamentadas. Por ello, en esta semana, revisaremos un proceso que puede ser aplicado para producir planes operativos exitosos.

2.7. Razones para iniciar un proceso de planificación estratégica

¿Por qué debería una organización embarcarse en un esfuerzo de planificación estratégica? Después de todo, la planificación consume recursos y tiempo, y evita manejar las presiones del momento. Además, definir la dirección y las actividades del futuro de una organización es un esfuerzo desalentador. A pesar de la magnitud de la tarea, sin embargo, hay muchas razones de peso para asumir el desafío.

El proceso de planificación estratégica puede conducir a:

- Crear un foro para comprender por qué existe la organización y los valores que deberían influir en las decisiones.
- Definir una visión compartida del futuro de la organización que pueda guiar la asignación actual de recursos, que no es predecir el futuro, sino definir el futuro preferido de la organización y establecer una perspectiva que guíe las decisiones actuales.
- Fomentar la comunicación exitosa y crear trabajo en equipo entre la junta directiva, el personal y los grupos externos.

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Referencias bibliográficas](#)[Anexos](#)

- Sentar las bases para un cambio significativo al estimular el pensamiento progresivo y centrar la atención en lo que es realmente importante para el éxito a largo plazo de la organización.

La participación en el proceso permitirá que el personal y la junta directiva estén mejor informados y los capacite para ser líderes, gerentes y tomadores de decisiones más efectivos. Y terminan con un documento de planificación que pueden usar para administrar eficazmente la organización. Entre el proceso de planificación y la realización de un plan escrito final, pueden surgir una serie de beneficios tangibles:

- Una comprensión explícita del propósito, la misión y los valores de la organización entre el personal, la junta directiva y los componentes externos, con esa comprensión apoyando un mayor nivel de compromiso con la organización y sus objetivos.
- Un marco que guía y apoya la gobernanza de la organización y orienta a la junta directiva y al personal hacia un pensamiento más estratégico y una gestión estratégica.
- Un medio para monitorear los logros y medir los resultados.
- Un plan para la acción.
- Servicios mejorados para clientes.

A continuación, le invitamos a revisar una estrategia de transformación digital basada en cinco reglas:

Índice

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Solucionario

Referencias
bibliográficas

Anexos

Tabla 3. Cinco reglas de una estrategia de transformación digital.

CINCO REGLAS DE UNA ESTRATEGIA DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL
<p>Una transformación digital exitosa debe descansar sobre la base de una estrategia digital inteligente. Y la estrategia digital inteligente, como la estrategia de negocio tradicional, consiste en tomar decisiones de inversión inteligentes para maximizar la ventaja competitiva, el crecimiento, las ganancias y el valor, y luego implementar con disciplina.</p> <p>A continuación, se presentan cinco reglas sobre cómo aprovechar al máximo su estrategia digital.</p>
<p>1. EVALUE EL IMPACTO ESTRATÉGICO DE LA DIGITALIZACIÓN</p>
<p>Una buena estrategia digital comienza con una amplia comprensión del entorno competitivo y cómo es probable que cambie. Debido a que las nuevas tecnologías pueden cambiar radicalmente la economía empresarial, es esencial pensar en las implicaciones para su propia organización y su ecosistema de clientes, proveedores y socios. ¿Qué nuevas ofertas puede habilitar la tecnología digital? ¿Qué nuevos competidores puede potenciar?</p> <p>El impacto y las oportunidades de lo digital variarán según la industria y la función. Los procesos comerciales centrales se pueden reinventar; por ejemplo, las cadenas de suministro se están reconfigurando gracias a la Industria 4.0, lo que hace posible operar instalaciones más pequeñas y flexibles más cerca de los clientes que pueden entregar rápidamente nuevos productos adaptados a los patrones de demanda local. Las plataformas digitales y sus ecosistemas relacionados pueden ofrecer acceso a mercados globales sin fronteras; considere Airbnb. Y los servicios digitales, a menudo basados en datos, pueden mejorar radicalmente la diferenciación y atraer a los clientes.</p> <p>La clave es abrir su mente a la gama completa de posibilidades estratégicas y riesgos que brindan las tecnologías digitales. ¿Cuáles son las tecnologías esenciales y sus implicaciones económicas? ¿Qué nuevas capacidades podrían requerirse? ¿Qué puestos nuevos podría ocupar en el futuro?</p> <p>Piense en Domino's Pizza. Lo digital no reemplazaría a la pizza, pero la empresa se dio cuenta de que lo digital podría fortalecer su ventaja en velocidad y conveniencia. Su aplicación móvil orientada al consumidor agilizó los pasos para pedir y recibir una pizza (y capturar los comentarios de los clientes felices). Un dato interesante: Domino's y Google salieron a bolsa en 2004. Si hubiera invertido un dólar en ambos, habría ganado más dinero con Domino's.</p>

2. DEFINA SU AMBICIÓN DIGITAL

Las organizaciones que ganan en lo digital comienzan pensando en grande, ya sea que busquen fortalecer las ventajas existentes o aprovechar otras nuevas. Las mejores estrategias digitales aspiran a mover la aguja en la creación de valor. Esto es especialmente cierto porque en muchos dominios digitales, los efectos de red crean situaciones en las que el ganador se lo lleva todo, en las que los primeros en moverse y los seguidores rápidos e inteligentes tienen la ventaja.

Las estrategias digitales fallan con más frecuencia debido a muy poca ambición que a demasiada. Kodak inventó la fotografía digital y Blockbuster desarrolló una plataforma de películas en línea antes que Netflix. Pero estas organizaciones históricamente exitosas y líderes en el mercado privaron de esas oportunidades de financiamiento y enfoque organizacional porque priorizaron sus negocios heredados.

La empresa de café Starbucks adoptó la tecnología digital para compensar el retraso en las ventas en la misma tienda. Encontró nuevas formas para que los clientes pidan y paguen su café mediante el desarrollo de una aplicación de pago móvil y la implementación de programas de lealtad digital. ¿El resultado? Las ventas de móviles aumentaron dos veces más rápido que las ventas en tiendas.

Y tenga en cuenta que las estrategias digitales en muchas industrias son cada vez más también estrategias de ecosistema. Rara vez una empresa tiene en su organización todos los elementos necesarios (experiencia, propiedad intelectual, acceso de clientes, etc.).

3. HAGA GRANDES APUESTAS

¿Por dónde empezar y en qué orden? "Deja que florezcan mil flores" puede ser un buen paisaje, pero es una mala estrategia. En general, centrarse en los dos o tres casos de uso más valiosos aportan mayor claridad y ofrece los mejores resultados.

Es importante administrar las iniciativas prioritarias como una cartera y, en primer lugar, implementar las que tienen un impacto a corto plazo. Ganancias a corto plazo (generalmente en áreas como marketing de precisión, precios y promoción impulsados por IA y costo rojo impulsado digitalmente

4. CONSTRUYA NUEVOS MÚSCULOS ESTRATÉGICOS

Una estrategia digital adecuadamente ambiciosa requiere inevitablemente nuevas capacidades y cambios culturales. La organización necesita desarrollar nuevos músculos estratégicos para complementar sus fortalezas tradicionales y garantizar que lo nuevo y lo antiguo trabajen juntos de manera ágil y coordinada.

El nuevo talento digital es fundamental, pero cada vez más escaso. Por eso, igualmente importante, y a menudo subestimado, es redistribuir el talento y las habilidades existentes en las iniciativas que pueden aprovecharlo al máximo. Con talento nuevo y existente, piense qué recursos y capacidades se pueden compartir entre las unidades de negocios, divisiones o regiones en lugar de lo que debe dedicarse a un solo lugar. Desarrollar una fuerza laboral que no se adhiera a roles fijos, sino que evolucione con las necesidades y el ritmo de las iniciativas digitales emergentes. No se preocupe por definir una organización de estado final desde el principio: un proceso de varias etapas que se adapta en función de la experiencia y la madurez digital tiene más sentido.

Establecer una cultura “digital” de esta manera es esencial para una estrategia digital exitosa. Ayuda a atraer talento, especialmente a los millennials, que se sienten atraídos por las oportunidades de autonomía y creatividad. Y debido a la estructura organizacional más plana que proviene de formas ágiles de trabajar, las empresas pueden lograr resultados superiores, más rápido que una organización tradicional.

5. GESTIONE LA TRANSFORMACIÓN ACTIVAMENTE

Si bien no es necesario reescribir completamente el libro de reglas de transformación cuando se trata de digital, algunos problemas requerirán su atención, como la velocidad a la que están evolucionando las tecnologías subyacentes críticas para su industria y, por lo tanto, con qué frecuencia debe volver a examinar las estrategias para refrescar el plan de transformación.

El progreso tecnológico puede ser lineal o exponencial. En industrias con tecnologías de movimiento más lento, los enfoques tradicionales de desarrollo de estrategias de arriba hacia abajo funcionan. Pero planificar con tres años de anticipación puede prepararlo para el fracaso de la ejecución si los cambios en las tecnologías y la dinámica del mercado cambian más rápidamente. En estas industrias más impredecibles y que se mueven más rápido, necesitará un enfoque de planificación más iterativo y ágil, uno que equilibre la alineación estratégica desde arriba con el conocimiento del mercado desde abajo.

Al igual que con cualquier transformación organizativa, será fundamental mantener un centro sólido. Ahí es donde vive la gestión de programas, asegurando la estandarización de procesos, la gestión de datos y la adquisición de talento. Una oficina de transformación, dirigida por un director de transformación digital, puede mantener el impulso, realizar un seguimiento riguroso del progreso frente a objetivos, hitos y métricas detallado, y señalar cuándo es el momento de ajustar el rumbo.

No todas las transformaciones digitales tienen éxito. Aquellos que reflejan una estrategia digital sólida que sigue las cinco reglas simples que acabamos de describir, se asegurarán de que aproveche al máximo su gente y sus inversiones digitales al alinearlas con los movimientos críticos que impulsan una ventaja competitiva y resultados superiores.

Fuente: Adaptado de (Wald et al., 2019)

Nota. Recuperado de [Las cinco reglas de una estrategia digital](#)

Ahora revise la lectura correspondiente al tema 1 del OCW, disponible en [Fundamentos de Estrategia Empresarial](#). Vaya al tema 1 (MC-F-001) Introducción a la Dirección Estratégica realice una revisión general del tema.

2.8. El proceso de planificación estratégica

Hay cinco pasos fundamentales en el proceso de planificación. Estos pasos son una recomendación, pero no son la única receta para preparar un plan estratégico. Los planificadores, son quienes deberán esforzarse reflexiva y creativamente para desarrollar un plan estratégico que mejor se adapte a una organización.

A. Paso 1: Iniciar el proceso de planificación

En una iniciativa de planificación estratégica, se debe primero evaluar si una organización está lista para iniciar el proceso. Si bien se deben abordar varios problemas al evaluar la preparación, esa determinación esencialmente se reduce a si los gerentes de una organización están realmente comprometidos con el esfuerzo y si son capaces de dedicar la atención necesaria al “escenario general”. Por ejemplo, la crisis COVID-19, aparentemente brinda un vistazo repentino a un mundo futuro, uno en el que lo digital se ha convertido en el centro de cada interacción, esto, está obligando a las organizaciones y a las personas a avanzar en la curva de adopción casi de la noche a la mañana.

Revisemos el ejemplo a continuación, en donde damos un análisis del impacto de la pandemia de COVID-19 en la planificación estratégica de las organizaciones en Ecuador.

Tabla 4. Impacto del COVID-19 en la planeación estratégica de las pymes ecuatorianas

Impacto del COVID-19 en la planeación estratégica de las pymes ecuatorianas

El sistema económico de las pequeñas y medianas empresas (pymes) se ha visto afectado por la pandemia de COVID-19. En este tipo de circunstancias, la planificación estratégica puede marcar la diferencia entre la sostenibilidad y el éxito en un plazo determinado o el fracaso y cierre de operaciones de la empresa.

Algunos factores que han hecho que las empresas experimenten etapas difíciles son: la globalización, la competitividad, el incremento de las demandas de clientes, las restricciones bancarias y el dinamismo de los mercados. Sin embargo, su sostenibilidad está marcada por “la ley del más fuerte”, referida a la agilidad e inteligencia aplicada en los negocios para adaptarse a los constantes cambios del entorno y de estos sacar provecho para la generación nuevos mercados de bienes y servicios.

Considerando estas dificultades y las actualmente generadas por la pandemia de COVID-19, se debe considerar la revisión del plan de negocio y la planificación estratégica de la empresa, para mejorar las capacidades del negocio y poder enfrentar los retos económicos. Ante un cambio significativo en el entorno, que afecta directamente a la economía de la empresa, es un error no revisar el modelo de negocio existente y las estrategias, puesto que, este nuevo entorno puede representar una oportunidad para efectuar decisiones estratégicas complejas. De hecho, posiblemente puede tratarse de un momento importante en el que es prudente ser acucioso al pensar y revisar en detalle el negocio y del futuro del mismo.

Según el Observatorio de la Pequeña y Mediana Empresa de la Universidad Andina, la actual pandemia ha propiciado en el Ecuador un estancamiento económico que cuesta 900 dólares por cada uno de sus ciudadanos. Ante las actuales condiciones, el Colegio de Economistas de Pichincha estimó que la mitad de todas las empresas del país están corriendo el riesgo de quebrar, y especialmente, las pymes y las micro empresas; que por cierto constituyen alrededor del 99% de todos los negocios en la nación, terminarán siendo las más afectadas, según afirmó uno de los representantes de la citada asociación gremial (Roa, 2020). Más en detalle se encontró que “El segmento de mayor participación son las microempresas con un 90,78%, seguido de las pequeñas con 7,22% y las medianas con 1,55%. El grupo se concentra en las áreas de servicio y comercio, de acuerdo con el INEC” generando el 60% de todos los puestos de trabajo en el país (El Universo, 2020) (CAMA - Cámara Marítima del Ecuador, 2020).

Lemus (2016) confirma la trascendencia de las pymes en el entorno económico de un país, por tal razón, promover las buenas prácticas se vuelve algo imprescindible, como es el caso de la planeación estratégica, proceso que otorga el fortalecimiento del control interno de cualquier organización y además optimiza los procesos administrativos y financieros. Así mismo, esta poderosa programación facilitará la fijación de determinados objetivos a mediano y largo plazo. Existen múltiples tipos de planeación estratégica que se pueden llevar a cabo, pero, siempre ha de tenerse presente que la objetividad y la correcta determinación de las capacidades de la empresa, son los puntos clave en este tipo de proyectos. Se debe considerar la flexibilidad que tendrá el plan con el fin de que pueda adaptarse a los cambios que irán surgiendo con el paso del tiempo y con el avance de la tecnología. Para que la empresa tenga éxito con cualquier plan estratégico se debe mostrar mayor acoplo a los cambios que puedan haber en un futuro (Lemus, 2016).

En Ecuador, todavía no existen cifras definitivas respecto al impacto ya generado por esta emergencia sanitaria, se conoce que varias empresas se han visto forzadas ya a ciertos recortes de personal, esto en el marco de lo legal y como consecuencia de problemas de liquidez que ya venían enfrentando desde antes del inicio de las medidas de aislamiento social. Por otro lado, en marzo a nivel de bancos privados se registró una caída de 3% en los depósitos captados por el sistema de bancos privados, esto como consecuencia inmediata de la paralización de actividades que se dio en la 2da mitad de marzo (Expreso, 2020). Además, existe falta de liquidez por la inactividad (producción y ventas) en sectores como el turismo, textil, comercio minorista que conlleva a un gran número de despidos de personal, como mecanismos de defensa ante un posible cierre definitivo y quiebra, si se mantiene la actual situación.

De otros actores económicos del mismo sector empresarial se ha podido extraer que, el efecto primordial está vinculado al decrecimiento de la demanda, que por ende ocasiona una merma en las ventas, restringe el acceso a los insumos, obliga a disminuir la mano de obra y dificulta las vías de financiamiento. A todas estas complicaciones habría que anexarle la imposibilidad de ejecución remota que poseen otros tantos procesos productivos, lo que deriva en un efecto contractivo en los ingresos de algunos microempresarios (Luzón; citada en Gutama, 2020).

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Referencias bibliográficas](#)[Anexos](#)

Las principales recomendaciones, según Salles Sainz Grant Thornton S.C. (2020), tras revisar el plan de negocios y las estrategias, es recomendable:

- Deshacerse de activos y líneas de negocio muy poco rentables. Se debe identificar cuál tipo de cliente y qué productos son los que potencialmente facilitan un beneficio mayor, y cuáles ofrecen mayores oportunidades a corto plazo, ya que la diferencia de estos pudiera estar haciendo que la empresa incurra en el consumo de recursos necesarios. La liquidez se produce, por ejemplo, cuando la empresa suprime servicios que no agregan valor al cliente, o también, cuando se desliga en la venta de una línea de negocios no estratégica.
- Estimar la incorporación de nueva tecnología o acceder a ella mediante la intervención de un tercero, si se ha conseguido liquidez o el acceso a algún tipo de financiamiento.
- Adecuar o elegir estratégicamente la ruta del negocio a fines de mantenerse en el mercado, puede ser intentando una mayor rotación de inventario para competir en precio por el incremento en las ventas, o bien, dirigir los esfuerzos mayormente hacia el mejoramiento de la calidad del (de los) producto(s) o servicio(s), con la intención de sacar un provecho publicitario en el propio consumidor/cliente.
- Aprovechar las eventuales oportunidades que surgen en tiempos de escepticismo, ya que es posible que, por las decisiones gubernamentales en materia de administración pública, pudiera darse una flexibilización favorable en las normas arancelarias, cambiarias, entre otras, que en síntesis facilitarían las importaciones o exportaciones, por ejemplo. (Salles Sainz Grant Thornton S.C., 2020)

De esta experiencia, las empresas considerarán que cada estrategia o plan de acción que adopten resultará en el fracaso el éxito de la misma. Indistintamente del tipo o tamaño de la empresa, en momentos de crisis, la estrategia fundamental se inclina hacia la transformación del modelo de negocio en determinada medida y en generar un valor compartido. Además, en el ejercicio exitoso de cualquier organización, es fundamental una planeación estratégica, ya que ese proceso significará la vía sobre la cual iniciará las funciones de la empresa.

Fuente: (Masacón et al., 2020)

Recuperado de [Impacto del COVID-19 en la planeación estratégica de las pymes ecuatorianas](#)

Un mundo en el que los canales digitales se convierten en el modelo principal (y, en algunos casos, el único) de participación del cliente, y los procesos automatizados se convierten en el principal impulsor de la productividad y es la base de cadenas de suministro flexibles, transparentes y estables. Un mundo en el que las formas ágiles de trabajar son un requisito previo para cumplir con los cambios aparentemente diarios en el comportamiento del cliente. Ahora, es el momento de reevaluar las estrategias empresariales, aquellas que brinden ayuda a corto plazo a empleados, clientes y a un amplio conjunto de partes interesadas. Ir a lo seguro inicialmente, por comprensible que parezca hacerlo, suele ser la peor opción.

Una vez que se determine que una organización está realmente lista para comenzar la planificación estratégica, debe hacer cuatro cosas para allanar el camino para un proceso organizado:

1. Identificar los problemas u opciones específicos que el proceso de planificación debe abordar.
2. Aclarar los roles (quién hace qué en el proceso).
3. Crear un comité de planificación para desarrollar un perfil organizacional.
4. Identificar la información que debe recopilarse para ayudar a tomar decisiones acertadas.

El producto desarrollado al final del Paso 1: Iniciar el proceso de planificación, se llama plan de trabajo. Dependiendo del tamaño de una organización, esta parte del proceso puede involucrar a muchas partes interesadas clave. Sin embargo, puede acortarse si una organización solo tiene un puñado de personal que necesitará dar su opinión.

En la unidad 3, examinaremos los elementos básicos para iniciar el proceso de planificación estratégica y cómo prepararnos para él. Se analiza cómo sentar las bases para la participación de las partes

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Referencias bibliográficas](#)[Anexos](#)

interesadas clave y desarrollar una dirección general para el futuro de la organización.

B. Paso 2: Desarrollar las declaraciones de misión y visión

Una declaración de la misión es como un párrafo introductorio, debe comunicar la esencia de una organización. La capacidad de una organización para articular la misión indica su enfoque y su determinación.

Una declaración de misión típicamente describe a una organización en términos de:

Tabla 5. Declaración de misión.

Propósito:	Por qué existe la organización y qué busca lograr.
Negocio:	El método o actividad principal a través del cual la organización intenta cumplir con este propósito.
Valores:	Los principios o el sistema de creencias que guía a los miembros de una organización a medida que persiguen el propósito de la organización.

Mientras que la declaración de misión resume el qué, el cómo y el porqué del trabajo de una organización, una declaración de visión presenta una imagen de cómo se verá el éxito. Por ejemplo, la declaración de misión y la declaración de visión de una organización podrían ser la siguiente:

Tabla 6. Ejemplo de misión y visión

Misión	Brindar servicios innovadores más allá de las expectativas
Visión	Nuestra empresa se basa en un enfoque centrado en el cliente y un conocimiento profundo de la industria, que comprende las expectativas de las partes interesadas, define nuevos requisitos y los entrega con excelencia, que posee mano de obra creativa y utiliza tecnologías digitales de manera óptima en este sentido para brindar servicios eficientes y rentables en toda la cadena de valor empresarial.

Ahora, ingrese al sitio [Visión corporativa, misión y metas estratégicas](#), en donde encontrará información de las definiciones de misión y visión orientadas la transformación digital de una empresa de automóviles, revise la lectura y extraiga los principales hallazgos. Utilice el utilitario del navegador para traducir a español el texto contenido en la página.

A partir de estas declaraciones, podemos ver un movimiento para restaurar y revitalizar los servicios hacia los clientes, se considera implícitamente a la transformación digital como una prioridad máxima para mejorar la calidad del servicio y fortalecer los procesos de negocio. Con las declaraciones de misión y visión en la mano, las organizaciones dan un paso importante hacia la creación de una idea compartida y coherente de lo que está planeando estratégicamente.

Los productos desarrollados al final del Paso 2: Desarrollar las declaraciones de misión y visión son un borrador de la declaración de la misión y un borrador de la declaración de la visión como se muestra en la Tabla 4. Ejemplo de misión y visión. Este paso puede ser muy complejo para una organización más grande con múltiples partes interesadas. Las organizaciones más pequeñas podrán llegar a un acuerdo sobre una misión más fácilmente.

En la Unidad 4. Desarrollar la misión y la visión, examinaremos los elementos básicos de misión y visión. Se analiza cómo sentar las bases para la participación de las partes interesadas clave y desarrollar la dirección para el futuro de la organización.

C. Paso 3: Evaluación del entorno organizacional

Una vez que una organización ha aclarado por qué existe y qué hace, debe tener una visión clara de su situación actual. Recuerde que parte de la planificación estratégica, el pensamiento y la gestión es una conciencia de los recursos disponibles y una mirada al entorno futuro para que una organización pueda responder con éxito al cambio.

Todas las empresas saben cómo poner a prueba nuevas iniciativas estratégicas en tiempos “normales”, pero muy pocas lo hacen a la escala y velocidad que de repente requiere la crisis del COVID-19. Los accionistas de las empresas públicas/privadas exigen rendimientos inmediatos. Los departamentos de finanzas mantienen estrictos los fondos necesarios para hacer avanzar rápidamente las nuevas iniciativas. Los clientes suelen tardar en adaptarse a las nuevas formas de hacer las cosas, y las curvas de adopción tradicionales reflejan esta inercia inherente. Y la cultura organizacional, con sus silos profundamente arraigados, obstaculiza la agilidad y la colaboración. Como resultado, las empresas a menudo experimentan a un ritmo que no coincide con el ritmo de cambio que las rodea, lo que reduce su capacidad para aprender lo suficientemente rápido como para mantenerse al día.

Este paso consiste en reunir información actualizada sobre las fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas (FODA) y rendimiento de una organización, evaluaciones que resaltarán los problemas críticos que enfrenta una organización en tiempos pos COVID y que el plan estratégico debe abordar. Estos podrían incluir una variedad de preocupaciones claves, como la financiación, la incursión de tecnologías digitales en el contexto operativo de las empresas, la resiliencia organizacional, las regulaciones o necesidades cambiantes en los clientes, etc.; el punto es elegir los temas más importantes para abordar. Por lo general, un comité de planificación acordará no más de diez cuestiones críticas en torno a las cuales organizar el plan estratégico.

Los productos que resultan del Paso 3 como lo muestra la Figura 10. Análisis organizacional FODA, son una “base de datos” de información concreta que se puede utilizar para tomar decisiones y una lista de problemas críticos que exigen una respuesta de la organización, los problemas más importantes que la organización debe abordar.

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Referencias bibliográficas](#)[Anexos](#)

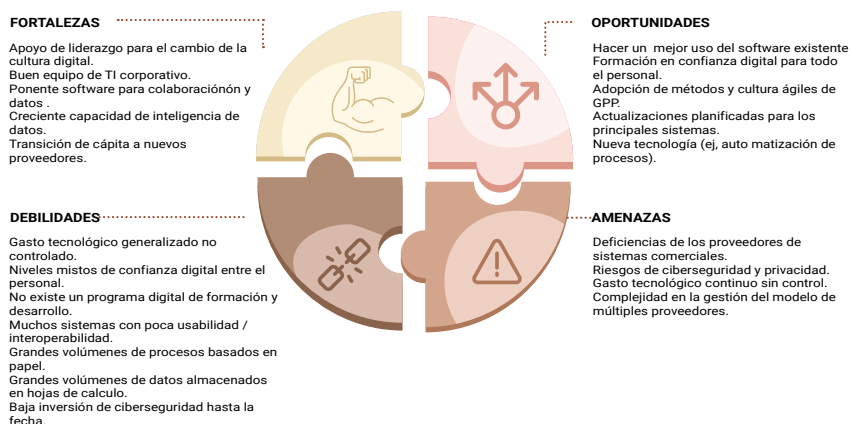


Figura 10. Análisis organizacional FODA

En la unidad 5, aprenderá a realizar una evaluación organizacional. Esto debe hacerse tanto desde una perspectiva interna como externa.

D. Paso 4: Desarrollo de estrategias, metas y objetivos

Una vez que haya afirmado la misión de una organización e identificado sus problemas críticos, es hora de decidir qué hacer al respecto: los enfoques generales que se deben tomar (estrategias) y los resultados generales y específicos que se deben buscar (metas y objetivos). Las estrategias, metas y objetivos pueden provenir de inspiración individual, discusión grupal o técnicas formales de toma de decisiones, pero al final el liderazgo acuerda cómo abordar los problemas críticos.

Tabla 7. Estrategias, metas y objetivos

Estrategias:	Una estrategia es un enfoque o dirección coordinada adoptada por una organización en respuesta a un problema u objetivo crítico.
Metas:	Los objetivos se describen en una declaración de resultados amplia que guía un programa o una función de gestión.
Objetivos:	Un objetivo es un resultado preciso, medible y de fase temporal que respalda el logro de una meta.

Ir más allá de las zonas de confort requiere tener una visión de principio a fin del negocio y los modelos operativos. Aunque sus recursos son necesariamente limitados, la experiencia de las empresas líderes sugiere que centrarse en áreas que tocan más el núcleo de su negocio le dará la mejor oportunidad de éxito, tanto a corto como a largo plazo, que realizar mejoras menores a áreas no centrales. Las organizaciones que realizan cambios menores en los bordes de su modelo de negocio casi siempre no alcanzan sus objetivos. Esta estrategia conduce a retornos de inversión por debajo del costo de capital y a cambios (y aprendizaje) que son demasiado pequeños para igualar el ritmo externo de disrupción. En particular, las organizaciones que adoptan rápidamente plataformas digitales, así como el pensamiento de diseño (design thinking), y los utilizan para redefinir su negocio, han superado a sus pares. Esto será cada vez es más cierto a medida que las empresas manejen grandes cantidades de datos en un panorama en rápida evolución y busquen hacer correcciones de rumbo rápidas y precisas en comparación con sus pares.

Esto puede tomar bastante tiempo y flexibilidad, las discusiones en esta etapa con frecuencia requieren información adicional o una reevaluación de las conclusiones alcanzadas durante la evaluación del entorno. Incluso es posible que surjan nuevas ideas que cambien el impulso de la declaración de la misión. Para crear el mejor plan posible, es importante que los planificadores no tengan miedo de volver a un paso anterior en el proceso para aprovechar la información disponible.

El producto del Paso 4: Desarrollo de estrategias, metas y objetivos es un resumen de las direcciones estratégicas de la organización: las estrategias generales, las metas a largo plazo y los objetivos específicos de su respuesta a problemas críticos. Ver Tabla 10. Estrategia digital.

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Referencias bibliográficas](#)[Anexos](#)

Tabla 8. Estrategia digital

Estrategia	Meta	Objetivos
El cliente primero	Tendremos servicios que pongan a nuestros clientes en primer lugar	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollar un plan para mejorar la captura de datos del cliente para informar el diseño y la entrega de servicios. ▪ Desarrollar un enfoque que garantice que los clientes sean una consideración central en la toma de decisiones y el desarrollo de políticas. ▪ Desarrollar una metodología para rediseñar los servicios que incorpore el mapeo del recorrido del cliente, el mapeo de procesos y la tecnología para mejorar la prestación de servicios de extremo a extremo.
Gobernanza digital efectiva.	Ahorraremos tiempo y costes para los clientes y el personal.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Implementar una estructura de gobierno que respalde las decisiones informadas y las prioridades para la inversión en tecnología y recursos. ▪ Implementar una estructura de financiamiento que permita al Ayuntamiento responder rápidamente a las necesidades cambiantes de los clientes (Agile). ▪ Implementar la estrategia de TIC para garantizar que los sistemas de back-end estén integrados para proporcionar un proceso simplificado de extremo a extremo para los clientes y el personal.

Estrategia	Meta	Objetivos
Fuerte capacidad interna	Incorporaremos una cultura centrada en el cliente	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollar metodologías para incrementar el conocimiento de quiénes son nuestros clientes y qué necesitan de nosotros. ▪ Contratar roles de especialistas que apoyen el rediseño de los servicios ▪ Desarrollar un plan para aumentar la capacidad para el desarrollo y la gestión continua de servicios y canales digitales, incluidos; <ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de accesibilidad • Redacción de contenido web • Diseño de servicio • Entrega ágil de proyectos • Análisis de datos de clientes
Diferentes formas de trabajar	Desarrollaremos capacidad para el diseño de servicios de un extremo a extremo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollar procesos que fomenten un entorno para la colaboración cruzada organizacional en la prestación de servicios. ▪ Desarrollar una metodología para usar datos para informar áreas prioritarias y preparación para la transformación digital. ▪ Desarrollar un marco de información que informe las oportunidades de mejora continua en la prestación de servicios y el éxito de la implementación del proyecto digital. ▪ Desarrollar e implementar un enfoque que garantice que el personal esté comprometido y brindar una excelente experiencia al cliente.

En la unidad 6, aprenderá a desarrollar estrategias, metas y objetivos para su organización. Esta es la última fase de la planificación estratégica antes de comenzar a escribir el plan. Se requiere una reflexión cuidadosa durante este paso para asegurarse de seleccionar estrategias y tácticas que, en última instancia, ayudarán a su organización a lograr su misión.

E. Paso 5: Completar el plan escrito

Hasta el momento se articuló la misión y visión, se identificaron los problemas críticos y se acordaron las estrategias, por lo que el paso 5, esencialmente implica dejar todo eso en papel. Por lo general, un miembro del comité de planificación, los gerentes o incluso un consultor de planificación pueden redactar un documento final y luego presentarlo para su revisión por parte de todos los responsables de la toma de decisiones (generalmente los altos mandos). Este es también el momento de consultar con el personal ejecutivo para determinar cómo se traducirá el documento en planes operativos (planes de acción detallados para lograr los objetivos propuestos por el plan estratégico). Esta importante acción asegurará que el plan aborde las preguntas clave sobre prioridades y direcciones con suficiente detalle para servir como guía. Las revisiones no se deben prolongar durante meses, pero se deben tomar medidas para responder las preguntas importantes que se planteen. Sin duda sería un error ignorar los desacuerdos serios en este paso solo para concluir el proceso más rápidamente.

El resultado final será una descripción concisa de hacia dónde se dirige la organización, cómo debería llegar allí y por qué debe ir de esa manera, ideas que cuentan con el amplio respaldo del personal y la junta directiva de la organización. El producto del paso 5 es el Plan Estratégico. En la unidad 7, aprenderá a escribir un plan estratégico y a utilizar la documentación y formatos en el proceso.

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Referencias bibliográficas](#)[Anexos](#)

A continuación, se mencionan en resumen cada uno de los pasos a seguir en un proceso de planificación estratégica:

Tabla 9. Pasos a seguir en el proceso de Planificación Estratégica

Paso 1:	Preparación; iniciar el proceso de planificación Resultados en un plan de trabajo.
Paso 2:	Desarrollar misión y visión Resultados en una declaración de misión.
Paso 3:	Realizar una evaluación del entorno organizacional Resultados en una base de datos de recursos de información.
Paso 4:	Desarrollar estrategias, metas y objetivos Da como resultado un esquema de direcciones estratégicas.
Paso 5:	Redacción del plan estratégico Resultados en un plan estratégico.



Actividades de aprendizaje recomendadas

Actividad 1

Consulte información sobre modelos de negocios digitales y liste criterios de cómo aprovechan la tecnología para mejorar la operatividad en la organización.

Actividad 2

En el libro base “Administración estratégica”, se muestran diversas fases que fundamentan el proceso de planificación planteado en esta semana para obtener el plan estratégico. Analizando inicialmente la naturaleza de la empresa para luego determinar la misión, la visión y los valores. Luego se formula los objetivos e iniciativas estratégicas y finalmente se obtiene los indicadores claves de la organización. Por ello, le recomendamos leer el Capítulo 4. Fases de la Administración Estratégica, páginas 80 - 86. Libro: González, A. C. L. (2014). Administración estratégica.



Autoevaluación 2

Una vez que ha estudiado los conceptos relacionados a la Unidad 2, le invitamos a desarrollar la autoevaluación, que le ayudará a retroalimentar los conocimientos adquiridos hasta el momento.

1. ¿Qué es la planificación estratégica?
 - a. Es el desarrollo de la misión y la visión de una empresa.
 - b. Es el proceso de toma de decisiones que realiza la organización.
 - c. Un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario.
2. En el contexto empresarial se pueden identificar tres niveles de gestión:
 - a. Nivel corporativo, gerencial y funcional.
 - b. Nivel directivo, personal y funcional.
 - c. Nivel personal, funcional y gerencial.
3. La planificación estratégica implica:
 - a. Anticipar el entorno actual, pero las decisiones se toman en el futuro.
 - b. Anticipar el entorno futuro, pero las decisiones se toman en el presente.
 - c. Pronosticar el entorno futuro y las decisiones se toman en el futuro.

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Referencias bibliográficas](#)[Anexos](#)

4. El producto desarrollado al final del Paso 1 se llama:
 - a. Plan de trabajo.
 - b. Documento de planificación estratégica.
 - c. FODA.
5. Una declaración de misión típicamente describe a una organización en términos de:
 - a. Nivel corporativo, gerencial y funcional.
 - b. Nivel corporativo, propósito y valores.
 - c. Propósito, negocio y valores.
6. La declaración de la misión:
 - a. Resume los valores de la organización.
 - b. Resume el qué, el cómo y el porqué del trabajo de una organización.
 - c. Presenta una imagen de cómo se verá el éxito.
7. La declaración de la visión:
 - a. Resume los valores de la organización.
 - b. Resume el qué, el cómo y el porqué del trabajo de una organización.
 - c. Presenta una imagen de cómo se verá el éxito.
8. Es el paso que reúne información actualizada sobre las fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas y rendimiento de una organización
 - a. Paso 1: Iniciar el proceso de planificación.
 - b. Paso 2: Desarrollar las declaraciones de misión y visión.
 - c. Paso 3: Evaluación del entorno organizacional.

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Referencias bibliográficas](#)[Anexos](#)

9. Es el paso en donde enfoques generales que se deben tomar y los resultados generales y específicos que se deben buscar.
- a. Paso 1: Iniciar el proceso de planificación.
 - b. Paso 4: Desarrollo de estrategias, metas y objetivos.
 - c. Paso 3: Evaluación del entorno organizacional.
10. El producto final del proceso de planificación estratégica es:
- a. El plan estratégico.
 - b. El POA.
 - c. El documento de estrategias, metas y objetivos.

[Ir al solucionario](#)

[Índice](#)

[Primer
bimestre](#)

[Segundo
bimestre](#)

[Solucionario](#)

[Referencias
bibliográficas](#)

[Anexos](#)



Semana 5

El proceso de planificación estratégica puede estar definido por 5 pasos que como resultado generan el Plan Estratégico. Recuerde que estos pasos son una recomendación. En el primer paso de este proceso Paso 1: Iniciar el proceso de planificación, evaluamos si la organización está lista, si hay compromiso con las partes interesadas y si los altos mandos comparten la visión de la organización. Es muy importante tener claro el panorama de la organización, por ello, en esta semana revisaremos a detalle las acciones que se deben realizar en el Paso 1 que consisten en 1) la preparación de la organización en donde analizaremos: ciertas consideraciones del proceso de planificación, examinar la experiencia previa, la participación de las partes interesadas y los roles de las partes interesadas que describiremos a continuación; y 2) la creación de un comité de planificación estratégica.



Unidad 3. Iniciando el proceso de planificación

La planificación estratégica ayuda a una organización a ser vibrante y capaz de evolucionar. En (De Geus, 2002), se describe que las organizaciones están vivas, y al igual que las personas, necesitan adaptarse a un entorno cambiante para tener éxito a largo plazo. El desafío de transformar digitalmente a un negocio es sin duda un desafío a largo plazo.

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Referencias bibliográficas](#)[Anexos](#)

La planificación estratégica es una buena idea, pero solo vale la pena en la práctica si la organización está lista, las personas creen en ella y se comprometen a lograr los resultados. Una buena definición de compromiso, es la perseverancia inquebrantable y la dirección emocionalmente impulsada.

El proceso de planificación estratégica describe los pasos para una planificación exitosa, así como las posibles dificultades a evitar. Sin embargo, el requisito más importante es un fuerte compromiso con el proceso de planificación por parte de los altos mandos, gerentes o los líderes de la organización. El liderazgo superior debe gastar mucho tiempo y energía en el proceso o nunca despegará. En otras palabras, independientemente de cuánto necesita una organización para hacer una planificación estratégica, un gerente o un ejecutivo no podrá iniciar un proceso de planificación solo sin el compromiso sustancial de los altos mandos.

Esto no significa que un visionario en el personal (staff) no tenga la oportunidad de iniciar un proceso de planificación estratégica. Una persona puede ser el catalizador para comenzar el proceso. Sin embargo, dicha persona debe reclutar activamente el apoyo de los altos mandos mediante la identificación de los beneficios potenciales para la organización y ayudar a las partes interesadas clave a ver la necesidad de la planificación. Por ejemplo, se podrían tomar en cuenta estas inquietudes para plantear la necesidad de un proceso de planificación estratégica:

- ¿Está confundido el personal acerca de cómo se relacionan sus programas entre sí?
- ¿Los altos mandos evitan buscar apoyo del personal para mejorar la organización?
- ¿No está claro qué ha logrado la organización y cómo medir el éxito de sus esfuerzos?

Si la respuesta a este tipo de preguntas es “sí”, entonces se puede presentar un caso convincente para hacer una planificación estratégica.

El proceso de planificación estratégica es parte de una asociación entre los altos mandos, gerentes o líderes y el personal de la organización. La razón por la que estos grupos deben involucrarse es que la planificación estratégica se encuentra en la intersección de la gobernanza (el rol de los altos mandos) y la administración (el rol del personal). Quien inicia el proceso de planificación estratégica debe reconocer que su éxito radica en lograr la participación de todas las partes interesadas de la organización.

Los altos mandos deben evaluar la preparación de la organización y tener claro lo que les gustaría que se lograra con el proceso de planificación. Si tiene sentido seguir adelante, proceda formando un comité de planificación estratégica.

3.1. Preparación

Quizás la mejor manera de comenzar el proceso de planificación estratégica es establecer un contexto para el esfuerzo; si una organización está considerando realizar dicha planificación, probablemente haya algunas razones subyacentes y resultados esperados. Esta no es una evaluación formal, sino simplemente una forma de manejar las preocupaciones y expectativas que muestran una imagen de este esfuerzo desde el principio.

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Referencias bibliográficas](#)[Anexos](#)

Tabla 10. Criterios de preparación para la planificación estratégica

Criterios de preparación para la planificación estratégica

- Falta de alineación de Ti con el negocio.
- Compromiso y apoyo de los altos mandos para llevar el proyecto hasta el final.
- Funciones y expectativas claras para todos los participantes en el proceso de planificación, incluida la claridad sobre quién contribuirá al plan y quiénes serán los encargados de tomar las decisiones.
- Acceso a información relevante para evaluar la organización (suficiente investigación de mercado) y disposición para reconocer y responder al entorno interno y externo de la organización (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas).
- Al menos un pensador estratégico y al menos un realista, disposición a ser inclusivo y alentar una amplia participación para que las personas se sientan responsables y energizadas por el proceso.
- Un compromiso adecuado de los recursos de la organización para completar el proceso de planificación tal como se diseñó, por ejemplo, el tiempo del personal, el tiempo de los líderes y los dólares para gastar en el proceso (investigación de mercado, consultores).
- Líderes y personal que entienden el propósito de la planificación, se dan cuenta de lo que es y no pueden lograr, y han alcanzado un consenso sobre los resultados deseados del proceso de planificación.
- Un verdadero compromiso para evaluar los programas actuales y satisfacer las necesidades actuales y futuras de los clientes.
- Una disposición a cuestionar el status quo y a buscar nuevas formas de hacer y evaluar las cosas.
- Buenas relaciones laborales y la capacidad de resolver conflictos entre las partes interesadas clave.

A. Consideraciones del proceso de planificación

Al igual que con cualquier esfuerzo importante, un proceso de planificación estratégica tiene su tiempo y lugar adecuados en la vida de una organización. Deben existir ciertas condiciones y criterios (y otros no) para que la planificación estratégica sea un esfuerzo creativo, colaborativo y exitoso, por lo que es importante ser honesto al analizar la preparación para la planificación estratégica en una organización.

En la Tabla 7. Criterios de preparación para la planificación estratégica mostramos criterios ideales que una organización debería tener implementados antes de comprometerse con un proceso de planificación estratégica. Pero cuando se considera tal esfuerzo, las trampas que deben evitarse son igualmente importantes. En la Tabla 11. Errores de planificación estratégica exponemos los problemas típicos en el proceso de planificación estratégica.

Tabla 11. Errores de planificación estratégica

Errores de planificación estratégica

- No considerar las estrategias de TI en las estrategias de negocio.
- Demasiada formalidad o rigidez en el proceso de planificación, por lo que carece de simplicidad y restringe la creatividad.
- Los altos mandos asumen que la planificación estratégica es algo separado de todo el proceso de gestión.
- Los altos mandos asumen que puede delegar completamente la función de planificación a un planificador.
- Los altos mandos están tan absortos en los problemas actuales (como una crisis financiera u otras circunstancias extremas) que no tiene ni el tiempo ni el margen para mirar con suficiente anticipación como para planificar el futuro.

- La tendencia de los altos mandos a rechazar las decisiones tomadas durante el proceso de planificación en favor de sus propias decisiones intuitivas.
- No involucrar al personal en el proceso de planificación.
- Fracaso de los altos mandos para incluir a los jefes de departamento y división en el desarrollo de planes para sus departamentos.
- Falta de articulación de restricciones y no negociables por adelantado.
- Falta de crear un clima organizacional que sea receptivo a la planificación y el cambio.

Si reconoce a una organización en cualquiera de los síntomas descritos en la Tabla 4, retroceda y reconsidere la viabilidad de un esfuerzo de planificación estratégica en este momento. Si se presentan muchos de estos obstáculos, entonces un proceso de planificación estratégica en profundidad puede no ser apropiado en este momento. Incluso si una organización está a la mitad del proceso de planificación antes de darse cuenta de que no está realmente lista para planificar, debe detenerse allí y abordar las barreras para la planificación estratégica antes de continuar con el proceso.

B. La alineación entre Negocio/TI

La alineación negocio-TIC implica optimizar la comunicación entre los ejecutivos que toman las decisiones comerciales y los gerentes de TIC que supervisan las operaciones técnicas. La implementación de planes de negocios y arquitecturas de TIC flexibles, así como la asignación efectiva de costos, son componentes críticos de cualquier esfuerzo de alineación negocio-TIC. Los gerentes de TIC pueden formular y enviar propuestas que se pueden adaptar para garantizar el retorno de la inversión (ROI) óptimo. Los ejecutivos de negocios pueden asistir a reuniones y seminarios del departamento de TI para mejorar su comprensión de las capacidades técnicas y las limitaciones de la empresa.

Algunas definiciones se centran más en los resultados (la capacidad de TI para producir valor comercial) que en los medios (la armonía entre TI y los tomadores de decisiones comerciales dentro de las organizaciones); por ejemplo, la alineación es la capacidad de demostrar una relación positiva entre las tecnologías de la información y las medidas financieras aceptadas de desempeño que se definen en un proceso de planificación estratégica.

Esta alineación contrasta con lo que a menudo se experimenta en las organizaciones: profesionales de TIC y de negocios que no pueden cerrar la brecha entre ellos debido a diferencias en objetivos, cultura e incentivos y una ignorancia mutua del cuerpo de conocimiento del otro grupo. Esta brecha generalmente da como resultado sistemas de TIC costosos que no proporcionan un retorno de la inversión adecuado. Por esta razón, la búsqueda de la alineación negocio/TIC está estrechamente asociada con los intentos de mejorar el valor comercial de las inversiones en TI.

No es inusual que los profesionales de TIC y de negocios dentro de una organización experimenten conflictos y luchas, ya que la falta de comprensión mutua y la incapacidad para producir los resultados deseados conduce a la culpa y la desconfianza. La búsqueda de la alineación negocio/TIC a menudo incluye esfuerzos para establecer la confianza entre estos dos grupos y un mecanismo para la toma de decisiones por consenso.

Para lograr el alineamiento negocio-TIC, las organizaciones deben tomar mejores decisiones que tengan en cuenta tanto las disciplinas comerciales como las de TIC. Establecer procesos para la toma de decisiones y el control es esencialmente lo que se entiende por el término “gobernanza”; por lo que la alineación negocio-TIC está estrechamente relacionada con el gobierno de la tecnología de la información. Una definición comúnmente citada por IT Governance Institute es: la gobernanza es responsabilidad de la junta directiva y la gerencia ejecutiva, es una parte integral de la gobernanza empresarial

y consiste en el liderazgo y la organización en estructuras y procesos que aseguran que la TIC de la organización sostiene y amplía las estrategias y objetivos de la organización.

También relacionado con el esfuerzo por tomar mejores decisiones y, por lo tanto, a menudo parte de la alineación negocio-TIC, está el área de gestión de la cartera de TIC, que tiene que ver con las decisiones sobre qué proyectos de TIC se financian y cuáles no.

En última instancia, el valor debe provenir no solo de las tecnologías y herramientas de TIC que se seleccionan, sino también de la forma en que se utilizan en la organización. Por esta razón, el alcance de alineamiento negocio-TIC también incluye la transformación empresarial, en la que las organizaciones rediseñan la forma en que se realiza el trabajo con el fin de lograr eficiencias que son posibles gracias a la nueva TIC. Por lo tanto, la implementación de TIC para alcanzar su máximo potencial de valor comercial incluye no solo un componente técnico, sino también un componente de gestión del cambio organizacional.

C. Experiencia previa

Además de evaluar las circunstancias actuales, es útil evaluar los esfuerzos anteriores en la planificación y aplicar las lecciones aprendidas. Si los procesos de planificación anteriores de una organización tuvieron éxito, entonces querrá intentar duplicar ese éxito utilizando procesos similares esta vez.

Pero si los esfuerzos de planificación anteriores no han funcionado bien, o si no se siguieron los planes que resultaron de los esfuerzos anteriores, entonces debe dedicar un tiempo a descubrir por qué esto es así y qué cambios podrían beneficiar los esfuerzos de planificación futuros. Si los altos mandos de una organización han estado en funcionamiento durante algunos años, debería haber una cantidad de personal alrededor que pueda desempeñar el papel de historiador para dar más credibilidad a este esfuerzo.

Índice

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Solucionario

Referencias
bibliográficas

Anexos

D. Participación en el proceso de planificación

La planificación estratégica debe ser un esfuerzo inclusivo que involucre a las partes interesadas clave en las etapas apropiadas. ¿Quiénes son los interesados? Cualquiera que se preocupe o deba preocuparse por la organización y cualquier persona que tenga una “participación” en el éxito o el fracaso de su misión es una parte interesada.

Esto abarca a aquellos que deben implementar el plan estratégico, aquellos que se benefician de su implementación y aquellos que podrían ayudar o dificultar significativamente su implementación, como los altos mandos, el personal (a tiempo parcial y a tiempo completo, asalariados y voluntarios, actuales y anteriores), financiadores (existentes, potenciales), clientes (existentes, pasados, potenciales), competidores, posibles colaboradores y otras empresas en campos paralelos o relacionados.

Parte del pensamiento y la creatividad del proceso de planificación estratégica es identificar a aquellos individuos y grupos que tradicionalmente podrían no considerarse partes interesadas “clave”, pero que podrían contribuir con perspectivas únicas y valiosas. Es importante incluir esta gama de participantes porque un proceso verdaderamente inclusivo logra lo siguiente:

- Ayuda a generar entusiasmo interno y externo y compromiso con la organización y sus estrategias: aquellos que sienten que han contribuido al proceso de planificación, luego se sienten invertidos en él y es más probable que se apropien de los objetivos y esfuerzos de la organización.
- Agrega objetividad al proceso: los “extraños” pueden identificar la jerga o hacer preguntas críticas sobre cuestiones que los “internos” podrían asumir que son de conocimiento común o simplemente dar por sentado.

- Desarrolla las bases para futuras relaciones laborales.
- Establece un intercambio continuo de información entre el personal, la gerencia, los clientes y otras partes interesadas clave.
- Asegura una adecuada profundidad y amplitud de datos para tomar decisiones informadas.

E. Roles de las partes interesadas en la planificación

Determinar cómo incluir a todos estos interesados puede ser aún más desafiante que identificar quiénes son, ya que hay muchos tipos y niveles diferentes de participación en el proceso de planificación estratégica. A continuación, mencionamos algunas responsabilidades de las partes interesadas:

Tabla 12. Responsabilidades en un proceso de planificación estratégica

Liderazgo:	Tomar la iniciativa para ver que se tomen decisiones y se hagan las cosas.
Facilitación:	Prestar atención al proceso en lugar del contenido (un papel desempeñado, por ejemplo, por un consultor externo o un participante neutral).
Entrada:	Proporcionar información y opiniones.
Toma de decisiones:	Usar esa información y esas opiniones para establecer estrategias y objetivos.

Es importante delinear entre los interesados que aportan información y los que toman decisiones. Pedir una opinión no es lo mismo que tener una última palabra en las decisiones relacionadas, pero las partes interesadas a veces pierden de vista esa distinción. Es responsabilidad de quienes toman las decisiones construir un marco y un proceso para que los participantes conozcan sus roles y lo que se hará con sus comentarios y opiniones.

La naturaleza de la participación de las partes interesadas dependerá de cualquier número de factores: tamaño, cultura y estilo de gestión, gama de componentes y amplitud de servicios. A continuación, se presentan algunas descripciones generales de los roles de los interesados específicos en el proceso de planificación estratégica.

Tabla 13. Posibles partes interesadas en un proceso de planificación estratégica

Altos mandos, gerentes, directores ejecutivos	Suelen ser los motores principales del plan durante todo el proceso. Trabajan en estrecha colaboración con el presidente del comité de planificación y, a menudo, sirven como enlace principal entre el personal y el comité de planificación. A veces, escriben el plan estratégico, pero puede delegar esa responsabilidad a otra persona. Juegan un papel crucial en que él o ella es el responsable final de la implementación del plan.
Juntas directivas	En su capacidad de gobernanza, una de las principales responsabilidades de la junta directiva es la planificación: garantizar un buen proceso de planificación, contribuir con una perspectiva visionaria y general al proceso y aprobar el plan final. La junta directiva debe proporcionar información para la misión, visión, valores y aspectos de evaluación del entorno del plan. La junta directiva también podría participar en discusiones estratégicas, establecer prioridades administrativas y de programas a largo plazo y establecer metas para sí mismo.
Personal	El personal remunerado y voluntario tiene experiencia programática y familiaridad con el campo y los clientes, que son vitales para configurar un plan estratégico relevante y viable. Su participación no solo garantiza la aceptación de los objetivos y estrategias de la organización, sino que es el vínculo entre la visión descrita en el plan y la realización de esa visión en el día a día. También se puede pedir a algunos miembros del personal que recopilen datos (estudios de mercado) y evalúen programas. Los gerentes de programa deben tener aportes para establecer los objetivos del programa a largo plazo y deben ayudar en el desarrollo de planes operativos. Idealmente, el personal debe estar representado en el comité de planificación.

Clientes	Involucrar directamente a clientes pasados y presentes en el proceso de planificación y solicitar su experiencia única de primera mano con una organización es una de las mejores maneras de obtener información sobre su desempeño y obtener orientación para proporcionar servicios en el futuro. Por estas razones, algunas organizaciones incluyen representantes de clientes en el comité de planificación.
Accionistas	Los accionistas pasados, actuales y potenciales proporcionan otra perspectiva valiosa sobre las necesidades del cliente y cómo otros en la comunidad están cumpliendo o no satisfaciendo esas necesidades. Es posible que puedan arrojar algo de luz sobre la inclinación de la comunidad de donantes a financiar un nuevo programa específico. Del mismo modo, las discusiones con los accionistas pueden permitirle diseñar "el financiamiento" en un programa desde el principio. Debe buscar los aportes de los accionistas principalmente durante la etapa de evaluación del entorno del proceso de planificación. Los accionistas actuales y futuros también deben recibir un resumen ejecutivo del plan estratégico.
Competidores y posibles colaboradores	Puede considerar pedirles a los competidores que contribuyan a su evaluación del entorno, no solo para obtener otra opinión externa, sino para obtener información para ayudar a la organización a ser más competitiva y desarrollar relaciones de colaboración.

Determinar el tipo y el nivel de participación de las partes interesadas es importante para el proceso de planificación estratégica general. El nivel de participación depende de la relación de la parte interesada con la empresa. Los niveles de participación pueden incluir, pero no se limitan a, las siguientes formas en que las partes interesadas pueden participar:

- Necesita estar informado del proceso y respaldar sus resultados.
- Tomar decisiones sobre el proceso y los resultados de la planificación estratégica.
- Colaborar en el comité de planificación estratégica.

- Proporcionar información o datos, recursos y orientación estratégica.
- Participar en el desarrollo de declaraciones compartidas de visión, misión y valores.
- Ayudar o proporcionar información sobre el establecimiento de prioridades.

Una vez que la empresa haya identificado a las partes interesadas clave y sus niveles de participación, será más fácil identificar en qué momento involucrarlas en el proceso. Si los líderes empresariales necesitan estar informados del proceso, respaldar sus resultados o proporcionar aprobación, entonces el CPE debe considerar la identificación de puntos específicos en el proceso de planificación estratégica en los que estos deberán tomar decisiones o las actualizaciones deberán proporcionarse a ellos. Estos puntos pueden ocurrir al principio, a la mitad y al final del proceso. Por ejemplo, una vez que el CPE determina el proceso de planificación estratégica y el cronograma, el líder empresarial puede proporcionar una actualización o solicitar la aprobación de la Junta Ejecutiva antes de iniciar el proceso.

La participación de las partes interesadas es especialmente importante en el desarrollo de declaraciones de visión, misión y valores. Involucrar al liderazgo tribal y a los miembros del personal en este proceso brinda oportunidades para que todos contribuyan, ayuda a crear un sentido compartido de propiedad y fomenta la aceptación para apoyar la misión, defender los valores y trabajar para lograr la visión. Tratar de acortar el proceso haciendo que unas pocas personas creen productos finales a puerta cerrada sería un error, porque el plan estratégico está destinado a que todos lo apoyen y adopten.

Índice

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Solucionario

Referencias
bibliográficas

Anexos

Utilice la Tabla 12. Plan de trabajo para documentar la planificación relacionada con la participación de las partes interesadas. Puede ser más fácil para el CPE completar la tercera y cuarta columnas relacionadas con sus roles en el proceso y las acciones necesarias una vez que se ha determinado el enfoque para desarrollar el plan estratégico.

F. Participación: planificación descendente, ascendente o híbrida

Finalmente, una influencia clave en la participación de los interesados es el estilo utilizado en el proceso de planificación, particularmente si una organización utiliza un proceso de planificación de arriba hacia abajo o de abajo hacia arriba.

Un proceso de arriba hacia abajo supone que las personas con el más alto nivel de responsabilidad están en la mejor posición para ser pensadores generales y planificar lo mejor para la organización. El principal inconveniente de este enfoque es que a menudo da como resultado planes que no cuentan con la comprensión y el apoyo del personal de línea (los que están más directamente involucrados en la prestación de servicios a los clientes), por lo que el plan puede no ser factible o en el mejor interés de los clientes.

Por otro lado, un proceso de planificación ascendente compila planes de personas o departamentos, abordando así la necesidad de aportes e inversiones del personal. Tal proceso, sin embargo, puede producir un plan de mosaico que carece de coherencia para la organización en su conjunto y da como resultado un uso descoordinado, incluso derrochador, de los recursos.

El mejor enfoque parece ser un híbrido que logra un equilibrio entre la necesidad de un liderazgo decisivo y una colaboración productiva, que presenta la comunicación abierta de un proceso de planificación ascendente y la dirección clara de un proceso descendente. El

resultado neto es una combinación efectiva de lo mejor de ambos modelos de participación; El proceso de planificación descrito en esta guía es un híbrido.



Actividades de aprendizaje recomendadas

Actividad 1

Consulte más información sobre cómo implementar la planificación estratégica de TI. Liste las diferentes metodologías, prácticas y enfoques utilizados para lograr un proceso de Planificación Estratégica de TI efectivo.

Actividad 2

Consulte información sobre la experiencia de las organizaciones en procesos de transformación digital e identifique las brechas actuales que atraviesan las organizaciones TI.

Actividad 3

Lea el caso de estudio que encontrará en el ANEXO 3. CASO PRÁCTICO.

[Ir a anexos](#)

El caso detalla las directrices, el proceso y las decisiones tomadas a cabo para planificar la estrategia del Municipio de Loja. Los apartados Introducción, Resumen ejecutivo, Alcance, Antecedentes, Estrategia previa, Actores clave y Resumen del Proceso de Planificación le ayudarán a comprender el estado actual del Municipio de Loja previo al proceso de planificación estratégica. En el apartado

Índice

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Solucionario

Referencias
bibliográficas

Anexos

Evaluar la preparación del Municipio de Loja para la planificación estratégica observará información sobre las consideraciones tomadas en el proceso, la conformación del comité de planificación estratégica, la identificación de las partes interesadas, la asignación de roles, la determinación del enfoque de planificación y el desarrollo de una línea de tiempo en un proceso de planificación estratégica llevado a cabo para mejorar los servicios del Municipio de Loja. Este caso de estudio sustenta la información revisada en esta semana y servirá de guía a lo largo del estudio del texto guía.

Actividad 4

Tenga presente que, el proceso de planificación estratégica inicia con la preparación de la organización. A más de las actividades mencionadas en esta semana, otro factor que nos ayuda a preparar a la organización, es realizar la evaluación de las potencialidades de la misma. Este paso consiste en evaluar las capacidades de innovación, los sistemas de información disponibles y la respuesta de áreas como producción, finanzas y recursos humanos.

En el libro base “Administración estratégica”, encontrará un capítulo que le ayudará a reforzar estos conceptos. Le recomendamos leer el Capítulo 2. Evaluación de las potencialidades de la empresa, páginas 23 - 61. Libro González, A. C. L. (2014). Administración Estratégica.



Semana 6

Cuando ya hemos realizado todas las actividades recomendadas en el Paso 1 para la preparación de la organización, a continuación, es necesario crear un comité de planificación estratégica. El mejor enfoque para escribir un plan estratégico exitoso es a través del trabajo en equipo. Tenga presente que, el comité será el equipo responsable de planificar, coordinar y liderar el proceso de planificación estratégica.

3.2. Organización del comité de planificación estratégica

El propósito de un equipo de planificación estratégica es planificar, coordinar y liderar el proceso de planificación estratégica para la organización. Necesitará un líder de equipo para este grupo. El tamaño y la composición del equipo variarán, dependiendo del tamaño de la organización. El equipo debe estar formado por personas que puedan proporcionar la información necesaria sobre cada parte del funcionamiento de la organización, abarcando todos los aspectos técnicos y presupuestarios.

A. El comité de planificación

El comité de planificación estratégica CPE encabeza el proceso de planificación. Eso significa que los miembros del comité no son responsables de hacer todo el trabajo, pero son responsables de garantizar que el trabajo se realice. Básicamente, el comité reúne los recursos y esfuerzos para el que el proceso de planificación estratégica sea exitoso: decidiendo a qué partes interesadas involucrar y cómo involucrarlos, priorizando o restringiendo la información para que la organización debata y evalúe, y creando borradores iniciales de documentos. Los altos mandos y las juntas directivas suelen seleccionar un comité de planificación compuesto por personal y miembros de la junta directiva.

El comité debe ser convocado una vez que los altos mandos tomen la decisión de seguir adelante. Todos los involucrados en el proceso de planificación deben hablar el mismo lenguaje de planificación y tener una comprensión compartida de lo que implica el proceso. Palabras como propósito, misión, estrategia, meta, objetivo, visión y larga duración tienen diferentes significados para diferentes personas. Como parte de este paso de preparación, el comité de planificación debe aprender y acordar un lenguaje y procesos comunes para su esfuerzo de planificación estratégica.

B. Uso de consultores

Muchas organizaciones incluyen un consultor externo en algunos o todos los procesos de planificación. Por ejemplo, es bastante común tener un consultor que facilite retiros y reuniones, sirviendo como mediador de conversación para que las buenas ideas no se pierdan entre las emociones o personalidades de los participantes. Un facilitador también puede proporcionar objetividad haciendo preguntas aclaratorias, desafiando suposiciones, alentando al grupo a cuestionar el statu quo y ver que la jerga organizacional se mantiene al mínimo. Las organizaciones también pueden preguntar a un consultor para obtener información o capacitación sobre lenguaje de planificación, herramientas y procesos.

Al considerar la inclusión de consultores en el proceso de planificación estratégica, el comité de planificación primero debe tener una comprensión clara de lo que realmente necesita de un consultor y qué asistencia puede proporcionarle. (Block & Nowlan, 1981) describen tres roles principales que debe desempeñar un consultor eficaz:

1. Como un par de manos, un consultor puede realizar tareas que la organización de un cliente sabe hacer pero que no tiene el poder de la persona para realizar. (Por ejemplo, organizar reuniones, redactar documentos y realizar entrevistas con clientes).
2. En el papel de experto, un consultor proporciona conocimientos o habilidades que la organización no tiene en casa. (Por ejemplo, evaluar un programa o función de gestión o analizar las implicaciones de las tendencias situacionales es en la financiación o prestación de servicios).
3. En el rol colaborativo, el consultor trabaja como socio de la organización, aportando conocimiento del proceso, pero dejando el resto al cliente. El cliente tiene la experiencia y el

poder personal para realizar tareas una vez que se determina el enfoque. Como ejemplo, un consultor puede proporcionar orientación sobre el proceso de planificación y facilitar la planificación de reuniones y retiros, pero claramente deja el debate de contenido al cliente.

Si nadie en la organización tiene experiencia con la planificación estratégica, la asistencia de un consultor para diseñar el proceso de planificación ayudará a centrar la energía de los planificadores donde más se necesita y evitará “reinventar la rueda”. Además, un extraño que trabaja con el grupo ofrece objetividad y neutralidad. A veces se necesita un extraño para hacer las preguntas difíciles, y un facilitador capacitado ayudará a sacar a flote los desacuerdos sobre cuestiones importantes, así como a gestionar los posibles conflictos de manera constructiva.

Aun así, puede ser costoso pagarle a un consultor para que haga un trabajo que un miembro del personal de la organización podría hacer. Si el costo es una consideración clave, esto podría en sí mismo determinar qué papel (si corresponde) debe desempeñar un consultor en el proceso de planificación estratégica.

Si una organización decide contratar a un consultor, debe buscar uno que tenga experiencia en su campo y en el tipo de organización. Si no puede encontrar uno que se ajuste a medida de la organización, intente distribuir las tareas entre algunos consultores. Por ejemplo, un especialista en desarrollo podría ser la persona adecuada para realizar un estudio para ayudar a planificar la parte financiera, pero carece de las habilidades para guiar un proceso de planificación. En ese caso, busque un experto en finanzas y un consultor con una experiencia más amplia en planificación estratégica.

Al elegir un consultor, también debe buscar el ajuste. Un consultor puede tener toda la experiencia que uno podría pedir, pero aun así no debe ser contratado a menos que él o ella inspiren confianza.

Índice

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Solucionario

Referencias
bibliográficas

Anexos

El consultor debe ser un buen oyente y no tener miedo de hablar honestamente. Se discutirán muchos temas importantes en el proceso de planificación, tal vez incluidos los delicados que requieren discreción o suscitan conflictos, por lo que una buena y confiable relación de trabajo entre el consultor y el comité de planificación es crucial para un proceso de planificación estratégica exitoso.

Lista de verificación para trabajar con un consultor

La siguiente lista describe muchos de los problemas descritos anteriormente y es una referencia útil para los organizadores, ya que deben considerar trabajar y luego establecer una relación de trabajo con un consultor. Aclarará la expectativa organizacional sobre el trabajo que hará un consultor.

- Decida aproximadamente el presupuesto con el que se cuenta.
- Hable con al menos dos consultores y verifique las referencias que le proporcionan.
- Solicite a cada consultor que esté considerando seriamente presentar una propuesta por escrito que resuma el trabajo a realizar, el cronograma y el costo.
- Asegúrese de sentirse cómodo trabajando con el consultor que seleccione.
- Desarrolle un contrato escrito claramente redactado que incluya lo siguiente:
 - Lista de “entregables”.
 - Una fecha de finalización proyectada.
 - Un horario para el pago.
 - Puntos de control en el camino en el que el cliente y el consultor pueden evaluar el progreso y resolver cualquier problema que pueda haber surgido.
 - Un mecanismo por el cual cualquiera de las partes puede rescindir el contrato antes de que se complete.

- El nombre de la persona en una organización que tiene la autoridad para aceptar gastos o aprobar el trabajo del consultor.
- El nombre de la persona que realizará el trabajo de consultoría real.

C. Principios y valores de la planificación

Al principio, el comité de planificación debe establecer los principios y valores que regirán ampliamente el esfuerzo de planificación estratégica. Los principios y valores de planificación sirven como marco para evaluar la integridad y la responsabilidad del proceso de planificación. Por ejemplo, los siguientes principios y valores de planificación podrían aplicarse a su planificación estratégica:

- **Inclusión:** se buscarán aportes de todos los niveles dentro de la organización.
- **Participación significativa:** el personal debe sentir que su participación es sustantiva y tiene el potencial de influir en el resultado del plan.
- **Comparta el trabajo:** la finalización exitosa del proceso de planificación no debe depender de solo una o dos personas.
- **Centrarse en el panorama general:** no debe esperarse que el proceso de planificación estratégica aborde todas las inquietudes o quejas. Sin embargo, abordará todos los problemas críticos, independientemente de cuán difíciles puedan ser esos problemas.
- **Propiedad:** busque desarrollar una profunda propiedad de su misión, visión, problemas críticos y estrategias corporativas. Sea estratégico, sus planes responderán al entorno en función de su comprensión del probable entorno futuro. Gran parte de esta comprensión vendrá de una profunda investigación de mercado.

Índice

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Solucionario

Referencias
bibliográficas

Anexos

D. Historia y perfil organizacional

Parte del contexto del esfuerzo de planificación estratégica de una organización es su historia: de dónde vino y cómo llegó a donde está hoy. El comité de planificación debe tener una comprensión común de este contexto, un conocimiento compartido de la “historia cultural” y la forma actual de la organización, para que todos los miembros del comité construyan el plan sobre la misma base. Como parte de “prepararse” para la planificación estratégica, debe preparar un historial organizacional y un perfil organizacional.

La historia es un breve resumen de los eventos que han dado forma a la organización. Por ejemplo, cuando se fundó la organización, una línea de tiempo que muestra cuándo se ofrecieron los productos/ servicios por primera vez, los hitos alcanzados en la organización y sus programas, y los eventos externos significativos que afectaron el curso de la organización.

El perfil de la organización es un resumen de todos los programas. Esto se puede lograr en tres pasos básicos. Puede hacerse más rápidamente mediante el uso de documentos que ya presentan esta información, como informes anuales o folletos. Aquí se explica cómo crear el perfil de la organización:

- Enumere todas las actividades y servicios específicos del programa. (Por ejemplo, asesoramiento y apoyo, información y referencias, charlas en corporaciones y actualizaciones de políticas públicas).
- Agrupe estas actividades y servicios del programa de acuerdo con resultados comunes, categorías, servicios similares o similares. Un grupo de programas es un paraguas o una colección de programas relacionados. Piense en estas agrupaciones como “grupos de programas”, es decir, educación, servicios directos, defensa.

- Haga una lista de cada actividad o servicio del programa en el grupo de programas más apropiado y tome nota de los niveles actuales de actividad y la escala de los programas actuales (incluidos los datos de producción, como el número de clientes atendidos, el costo por unidad de servicio, las ubicaciones geográficas atendidas).
- Registre los niveles actuales de personal para todos los programas y para toda la organización, así como el tamaño de la junta directiva.
- Resuma las fuentes y los usos de los fondos, la situación financiera y otros datos relacionados con la organización y la gestión.

E. Desarrollo de un plan de trabajo

Una vez que el CPE haya determinado el enfoque de planificación estratégica, será útil desarrollar un cronograma que enumere las acciones necesarias (incluida la participación de las partes interesadas y las actividades de recopilación de datos), las personas responsables, los hitos o puntos de referencia importantes y cuándo se realizarán las acciones y los hitos a alcanzar. Un cronograma de procesos puede generar responsabilidad al servir como una herramienta para monitorear el progreso, evaluar si el proceso está logrando los resultados deseados y adaptar el proceso según sea necesario.

El CPE debe desarrollar la línea de tiempo del proceso utilizando un diagrama de Gantt o una línea de tiempo simple como el mostrado en la Tabla 16. Plan de trabajo. Una vez que el cronograma esté completo, se debe compartir con las partes interesadas clave involucradas, como los líderes, la administración y el personal. Recuerde contar con tiempo para monitorear el progreso y revisar y actualizar el plan con regularidad. Algunos aspectos del proceso

Índice

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Solucionario

Referencias
bibliográficas

Anexos

pueden ir más rápido, mientras que otros pueden tardar más de lo previsto, lo que puede requerir que el CPE revise y actualice el cronograma. En la en la Tabla 14. Plan de trabajo se proporciona un ejemplo de un cronograma de planificación estratégica. El CPE puede desarrollar su propia línea de tiempo utilizando este ejemplo como plantilla.

Tabla 14. Plan de trabajo

PASO	Acción o paso a ser completado	Persona(s) responsables	Hitos	Línea de tiempo	Estado/ Fecha Terminación
Preparación	Involucrar a las partes interesadas para la participación del comité directivo	Comité Interno	Partes interesadas identificadas Organizar primera reunión Invitación enviada		
Preparación	Celebrar la reunión inicial del CPE para establecer intervalos regulares de reuniones; identificar y determinar la participación de las partes interesadas y las posibles fuentes de datos; discutir los mandatos formales e informales de la empresa	Comité Interno	Hoja de trabajo de participación de las partes interesadas completada Lista de posibles fuentes de datos	-3	
Preparación	Recopilar datos de fácil acceso para el diagnóstico organizacional y análisis FODA.	Comité Interno, Miembro CPE	Hoja de trabajo de valor de datos completada	-6	

PASO	Acción o paso a ser completado	Persona(s) responsables	Hitos	Línea de tiempo	Estado/ Fecha Terminación
Preparación	Reunión de CPE para revisar las hojas de trabajo completadas para la participación de los interesados, el valor de los datos y los mandatos	CPE	CPE identifica necesidades adicionales de recopilación de datos		
Preparación	Proporcionar actualización de la planificación estratégica a la junta directiva	Comité Interno, CEO	Actas de la reunión		
Preparación	Finalizar toda la recopilación de información y resumir los hallazgos	Comité Interno	Resumen de datos		
Preparación	Difundir el resumen de la información al CPE	Comité Interno	Difusión de documentación por correo electrónico		
Conducir la planificación estratégica	Realizar un retiro de planificación estratégica de 1 a 2 días para identificar la visión, misión, valores, prioridades estratégicas, metas y objetivos.	CPE	Agenda Resumen de la reunión		

F. Utilizar retiros

Los retiros proporcionan un medio para involucrar a un grupo más grande de personas en el proceso de planificación estratégica (tradicionalmente la junta directiva y algunos o todo el personal). Permiten a los participantes inhibirse de las operaciones diarias para considerar la mejor manera de atender a los clientes, y si esto significa hacer las cosas de manera diferente. Cuando está bien

organizado y administrado de manera efectiva, la planificación de retiros puede ser un vehículo efectivo para educar a los participantes sobre la organización, aumentar la creatividad, fomentar la aceptación y fomentar la comunicación y el trabajo en equipo.

Cuando celebrar un retiro, a quién invitar y qué lograr depende de la naturaleza del proceso de planificación. Por ejemplo, puede realizar un retiro al comienzo del proceso de planificación para establecer su dirección, en medio del proceso, para incluir un grupo más grande en la evaluación del entorno y la generación de opciones y elecciones estratégicas, o hacia el final del proceso para presentar los resultados de la investigación y las recomendaciones del comité de planificación. Algunas organizaciones optan por no embarcarse en un proceso de planificación estratégica completo, limitando su esfuerzo de planificación estratégica a un retiro de uno o dos días, en cuyo caso el retiro es todo el proceso de planificación estratégica.

Dadas tales opciones, está claro que una tarea principal del comité de planificación es decidir a quién involucrar en el proceso de planificación y cómo hacerlo. Una vez que se completa el plan estratégico, puede considerar usar un retiro anual como una oportunidad de repaso, en el que el grupo más grande puede volver a visitar el plan para asegurarse de que aún sea apropiado para un entorno siempre cambiante.

El éxito de un retiro depende en gran medida del grado la preparación previa a la reunión; una preparación inadecuada no solo impide la eficiencia y la productividad de un retiro, sino que también puede disminuir la confianza de los participantes en todo el proceso de planificación estratégica.

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Referencias bibliográficas](#)[Anexos](#)

Antes del retiro, los organizadores deben:

- Indicar claramente lo que quieren lograr y quién debe asistir.
- Decidir si el retiro será una idea que genere beneficios a al proceso de planificación
- Prepare una agenda que detalle los resultados deseados junto con los elementos de la agenda y el tiempo asignado a cada elemento de la agenda.
- Identificar los procesos que se utilizarán durante un retiro y quién es responsable de cada tema de la agenda.
- Asegúrese de que la agenda permita suficiente tiempo para debatir temas adecuadamente y aun así completar las discusiones programadas.
- Envíe o distribuya por adelantado la agenda y otros materiales a los participantes para que todos lleguen listos para trabajar.
- Indique claramente cómo se registrarán la discusión y las decisiones, y qué tipo de minutos se compartirán con los participantes.
- Seleccione una persona para facilitar la reunión, mantenga al grupo enfocado y dentro del cronograma, haga cumplir las reglas básicas y aliente la participación apropiada. Un miembro de la junta directiva o del personal con habilidades de facilitación o un facilitador externo puede hacer el trabajo, siempre y cuando el individuo pueda concentrarse en administrar el proceso de la reunión y permanecer objetivo con respecto al contenido de las discusiones.
- Desarrolle el tiempo al final del retiro para explicar a los participantes lo que sucederá después en el proceso de planificación.



Actividades de aprendizaje recomendadas

Actividad 1

En el caso práctico propuesto ANEXO 3. CASO PRÁCTICO, en el apartado Conformación del Comité de Planificación Estratégica, revise la información proporcionada y haga un listado de las responsabilidades del CPE llevadas a cabo en el Municipio de Loja.

Actividad 2

En el libro base “Administración estratégica”, encontrará conceptos sobre la evolución, los precursores y el significado de administración estratégica. Por ello, le recomendamos revisar el Capítulo 3. Antecedentes generales de la administración estratégica, páginas 64 - 78. Libro González, A. C. L. (2014). Administración Estratégica.

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Referencias bibliográficas](#)[Anexos](#)



Autoevaluación 3

Una vez que ha estudiado los conceptos relacionados a la Unidad 3, le invitamos a desarrollar la autoevaluación, que le ayudará a retroalimentar los conocimientos adquiridos hasta el momento.

1. Es una actividad específica que se debe realizar en la etapa de Preparación:
 - a. Crear el comité de planificación estratégica.
 - b. Usar consultores.
 - c. Considerar la experiencia previa en procesos de planificación estratégica.
2. Es quien encabeza el proceso de planificación:
 - a. Comité de planificación.
 - b. Altos mandos.
 - c. Consultores.
3. No es considerada una responsabilidad en el proceso de planificación estratégica.
 - a. Liderazgo.
 - b. Competidores.
 - c. Toma de decisiones.
4. La planificación estratégica debe ser un esfuerzo inclusivo que involucre:
 - a. Al comité de planificación estratégica.
 - b. Solo a los altos mandos y gerentes.
 - c. A las partes interesadas clave en las etapas apropiadas.

Índice

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Solucionario

Referencias
bibliográficas

Anexos

5. Un proceso de arriba hacia abajo supone que:
 - a. Las personas con el más alto nivel de responsabilidad están en la mejor posición para ser pensadores generales y planificar lo mejor para la organización.
 - b. Los operativos están en la mejor posición para ser pensadores generales y planificar lo mejor para la organización.
 - c. El comité de planificación estratégica está en la posición para ser pensadores generales y planificar lo mejor para la organización.
6. Los retiros:
 - a. Se utilizan para seleccionar específicamente un grupo pequeño de personas en el proceso de planificación estratégica.
 - b. Su uso no es adecuado en el proceso de planificación estratégica.
 - c. Proporcionan medio para involucrar a un grupo más grande de personas en el proceso de planificación estratégica.
7. Parte del contexto del esfuerzo de planificación estratégica de una organización es su historia:
 - a. Para conocer de dónde vino y cómo llegó a donde está hoy.
 - b. Para conocer únicamente de donde vino.
 - c. Para conocer de dónde vino, pero no cómo llegó a donde está hoy.

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Referencias bibliográficas](#)[Anexos](#)

8. No es una tarea del comité de planificación:
 - a. Decidir que partes interesadas involucrar.
 - b. Priorizar o restringir la información para que la organización debata y evalúe.
 - c. Cambiar la cultura organizacional.
9. El comité debe ser convocado o conformado:
 - a. Una vez que los altos mandos tomen la decisión de seguir adelante.
 - b. Previo al proceso de planificación estratégica.
 - c. Una vez que se haya finalizado el plan estratégico.
10. Que elementos no contiene el plan de trabajo para el proceso de planificación estratégica:
 - a. Las actividades involucradas en el transcurso de todo el proceso de planificación.
 - b. Las personas responsables de ejecutar o supervisar esas tareas.
 - c. La declaración de la misión y la visión.

[Ir al solucionario](#)

[Índice](#)

[Primer
bimestre](#)

[Segundo
bimestre](#)

[Solucionario](#)

[Referencias
bibliográficas](#)

[Anexos](#)

Resultado de aprendizaje 2

Declara la misión y visión que identifique el propósito de la organización y sus valores fundamentales.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje



Semana 7

Recordemos que el Paso 1: Iniciar el proceso de planificación, implicó preparar a la organización y crear el comité de planificación estratégica. Una vez culminado el Paso 1, es momento de estudiar el Paso 2: Desarrollar las declaraciones de misión y visión. Todas las organizaciones deben tener una declaración de su misión y visión, ya que estas definen su base, representan por qué y para qué existe la organización. Además, todos los programas, servicios y productos que la organización produzca se trazan alrededor de ellas.



Unidad 4. Desarrollar la misión y la visión

El objetivo de crear un plan estratégico es establecer una comprensión común del trabajo de la organización. Quizás el

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Referencias bibliográficas](#)[Anexos](#)

reflejo más conciso de esta comprensión compartida radica en las declaraciones de misión y visión: declaraciones de intenciones, esperanzas y expectativas.

Saber por qué está haciendo lo que está haciendo (la misión), hacia dónde está tratando de ir (la visión) y cómo lo va a hacer (los valores) es el fundamento que mantiene unida a una organización. La misión, visión y valores pueden parecer abstractos, esotéricos y francamente confusos para mucha gente, especialmente para aquellos que están ansiosos por seguir adelante con un proyecto del mundo real. No permita que el ser pragmático se interponga en esta importante etapa de construcción de una base sólida de consenso para su organización. Si no se toma el tiempo para articular la misión, la visión y los valores en la fase inicial mientras desarrolla una estrategia, lo pagará más tarde cuando escriba metas y objetivos sin una dirección estratégica clara.

Para abordar de manera eficiente por este paso, no confunda misión y visión. Como se mencionó anteriormente la misión es una declaración sobre el propósito central, por qué existe la organización, y se expresa mejor en tiempo presente. La visión es una declaración sobre el estado deseado, adónde se quiere ir, y se expresa mejor en tiempo futuro. Si bien es posible que encuentre valores intercalados a lo largo de la misión y visión, una declaración de valores efectiva delinea claramente los principios rectores de su organización, cómo desea que su personal se comporte e interactúe. Debido a que estas tres declaraciones son fundamentales para un plan estratégico eficaz, las organizaciones deberán tomarse el tiempo que necesiten para hacerlo bien. Sin embargo, no se quede atascado en la redacción de palabras y pierda impulso en el proceso de planificación y desarrollo de su estrategia; en lugar de eso, céntrese en la intención y permita que sean borradores hasta que todos se sientan cómodos con el sello definitivo.

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Referencias bibliográficas](#)[Anexos](#)

4.1. Pasos para desarrollar la visión, la misión y los valores

Los pasos para desarrollar una visión, misión y valores son muy similares y generalmente siguen el patrón que se describe a continuación. De hecho, los valores, la misión y posiblemente la visión pueden desarrollarse al mismo tiempo. Los pasos involucrados en el proceso incluyen los siguientes:

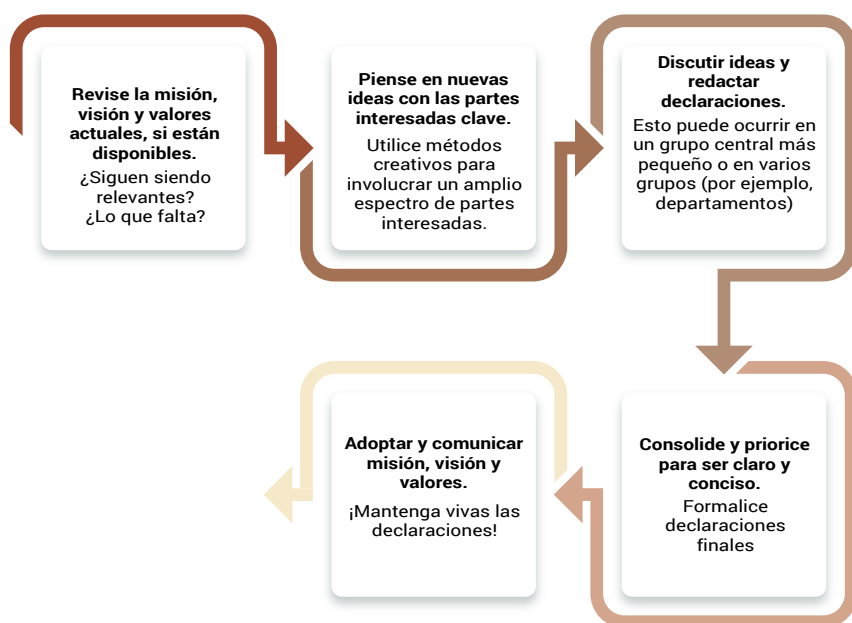


Figura 11. Pasos para desarrollar una visión, misión y valores

4.2. Declaración de la misión

La declaración de misión comunica la esencia de la organización a sus partes interesadas y al público: un conjunto orientador de ideas articuladas, entendidas y apoyadas por la junta directiva, el personal, y los colaboradores de la organización. Una declaración de misión

clara será un sello distintivo de una organización digital exitosa. Por el contrario, una declaración poco clara puede causar pérdida de tiempo, oportunidades perdidas y el fracaso para reconocer los objetivos logrados.

4.2.1. Componentes de una declaración de misión

Al definir “qué” es una organización, una declaración de misión debe indicar el propósito, el negocio y, si lo desea, los valores.

El componente de “propósito” explica lo que la organización busca lograr: por qué existe y el resultado deseado de sus esfuerzos. Una declaración de propósito generalmente incluye dos elementos básicos:

- Un verbo que indica un cambio en el estado (como mejorar, aumentar, disminuir, eliminar).
- Una descripción del problema a tratar o la condición a cambiar (como adoptar nuevos modelos de negocio, como optimizar y mejorar procesos organizacionales, que tecnologías digitales se adaptan a mi modelo de negocio y procesos organizacionales).

Por ejemplo, el propósito de una organización podría ser “mejorar los medios de interacción digital de los clientes” o “transformar los servicios actuales a digitales” o “disminuir la brecha tecnológica”. Tenga en cuenta que estos ejemplos se centran en resultados más que en métodos. Describen cómo el mundo va a ser diferente y lo que la organización intenta cambiar. Por lo tanto, el propósito de una organización para mejorar la interacción digital de sus clientes no debe describirse en términos de su método. Debe describirse en términos de un resultado más amplio, como “mejorar los procesos organizacionales y utilizar tecnologías para su digitalización”.

Sin embargo, el componente de “negocio” establece el método o la acción a través de la cual una organización persigue su propósito: cómo aborda el problema planteado. Algunas personas prefieren no usar la palabra “empresa” para describir este componente, pero no importa cómo se etiquete, siempre y cuando la acción o el método se describan claramente.

Las declaraciones comerciales a menudo incluyen el verbo “proporcionar” o vincular una declaración de propósito con las palabras “por” o “a través”. Por ejemplo, una empresa podría tratar de eliminar la brecha digital de sus empleados “transformado y digitalizando procesos organizacionales”, o “desarrollando programas de formación en línea para mejorar las habilidades digitales” o “a través del involucramiento del personal en procesos de transformación digital”.

El componente de “valores” de la declaración de misión describe las creencias básicas compartidas por los miembros de la organización y practicadas en su trabajo, como el compromiso con la excelencia del servicio, la innovación, la diversidad, la creatividad, la honestidad o la integridad. El componente de valores podría también declarar creencias relacionadas. Un restaurante podría afirmar que “proveer al cliente un servicio de pedidos a través de aplicaciones móviles es más eficiente económicamente que ofrecer el mismo servicio en sitio”. El componente de valores destaca la importante conexión entre la naturaleza del trabajo de la organización y el compromiso de la gente con eso. Idealmente, los valores individuales del personal y clientes se alinean con los valores de la organización. Al desarrollar una declaración escrita de los valores de la organización, las partes interesadas tienen la oportunidad de contribuir a la articulación de estos valores. Evalúan qué tan bien sus valores y motivaciones personales coinciden con los de la organización y desarrollan su compromiso con la organización a través de su compromiso con sus valores.

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Referencias bibliográficas](#)[Anexos](#)

Scribble Digital es una agencia móvil con servicios en desarrollo de aplicaciones móviles, desarrollo web móvil y orientación de estrategia digital [negocio]. Llevamos a su marca [desarrollo] a la vanguardia a través del pensamiento innovador y la tecnología móvil de punta, como la realidad aumentada [propósito]. Con base en el mar en Brighton, somos un equipo creativo con experiencia en la industria de los medios de comunicación, que se han unido para ayudar a los clientes a crear soluciones atractivas que se integren completamente con ecosistema de negocios [valores]. [Revisar más información](#).

4.2.2. Proceso para desarrollar una declaración de misión

Hay algunas preguntas clave que debe hacerse al desarrollar una declaración de misión. El comité de planificación debe determinar a quién se le deben dar las preguntas y cómo recopilarán las respuestas. Estas preguntas (enumeradas a continuación) se pueden entregar a cualquier persona para que las complete, incluidas las partes interesadas internas, el comité de planificación, todo el personal y los líderes. Una vez recopiladas las respuestas de todos los que las responden, la información puede compilarse y analizarse para temas comunes. Usando esta información como punto de partida, un grupo más pequeño de partes interesadas internas puede desarrollar un borrador inicial o revisar una declaración de misión actual.

La misión debe aclarar el propósito de la organización e indicar por qué está haciendo lo que hace. Debería responder a la pregunta: “En última instancia, ¿qué estamos aquí para hacer?”

Índice

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Solucionario

Referencias
bibliográficas

Anexos

1. En general, ¿cuál es nuestro propósito? ¿Qué oportunidades o necesidades existen para abordar?
2. ¿Cuál es nuestro papel para satisfacer estas necesidades o abordar estas oportunidades? ¿En qué se diferencia de los roles de otros departamentos?
3. ¿Cuál es la misión actual? ¿Qué dice sobre quiénes somos, cuál es nuestro propósito, qué servicio brindamos, a quién servimos y cómo somos únicos?
4. ¿Nuestra misión actual refleja las respuestas a las preguntas 1 a 3? ¿Si es así, cómo? Si no, ¿qué falta?
5. ¿Qué cambios propondría en la misión actual?

4.2.3. Redacción de una declaración de misión

Al redactar la declaración de misión, es fundamental acordar las ideas principales. Pero es útil darse cuenta de que, si bien los grupos son buenos en muchas cosas, la escritura no es una de ellas. El personal, la junta directiva y los miembros del comité de planificación deben participar en la generación y discusión de ideas, pero generalmente resulta más eficiente dejar a uno o dos miembros del comité de planificación encargados de poner las palabras en papel.

Una forma de comenzar el proceso de redacción de una declaración de misión es discutir las revisiones de la declaración actual de la organización o la creación de una nueva en una junta directiva o retiro del personal. Una amplia discusión preliminar de los conceptos que se incluirán en la declaración demostrará rápidamente áreas de consenso y desacuerdo. Los miembros designados del comité de planificación deben escribir un primer borrador de la declaración y volver a redactarla a medida que pasa por la revisión, discusión, refinamiento y aprobación final por parte de la junta directiva.

Si bien el comité de planificación es el principal responsable de elaborar los detalles del formato y la redacción de la declaración de misión, el borrador en evolución también debe circular varias veces entre la junta directiva, el personal y otras partes interesadas. Algunos consultores también aconsejan a las organizaciones que busquen una opinión externa de alguien que no esté familiarizado con la organización para evaluar qué tan accesible es la declaración para externos.

La gran ventaja de analizar la declaración de esta manera es que la discusión y el debate presentan a los recién llegados los matices de la misión de la organización. También refresca la comprensión, fomenta el sentido de participación y compromiso de los interesados y da como resultado una declaración de misión que expresa genuinamente una intención colectiva e ideas comunes. Con un poco de pasión, humanidad y un ojo en el panorama general, un comité de planificación puede seguir refinando la declaración de la misión hasta que tenga una versión que las partes interesadas puedan apoyar activamente.

Tabla 15. Fórmula básica de declaración de misión

Fórmula básica de declaración de misión

El propósito de **[nombre de la organización]** es proporcionar **[resumen de servicios]** a **[cliente principal o grupo de clientes]** para que puedan **[resultar o beneficiarse de las experiencias del cliente]**.

A continuación, exponemos algunas declaraciones de misión organizacional:

Tabla 16. Ejemplos de misión

Empresa	Misión
IBM	Liderar la creación, el desarrollo y la fabricación de las tecnologías de información más avanzadas de la industria, incluidos los sistemas informáticos, el software, los sistemas de redes, los dispositivos de almacenamiento y la microelectrónica. Y nuestra red mundial de profesionales de soluciones y servicios de IBM traduce estas tecnologías avanzadas en valor comercial para nuestros clientes. Traducimos estas tecnologías avanzadas en valor para nuestros clientes a través de nuestras soluciones profesionales, servicios y negocios de consultoría en todo el mundo.
INTEL	Deleitar a nuestros clientes, empleados y accionistas entregando implacablemente la plataforma y los avances tecnológicos que se vuelven esenciales para la forma en que trabajamos y vivimos.
HP	Nos ganamos el respeto y la lealtad del cliente al brindar de manera consistente la más alta calidad y valor. Logramos ganancias suficientes para financiar el crecimiento, crear valor para nuestros accionistas y alcanzar nuestros objetivos corporativos.
APPLE	Brindar la mejor experiencia de usuario a sus clientes a través de su innovador hardware, software y servicios.
MICROSOFT	Para empoderar a cada persona y cada organización en el planeta para lograr más.
UBER	Transporte tan confiable como el agua corriente, en todas partes para todos.
AIRBNB	Vivir en el mundo donde un día puedes sentirte como si estuvieras en casa en cualquier lugar y no en un hogar, sino realmente en tu hogar, donde perteneces.

Un análisis completo del análisis de la declaración de misión organizacional de los ejemplos propuestos los encontrara en el ANEXO 2: ANÁLISIS DE DECLARACIÓN DE MISIÓN Y VISIÓN.

[Ir a anexos](#)

Ahora revise la lectura correspondiente al tema 2 del OCW, disponible en [Fundamentos de Estrategia Empresarial](#). Vaya al tema 2 (MC-F-002) Análisis Primario realice una revisión general del tema.

4.3. Declaración de la visión

Una visión es una imagen guía del éxito. Si la declaración de la misión proporciona un “plan” para el que, el por qué y el cómo del trabajo de una organización, entonces la visión mira hacia adelante y crea una imagen mental del estado que la organización debe alcanzar. Mientras que una declaración de la misión responde las preguntas sobre por qué existe la organización, en qué negocio se encuentra y qué valores la guían, una declaración de visión responde a la pregunta: “¿Cómo será el éxito?” La búsqueda de esta imagen compartida del éxito es lo que inspira y motiva a las personas a trabajar juntas.

Si analizamos el pensamiento de Steve Jobs cuando indicaba “las personas no compran productos, compran beneficios que mejorarán sus vidas”, él vendía sueños y beneficios emocionales, no productos. No vendió computadoras. Estaba vendiendo la promesa de un mundo mejor. En cambio, Alan Turing, pensaba cuidadosamente sobre cómo los humanos realizan cálculos, dividiéndolos en una secuencia de pasos, en base a esto construye máquinas teóricas capaces de realizar cada paso. Turing quería mostrar que había problemas que estaban más allá de la capacidad de resolución de cualquier

[Índice](#)

[Primer bimestre](#)

[Segundo bimestre](#)

[Solucionario](#)

[Referencias bibliográficas](#)

[Anexos](#)

computadora; en particular, quería encontrar un problema de decisión que pudiera probar que era indecidible⁵. Luego Turing escribe un artículo notable en el que describió la teoría de la computación, exponiendo las ideas que subyacen en todas las computadoras modernas.

Una declaración de la visión organizacional no podría construir una teoría computacional, pero debería ser convincente de la misma manera que lo fueron las visiones de Jobs y Turing, debería desafiar e inspirar a todos a ampliar sus capacidades y cumplir su misión.

La declaración de la visión a menudo transmitirá una visión tanto externa como interna para la organización. La visión externa es una imagen que informa las estrategias y objetivos del programa; se enfoca en cómo el mundo mejoraría, cambiaría o sería diferente si la organización logra su propósito.

A veces, las empresas emprenden procesos de transformación, pero carecen de una estrategia o visión clara. Lo que desean, necesitan y lo que harán cuando crezcan digitalmente para los clientes, a menudo se quedan sin respuesta. Por lo tanto, tener una visión y una estrategia en su lugar es esencial. De hecho, es un requisito previo, ya que garantiza que la organización conozca cuáles son los pasos necesarios para llegar al destino final deseado. Además, es importante saber cómo tratará a sus clientes, conocer las políticas y los modelos de compromiso que va a establecer para ellos y para el negocio. Las empresas de ninguna manera pueden simplemente emprender un viaje sin conocer los próximos pasos. Y esto nuevamente es un gran desafío que enfrentan las empresas. Se embarcan en una transición sin tener una visión o estrategia clara.

⁵En teoría de la computabilidad y en teoría de la complejidad computacional, un problema **indecidible** es un problema de decisión para el cual es imposible construir un algoritmo que siempre conduzca a una respuesta de sí o no correcta.

Índice

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Solucionario

Referencias
bibliográficas

Anexos

4.3.1. Proceso para desarrollar una declaración visión.

Una sugerencia para desarrollar una declaración de visión es mediante la creación de un bosquejo de visión. Un bosquejo de la visión describe cómo debería verse la organización a medida que implementa con éxito sus estrategias y alcanza su máximo potencial. A continuación, se presentan los pasos propuestos por (Bryson, 2010) para la definición de la visión:

1. Describa sucintamente la organización tal como es ahora. Caracterice su misión o rol, personas, servicios, estructura, procesos, recursos, cultura y legitimidad y apoyo externo.
2. Ahora imagine que han pasado cinco años y está informando sobre su organización. ¿Qué ve en las siguientes áreas?

Tabla 17. Ejemplo

Misión o función	Recursos
Personas	Cultura
Servicios	Legitimidad y apoyo externos
Estructura	Procesos

3. Si su esquema de visión para la organización no está alineado con el lugar donde cree que están las cosas en este momento, indique dónde están las principales desalineaciones o brechas:

Tabla 18. Ejemplo

Misión o función	Recursos
Personas	Cultura
Servicios	Legitimidad y apoyo externos
Estructura	Procesos

4. Compare y contraste los bocetos de visión.
5. Redacte un boceto final que combine todos los pensamientos.

6. Considere cómo desea que este bosquejo de visión guíe el proceso de planificación estratégica y cómo la visión se reflejará en el plan estratégico; (por ejemplo, ¿ayudará a identificar problemas estratégicos, guiará la selección estratégica, guiará la implementación o ayudará a comunicarse con las partes interesadas internas y externas?)

4.3.2. Redacción de una declaración de visión

La redacción de una declaración de visión comienza con la intuición y las ideas, evoluciona a través de la discusión y da como resultado un sentido compartido de dirección y motivación. El comité de planificación debe participar plenamente en el proceso y debe designar a uno o dos miembros para que realmente escriban la declaración, pero ciertamente la junta directiva y el personal deben participar en una lluvia de ideas inicial y en una discusión y revisión posterior. Al igual que con cualquier proceso de este tipo, las ideas diferentes no tienen que ser un problema: las personas pueden estimularse mutuamente para obtener ideas más valiosas y valientes, sueños de cambiar el mundo por el que están dispuestas a trabajar duro.

Al final, son las organizaciones las que tienen esa visión, y cuyo personal y junta directiva participan activamente en la búsqueda de esa visión, que pueden hacer contribuciones poderosas en su ecosistema de negocio. Hay una regla universal de planificación: nunca serás mayor que la visión que te guía. Ninguna de las empresas mencionadas en los ejemplos llegó a donde están por error. Una visión convincente de las oportunidades de explotar conceptos tecnológicos orientados a las necesidades de los clientes las ha posicionado como las mejores a nivel mundial en cada ámbito de acción.

Índice

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Solucionario

Referencias
bibliográficas

Anexos

A continuación, le presentamos algunos ejemplos de la declaración de la visión organizacional:

Tabla 19. Ejemplos de visión

Empresa	Visión
IBM	Ser la empresa de tecnología de la información más exitosa e importante del mundo. Éxito en ayudar a los clientes a aplicar tecnología para resolver sus problemas. Exitoso al presentar esta tecnología extraordinaria a nuevos clientes. Importante, porque continuaremos siendo el recurso básico de gran parte de lo que se invierte en esta industria.
INTEL	Si es inteligente y está conectado, es mejor con Intel.
HP	Crear tecnología que mejore la vida de todos, en todas partes: cada persona, cada organización y cada comunidad en todo el mundo.
APPLE	Creemos que estamos en la faz de la tierra para hacer grandes productos y eso no está cambiando.
MICROSOFT	Ayudar a las personas y las empresas de todo el mundo a desarrollar todo su potencial.
UBER	Iniciamos la oportunidad al poner el mundo en movimiento.
AIRBNB	Pertenece a cualquier parte.

Un análisis completo de la declaración de visión organizacional de los ejemplos propuestos los encontrara en el ANEXO 2: ANÁLISIS DE DECLARACIÓN DE MISIÓN Y VISIÓN.



Actividades de aprendizaje recomendadas

Actividad 1

Revise el caso práctico disponible en el ANEXO 3. CASO PRÁCTICO, el apartado Conducir la planificación estratégica es el proceso en donde se inicia con la toma de decisiones estratégicas para potenciar un entorno digital en el Municipio de Loja. En el apartado Declaraciones de visión, misión y valores se analiza los componentes estratégicos iniciales misión y visión, y luego del análisis, se observará la propuesta de redefinición de los mismos. Las nuevas definiciones toman en cuenta la entrega de servicios enfocada en la expectativa de clientes, el personal del municipio altamente comprometido y el uso de tecnologías digitales para brindar servicios eficientes.

Actividad 2

En el libro base “Administración estratégica”, se presentan diversas fases que fundamentan el proceso de planificación estratégica. Entre estas fases se encuentra la determinación de la misión y la visión de la organización. Por ello, para fundamentar los conceptos adquiridos en esta semana, le recomendamos leer Capítulo 4. Fases de la administración estratégica, páginas 80 - 86. Libro: González, A. C. L. (2014). Administración estratégica.

Una vez que ha estudiado los conceptos relacionados a la Unidad 4, le invitamos a desarrollar la autoevaluación, que le ayudará a retroalimentar los conocimientos adquiridos hasta el momento.

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Referencias bibliográficas](#)[Anexos](#)



Autoevaluación 4

Una vez que ha estudiado los conceptos relacionados a la Unidad 4, le invitamos a desarrollar la autoevaluación, que le ayudará a retroalimentar los conocimientos adquiridos hasta el momento.

1. La declaración de la misión:
 - a. Resume los valores de la organización.
 - b. Define qué es una organización.
 - c. Presenta una imagen de cómo se verá el éxito.
2. La declaración de la misión indica:
 - a. El propósito, el negocio y, si lo desea, los valores.
 - b. Una imagen de cómo se verá el éxito.
 - c. Las líneas estratégicas.
3. En la misión, el componente propósito generalmente incluye dos elementos básicos:
 - a. Una imagen de cómo se verá el éxito y las líneas estratégicas.
 - b. Un verbo y una descripción del problema a tratar o la condición a cambiar.
 - c. Un verbo y las líneas estratégicas.

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Referencias bibliográficas](#)[Anexos](#)

4. En la misión, el componente de negocio establece:
 - a. El método o la acción a través de la cual una organización persigue su propósito.
 - b. Un verbo y una descripción del problema a tratar o la condición a cambiar.
 - c. Una imagen de cómo se verá el éxito y las líneas estratégicas.
5. En la misión, el componente de valores establece:
 - a. El método o la acción a través de la cual una organización persigue su propósito.
 - b. Un verbo y una descripción del problema a tratar o la condición a cambiar.
 - c. El componente de “valores” de la declaración de misión describe las creencias básicas compartidas por los miembros de la organización y practicadas en su trabajo.
6. La declaración de la visión:
 - a. Resume los valores de la organización.
 - b. Define qué es una organización.
 - c. Presenta una imagen de cómo se verá el éxito.
7. La declaración de la visión debe transmitir:
 - a. La visión externa e interna de la organización.
 - b. La visión interna de la organización.
 - c. La visión externa de la organización.

[Índice](#)[Primer
bimestre](#)[Segundo
bimestre](#)[Solucionario](#)[Referencias
bibliográficas](#)[Anexos](#)

8. La declaración de misión responde las preguntas:
- a. ¿Por qué existe la organización? ¿En qué negocio se encuentra? ¿Qué valores la guían?
 - b. ¿Qué proyecta la organización? ¿Cuál es su plan estratégico?
 - c. ¿Cuál es la imagen de la organización?
9. La declaración de misión responde las preguntas:
- a. ¿Por qué existe la organización? ¿En qué negocio se encuentra? ¿Qué valores la guían?
 - b. ¿Cómo será el éxito?
 - c. ¿Qué proyecta la organización? ¿Cuál es su plan estratégico?
10. La declaración de la visión debe ser:
- a. Una teoría computacional.
 - b. Ser convincente.
 - c. Un pronóstico.

[Ir al solucionario](#)

[Índice](#)

[Primer
bimestre](#)

[Segundo
bimestre](#)

[Solucionario](#)

[Referencias
bibliográficas](#)

[Anexos](#)



Segundo bimestre

Resultado de aprendizaje 3

Identifica de las fortalezas, debilidades y oportunidades, así como las amenazas que pueden afectar a una organización.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje



Semana 9

En el primer bimestre revisamos los dos primeros pasos del proceso de planificación estratégica: Paso 1: Iniciar el proceso de planificación y Paso 2: Desarrollar las declaraciones de misión y visión. Para iniciar el segundo bimestre, en esta semana estudiaremos el Paso 3: Evaluación del entorno organizacional. En este paso se reúne información de la organización en la que se describen sus fortalezas, debilidades y oportunidades. Tenga presente que, las organizaciones han crecido y han sido exitosas por que han aprendido a relacionarse con su entorno y se adaptan continuamente a las demandas planteadas por el entorno en el que operan.

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Referencias bibliográficas](#)[Anexos](#)



Unidad 5. Conducir la evaluación del entorno organizacional

La planificación estratégica debe incluir una evaluación del entorno porque ninguna organización opera en el vacío. La definición misma de planificación estratégica discutida anteriormente enfatiza la importancia de enfocarse en el futuro dentro del contexto de un entorno siempre cambiante. Aborda las innumerables fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas, demográficas y legales que cambian nuestro mundo a diario. El alcance de la habilidad para evaluar el entorno y responder de manera proactiva al mismo (en otras palabras, planificación estratégica, pensamiento y gestión) determina quién sobrevive y utiliza los recursos de manera efectiva.

5.1. Evaluar el entorno organizacional

La evaluación del entorno incluye las siguientes actividades:

- Obtener las percepciones de las partes interesadas internas y externas sobre la organización.
- Evaluar el impacto de los programas en los clientes.
- Evaluación de programas a través de un análisis de costo / beneficio.
- Análisis de programas a través de un análisis competitivo.
- Definición de estrategias implícitas anteriores.

Concéntrese en información como el entorno y las tendencias financieras, una lista de competidores y estadísticas de clientes. Al concluir el análisis del entorno, el comité de planificación tendrá información concreta que se puede utilizar para tomar decisiones

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Referencias bibliográficas](#)[Anexos](#)

y una lista de problemas críticos que requieren una respuesta de la organización, los problemas más importantes que la organización debe enfrentar.

A. Herramientas para obtener percepciones sobre una organización

Para tener una visión clara del entorno y la dinámica de una organización se debe tener mapeadas las percepciones de las partes interesadas sobre aspectos internos y externos de la organización. Estas percepciones se pueden conseguir a través de iniciativas estratégicas como la matriz FODA o la matriz PESTEL. A continuación, describiremos de qué se trata cada una de estas herramientas de planificación estratégica.

FODA

Es una herramienta que ayuda a conocer la situación de una organización analizando las características externas e internas. Ayuda a enfocar el proceso dividiéndolo en cuatro grandes categorías:

1. **F:** ¿Cuáles son las fortalezas internas de la organización?
2. **O:** ¿Qué oportunidades externas podrían impulsar la organización?
3. **D:** ¿Cuáles son las debilidades internas de la organización?
4. **A:** ¿Qué amenazas externas podrían detener a la organización?

Evaluar las fortalezas y debilidades generales de una organización, y las fortalezas y debilidades de cada uno de sus programas generalmente requiere muchas evaluaciones. Esto comienza con las capacidades del personal y la alta gerencia, la calidad de los programas, la reputación de los programas y la organización, la información de gestión y los sistemas financieros y las instalaciones y equipos de oficina. Las organizaciones exitosas explotan las

fortalezas en lugar de centrarse solo en las debilidades. En otras palabras, este proceso no se trata solo de “arreglar” las cosas que están “mal”, sino también de nutrir lo que está “bien”. En la Tabla 20. Matriz FODA se observa su representación.

Tabla 20. Matriz FODA

Interno		Externo	
Fortalezas	Capacidades <ul style="list-style-type: none"> Capital humano Capital organizacional Capital del conocimiento Recursos <ul style="list-style-type: none"> Recursos financieros Recursos físicos Recursos intangibles Procesos: Los procesos operativos <ul style="list-style-type: none"> Procesos de gestión de clientes Proceso de gestión de relaciones Procesos de innovación 	Oportunidades	Entorno operativo: <ul style="list-style-type: none"> Político/legal Ambiente Social Tecnológico Industria: <ul style="list-style-type: none"> Nuevos competidores Productos alternos Poder de los proveedores Poder de los compradores Rivalidad competitivo
Debilidades	Otro: Gestión de la tecnología Comunicación Productividad Cientes actuales: <ul style="list-style-type: none"> Mezcla de clientes Satisfacción Lealtad Fortaleza de su cadena de valor Fuerza de su propuesta de valor 	Amenazas	Mercado: <ul style="list-style-type: none"> Creciendo, encogiéndose Tamaño de los mercados Nuevos mercados Competidores: <ul style="list-style-type: none"> Quienes son Fortalezas debilidades Estrategias Objetivos

PESTEL

Es una herramienta de planificación estratégica para definir el contexto de una organización, analizando todos los factores externos

políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y jurídicos que pueden influir. En la Tabla 23. Matriz PESTEL se observa su representación.

Tabla 21. Matriz PESTEL

Políticos	Económicos	Sociopolíticos
Tecnológicos	Ecológicos	Legal

Ahora revise la lectura correspondiente al tema 3 del OCW, disponible en [Fundamentos de Estrategia Empresarial](#). Vaya al tema 1 (MC-F-003) Análisis DAFO realice una revisión general del tema.

B. Métodos para conseguir las percepciones de las partes interesadas

Puede obtener las ideas y opiniones de las partes interesadas a través de cuestionarios, entrevistas telefónicas o en persona, reuniones facilitadas en toda la organización o en grupos pequeños o una combinación de estos métodos. Algunas organizaciones reúnen a los altos mandos y al personal en la misma reunión para discutir estas ideas, mientras que otras hacen que se reúnan por separado.

Una forma de obtener ideas y opiniones es hacer una lluvia de ideas sobre pliegos de papel, utilizando el método FODA o PESTEL. Después de registrar las listas de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, puede agrupar las ideas enumeradas en temas lógicos o grupos de problemas para que los datos sean más fáciles de presentar y analizar. Por ejemplo, se puede agrupar todas las ideas relacionadas con la dotación de personal o el desarrollo de programas.

C. Obtención de percepciones de partes interesadas externas

Así como la evaluación FODA o PESTEL interna permite a la organización recopilar una amplia variedad de percepciones de los interesados internos. La misma evaluación realizada por personas

externas puede agregar una gran cantidad de información al proceso. Las partes interesadas externas (clientes, accionistas, y posibles colaboradores) pueden brindar al comité de planificación una visión de las opiniones de la comunidad sobre lo que la organización hace bien, dónde puede mejorar, las necesidades no satisfechas de la comunidad que podría abordar y otras oportunidades o amenazas potenciales. También puede obtener esta información a través de entrevistas telefónicas o en persona, cuestionarios, encuestas a clientes o grupos focales. Además de preguntar a las partes interesadas externas sobre sus percepciones generales de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, también puede hacer preguntas específicamente relacionadas con sus perspectivas “externas”, tales como:

- ¿Qué necesita o espera la parte interesada (criterios de desempeño) de la organización?
- ¿Qué tan bien se desempeña la organización con respecto a esos criterios (excelente, buena, justa o mala)?
- ¿Qué tan bien se desempeña la organización en relación con sus “competidores”?



Actividades de aprendizaje recomendadas

Actividad 1

Revise el caso práctico disponible en el ANEXO 3. CASO PRÁCTICO. Siguiendo con las actividades planteadas del apartado Conducir la planificación estratégica, en el literal Análisis FODA, encontrará el análisis realizado para el Municipio de Loja. Entre las debilidades se encuentran la falta de capacidades tecnológicas, la poca experiencia del personal en temas digitales y la inadecuada entrega de servicios a los clientes. Estas mismas debilidades, a su vez, se transforman en

oportunidades, ya que se propone diseñar e implementar servicios digitales optimizados para mejorar la experiencia y acceso de los ciudadanos de la ciudad de Loja. Además, de incrementar la cultura digital del Municipio para que los empleados se centren en el diseño de servicios enfocados en el cliente.

Actividad 2

El proceso de realizar un análisis interno y externo de la organización, nos brinda un panorama claro sobre el estado de su entorno. En el libro base “Administración estratégica”, encontrará dos unidades dedicadas a ofrecer lineamientos para realizar un análisis interno y externo. En el análisis interno encontrará criterios sobre las capacidades y recursos de la organización; en el análisis externo encontrará un panorama sobre aspectos de competitividad y ámbitos económicos, demográficos, socioculturales y tecnológicos de la organización. Por ello, le invitamos a leer Capítulo 5. Análisis interno de la empresa, páginas 94 - 110 y el Capítulo 6. Análisis externo de la empresa, páginas 113-128. Libro: González, A. C. L. (2014). Administración Estratégica.



Semana 10

Continuando con las actividades a realizar en el Paso 3: Evaluación del entorno organizacional, es necesario evaluar los programas de la organización. Los programas son una serie de pasos secuenciales que se realizan para llevar a cabo un plan. La evaluación de los programas ayuda a suministrar información de actividades, avances, responsabilidades, recursos y costos que pueden orientar a la planificación estratégica.

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Referencias bibliográficas](#)[Anexos](#)

D. Evaluación de los programas de la organización

Un componente clave de una evaluación del entorno es la evaluación de la efectividad y eficiencia de los programas, que ayudan a generar decisiones informadas sobre si continuar o suspender cada programa, mantenerlo en su nivel existente, expandir o cambiar su dirección o comercializarlo agresivamente.

La mayoría de las evaluaciones de programas se centran tanto en el resultado como en el proceso. La evaluación de resultados analiza si un proyecto logró los resultados deseados. La evaluación del proceso analiza la gestión interna del proyecto, tanto el desempeño del personal como el grado en que el proyecto se implementa con éxito.

Las evaluaciones de los programas pueden basarse en datos cuantitativos y / o cualitativos. Los datos cuantitativos consisten en información basada en hechos obtenida a través de una revisión de registros y descriptiva. Los datos cualitativos consisten en lo que las personas “dicen” sobre los programas en entrevistas, grupos focales u otras reuniones, observación directa o de campo, revisiones de materiales escritos, comentarios informales, encuestas de satisfacción y cuestionarios.

E. Estudio de resultados de los programas de la organización

Después de tener información de los diferentes recursos que utiliza un programa, puede evaluar de manera más general el impacto del programa en los clientes, utilizando las siguientes consideraciones:

- Entradas: los recursos que se requieren para operar el programa.
- Productos: los resultados inmediatos y observables del programa.
- Resultados: cómo el programa afecta la vida o la sociedad del cliente.
- Impacto: el beneficio del programa para el cliente o la sociedad.

F. Análisis de costo / beneficio de los servicios de los programas de la organización

Un enfoque para evaluar los programas de la organización es un análisis de costo / beneficio. Esta evaluación implica comparar los costos de proporcionar un servicio o producto digital con el beneficio obtenido de ese servicio o producto al hacer una serie de preguntas importantes:

- ¿Cuáles son los costos proyectados (directos e indirectos) del programa?
- ¿Cuáles son las oportunidades de ingresos que se pueden obtener?
- ¿Cuáles son los beneficios del servicio directo?
- ¿Cuánto costaría comprar los beneficios del servicio en el mercado abierto?
- ¿Qué beneficios intangibles obtienen la organización o el cliente?
- ¿Qué supuestos, riesgos, capacidades organizativas, métodos alternativos, cambios previsibles y otras consideraciones deben tenerse en cuenta?

Si una organización ofrece un servicio para el cual no existe una alternativa comparable o no puede definir cuál sería el costo para la sociedad si no se brindara el servicio, es difícil un análisis de costo / beneficio. Sin embargo, si existen productos o servicios similares cuyos beneficios se pueden medir fácilmente, puede calcular y comparar costos y beneficios con los del “producto de la competencia”. El análisis de costo / beneficio no debe usarse como el único criterio para aceptar o rechazar un proyecto o incluso para medir el éxito, pero puede ser una herramienta útil cuando se deben tomar decisiones difíciles sobre cómo utilizar los recursos escasos.

G. Análisis competitivo de los programas de la organización

Los productos y servicios digitales se han adoptado en la vida cotidiana de las personas, las organizaciones y la sociedad en general. El impacto de la digitalización ha sido y sigue siendo tremendo, obligando a las organizaciones a actuar y reaccionar ante las cambiantes reglas comerciales.

Es innecesario decir que este fenómeno está asociado con grandes cambios en las organizaciones, que se enfrentan a la pregunta: ¿qué significa la digitalización para estas? La respuesta es mucho. Una visión general integral y holística para generar una transformación digital exitosa debe enfocarse en los siguientes campos de acción: cliente, propuesta de valor, operaciones, datos, organizaciones y gestión de la transformación.

Primero, la digitalización interrumpe las reglas comerciales establecidas tanto en el mundo digital como en el físico. Algunos ejemplos recientes incluyen: Uber, la compañía de taxis más grande del mundo que no posee vehículos; Facebook, el propietario de medios más popular del mundo que no crea contenido; Alibaba, el minorista más valioso del mundo que no tiene inventario; Airbnb, el proveedor de alojamiento más grande del mundo que no posee bienes raíces. Estos ejemplos demuestran el poder disruptivo de la digitalización, que desafía las reglas y entornos empresariales establecidos.

Los modelos de negocio actuales deben ser reevaluados, ya que es probable que se vuelvan obsoletos en la futura economía digital. Las estructuras industriales tradicionales se erosionarán o se verán presionadas. Por un lado, la digitalización promueve el efecto de ganador de todo y, por otro, ofrece un enorme potencial para nuevas empresas y microempresas que desafían la posición de las establecidas. En consecuencia, las empresas podrían tener que “reinventar” sus propios modelos de negocio antes que otros y crear

innovaciones digitales en sus productos y servicios para prosperar en la carrera digital.

En base a estos escenarios se deben evaluar los programas de transformación digital para que las organizaciones puedan mantenerse competitivas. Las organizaciones deben evitar la duplicación de servicios comparables existentes (competencia innecesaria) que pueden fragmentar los recursos limitados disponibles. El enfoque y el posicionamiento competitivo son mucho mejores que un intento de ser todo para todas las personas. Además, las organizaciones deben concentrarse en digitalizar solo aquellos servicios donde puedan demostrar valor y calidad al cliente.

Una buena evaluación ayuda a las organizaciones a pensar en algunas preguntas muy pragmáticas:

- ¿Es la nuestra la mejor organización para proporcionar este servicio?
- ¿Podemos ofrecer un valor real a nuestros clientes?
- ¿Nos estamos extendiendo demasiado para competir efectivamente?
- ¿Deberíamos trabajar cooperativamente con otra organización para proporcionar servicios?

Puede usar una matriz para evaluar cada programa actual (o futuro) de acuerdo con los criterios que se describen a continuación: posición competitiva, ajuste, atractivo del programa y cobertura alternativa. A continuación, describiremos cada uno de estos criterios.

Posición competitiva

El grado en que una organización tiene una mayor capacidad y potencial para ofrecer un programa en particular que otras agencias similares: una combinación de efectividad, calidad, credibilidad

y participación / dominio en el mercado. Probablemente, ningún programa debe clasificarse como una posición competitiva fuerte a menos que tenga una base clara para declarar superioridad sobre todos los competidores en esa categoría de programa.

Los criterios para una posición competitiva “fuerte” incluyen:

- Buena ubicación y sistema de entrega logística.
- Gran reserva de lealtad de clientes, comunidades o grupos de apoyo.
- Éxito pasado asegurando financiación; fuerte potencial para recaudar fondos para este programa.
- Historial (o imagen) de la prestación del servicio.
- Cuota de mercado de los clientes objetivo actualmente atendida.
- Servicio y/o prestación de servicios (digitales) de mejor calidad que la competencia.
- Excelentes habilidades organizativas, de gestión y técnicas necesarias para el programa.
- Entrega de servicio más rentable.

Ajuste

El grado en que un programa “pertenece” o encaja dentro de una organización. Los criterios para “buen ajuste” incluyen:

- Congruencia con el propósito y la misión de la organización.
- Capacidad para aprovechar las habilidades existentes en la organización.
- Capacidad para compartir recursos y coordinar actividades con otros programas.

Atractivo del programa

El grado en que un programa tiene sentido económico como una inversión de recursos actuales y futuros, ya sea que atraiga recursos

fácilmente. Cualquier programa que no tenga una alta congruencia con el propósito de la organización debe clasificarse como poco atractivo. Ningún programa debe clasificarse como altamente atractivo a menos que se clasifique como atractivo en una mayoría sustancial de los siguientes criterios:

- Gran atractivo para grupos capaces de proporcionar apoyo actual y futuro.
- Financiación estable.
- Demanda del mercado de una gran base de clientes.
- Llamamiento a los voluntarios.
- Resultados mensurables y comunicables del programa.
- Podría suspenderse con relativa facilidad si fuera necesario (barreras de baja salida).

Cobertura alternativa

La medida en que se brindan servicios similares. Si no se ofrecen otros programas comparables grandes o muy pocos en la misma región, el programa se clasifica como de “baja cobertura”. De lo contrario, la cobertura es “alta”.

Debe evaluar cada uno de los programas de una organización en relación con los cuatro criterios citados anteriormente. Realice su evaluación internamente primero comparándola con otras. Segundo, compare su programa con los programas externos con los que compite.

Idealmente, una organización tendría solo dos tipos de programas. El primero sería programas “atractivos” que atraigan recursos fácilmente a los servicios que la organización realiza bien y donde puede competir agresivamente por una posición dominante. Estos programas se utilizarían para apoyar programas “poco atractivos” para los accionistas, con una cobertura alternativa baja, pero que hacen una contribución única y que la organización está

particularmente bien calificada para proporcionar. El primer tipo de programa debería ser la competencia central de una organización porque está mejor posicionada para ofrecerla de manera efectiva. Ninguna organización puede permitirse financiar una cantidad ilimitada de programas. Es probable que todas las organizaciones tengan que enfrentar dificultades.

Ejemplo

Imagine una compañía de seguros cuyo modelo de negocio es completamente digital. Autorizada por el consentimiento del cliente, la compañía monitorea las actividades de sus clientes relacionadas con su cobertura, comunicándose con ellos a través de varios canales digitales sobre comportamientos que aumentan o reducen el riesgo, y por lo tanto aumentan o reducen las primas. La compañía funciona como aseguradora y asesora de vida con un modelo de negocio que se basa esencialmente en la confianza, respaldado y habilitado por amplias capacidades tecnológicas, que incluyen una amplia gama de sensores, tarjetas de pago y sistemas de procesamiento, y análisis de grandes datos que comparan la actividad del cliente con modelos de riesgo. Esa confianza está asegurada a través de una cadena de valor extendida que incluye proveedores digitales y sus proveedores, muchos de ellos fuera del control directo de la empresa. ¿Qué sucede si esa cadena de valor se ve interrumpida por una falla operativa, un actor malicioso o una intrusión gubernamental?

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Referencias bibliográficas](#)[Anexos](#)

Por lo tanto, las organizaciones en una posición sólida para servir bien a los clientes, con competencia cultural y experiencia en programas, deben competir agresivamente en esta área de servicio. Aquellos en una posición competitiva débil deberían considerar ofrecer servicios alternativos.

H. Articulación de estrategias anteriores y futuras

Todas las organizaciones toman decisiones estratégicas, aunque a menudo no se han reconocido ni articulado como estrategias reales. Sin embargo, una vez que una organización está en el proceso de planificación estratégica, es importante hacer explícitas estas estrategias tácitas e incorporarlas a esta consideración deliberada de las direcciones futuras de la organización. Esto debería suceder como parte de la evaluación del entorno. Los planificadores deben buscar patrones pasados de operación o asignación de recursos; estas son estrategias anteriores; analizar si esas estrategias fueron efectivas y por qué; y considere si deben mantenerse o no como estrategias para el futuro.

5.2. Identificación de problemas críticos

Una vez completada la evaluación del entorno, el comité de planificación debe estar en condiciones de identificar todos los problemas críticos, problemas fundamentales u opciones que enfrenta la organización y luego identificar las prioridades para poder abordar los problemas.

Un primer intento de priorizar problemas probablemente dará como resultado una lista muy larga de problemas “críticos”. Algunos pueden ser críticos, pero no requieren ninguna acción en este momento y solo deben ser monitoreados. Algunos requerirán atención inmediata. Algunos serán de importancia crítica para la viabilidad a largo plazo y el éxito de la organización. Este último

Índice

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Solucionario

Referencias
bibliográficas

Anexos

grupo comprende los temas que son el marco para las decisiones que debe tomar a continuación con respecto a estrategias, metas y objetivos a largo plazo y requisitos financieros.

Para llegar a esta lista final de problemas verdaderamente críticos, el comité de planificación debe hacer una lluvia de ideas para identificar cualquier problema que pueda calificar y luego evaluar cada uno:

- ¿Por qué es un problema?
- ¿Cuáles son las consecuencias para el futuro cercano de no responder a este problema?
- ¿Por qué el problema necesita atención inmediata?
- ¿Por qué es un problema crítico?

La lista final no debe incluir más de seis a ocho elementos. Con más que eso, corre el riesgo de perder el enfoque y sabotear sus mejores intenciones.



Actividades de aprendizaje recomendadas

Actividad 1

Lea el caso práctico del ANEXO 3. CASO PRÁCTICO, en el literal Resumen de Resultados del Análisis FODA se lista un conjunto de acciones realizadas para mejorar la planificación estratégica del Municipio de Loja. Las acciones se tratan de la ejecución de talleres con el personal del Municipio para comprender mejor el entorno digital, el análisis de la cultura organizacional, encontrar las brechas y barreras actuales para abrir paso a las oportunidades de transformación digital.

Índice

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Solucionario

Referencias
bibliográficas

Anexos

Actividad 2

El análisis interno implica obtener información y evaluar las estrategias de los programas y recursos de la organización. Este análisis debe contemplar la evaluación de los recursos financieros, materiales, tecnológicos, así como el diseño organizacional para encontrar fortalezas y debilidades en la estructura organizacional y, además, analizar áreas fundamentales de la organización como mercadotecnia, finanzas y producción. En el libro base “Administración estratégica” encontrará más información y criterios sobre estos aspectos internos de la organización. Por ello, le invitamos a leer las páginas 101-107. Libro: González, A. C. L. (2014). Administración estratégica.

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Referencias bibliográficas](#)[Anexos](#)



Autoevaluación 5

Una vez que ha estudiado los conceptos relacionados a la Unidad 5, le invitamos a desarrollar la autoevaluación, que le ayudará a retroalimentar los conocimientos adquiridos hasta el momento.

1. No es una actividad de la evaluación del entorno organizacional:
 - a. Obtener las percepciones de las partes interesadas internas y externas sobre la organización.
 - b. Evaluar el impacto de los programas en los clientes.
 - c. Desarrollar la misión y la visión organizacional.
2. Es considerado una herramienta para obtener percepciones sobre una organización.
 - a. FODA.
 - b. Plan estratégico.
 - c. Misión.
3. En la evaluación del entorno organizacional se debe tener mapeadas:
 - a. Únicamente las percepciones internas de la organización.
 - b. Las percepciones internas y externas de la organización.
 - c. Solo las percepciones externas.
4. Es una herramienta que analiza todos los factores externos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y jurídicos que pueden influir en la organización.
 - a. FODA.
 - b. PESTEL.
 - c. Plan estratégico.

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Referencias bibliográficas](#)[Anexos](#)

5. Es una herramienta que ayuda a conocer la situación de una organización analizando las características externas e internas en categorías como fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.
 - a. FODA.
 - b. PESTEL.
 - c. Plan estratégico.
6. Un componente clave de una evaluación del entorno es la evaluación de la efectividad y eficiencia de los programas porque ayudan:
 - a. A generar decisiones informadas para continuar, suspender, mantener, expandir o comercializar.
 - b. A decidir cómo se podría conformar el comité de planificación estratégica que llevará a cabo el proceso.
 - c. A obtener las percepciones internas y externas de la organización.
7. Para evaluar el impacto de los programas en los clientes, se debe utilizar las siguientes consideraciones:
 - a. Servicios y productos.
 - b. Entradas, productos, resultados e impacto.
 - c. Entradas, servicios y productos.
8. Es un enfoque para evaluar los programas de la organización:
 - a. Análisis costo / beneficio.
 - b. FODA.
 - c. PESTEL.

Índice

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Solucionario

Referencias
bibliográficas

Anexos

9. Para el análisis competitivo de los programas de la organización, es necesario evaluar uno de los siguientes criterios.
- a. Líneas estratégicas.
 - b. Objetivos, metas y estrategias.
 - c. Cobertura alternativa.
10. En la evaluación del entorno es necesario articular:
- a. Las estrategias anteriores y futuras.
 - b. Las estrategias actuales al plan estratégico.
 - c. Solo se debe revisar las estrategias futuras.

[Ir al solucionario](#)

[Índice](#)

[Primer
bimestre](#)

[Segundo
bimestre](#)

[Solucionario](#)

[Referencias
bibliográficas](#)

[Anexos](#)

Resultado de aprendizaje 4

Define objetivos y metas estratégicas que deben abordarse durante el curso de un plan estratégico.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje



Semana 11

Después de haber definido el entorno de la organización, tener una declaración de misión afirmada y una lista de problemas críticos identificados para abordar, la organización está lista para tomar decisiones sobre estrategias, metas y objetivos. Estas decisiones y el desarrollo de este proceso corresponden al Paso 4: Desarrollo de estrategias, metas y objetivos dentro del proceso de planificación estratégica. A continuación, revisemos cada uno de los temas.



Unidad 6. Desarrollar estrategias, metas y objetivos

Vamos iniciar el estudio definiendo que es una meta, una estrategia y un objetivo:

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Referencias bibliográficas](#)[Anexos](#)

- Una meta es una declaración de resultados amplia que guía un programa o función de gestión.
- Una estrategia es un enfoque coordinado o una dirección adoptada en respuesta a un problema y objetivo críticos.
- Un objetivo es un resultado preciso, medible y en etapas que respalda el logro de una meta.

Una estrategia se relaciona con el enfoque adoptado o los métodos utilizados, mientras que las metas y los objetivos tienen que ver con los resultados específicos que se deben alcanzar. Un problema crítico que enfrentan muchas organizaciones es que, se han dado cuenta de la ventaja competitiva de las tecnologías que respaldan un requisito comercial específico al menor costo posible. Revisemos el ejemplo a continuación, para comprender como las tecnologías pueden aportar valor a la organización.

Ejemplo:

Una compañía de viajes podría confiar en simples hojas de cálculo de Excel para evaluar conjuntos de datos internos de forma limitada en lugar de implementar sistemas de mayor costo para capturar y analizar estos datos. Sin embargo, en un entorno digital, tener tecnologías más baratas es mucho menos valioso que tener el talento adecuado detrás de ellas. Las empresas deberán tener en cuenta para un proceso de transformación digital mayores inversiones en talento a pesar del posible aumento en los costos generales de TI. Para aquellos que lo hacen, la recompensa puede ser significativa. Por ejemplo, la compañía de viajes podría ser capaz de predecir la demanda de los clientes con mayor precisión, y obtener una ventaja sobre sus competidores, invirtiendo en un sistema avanzado de captura de datos que incorpore múltiples fuentes de datos externas e internas y contratando a los analistas necesarios para que la información recopilada tenga sentido.

Índice

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Solucionario

Referencias
bibliográficas

Anexos

6.1. Estrategias y objetivos

El proceso de planificación estratégica requiere que una organización establezca sus objetivos una vez que haya completado “oficialmente” los pasos para identificar problemas críticos, crear una declaración de misión y hacer un análisis del entorno. En realidad, por supuesto, la discusión sobre el programa y las opciones estratégicas comienzan mucho antes del proceso de planificación y continúa mucho después de que se haya adoptado el plan estratégico. Sin embargo, es productivo discutir “formalmente” los posibles objetivos en esta etapa debido a:

- La declaración de misión establece el propósito de la organización, apuntando así hacia la dirección en la que cualquier objetivo estratégico debe conducir en última instancia.
- Los datos del mercado externo que se han recopilado y los resultados de las evaluaciones del programa sugieren el desarrollo de objetivos estratégicos, asegurando así que las elecciones estratégicas no sean contrarias a fuerzas significativas del entorno.
- La lista de problemas críticos proporciona un marco específico de necesidades que deben abordarse.

Si bien la posibilidad de revisar todas las opciones posibles de programas y estrategias puede parecer abrumadora, puede resultar divertido y estimulante analizar las respuestas a la pregunta: “¿Qué funcionará mejor en nuestra situación?” Los planificadores tienen la oportunidad de combinar el razonamiento lógico y las “mejores conjeturas” intuitivas en el proceso, lo que implica lo siguiente: Discutir cada tema crítico que ha sido identificado.

- Determinar cómo las fortalezas y debilidades de la organización se relacionan con sus oportunidades y amenazas, y cómo esa interacción afecta los problemas críticos.
- Desarrollar y evaluar los diversos enfoques estratégicos posibles para cada punto crítico o problema.
- Reducir esa variedad de opciones para llegar a las estrategias principales de la organización.

A. Revisión de problemas críticos

Identificó problemas críticos en el Paso 2: Desarrollar las declaraciones de misión y visión, pero es importante pensar en cada tema nuevamente en este punto utilizando las siguientes preguntas:

- ¿Qué tendencias, cambios u otros factores respaldan la idea de que este es un tema crítico?
- ¿Cambiará este problema crítico con el tiempo? ¿De qué maneras? ¿Por qué está cambiando?
- ¿Qué fuerzas o causas contribuyen a este problema crítico?
- ¿Qué se necesitaría para resolver este problema? ¿Cuáles son las razones para pensar eso?

El punto aquí es tomarse un momento para reflexionar sobre las sutilezas de cada tema antes de avanzar para averiguar qué hacer al respecto.

B. Determinación de la interacción de fortalezas, oportunidades, debilidades, y amenazas (FODA)

La cuadrícula FODA que desarrolló en la evaluación del entorno es de particular valor en este apartado. La matriz hace visibles algunas dinámicas importantes que influyen en las elecciones estratégicas de una organización: la intersección de fortalezas, debilidades,

oportunidades y amenazas ofrece sugerencias sobre las acciones que la organización debe tomar.

Ejemplo

Cómo las empresas pueden impulsar la transformación digital. La arquitectura de negocio es una disciplina centrada en ayudar a los ejecutivos a tomar decisiones equilibradas de inversión de activos documentando y modelando aspectos clave del estado futuro del negocio y la tecnología. Los líderes empresariales y de TI deben poder colaborar para encontrar las soluciones correctas y equilibradas. Al igual que muchos aspectos diferentes de su negocio (ventas, marketing, fabricación, etc.), la tecnología es clave para su supervivencia y éxito. La tecnología que respalda debe satisfacer las necesidades estratégicas de las empresas, así como aumentar la eficiencia de los procesos. Esto podría demostrar que para modelar aspectos de la tecnología a utilizar la empresa necesita realizar intervenciones a corto plazo en las áreas funcionales asegurándose de que estas estén alineadas con la estrategia empresarial.

Si bien estas estrategias pueden parecer relativamente obvias para este simple ejemplo, la matriz ofrece dos beneficios potenciales. Primero, se pueden resaltar las dimensiones del problema crítico que, de lo contrario, podrían no surgir. El comité de planificación podría no haber pensado en la necesidad de con la tecnología se pueden satisfacer necesidades estratégicas. En segundo lugar, al analizar la interacción de las fortalezas y oportunidades, debilidades y amenazas, el comité de planificación puede darse cuenta de que pasó por alto un tema crítico o un aspecto de un tema crítico.

Índice

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Solucionario

Referencias
bibliográficas

Anexos

C. Evaluación de enfoques estratégicos

Es importante evaluar deliberadamente las opciones estratégicas que enfrenta una organización. Siempre hay opciones con respecto a qué hacer, aunque a veces no son obvias. Sin un esfuerzo deliberado, simplemente se puede aprovechar la primera estrategia que se presenta, o utilizar una estrategia probada y verdadera sin mirar nuevas posibilidades. Esa no es la forma de encontrar las mejores, más creativas y más efectivas estrategias posibles.

Una regla general es desarrollar al menos tres opciones estratégicas para cada tema y discutir los pros y contras de cada uno. Si hay una escasez de buenas ideas, una opción siempre puede ser no hacer nada, pero debería haber al menos otras dos opciones para debatir.

La lista a continuación ofrece ejemplos de estrategias generales de financiación, servicio de programas y recaudación de fondos tomadas de (Bielefeld, 1992; Kotler y Andreasen, 1991) que podrían resultar de una sesión de lluvia de ideas vigorosa y reflexiva. La lista no pretende ser prescriptiva o exhaustiva, solo una muestra de buenas ideas que transmiten el rango de posibilidades en esta etapa.

Estrategias financieras

- Maximización del excedente: Aumente el excedente de recursos (fondos) para acumular recursos para expansión o crecimiento.
- Maximización de ingresos: apunta a generar el mayor ingreso posible, tal vez en un esfuerzo por establecer una reputación o masa crítica.
- Recuperación total de costos: administre programas y servicios para alcanzar un equilibrio financiero, brindando tanto servicio como lo permitan las finanzas.

- Recuperación de costos parciales: Opere con un déficit crónico cada año, brindando servicios que son críticos y que no se pueden proporcionar a un nivel de costos de equilibrio (por ejemplo, transporte público o la oficina de correos). Las organizaciones que eligen esta estrategia dependen de fundaciones públicas y privadas, individuos y gobiernos para cubrir los déficits anuales.

Estrategias de Servicio

- Maximización del uso: trabaje para atender al mayor número de clientes. Esta estrategia se puede utilizar para posicionar la organización o el programa con fines de financiación o presupuestarios.
- Orientación de uso: Proporcione servicios de una manera que aliente a servir a un número o tipo específico de constituyentes. Esta estrategia se utiliza para abordar las necesidades no satisfechas de poblaciones específicas o para cubrir los costos asociados con la prestación de servicios.
- Maximización de la satisfacción del productor: Opere con el objetivo de satisfacer las necesidades personales o profesionales de un fundador, personal o junta directiva en lugar de las necesidades establecidas de clientes externos.

Estrategias de recaudación de fondos

- Tarifas por servicio: Brinde servicios a los clientes por una tarifa que esté por debajo de las tarifas del mercado y no cubra el costo total de la prestación de los servicios.
- Nuevos ingresos: las actividades de tipo marketing directo están diseñadas para generar nuevas fuentes de ingresos de posibles financiadores específicos. Por ejemplo, evaluar las necesidades de la comunidad, realizar estudios de mercado,

comenzar nuevos programas o servicios o cambiar la forma en que se brindan los servicios existentes.

- **Legitimación:** para proteger el financiamiento actual, demuestre a audiencias importantes, incluidos los financiadores, que la organización se ajusta a las normas y estándares existentes. Por ejemplo, haga que los servicios se vean más relevantes, busque el respaldo de personas prominentes o participe en el cabildeo.
- **Reducción:** reduzca los costos internos para disminuir el impacto de la disminución de la financiación. Aumentar la carga de trabajo del personal, hacer uso de voluntarios, reducir el personal de apoyo administrativo, congelar los salarios.

Seleccione las estrategias principales

Después de enumerar la variedad de posibilidades, así como sus pros y contras, el comité de planificación está listo para pasar a la “esencia” de elegir la estrategia principal para cada tema crítico. Estas opciones son decisiones importantes, y el comité debe asegurarse de obtener la compra de quienes serán llamados a implementar las estrategias. Para obtener la aceptación, el director ejecutivo debe discutir las estrategias propuestas con el personal apropiado o los miembros de la junta directiva para abordar sus inquietudes y obtener nuevos aportes.



Actividades de aprendizaje recomendadas

Actividad 1

En el caso práctico del ANEXO 3. CASO PRÁCTICO, el literal Metas y Objetivos del Programa, se listan 4 objetivos estratégicos que

Índice

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Solucionario

Referencias
bibliográficas

Anexos

apoyan la digitalización del Municipio de Loja. Para el planteamiento de los objetivos se ha considerado varios criterios: la amplia gama de servicios que ofrece el Municipio, la variedad de los tipos de ciudadanos, el estado actual de los servicios y sus capacidades de transición. Por ello, los objetivos estratégicos proporcionan una hoja de ruta para permitir que las transiciones de los diferentes servicios se realicen de manera enfocada y alcanzable.

Actividad 2

Las estrategias nos ayudan a cumplir las metas propuestas. En una organización deben existir un conjunto de estrategias corporativas para responder a las demandas del mercado. En el libro base “Administración estratégica” encontrará un capítulo que describe los tipos de estrategias empresariales. Por ello, le recomendamos leer el Capítulo 8. Tipos de estrategias empresariales, 162 - 177. Libro: González, A. C. L. (2014). Administración estratégica.



Semana 12

Al igual que con las estrategias, debe discutir las metas y objetivos durante todo el proceso de planificación. Esta discusión se considera la parte más fácil de la planificación estratégica porque ya ha tomado la mayoría de las decisiones importantes y el panorama general de la organización debe ser claro. A continuación, vamos a revisar los temas propuestos.

6.2. Metas y objetivos

Una organización sabe qué problemas necesita abordar y cómo los abordará. Los problemas críticos afectarán su capacidad para brindar servicios y elaborar estrategias para responder a los desafíos.

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Referencias bibliográficas](#)[Anexos](#)

Por ello, es momento de desarrollar medidas concretas de “cuánto” del problema la organización intentará resolver y “cuándo”. Este es el aspecto más concreto del proceso de planificación estratégica y también el aspecto con el que la mayoría de las personas tiene experiencia, por lo que las prioridades que identificó en el proceso de planificación generalmente se traducen fácilmente en objetivos.

Los borradores de metas y objetivos pueden pasar por dos o tres versiones antes de que se incorporen los comentarios de todos y se acuerde un documento final. El comité de planificación no debe modificar este proceso. A menudo, en el curso de estas discusiones surgen preguntas importantes y surgen ideas que mejoran sustancialmente la calidad y la viabilidad de todo el plan estratégico.

Objetivos del programa y objetivos de gestión

Los objetivos son declaraciones de resultados que guían los programas y las funciones de gestión de una organización. Para la organización en su conjunto, por ejemplo, el “objetivo” principal es el propósito enunciado en la declaración de la misión. Del mismo modo, los programas, grupos de programas y funciones de gestión de una organización deben guiarse por sus propios “mini propósitos”, es decir, sus propios objetivos.

Comience con una revisión del perfil organizacional desarrollado anteriormente, que identifica los programas y los grupos de programas relevantes. El proceso de planificación hasta el momento puede haber generado información o decisiones que justifiquen otra mirada, y tal vez sugieran modificar ciertos aspectos del perfil. Por ejemplo, puede decidir alterar algunos programas, agruparlos de manera diferente o agregar un nuevo programa. Si es así, el comité de planificación debe redactar un nuevo esquema de la parte del programa del perfil de la organización.

Luego, redacte una declaración de objetivos para cada programa y grupo de programas. Por ejemplo, si se agrega un nuevo programa, Gestión de Entregas, al grupo de programas Servicio al Cliente, el objetivo del programa Gestión de Entregas podría ser “coordinar la entrega de servicios directos a nuestros clientes”, mientras que el objetivo para el grupo de programas Servicio al Cliente podría ser más global “para proporcionar medios de digitales para mejorar la interacción de los clientes con nuestra oferta de productos y servicios”. Después de identificar los objetivos del programa, el comité de planificación debe centrar su atención en las funciones de gestión (actividades de gestión internas) necesarias para apoyar los programas, como los siguientes:

- Desarrollo de recursos
- Altos mandos
- Personal (personal remunerado y voluntario)
- Planificación y evaluación
- Instalaciones y equipos / tecnología
- Sistemas financieros y administrativos
- Marketing digital y relaciones públicas

Al igual que los programas y grupos de programas, cada función de gestión es un foco de actividad que debe tener su propia declaración de objetivos para guiarla. A continuación, encontrará un ejemplo de una declaración de objetivos para el personal.

Ejemplo

Atraer y retener personal calificado, competente, voluntarios y pasantes para llevar a cabo los objetivos de la organización XYZ y administrar sus proyectos y programas de manera eficiente.

Índice

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Solucionario

Referencias
bibliográficas

Anexos

Portafolio de programas y objetivos

Cada objetivo estratégico generalmente conlleva al menos dos objetivos específicos: resultados precisos, medibles y en fases temporales que apoyan el logro del objetivo. Por ejemplo, la oración, “Integrar los servicios que provee la organización a la nueva plataforma de servicios digitales”, es demasiado vaga para calificar como un objetivo. Pero, “Lograr que el 100% de los servicios que provee la organización sean integrados a la nueva plataforma de servicios digitales” o “Liderar esfuerzos para en el presente año fiscal el 50% de servicios de la organización sean integrados a la plataforma de servicios digitales”, ambos servirían como un borrador bien elaborado de metas estratégicas.

Para establecer el contexto o los límites de los objetivos, comience el proceso con un resumen del alcance y la escala actuales y propuestos de cada programa. El desarrollo de este “portafolio de programas” es una cuestión de responder las siguientes preguntas sobre cada programa actual o programa prospectivo:

- ¿Cuál es el nivel actual de actividad del programa? (Esta pregunta, por supuesto, solo se aplica a los programas existentes; los nuevos programas aún no tendrán un nivel de actividad).
- ¿Cuál es su estrategia de crecimiento propuesta? (Por ejemplo: expandir, mantener, disminuir, eliminar o iniciar un nuevo programa).
- ¿Cuál es el nivel de actividad futuro proyectado del programa?

La cartera de programas (un término prestado del mundo de inversiones financieras) también ayudará al comité de planificación a estimar los recursos necesarios para apoyar las metas y objetivos a largo plazo. En este punto, no es necesario elaborar un presupuesto detallado, pero es importante identificar ampliamente los recursos necesarios para respaldar el plan estratégico.

Las metas y objetivos de desarrollo de recursos reflejarán con precisión el nivel de apoyo que se considere necesario. Estas metas y objetivos aparecen bajo las funciones de gestión apropiadas. La prueba de fuego para establecer objetivos es preguntar: Si estos objetivos son alcanzados, ¿lograremos con éxito el objetivo?

Programa de escritura y objetivos de gestión

El portafolio de programas debe contener toda la información orientativa necesaria para desarrollar objetivos específicos para cada programa y función de gestión. Estos objetivos generalmente cubren un marco de tiempo de tres a cinco años. Si el entorno de una organización es particularmente turbulento, el plazo debe ser más corto. En cualquier caso, los objetivos deben identificar los “números objetivo” que respaldarán el cumplimiento de las estrategias, objetivos y misión de la organización.

Desarrollo de planes de contingencia

Los planes de contingencia son planes de acción para prepararse para eventos no planificados que pueden ocurrir en el futuro. Si las organizaciones en entornos turbulentos y en constante cambio, es útil dedicar algunas de las discusiones de evaluación del entorno a los “qué pasaría si”

El futuro de la organización. Por ejemplo, “Creemos que estamos mejorando nuestros servicios al cliente”. ¿Qué pasa si no sucede? O: “Según la experiencia de los últimos dos años, esperamos que la demanda de servicios aumente en un 100% en los próximos tres años”. ¿Qué pasa si es significativamente más? ¿O menos?

Las respuestas a tales preguntas pueden preparar a una organización para escenarios alternativos al delinear cómo podría responder si el futuro fuera bastante diferente de lo esperado. Por lo general, no es necesario incluir planes de contingencia formales en el plan

Índice

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Solucionario

Referencias
bibliográficas

Anexos

estratégico en sí, pero es una muy buena idea discutir los “qué pasaría si”, generar ideas sobre posibles respuestas y tomar nota de las conclusiones alcanzadas con la esperanza de que hayan ganado “ No se necesita.

6.3. Desarrollar un plan operativo anual

Al finalizar el plan estratégico, debe preparar un plan operativo para el próximo año, un cronograma de eventos y responsabilidades que detalla las acciones que se tomarán para lograr las metas y objetivos establecidos en el plan estratégico.

Cada organización debe tener planes operativos anuales para cada unidad organizativa que corresponda a su año fiscal, para asegurarse de que todos sepan lo que hay que hacer, coordinen sus esfuerzos al hacerlo y puedan seguir de cerca si se hizo y cómo se hizo.

Un plan operativo muestra qué programas y funciones de gestión harán qué, cuándo y cuánto dinero y poder personal requerirá. Este nivel de detalle es innecesario en un plan estratégico en sí mismo; de hecho, desordenaría la presentación de la visión a largo plazo.

Características de un plan operativo anual efectivo

Hay tres atributos importantes para un buen plan operativo:

- Un nivel apropiado de detalle: suficiente para guiar el trabajo, pero no tanto que se vuelva abrumador, confuso o limite innecesariamente la creatividad.
- Un formato que permite informes periódicos sobre el progreso hacia las metas y objetivos específicos.
- Una estructura que coincide con el plan estratégico.

Así como los estados financieros mensuales a menudo presentan un presupuesto proyectado para ingresos y gastos en comparación con

las cifras reales para un período de tiempo determinado, los planes operativos permiten la comparación de objetivos con la actividad real. El plan operativo declara el trabajo “presupuestado” en términos de metas y objetivos para cada área del programa y función de gestión e informa el progreso real de forma mensual (o quizás trimestral). Este informe “presupuesto a real” ofrece una imagen clara de qué tan bien está funcionando el plan.



Actividades de aprendizaje recomendadas

Actividad 1

En el caso práctico del ANEXO 3. CASO PRÁCTICO, el literal Metas y Objetivos del Programa, se listan 4 objetivos estratégicos que apoyan la digitalización del Municipio de Loja. Revise las tablas propuestas en donde se detallan los indicadores estratégicos, las acciones, el tiempo, los recursos y los entregables de cada uno de los ítems propuestos que es necesario realizar para cumplir con los objetivos estratégicos.

Actividad 2

En el libro base “Administración estratégica” encontrará un capítulo que le ayudará a comprender como adaptar las diferentes estrategias de la organización dependiendo del entorno. Por ello, le recomendamos leer el Capítulo 9. Adaptación de la estrategia en la situación específica del ámbito empresarial, páginas 181 - 196. Libro: González, A. C. L. (2014). Administración Estratégica.

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Referencias bibliográficas](#)[Anexos](#)



Autoevaluación 6

Una vez que ha estudiado los conceptos relacionados a la Unidad 6, le invitamos a desarrollar la autoevaluación, que le ayudará a retroalimentar los conocimientos adquiridos hasta el momento.

1. El proceso de planificación estratégica requiere que una organización establezca sus objetivos una vez que:
 - a. Identifico la misión y la visión e inicio la redacción del plan estratégico.
 - b. Identifico problemas críticos, hay una declaración de misión y se realizó un análisis del entorno.
 - c. Haya desarrollado un plan operativo anual.
2. En el desarrollo de las estrategias y objetivos, se debe discutir sobre la misión porque:
 - a. Establece el propósito de la organización.
 - b. Detalla hacia dónde quiere llegar la organización.
 - c. Muestra las estrategias de la organización.
3. En el desarrollo de las estrategias y objetivos, la lista de problemas críticos:
 - a. Detalla hacia dónde quiere llegar la organización.
 - b. Muestra las estrategias de la organización.
 - c. Proporciona un marco específico de necesidades que deben abordarse.

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Referencias bibliográficas](#)[Anexos](#)

4. En el desarrollo de las estrategias y objetivos, la matriz FODA:
 - a. Hace visibles solo las dinámicas sobre las fortalezas y oportunidades que la organización debe aprovechar.
 - b. Hace visibles las dinámicas de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas sobre las acciones que la organización debe tomar.
 - c. Hace visibles únicamente las dinámicas sobre las debilidades y amenazas que la organización debe mitigar.
5. Analizar la interacción de las fortalezas y oportunidades, debilidades y amenazas, permite al comité de planificación.
 - a. Darse cuenta de los temas críticos.
 - b. Solucionar los temas críticos, incluso si requieren recursos.
 - c. Eliminar los temas críticos, antes de plantear los objetivos.
6. La maximización del excedente, es un tipo de estrategia:
 - a. De recaudación de fondos.
 - b. De servicio.
 - c. Financiera.
7. La maximización del uso, es un tipo de estrategia:
 - a. De recaudación de fondos.
 - b. De servicio.
 - c. Financiera.

[Índice](#)[Primer
bimestre](#)[Segundo
bimestre](#)[Solucionario](#)[Referencias
bibliográficas](#)[Anexos](#)

8. Los objetivos son:
- a. Declaraciones de resultados que guían los programas y las funciones de gestión de una organización.
 - b. Una estructura que coincide con el plan estratégico de una organización.
 - c. Las dinámicas sobre las fortalezas y oportunidades que la organización debe aprovechar.
9. Un plan operativo muestra:
- a. Las dinámicas sobre las fortalezas y oportunidades que la organización debe aprovechar.
 - b. Las declaraciones de resultados que guían los programas y las funciones de gestión de una organización.
 - c. Qué programas y funciones de gestión harán qué, cuándo y cuánto dinero y poder personal requerirá.
10. Es una característica para un plan operativo anual efectivo:
- a. Un nivel abrumador de detalle.
 - b. Una estructura que coincide con el plan estratégico.
 - c. La declaración de la misión.

[Ir al solucionario](#)

[Índice](#)

[Primer
bimestre](#)

[Segundo
bimestre](#)

[Solucionario](#)

[Referencias
bibliográficas](#)

[Anexos](#)

Resultado de aprendizaje 5

Define indicadores clave de desempeño (medidas y objetivos) para evaluar el progreso en un determinado período hacia el logro de los objetivos a largo, mediano y corto plazo.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje



Semana 13

Ahora que todos han tenido la oportunidad de aportar ideas, han luchado con todas las opciones, han tomado las decisiones y han resuelto los detalles, todo lo que queda es comprometer las ideas en papel y “hacerlo oficial”. El paso final dentro del proceso de planificación estratégica es el Paso 5, donde se debe finalizar y oficializar el documento del plan estratégico.

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Referencias bibliográficas](#)[Anexos](#)



Unidad 7. Redacción del plan estratégico

Una o dos personas deben ser responsables de escribir el plan basado en las ideas del grupo. El proceso de revisión y aprobación es la consideración más importante en este paso, mucho más que quién escribe. A menudo, un director ejecutivo redactará el plan, o la tarea puede delegarse a un miembro del personal o un consultor que ha estado trabajando con el comité de planificación. Al final, realmente no importa quién redacte el plan estratégico. Lo que importa es que documenta con precisión las decisiones tomadas por el comité de planificación y representa una visión compartida que cuenta con el apoyo de toda la organización.

El comité de planificación debe decidir de antemano quién revisará y responderá al borrador del plan. El principio rector de la participación en el proceso de planificación estratégica es que todos los que ayudarán a ejecutar el plan deben tener algún aporte para darle forma; si esto incluye la revisión de los borradores finales del plan es una decisión que depende de las circunstancias particulares de una organización.

Idealmente, cuando el plan estratégico esté listo para comprometerse con el papel, ya habrá debatido y resuelto las grandes ideas, por lo que las revisiones solo equivalen a pequeños asuntos de agregar detalles, revisar el formato o cambiar la redacción en una sección en particular.

Si los revisores están empantanados en el desarrollo del plan, este podría demorarse en forma de borrador para siempre. Por lo tanto,

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Referencias bibliográficas](#)[Anexos](#)

el comité de planificación debe ejercer liderazgo para establecer un marco de tiempo realista y para cerrar el proceso de revisión a tiempo. El comité debe elegir el nivel de revisión apropiado para la organización, proporcionar copias para su revisión a las personas seleccionadas y establecer una fecha límite para enviar comentarios (generalmente es suficiente con una o dos semanas). Al recibir todos los comentarios, el comité debe acordar qué revisiones sugeridas aceptar, incorporarlas en el documento y presentar el plan estratégico a la junta directiva completa para su aprobación.

Un plan estratégico es simplemente un documento que resume, en aproximadamente diez a quince páginas de texto escrito, por qué existe una organización, qué está tratando de lograr y cómo lo hará. Su “audiencia” es cualquier persona que quiera conocer las ideas, problemas y prioridades más importantes de una organización: altos mandos, personal, clientes, patrocinadores, colegas de otras organizaciones, la prensa y el público. Debe ofrecer edificación y orientación. Cuanto más conciso y ordenado sea el documento, mayor será la probabilidad de que se use y de que sea útil para guiar las operaciones de la organización.

A continuación, se muestra un ejemplo de un formato común para planes estratégicos, así como breves descripciones de cada componente para ayudar a los escritores a medida que comienzan a organizar sus pensamientos y su material. El objetivo del documento es permitir la mejor explicación posible del plan de la organización para el futuro: el formato debe servir el mensaje.

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Referencias bibliográficas](#)[Anexos](#)

Tabla 22. Formato para un plan estratégico

Formato para un plan estratégico	
Tabla de contenido	
a.	Carta de Introducción
b.	Resumen Ejecutivo
c.	Resumen del Proceso de Planificación
i.	Una descripción de los participantes de la planificación estratégica
ii.	Resumen o descripción general del proceso de planificación estratégica, incluido el número de reuniones y la duración del proceso de planificación.
iii.	Descripción de los métodos utilizados para la revisión de los principales elementos por parte de las partes interesadas.
iv.	Descripción de los pasos del proceso de planificación como el FODA, el escaneo ambiental y el análisis de las partes interesadas.
d.	Declaración de misión, visión y valores
e.	Resumen de los resultados del análisis FODA
f.	Resumen de Prioridades Estratégicas
g.	Metas y objetivos del programa
h.	Metas y objetivos de gestión y desarrollo
i.	Apéndices
i.	Evaluación del entorno y cuestiones críticas
ii.	Datos y supuestos sobre el entorno.
iii.	Resumen de encuestas de clientes
iv.	Membresía de la Junta directiva y el Comité de Planificación
v.	Proyecciones presupuestarias a largo plazo

Formato para un plan estratégico**I. Introducción**

Una carta de presentación del gerente presenta el plan a los lectores; le da al plan un “sello de aprobación” y demuestra que la organización ha alcanzado un nivel crítico de acuerdo interno. (Esta introducción a menudo se combina con el resumen ejecutivo).

II. Resumen Ejecutivo

Proporciona un breve resumen de 1 a 3 páginas del proceso y los componentes principales del plan.

III. Resumen del proceso de planeación estratégica

Describe el proceso de planificación estratégica que incluye:

- i. Una descripción de los participantes de la planificación estratégica
- ii. Resumen o descripción general del proceso de planificación estratégica, incluido el número de reuniones y la duración del proceso de planificación.
- iii. Descripción de los métodos utilizados para la revisión de los principales elementos por parte de las partes interesadas.
- iv. Descripción de los pasos del proceso de planificación como el FODA, el escaneo ambiental y el análisis de las partes interesadas.

IV. Declaraciones de Misión y Visión

Estas declaraciones pueden estar solas sin ningún texto introductorio porque se presentan y se definen a sí mismas.

V. Resumen de los resultados del análisis FODA

El análisis de las fortalezas y debilidades y las tendencias externas, eventos u otros factores que pueden afectar a la organización...

Formato para un plan estratégico**VI. Resumen de prioridades estratégicas**

Proporciona una descripción y explicación de los temas estratégicos, con la justificación para su selección.

VII. Metas y objetivos del programa

Incluye todas las metas y objetivos de la organización con metas mensurables y en un marco temporal.

VIII. Apéndices

Los apéndices proporcionan la documentación necesaria para los lectores interesados. Quizás no sean realmente necesarios apéndices (muchas organizaciones optan por la brevedad); deberían incluirse solo si realmente mejorarán la comprensión del plan por parte de los lectores, no solo los cargarán con más datos o factores complicados

**Actividades de aprendizaje recomendadas****Actividad 1**

Revise a detalle el caso práctico propuesto ANEXO 3. CASO PRÁCTICO, en donde se considera cada una de los pasos que se ha visto en la guía sobre el proceso de planificación estratégica. El caso práctico detalla el plan estratégico para transformar digitalmente al Municipio de Loja. La estrategia de transformación digital propuesta promueve el diseño e implementación de servicios digitales para que los ciudadanos tengan mejor accesibilidad, experiencia y disponibilidad de los servicios que actualmente presta el Municipio de Loja. La visión de la estrategia es asegurar que los ciudadanos sean el centro del diseño y la entrega de servicios.

Actividad 2

Recuerde que, la implementación estratégica es el proceso que pone los planes y las estrategias decididas en acción para alcanzar los objetivos organizacionales. La implementación estratégica es el proceso que ayuda a conseguir el plan estratégico. En el libro base “Administración estratégica” encontrará un capítulo sobre cómo implementar la estrategia en una organización, que le dará lineamientos para producir correctamente el plan. Por ello, le recomendamos leer el Capítulo 10. Implantar la estrategia, páginas 208 - 218. Libro: González, A. C. L. (2014). Administración estratégica.

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Referencias bibliográficas](#)[Anexos](#)



Autoevaluación 7

Una vez que ha estudiado los conceptos relacionados a la Unidad 7, le invitamos a desarrollar la autoevaluación, que le ayudará a retroalimentar los conocimientos adquiridos hasta el momento.

1. La introducción del plan estratégico debe ser escrita por:
 - a. Gerentes / Altos mandos.
 - b. Comité de planificación.
 - c. Partes interesadas externas.
2. El resumen debe demostrar, que es lo más importante para:
 - a. Gerentes / Altos mandos.
 - b. Comité de planificación.
 - c. La organización en general.
3. Las declaraciones de misión y visión:
 - a. Pueden estar solas sin ningún texto introductorio porque se presentan y se definen a sí mismas.
 - b. Obligatoriamente deben contener un texto introductorio que detalle porque se las eligió
 - c. Deben contener un contexto de quien fue la persona que las conformo.
4. El plan estratégico debe contener el perfil de la organización e historia:
 - a. No. Únicamente el perfil de la organización.
 - b. No. Únicamente la historia de la organización.
 - c. Si. Debe tener el perfil como la historia de la organización.

Índice

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Solucionario

Referencias
bibliográficas

Anexos

5. Las cuestiones críticas y estrategias en el plan estratégico:
 - a. No deben omitirse porque hacen explícito el pensamiento estratégico detrás del plan.
 - b. Deben omitirse porque no hacen explícito el pensamiento estratégico detrás del plan.
 - c. Deben omitirse porque explícito el pensamiento estratégico detrás del plan.
6. El resumen ejecutivo debe hacer referencia:
 - a. Solo a la misión y resaltar los objetivos a largo plazo.
 - b. A la misión y la visión y resaltar los objetivos a largo plazo.
 - c. A la misión y la visión, pero no debe resaltar los objetivos a largo plazo.
7. Las metas y objetivos del programa representan en el plan estratégico:
 - a. El plan de acción: el perfil de la organización en los años.
 - b. El plan de acción: lo que la organización pretende hacer en los próximos años.
 - c. El plan de acción: la historia de la organización en los años.
8. Las metas y objetivos de gestión:
 - a. Se escriben aparte de los objetivos del programa.
 - b. Son lo mismo que los objetivos del programa.
 - c. Se colocan como parte de los objetivos del programa.

Índice

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Solucionario

Referencias
bibliográficas

Anexos

9. Un plan estratégico es un documento que resume:
- a. El POA: lo que la organización pretende hacer en los próximos años.
 - b. La misión y la visión y los objetivos a largo plazo.
 - c. Por qué existe una organización, qué está tratando de lograr y cómo lo hará.
10. Los apéndices:
- a. Deben incluirse solo si mejoran la comprensión del plan estratégico.
 - b. Siempre deben incluirse como respaldo, aunque no mejoren la comprensión del plan estratégico.
 - c. Siempre deben incluirse.

[Ir al solucionario](#)

[Índice](#)

[Primer bimestre](#)

[Segundo bimestre](#)

[Solucionario](#)

[Referencias bibliográficas](#)

[Anexos](#)



Semana 14

A lo largo el estudio, hemos mencionado que, la disrupción digital ha provocado que haya una mayor competitividad en las organizaciones. Existe una mayor necesidad de crear productos y servicios con mejores estándares de calidad para obtener la ventaja competitiva. Es así que, para estar a la vanguardia, las organizaciones necesitan implementar un sistema en donde puedan ofrecer productos mejorados, con menores costes de producción para conseguir una mayor satisfacción de los clientes y de esta forma lograr posicionarse en el mercado. Este sistema debe ser conseguido a través de un proceso estratégico y se conoce como sistema de calidad empresarial. En esta semana, vamos a revisar que es un sistema de calidad empresarial y los requisitos para su implantación.



Unidad 8. Sistemas de calidad empresarial

Un sistema de calidad empresarial es un proceso utilizado para revisar las operaciones, productos y servicios de la organización, con el objetivo de identificar áreas que puedan requerir mejoras de calidad. Basado en el principio de mejora continua, un sistema de calidad debe implementarse de forma efectiva proporcionando una estructura adecuada que permita que todas las actividades

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Referencias bibliográficas](#)[Anexos](#)

involucradas en la entrega de valor al cliente se realicen de forma eficiente. Para ello, una organización debe tomar en cuenta la siguiente estructura:

- **Estrategias:** Definir normas, políticas, reglamentos para el logro de la calidad y satisfacción del cliente alineados a los objetivos misiones de la organización.
- **Procesos:** Implementar procesos adecuados para la entrega de productos y servicios. Además, definir actividades de seguimiento y control para el logro eficaz de estos procesos.
- **Recursos:** tener asignaciones claras de personal y recursos para apoyar las actividades de calidad.
- **Estructura:** Establecer una estructura de responsabilidades, autoridades y flujo de comunicación dentro de la organización.
- **Documentos:** Establecer procedimientos de documentación y registro para la operación eficiente de los procesos.

Los sistemas de calidad empresarial asisten a las estrategias de corto o largo plazo que se hayan decidido para el negocio, controlando que estas funcionen sin problemas y bajo estándares de calidad, controlando todos los recursos asociados para su cumplimiento.

La adopción de un sistema de calidad empresarial es una decisión estratégica acertada para la organización por que ayuda a mejorar su desempeño y proporciona una base sólida para iniciativas de innovación. Los beneficios generales de un sistema de calidad empresarial son:

- Proporcionar regularmente productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente.

- Facilitar oportunidades para aumentar la satisfacción del cliente.
- Abordar adecuadamente los riesgos y las oportunidades que se le presenten a la organización.
- Demostrar conformidad con los requisitos del sistema de calidad empresarial.

Los sistemas de calidad empresarial se han convertido en un referente de la excelencia empresarial. La ventaja que ofrecen estos sistemas radica en el aumento de la satisfacción, rentabilidad y venta de productos y servicios para los clientes. También la gestión de la calidad favorece la integración y el trabajo en equipo en la organización, actuando positivamente en la cultura organizacional. A continuación, revisemos el concepto de calidad.

8.1. Concepto de calidad

ISO 9000 define a la calidad como: “el grado en el que un conjunto de características inherentes a un objeto (producto, servicio, proceso, persona, organización, sistema o recurso) cumple con los requisitos”.

Revisemos a detalle el concepto planteado anteriormente, en donde podemos desagregar que:

- El **grado de cumplimiento** hace referencia a la satisfacción de las expectativas del cliente.
- El **conjunto de características** indica que el producto debe ser adaptado a las expectativas del cliente.
- El **cumplimiento de requisitos** se trata de la aplicación de un control de calidad para garantizar la calidad.

Las organizaciones que se centran en este concepto de calidad, dirigen la entrega de sus productos y servicios bajo estándares de calidad, de manera que, todo el sistema o proceso de producción gira entorno a la satisfacción del cliente.

8.2. Implementar un sistema de gestión de la calidad

Para implementar un sistema de gestión de la calidad, debemos asegurarnos previamente que existen ciertas condiciones que la organización actualmente cumple. Estas son:

- La cultura organizacional es madura.
- El ambiente laboral es proactivo.
- Hay un diseño organizacional adecuado.
- Existe un alto compromiso de los líderes de la organización.
- Hay procesos definidos, al menos los procesos que son esenciales para entregar productos y servicios.
- Clara orientación hacia el trabajo en equipo.
- Se evidencia procesos de mejora continua.

Además de las condiciones antes mencionadas, es importante que existan ciertos requisitos de partida para la organización, como:

- Cuenta con una buena estructura organizacional.
- Existen políticas y normas de calidad claras.
- Es estable en cuanto a sus actividades y al personal que ejecuta estas actividades.
- Hay una clara comprensión de los procesos internos.
- Posee documentos estandarizados.
- Se encuentra en buen estado financieramente.
- Hay estructuras creadas para coordinar e implementar normas.
- Los líderes están convencidos de la importancia de la implementación del sistema de calidad.

Según la norma ISO 9000 existen ocho principios básicos que debe tener presente una organización antes de integrar un sistema de calidad, estos son:

1. Organización centrada en el cliente: las empresas deben centrarse en las necesidades de sus clientes mediante un

estudio de las expectativas presentes y futuras que los clientes tienen o tendrán en el producto que se comercializará.

2. Liderazgo: es necesario contar con un líder que aúne los esfuerzos del personal en un mismo objetivo establecido por la empresa.
3. Participación del personal: una participación total del personal de los objetivos marcados por la empresa creará beneficios.
4. Enfoque en los procesos: para conseguir los objetivos marcados por las empresas es necesario considerar los recursos y actividades como procesos para gestionar la calidad.
5. Gestión en sistemas: para mejorar la eficacia y la eficiencia de la empresa es importante identificar, entender y gestionar los procesos relacionados con un objetivo común.
6. Mejora continua: esto se consigue mediante la medición y el análisis de los procesos.
7. Toma de decisiones basadas en la evidencia: mediante el análisis de la información disponible.
8. Gestión de las relaciones: al tener una buena relación con el proveedor se generan beneficios para ambos ya que se intensifica la capacidad de ambos para crear valor.

Índice

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Solucionario

Referencias
bibliográficas

Anexos



Actividades de aprendizaje recomendadas

Actividad 1

Consulte organizaciones en donde se haya aplicado sistemas de gestión de la calidad y el beneficio que ha traído su uso.

Actividad 2

Revise el siguiente recurso donde se explica los beneficios de implementar un sistema de gestión de la calidad, como una herramienta para organizar los procesos internos, prevenir los riesgos, incrementar la calidad de los productos y mejorar la comunicación interna y externa. Video: [Beneficios de un sistema de gestión de la calidad](#).



Semana 15

Nos encontramos en un mundo empresarial muy competitivo, por ello, para que las organizaciones puedan posicionarse y competir en el mercado, deben apostar por la eficiencia y la calidad. La importancia de implementar un sistema de calidad empresarial radica en el hecho de que sirve como herramienta para mejorar la capacidad interna de la organización: revisar actividades, procesos y procedimientos encaminados a lograr que las características de los servicios y productos cumplan con los requisitos y satisfagan la demanda de los clientes. Es decir, que la entrega de los productos y servicios sea de calidad para incrementar las posibilidades de que sean adquiridos por el cliente. En esta semana, vamos a estudiar

Índice

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Solucionario

Referencias
bibliográficas

Anexos

una norma que regula los sistemas de gestión de la calidad de una organización.

8.3. Norma ISO 9001:2015 Sistema de Gestión de la Calidad

Es la norma sobre gestión de la calidad con mayor reconocimiento que regula los Sistemas de Gestión de la Calidad (SGC). Perteneció a la familia ISO 9000 de normas de sistemas de gestión de la calidad para ayudar a las organizaciones a cumplir con las expectativas y necesidades de sus clientes, entre otros beneficios.

Los beneficios de la aplicación de la norma permiten a la organización:

- Competir consistentemente en el mercado.
- Incrementar la satisfacción de los clientes.
- Aplicar métodos eficaces para distribuir eficientemente tiempo, dinero y recursos.
- Mejorar el desempeño operativo con procesos internos eficientes.
- Crear una buena cultura organizacional.

Esta norma se basa en los principios de la gestión de la calidad descritos para la Norma ISO 9000. Además, la norma emplea el enfoque en procesos, incorpora el ciclo Planificar – hacer – verificar – actuar (PHVA) y el pensamiento basado en riesgos. El enfoque en procesos planifica adecuadamente los procesos, sus interrelaciones e interacciones. El ciclo PHVA asegura que los procesos cuenten con los recursos necesarios, se gestionen adecuadamente, se determine oportunidades de mejora y se actúe en consecuencia. El pensamiento basado en riesgos determina factores que podrían causar que los procesos y el sistema de calidad empresarial se desvíen de los resultados planificados, para ello, se pone en marcha controles preventivos para minimizar los riesgos y maximizar las oportunidades.

Enfoque en procesos

Promueve la adopción de un enfoque a procesos al desarrollar, implementar y mejorar la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de los requisitos del cliente. Este enfoque permite a la organización controlar las interrelaciones e interdependencias entre los procesos del sistema, de modo que se pueda mejorar el desempeño global de la organización.

La aplicación del enfoque a procesos en un sistema de gestión de la calidad permite:

- La comprensión y la coherencia en el cumplimiento de los requisitos.
- La consideración de los procesos en términos de valor agregado.
- El logro del desempeño eficaz del proceso.
- La mejora de los procesos con base en la evaluación de los datos y la información.

La Figura 12. Representación esquemática de los elementos de un proceso proporciona una representación de un proceso y muestra la interacción de sus elementos. Los puntos de control del seguimiento y la medición, que son necesarios para el control, son específicos para cada proceso y variarán dependiendo de los riesgos relacionados.



Figura 12. Representación esquemática de los elementos de un proceso
Fuente: Norma ISO 9001:2015

Ciclo Planificar-Hacer-Verificar-Actuar

El ciclo PHVA puede aplicarse a todos los procesos y al sistema de gestión de la calidad como un todo. La Figura 13. Ciclo PHVA, muestra como el sistema de calidad puede agruparse en relación con el ciclo PHVA.

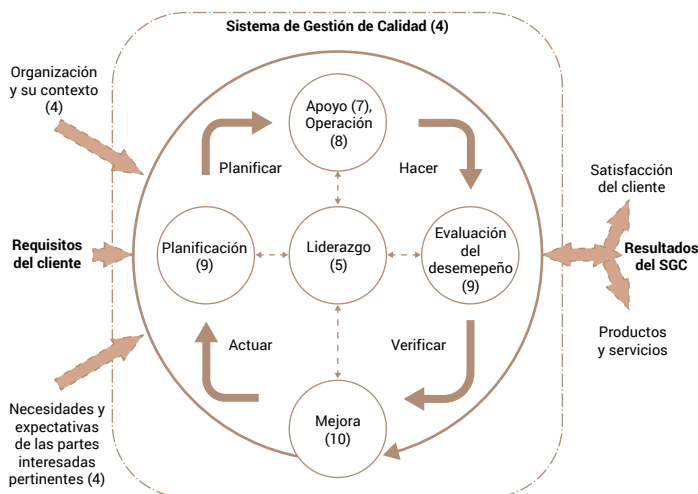


Figura 13. Ciclo PHVA
Fuente: Norma ISO 9001:2015

El ciclo PHVA se define como:

- **Planificar:** establecer los objetivos del sistema y sus procesos, y los recursos necesarios para generar y proporcionar resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización, e identificar y abordar los riesgos y las oportunidades
- **Hacer:** implementar lo planificado.
- **Verificar:** realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos y servicios resultantes respecto a las políticas, los objetivos, los requisitos y las actividades planificadas, e informar sobre los resultados.
- **Actuar:** tomar acciones para mejorar el desempeño, cuando sea necesario.

Pensamiento basado en riesgos

El pensamiento basado en riesgos implica llevar a cabo acciones preventivas para eliminar cualquier riesgo potencia y no conformidades, analizar estos eventos y tomar acciones apropiadas para prevenir su recurrencia. El pensamiento basado en riesgos es esencial para lograr un sistema de gestión de la calidad eficaz, se necesita planificar e implementar acciones para abordar los riesgos y las oportunidades. Abordar tanto los riesgos como las oportunidades establecen una base para aumentar la eficacia del sistema de gestión de la calidad, alcanzar mejores resultados y prevenir los efectos negativos.

Las oportunidades pueden surgir como resultado de una situación favorable para lograr un resultado previsto, por ejemplo, un conjunto de circunstancias que permita a la organización atraer clientes, desarrollar nuevos productos y servicios, reducir los residuos o mejorar la productividad. Las acciones para abordar las oportunidades también pueden incluir la consideración de los riesgos asociados. El riesgo es el efecto de la incertidumbre y

dicha incertidumbre puede tener efectos positivos o negativos. Una desviación positiva que surge de un riesgo puede proporcionar una oportunidad, pero no todos los efectos positivos del riesgo tienen como resultado oportunidades.



Actividades de aprendizaje recomendadas

Actividad 1

Consulte y compare normas que son aplicables a sistemas de gestión de la calidad. Detalle sus beneficios y su uso.

Actividad 2

Para complementar lo estudiado en la semana, revise el siguiente video donde encontrará mayor información de la norma sobre las generalidades, los requisitos y la aplicabilidad para sistemas de gestión de la calidad. Video: [Norma ISO 9001:2015](#)

Índice

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Solucionario

Referencias
bibliográficas

Anexos



Autoevaluación 8

Una vez que ha estudiado los conceptos relacionados a la Unidad 8, le invitamos a desarrollar la autoevaluación, que le ayudará a retroalimentar los conocimientos adquiridos hasta el momento.

1. Un sistema de calidad empresarial es:
 - a. Un proceso utilizado para revisar las operaciones, productos y servicios de la organización.
 - b. Un plan estratégico a largo plazo.
 - c. El grado de cumplimiento de los productos y servicios de la organización.
2. ISO 9000 define a la calidad como:
 - a. La adopción de un sistema de calidad empresarial.
 - b. El grado en el que un conjunto de características inherentes a un objeto cumple con los requisitos.
 - c. Un proceso utilizado para revisar las operaciones, productos y servicios de la organización.
3. En el concepto de calidad, el grado de cumplimiento se refiere a:
 - a. La satisfacción de las expectativas del cliente.
 - b. La adaptación del producto a las expectativas del cliente.
 - c. La aplicación de un control de calidad para garantizar la calidad.

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Referencias bibliográficas](#)[Anexos](#)

4. En el concepto de calidad, el conjunto de características se refiere a:
 - a. La satisfacción de las expectativas del cliente.
 - b. La adaptación del producto a las expectativas del cliente.
 - c. La aplicación de un control de calidad para garantizar la calidad.
5. En el concepto de calidad, el cumplimiento de requisitos se refiere a:
 - a. La aplicación de un control de calidad para garantizar la calidad.
 - b. La satisfacción de las expectativas del cliente.
 - c. La adaptación del producto a las expectativas del cliente.
6. Es un principio básico que la organización debe cumplir previo a integrar un sistema de calidad:
 - a. Satisfacción de las expectativas del cliente.
 - b. Cumplimiento de requisitos.
 - c. Organización centrada en el cliente
7. A que hace referencia el principio enfoque en los procesos:
 - a. A la eficacia y la eficiencia de la organización.
 - b. Al análisis de la información disponible para gestionar la calidad.
 - c. A la necesidad de considerar los recursos y actividades de la organización como procesos para gestionar la calidad.

[Índice](#)[Primer
bimestre](#)[Segundo
bimestre](#)[Solucionario](#)[Referencias
bibliográficas](#)[Anexos](#)

8. Es la norma sobre gestión de la calidad que regula los Sistemas de Gestión de la Calidad:
- Norma ISO 9001:2015.
 - Plan estratégico.
 - Mejora continua.
9. La Norma ISO 9001:2015 emplea:
- La misión, la visión y los valores institucionales de la organización.
 - El enfoque en procesos, el ciclo PHVA y el pensamiento basado en riesgos.
 - La satisfacción del cliente, el cumplimiento de requisitos y el análisis de la información disponible.
10. El ciclo PHVA se define como:
- Entradas, actividades y salidas.
 - Apoyo, operación y evaluación del desempeño.
 - Planificar, hacer, verificar y actuar.

[Ir al solucionario](#)

[Índice](#)

[Primer
bimestre](#)

[Segundo
bimestre](#)

[Solucionario](#)

[Referencias
bibliográficas](#)

[Anexos](#)



4. Solucionario

Autoevaluación 1		
Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	a	La estructura organizacional demuestra cómo la organización se gestiona. La estructura organizacional es el sistema formal de tareas y relaciones de autoridad que controla cómo las personas coordinan sus acciones y utilizan los recursos para lograr las metas de la organización.
2	c	La estructura organizacional puede estar caracterizada por la especialización, la coordinación y la formalización.
3	b	La cultura organizacional ayuda a saber cómo es la organización y cómo son sus valores compartidos.
4	b	Los factores que determinan cómo es una estructura organizacional vienen dados por el tamaño, el entorno social en que se desenvuelve y la tecnología que emplea la organización.
5	a	Los elementos que determinan la cultura de una organización vienen dados por el tipo de dirección que se ejerce, la capacidad para tomar decisiones y la tecnología utilizada.
6	c	En el diseño organizacional se elige una estructura de tareas, roles, responsabilidades, relaciones y autoridades dentro de la organización.
7	a	El diseño organizacional es el proceso de seleccionar y administrar los aspectos de estructura y cultura para que una organización pueda controlar las actividades necesarias con las que logra sus metas.

Autoevaluación 1		
Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
8	b	El cambio organizacional es el proceso de pasar del estado actual a un estado futuro deseado para aumentar la efectividad de la organización.
9	a	La ventaja competitiva constituye una destreza o habilidad especial que logra desarrollar una empresa y que la coloca en una posición de preferencia a los ojos del mercado.
10	c	La diferenciación vertical se refiere a la distribución de autoridad en el organigrama.

[Ir a la autoevaluación](#)

[Índice](#)

[Primer bimestre](#)

[Segundo bimestre](#)

[Solucionario](#)

[Referencias bibliográficas](#)

[Anexos](#)

Autoevaluación 2		
Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	c	La planificación estratégica es un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción para alcanzar dichos objetivos
2	a	En el contexto empresarial se pueden identificar tres niveles de gestión: corporativo, gerencia y funcional.
3	b	La planificación estratégica implica anticipar el entorno futuro, pero las decisiones se toman en el presente.
4	a	El producto desarrollado al final del Paso 1: Iniciar el proceso de planificación estratégica se llama Plan de trabajo.
5	c	Una declaración de misión típicamente describe a una organización en términos de propósito, negocio y valores.
6	b	La declaración de misión resume el qué, el cómo y el porqué del trabajo de una organización.
7	c	La declaración de visión presenta una imagen de cómo se verá el éxito de una organización.
8	c	El Paso 3: Evaluación del entorno organizacional consiste en reunir información actualizada sobre las fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas y rendimiento de una organización
9	b	En el Paso 4: Desarrollo de estrategias, metas y objetivos, los enfoques generales que se deben tomar (estrategias) y los resultados generales y específicos que se deben buscar (metas y objetivos).
10	a	El producto final del proceso de planificación estratégica es el plan estratégico.

Ir a la
autoevaluación

Autoevaluación 3		
Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	c	Una actividad específica que se debe realizar en la etapa de Preparación es considerar la experiencia previa en procesos de planificación estratégica.
2	a	El comité de planificación encabeza todo el proceso de planificación.
3	b	El liderazgo y la toma de decisiones son consideradas responsabilidades en el proceso de planificación estratégica. Mientras que los competidores conforman el grupo de partes interesadas.
4	c	La planificación estratégica debe ser un esfuerzo inclusivo que involucre a las partes interesadas clave en las etapas apropiadas.
5	a	Un proceso de arriba hacia abajo supone que las personas con el más alto nivel de responsabilidad están en la mejor posición para ser pensadores generales y planificar lo mejor para la organización
6	c	Los retiros proporcionan un medio para involucrar a un grupo más grande de personas en el proceso de planificación estratégica.
7	a	Parte del contexto del esfuerzo de planificación estratégica de una organización es su historia: de dónde vino y cómo llegó a donde está hoy.
8	c	El comité reúne los recursos y esfuerzos para el que el proceso de planificación estratégica sea exitoso: decidiendo a qué partes interesadas involucrar y cómo involucrarlos, priorizando o restringiendo la información para que la organización debata y evalúe, y creando borradores iniciales de documentos.
9	a	El comité debe ser convocado una vez que los altos mandos tomen la decisión de seguir adelante.
10	c	El plan de trabajo debe describir las actividades involucradas en el transcurso de todo el proceso de planificación, las personas responsables de ejecutar o supervisar esas tareas, los resultados deseados, los recursos necesarios (por ejemplo, tiempo y dinero) y / o plazos.

Ir a la
autoevaluación

Autoevaluación 4		
Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	b	La declaración de la misión definir “qué” es una organización,
2	a	La declaración de la misión indica el propósito del grupo, el negocio y, si lo desea, los valores.
3	b	El componente de “propósito” de la declaración de misión generalmente incluye dos elementos básicos: un verbo que indica un cambio en el estado y una descripción del problema a tratar o la condición a cambiar.
4	a	El componente de “negocio” de la declaración de misión establece el método o la acción a través de la cual una organización persigue su propósito.
5	c	El componente de “valores” de la declaración de misión describe las creencias básicas compartidas por los miembros de la organización y practicadas en su trabajo.
6	c	La declaración de la visión es una imagen guía del éxito
7	a	La declaración de la visión a menudo transmitirá una visión tanto externa como interna para la organización.
8	a	La declaración de misión responde las preguntas sobre por qué existe la organización, en qué negocio se encuentra y qué valores la guían.
9	b	La declaración de visión responde a la pregunta ¿Cómo será el éxito?
10	a	Una declaración de la visión organizacional no podría construir una teoría computacional, pero debería ser convincente.

Ir a la
autoevaluación

Autoevaluación 5		
Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	c	Desarrollar la misión y la visión organizacional, no se considera una actividad dentro de la evaluación del entorno de la organización.
2	a	La matriz FODA o la matriz PESTEL son consideradas herramientas para obtener percepciones de una organización.
3	b	Para tener una visión clara del entorno y la dinámica de una organización se debe tener mapeadas las percepciones de las partes interesadas sobre aspectos internos y externos de la organización.
4	b	La matriz PESTEL es una herramienta que analiza los factores externos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y jurídicos que pueden influir en la organización.
5	a	La matriz FODA es una herramienta que ayuda a conocer la situación de una organización analizando las características externas e internas en categorías como fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.
6	a	Un componente clave de una evaluación del entorno es la evaluación de la efectividad y eficiencia de los programas, que ayudan a generar decisiones informadas sobre si continuar o suspender cada programa, mantenerlo en su nivel existente, expandir o cambiar su dirección o comercializarlo agresivamente.
7	b	Para evaluar el impacto de los programas en los clientes, se debe utilizar las siguientes consideraciones: entradas, productos, resultados e impacto.
8	a	Un enfoque para evaluar los programas de la organización es el análisis costo / beneficio.
9	c	La cobertura alternativa es la medida en que se brindan servicios similares. Si no se ofrecen otros programas comparables grandes o muy pocos en la misma región, el programa se clasifica como de "baja cobertura". De lo contrario, la cobertura es "alta".

Autoevaluación 5		
Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
10	a	Los planificadores deben buscar patrones pasados de operación o asignación de recursos; estas son estrategias anteriores; analizar si esas estrategias fueron efectivas y por qué; y considere si deben mantenerse o no como estrategias para el futuro. Por ello, se debe articular estrategias anteriores a estrategias futuras.

[Ir a la autoevaluación](#)

[Índice](#)

[Primer bimestre](#)

[Segundo bimestre](#)

[Solucionario](#)

[Referencias bibliográficas](#)

[Anexos](#)

Autoevaluación 6		
Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	b	El proceso de planificación estratégica requiere que una organización establezca sus objetivos una vez que haya completado “oficialmente” los pasos para identificar problemas críticos, crear una declaración de misión y hacer un análisis del entorno.
2	a	La declaración de misión establece el propósito de la organización, apuntando así hacia la dirección en la que cualquier objetivo estratégico debe conducir en última instancia.
3	c	La lista de problemas críticos proporciona un marco específico de necesidades que deben abordarse.
4	b	La matriz FODA hace visibles algunas dinámicas importantes que influyen en las elecciones estratégicas de una organización: la intersección de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas ofrece sugerencias sobre las acciones que la organización debe tomar.
5	a	Al analizar la interacción de las fortalezas y oportunidades, debilidades y amenazas, el comité de planificación puede darse cuenta de que pasó por alto un tema crítico o un aspecto de un tema crítico.
6	c	La maximización del excedente es una estrategia financiera para aumentar el excedente de recursos (fondos) para acumular recursos para expansión o crecimiento.
7	b	Maximización del uso es una estrategia de servicio que consiste en trabajar para atender al mayor número de clientes. Esta estrategia se puede utilizar para posicionar la organización o el programa con fines de financiación o presupuestarios.
8	a	Los objetivos son declaraciones de resultados que guían los programas y las funciones de gestión de una organización.

Autoevaluación 6		
Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
9	c	Un plan operativo muestra qué programas y funciones de gestión harán qué, cuándo y cuánto dinero y poder personal requerirá.
10	b	Son características para un plan operativo anual efectivo: un nivel apropiado de detalle, un formato y una estructura que coincide con el plan estratégico.

[Ir a la autoevaluación](#)

[Índice](#)

[Primer bimestre](#)

[Segundo bimestre](#)

[Solucionario](#)

[Referencias bibliográficas](#)

[Anexos](#)

Autoevaluación 7		
Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	a	La introducción es una carta de presentación del gerente / altos mandos, donde presenta el plan a los lectores; le da al plan un “sello de aprobación” y demuestra que la organización ha alcanzado un nivel crítico de acuerdo interno.
2	c	En el resumen los lectores deben comprender qué es lo más importante de la organización.
3	a	Estas declaraciones pueden estar solas sin ningún texto introductorio porque se presentan y se definen a sí mismas.
4	c	El plan estratégico debe incluir el perfil de la organización e historia.
5	a	Las cuestiones críticas y estrategias en el plan estratégico no deben omitirse porque hacen explícito el pensamiento estratégico detrás del plan.
6	b	El resumen ejecutivo debe hacer referencia a la misión y la visión y resaltar los objetivos a largo plazo.
7	b	Las metas y objetivos del programa representan en el plan estratégico el plan de acción: lo que la organización pretende hacer en los próximos años.
8	a	Las funciones de gestión están separadas de las funciones del programa aquí para enfatizar la distinción entre los objetivos de servicio y los objetivos de desarrollo de la organización.
9	c	Un plan estratégico es simplemente un documento que resume, en aproximadamente diez a quince páginas de texto escrito, por qué existe una organización, qué está tratando de lograr y cómo lo hará.
10	a	Los apéndices deben incluirse solo si mejoran la comprensión del plan estratégico.

Ir a la
autoevaluación

Autoevaluación 8		
Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	a	Un sistema de calidad empresarial es un proceso utilizado para revisar las operaciones, productos y servicios de la organización, con el objetivo de identificar áreas que puedan requerir mejoras de calidad.
2	b	ISO 9000 define a la calidad como: “el grado en el que un conjunto de características inherentes a un objeto (producto, servicio, proceso, persona, organización, sistema o recurso) cumple con los requisitos”.
3	a	En calidad, el grado de cumplimiento hace referencia a la satisfacción de las expectativas del cliente.
4	b	En calidad, el conjunto de características indica que el producto debe ser adaptado a las expectativas del cliente.
5	a	En calidad, el cumplimiento de requisitos se trata de la aplicación de un control de calidad para garantizar la calidad.
6	c	Organización centrada en el cliente: las empresas deben centrarse en las necesidades de sus clientes mediante un estudio de las expectativas presentes y futuras que los clientes tienen o tendrán en el producto que se comercializará.
7	c	Enfoque en los procesos: para conseguir los objetivos marcados por las empresas es necesario considerar los recursos y actividades como procesos para gestionar la calidad.
8	a	La Norma ISO 9001:2015 Sistema de Gestión de la Calidad es la norma sobre gestión de la calidad con mayor reconocimiento que regula los Sistemas de Gestión de la Calidad (SGC).
9	b	La Norma ISO 9001:2015 emplea el enfoque en procesos, incorpora el ciclo Planificar – hacer – verificar – actuar (PHVA) y el pensamiento basado en riesgos.
10	c	El ciclo PHVA se define como planificar, hacer, verificar y actuar.

Ir a la
autoevaluación



5. Referencias bibliográficas

Block, P., & Nowlan, J. (1981). Flawless consulting: A guide to getting your expertise used.

Bryson, J. M., & Alston, F. K. (2010). Creating and implementing your strategic plan: A workbook for public and nonprofit organizations (Vol. 1). John Wiley & Sons.

Council, N. M. A. (n.d.). Strategic Plannig. <http://www.nmac.org/wp-content/uploads/2015/04/Strategic-Planning.pdf>

De Geus, A. (2002). The living company. Harvard Business Press.

Escalon, S. (n.d.). Organizaciones Formales: Organigramas. <http://www.authorstream.com/Presentation/SusanaEscalon-2142907-organigrama/>

Gov, Q. (2017). Key components of a digital strategy. <https://www.business.qld.gov.au/running-business/it/digital-strategy/key-components>

Hill, C. W. L., & Jones, G. R. (2009). Administración Estratégica.

Jarrett, P. (2018). Developing the Digital Culture of a Business. https://medium.com/@Peter_Jarrett/developing-the-digital-culture-of-a-business-9cde0e3aee3c

Jones, G. (2008). TEORÍA ORGANIZACIONAL. Diseño y cambio en las organizaciones. (Quinta edi).

Índice

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Solucionario

Referencias
bibliográficas

Anexos

Lozano, G., Saenz, C., & Aguirre, E. (2015). Digital strategy: merging the real and virtual world. Ernst&Young. [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Performance-Digital-strategy/\\$FILE/EY-Performance-Digital-strategy.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Performance-Digital-strategy/$FILE/EY-Performance-Digital-strategy.pdf)

Masacón, N. Ú. H., Terranova, K. T. T., & Ulloa, W. L. O. (2020). Impacto del COVID-19 en la planeación estratégica de las pymes ecuatorianas. RECIMUNDO, 4(3), 76–85.

Oord, E. (2015). How enterprise architecture interrelates essential management disciplines. <https://archixl.nl/archixl/publicaties/blog/item/how-enterprise-architecture-interrelates-essential-management-disciplines>

Wald, D., & de Laubier, Romain Charanya, T. (2019). The Five Rules of Digital Strategy. <https://www.bcg.com/publications/2019/five-rules-digital-strategy>

Índice

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Solucionario

Referencias
bibliográficas

Anexos



6. Anexos

ANEXO 1: GLOSARIO

Análisis de costo / beneficio: un enfoque para evaluar los programas organizacionales que implica comparar los costos de proporcionar un servicio o producto con los beneficios que se obtienen de ese servicio o producto.

Declaración de misión: Una declaración de misión refleja la esencia de la intención de una organización y dice cuándo, dónde y cómo cumplirá su propósito.

Declaración de visión: una oración descriptiva que presenta una imagen amplia de cómo se verá el éxito para una organización sin fines de lucro.

Estrategia: una estrategia es un enfoque coordinado o una dirección adoptada por una organización en respuesta a un problema u objetivo crítico.

Evaluación ambiental: El proceso de recopilación y análisis de la información necesaria para realizar una evaluación de su organización en su entorno. La evaluación ambiental incluye las siguientes actividades:

- Recopilar las percepciones de los interesados internos y externos sobre la organización.
- Evaluar los impactos de los programas en los clientes.

- Evaluación de programas a través de un análisis de costo / beneficio.
- Análisis de programas a través de un análisis competitivo.
- Definición de estrategias implícitas anteriores.

Objetivo: Un objetivo es un resultado preciso, medible y en etapas que respalda el logro de una meta.

Objetivos: Los objetivos se describen en una declaración de resultados amplia que guía un programa o función de gestión.

Planificación a largo plazo: aunque muchos usan indistintamente los términos planificación estratégica y planificación a largo plazo, los términos difieren en su énfasis en el entorno “asumido”. Generalmente se considera que la planificación a largo plazo asume el conocimiento actual sobre las condiciones futuras. Busca garantizar los resultados exactos del plan estratégico durante la duración de su implementación.

Plan operativo: un cronograma de eventos y responsabilidades que detalla las acciones que se tomarán para lograr las metas y objetivos establecidos en el plan estratégico.

Portafolio de programas: la “combinación” de programas y servicios ofrecidos por una organización a sus clientes.

Parte interesada: cualquier persona que se preocupe o deba preocuparse por la organización, cualquiera que tenga una “participación” en el éxito o el fracaso de su misión, es una parte interesada. Esto abarca a quienes deben implementar el plan estratégico, a quienes se benefician de su implementación y aquellos que podrían ayudar o dificultar significativamente su implementación: miembros de la junta directiva, personal (a tiempo parcial y completo, asalariados y voluntarios, actuales y anteriores), financiadores (existentes, potenciales), clientes (existentes, pasados, potenciales),

Índice

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Solucionario

Referencias
bibliográficas

Anexos

líderes de la comunidad, competidores, posibles colaboradores y otras agencias en campos paralelos o relacionados.

Planificación estratégica: la planificación estratégica es una herramienta de gestión para varios propósitos clave: ayudar a una organización a hacer un mejor trabajo, enfocar su energía, garantizar que los miembros trabajen hacia los mismos objetivos y evaluar y ajustar su dirección en respuesta a un - entorno cambiante. La planificación estratégica proporciona el plan maestro que una organización utiliza para lograr sus objetivos. Traza la dirección y los objetivos de toda la organización y todos los aspectos de su funcionamiento.

Valores: los principios o el sistema de creencias que guía a los miembros de una organización a medida que persiguen el propósito de la organización.

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Referencias bibliográficas](#)[Anexos](#)

ANEXO 2: ANÁLISIS DE DECLARACIÓN DE MISIÓN Y VISIÓN

La información de este anexo, fue referenciada de <https://mission-statement.com/>, sitio especializado en el análisis de las declaraciones de misión y visión de grandes empresas a nivel mundial. A continuación, las declaraciones que se especificaron en el capítulo 4:

A. IBM

Introducción

Las declaraciones de misión y visión de IBM son inseparables de la marca comercial de esta empresa. IBM ha establecido una marca basada en su progresividad tecnológica y la capacidad única de la compañía para transformar la tecnología en valor para sus clientes.

IBM significa International Business Machines, un nombre que se ha asociado con la transformación tecnológica que atraviesa todos los sectores, incluido el competitivo mundo de los negocios. Hasta la fecha, IBM siempre ha mantenido el propósito que llevó a su fundación por Charles Ranlett Flint en 1911: avanzar en el mundo con tecnología, y sus declaraciones de misión y visión han sido fundamentales para esta coherencia.

La declaración de visión de una empresa determina el futuro que la empresa querría lograr, y lo utiliza para dirigir su crecimiento. Por otro lado, la declaración de la misión de una empresa es similar a las estrategias o los pasos que la administración adopta para impulsar el establecimiento hacia el futuro establecido. La declaración de visión de IBM alinea a la compañía con el liderazgo por el que es conocida dentro de su sector.

En relación con esto, su declaración de misión destaca las diversas responsabilidades que la empresa asume en tecnología de la información. También identifica las operaciones que la compañía

considera críticas para su curso. La declaración de misión y visión en esta empresa trabaja en estrecha colaboración con los valores centrales que actúan como principios rectores.

De hecho, se les acredita el entorno propicio en IBM que estimula la innovación y el funcionamiento eficiente del negocio de tecnología de la información. La conclusión es que todos estos factores trabajan juntos para hacer de IBM la compañía líder que es hoy.

- NOMBRE International Business Machines (IBM)
- FUNDADO EN 1911
- SEDE CENTRAL Armonk, NY, EE. UU.
- CÓDIGO SIC 3571
- ESTADO Empresa pública independiente de NYSE
- SECTOR INDUSTRIAL Sistemas Integrados Informáticos
- EMPLEADOS 350,600
- SÍMBOLO COMERCIAL NASDAQ: IBM

Declaración de la misión de IBM

La misión de IBM es ***“liderar la creación, el desarrollo y la fabricación de las tecnologías de información más avanzadas de la industria, incluidos sistemas informáticos, software, sistemas de redes, dispositivos de almacenamiento y microelectrónica. Y nuestra red mundial de profesionales de soluciones y servicios de IBM traduce estas tecnologías avanzadas en valor comercial para nuestros clientes. Traducimos estas tecnologías avanzadas en valor para nuestros clientes a través de nuestras soluciones profesionales, servicios y negocios de consultoría en todo el mundo”***. La compañía describe todas las operaciones que aprovecha para definir su posición en la tecnología de la información. También señala su compromiso de garantizar que estas operaciones se realicen de manera que agreguen valor a la vida de sus clientes. La declaración de misión da lugar a los siguientes puntos principales.

1. **Liderazgo en tecnología de la información.** La declaración de misión de IBM reitera sus responsabilidades de liderazgo dentro de su sector. La compañía considera que esto es un deber importante desde su fundación, y ha hecho todo lo posible para lograrlo a través de varias operaciones. Algunos de estos incluyen la supervisión del diseño y desarrollo de productos relacionados con la tecnología y otros componentes. De hecho, la primera sección de la declaración de misión describe algunos de estos esfuerzos. Otros son avances que IBM ha estimulado en la tecnología de la información se definen en la sección “Nuestras industrias”. La variedad y la exhaustividad de los impactos que la compañía tiene en varias sub áreas afirman su liderazgo en el sector y lo ubican por encima de los competidores de IBM.
2. **Redes del mundo.** En este segundo factor, IBM se centra en la fuerza laboral que ha reunido y en la diferencia que crea en el éxito general de la empresa. IBM enfatiza que estos diversos profesionales son la fuente del valor que disfrutaban los consumidores. Esencialmente, IBM muestra que es una compañía inclusiva que agrupa a sus expertos del mercado global más grande, algo que también hace que sus productos sean aptos para el consumo global, ya que son sensibles a las necesidades globales.
3. **Mejora de la vida.** El énfasis puesto en soluciones profesionales en IBM demuestra cuán seria es la compañía cuando se trata de dejar un impacto en los usuarios de sus productos y servicios. Es por eso que IBM no deja nada al azar al garantizar que su negocio esté orientado al valor y que este valor sea apoyado por el cliente.

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Referencias bibliográficas](#)[Anexos](#)

Declaración de la visión

La declaración de visión de IBM es “ser la empresa de tecnología de la información más exitosa e importante del mundo”. Éxito en ayudar a los clientes a aplicar tecnología para resolver sus problemas. Exitoso al presentar esta tecnología extraordinaria a nuevos clientes. Importante, porque continuaremos siendo el recurso básico de gran parte de lo que se invierte en esta industria”. IBM usa la palabra clave “exitoso” a lo largo de su declaración de visión para indicar su viaje de desarrollo. La compañía considera que mantener una trayectoria ganadora constante es un elemento crítico de su perfil comercial para sellar su posición de liderazgo en el sector de la tecnología de la información. La declaración de visión tiene los siguientes factores:

1. **El mejor gigante mundial.** El primer factor en la declaración de visión de IBM tiene que ver con la posición influyente que la compañía lucha por ocupar. IBM quiere rivalizar con todas las demás empresas de tecnología de la información al primer puesto. La compañía ha estado haciendo esto a través de un éxito progresivo y una marca comercial bien diseñada. Hoy, IBM ha demostrado que es la compañía ideal que cualquier otra empresa y cliente debe buscar con sus productos avanzados y sistemas relacionados, como Internet de las cosas, seguridad, dispositivos móviles y automatización, todo con un potencial inconmensurable para impactar la vida de las personas.
2. **Mejora de comunidades.** IBM simplemente busca aplicar sus productos complejos para mejorar el mundo en este factor de su declaración de visión. Por ejemplo, la compañía indica que la introducción de tecnología extraordinaria es una de sus visiones principales, y todos estos inventos buscan hacer la vida más fácil y mejorar las sociedades. El mismo caso se aplica al impacto que las actividades de la empresa están preparadas para tener en el panorama comercial general.

Valores fundamentales

Los valores centrales de IBM comprenden “diversidad e inclusión, innovación, ser uno mismo y centrarse en el cambio”. Aunque la compañía no ha definido claramente sus valores centrales, estos pueden extraerse de la cultura creada en IBM.

IBM llama a su fuerza laboral IBMers, y la compañía considera que la fuente de su rica cultura es abrazar a expertos de diversos antecedentes. Obtener conocimiento de todo el mundo es la fuente de innovación de IBM, especialmente cuando estas personas “aportan su ser” al propósito de la empresa. La integración de estos valores promueve la capacidad de arriesgarse y prosperar en ello, tal como IBM es mejor conocido.

B. INTEL

Introducción

Intel es una compañía de tecnología, cuya declaración de misión y visión la ha convertido en una de las firmas más dinámicas de su tiempo. Desde su fundación por Robert Noyce y Gordon Moore en 1968, la compañía se ha definido y refinado como un fabricante único de chips semiconductores.

Su enfoque especializado con la ayuda de su declaración de misión y visión como un vestido de la compañía en una corporación multinacional al mando de la mayor participación de mercado en las áreas en las que opera. La declaración de visión de Intel es un reflejo de dónde quiere estar la compañía en el futuro, y En este caso, la empresa los hitos que pretende alcanzar.

La declaración de la misión de una empresa establece los enfoques estratégicos que conducirían a la empresa hacia su futuro. La misión de Intel pone a cero su capacidad para diseñar productos que satisfagan las necesidades de sus clientes,

especialmente para mejorar la forma en que viven. Intel ha disfrutado particularmente de un crecimiento sostenido debido a la fortaleza de los valores centrales de la compañía, como la calidad, el lugar de trabajo inclusivo y excelente, la toma de riesgos, la orientación a los resultados y la disciplina. Estos elementos realinean significativamente la operación del negocio para cumplir con la misión y la declaración de visión de la empresa.

Declaración de la misión de Intel

La declaración de la misión de Intel es “deleitar a nuestros clientes, empleados y accionistas al ofrecer implacablemente la plataforma y los avances tecnológicos que se vuelven esenciales para la forma en que trabajamos y vivimos”. La declaración describe los pasos que la compañía quiere tomar para sellar su influencia en el negocio de la producción de chips de semiconductores. Los siguientes elementos caracterizan esta declaración de misión:

1. Mejora de vidas
2. Superar las expectativas
3. Avances tecnológicos

El primer componente de esta declaración de misión se hace eco del objetivo principal de Intel: impactar en la forma en que las personas trabajan y viven. La compañía satisface este elemento al vincular el desarrollo de sus productos con el impacto que tienen en la vida del usuario. Por ejemplo, hace hincapié en el diseño de sistemas y dispositivos que brindan al usuario experiencias máximas y valiosas en todas sus operaciones.

La segunda característica de la declaración de misión de Intel está directamente relacionada con la primera porque revisita los estándares de calidad como norma en esta empresa. Intel busca tener una salida que ofrezca a todos sus accionistas y clientes más que los productos. Al hacerlo, el tercer componente muestra que Intel

es una empresa de progresividad, y es por eso que hace hincapié en avanzar su tecnología para satisfacer las últimas demandas en los mercados.

Declaración de la visión

La declaración de visión de Intel es “Si es inteligente y está conectado, es mejor con Intel”. La declaración de visión revela que Intel Corporation tiene que ver con la excelencia y la perfección. Subraya la adicción de la empresa al éxito y que se conforma con nada menos. Las diversas características que surgen de esta declaración de visión incluyen:

1. Inteligente y conectado
2. Lo mejor con Intel

En el primer componente, esta declaración de visión muestra lo que la compañía busca proporcionar a sus clientes. Intel es una compañía cuya ambición es conquistar y ser el mejor en sus operaciones comerciales. En este caso, apunta a productos que tienen un impacto significativo en la vida de sus clientes como se destaca en la sección de dispositivos.

De hecho, la amplia gama de opciones que estos productos inteligentes ofrecen a sus usuarios es el orgullo de Intel Corporation. La singularidad de estos productos está directamente relacionada con el ingenio de la fuerza laboral de Intel, lo que explica el encuadre del segundo componente de esta declaración de visión, mejor con Intel. Muestra que la empresa cuenta con la maquinaria adecuada para proporcionar dispositivos tecnológicos de última generación a todos sus clientes.

Valores fundamentales

Los valores centrales de Intel incluyen ***“orientación al cliente, disciplina, orientación a resultados, inclusivo y excelente lugar***

para trabajar, calidad y toma de riesgos". Estos son los elementos definitorios de lo que hace que Intel funcione como una entidad.

Sus valores son evidencia de que Intel escucha y alinea sus operaciones con las expectativas de sus clientes, y cumplirlas es una señal del compromiso de la compañía de satisfacer los desafíos que acompañan las necesidades de todos los clientes. Intel también reconoce el poder del respeto en un entorno interactivo y cooperativo donde la empresa puede sacar lo mejor de todos sus empleados. De esta manera, la empresa no tiene miedo de participar en nuevos experimentos que han sido la fuente de los productos de calidad que se enorgullece en el mercado actual.

C. HP

Introducción

Hewlett-Packard (HP) fue una de las mayores empresas de TI fundada en 1939 en los EE. UU. Con especialización en productos y servicios de hardware y software. Antes de dividirse en diferentes empresas, esta empresa se había convertido en una corporación multinacional dominante por cortesía de sus valores centrales, declaraciones de misión y visión. Una declaración de visión corporativa es una herramienta que permite a una empresa mantenerse enfocada hacia un logro futuro, mientras que una declaración de misión corporativa identifica los enfoques estratégicos para hacer posible este futuro.

Para HP, su visión consiste en diseñar tecnologías innovadoras con un impacto duradero en la sociedad. Por otro lado, su declaración de misión destaca el papel que juegan sus productos y servicios de calidad en la creación de una base de clientes leales. Los valores centrales de HP también contribuyen a la reputación de esta empresa, ya que son responsables de su codiciada y ganadora cultura.

Declaración de misión de HP

La declaración de la misión de HP es “nos ganamos el respeto y la lealtad del cliente al proporcionar de manera consistente la más alta calidad y valor. Logramos ganancias suficientes para financiar el crecimiento, crear valor para nuestros accionistas y lograr nuestros objetivos corporativos”. Estos son los componentes principales de esta declaración de misión:

1. **Productos y servicios distinguidos.** En su declaración de misión, HP considera la calidad de sus productos como su mayor fortaleza. De hecho, esto es lo que explota para expandirse por todo el mundo y conquistar nuevos mercados. La competencia que ofrecen sus computadoras portátiles, computadoras de escritorio, impresoras y otros productos es abrumadora. Sus servicios y soluciones comerciales también se suman a la reputación que goza la marca HP hasta la fecha.
2. **Mejora de las sociedades.** Todos los productos ofrecidos por HP están maximizados y adaptados a las necesidades contemporáneas de empresas y particulares. Como resultado, se ha convertido en una compañía confiable a través de estos productos, mostrando cómo influye en los desarrollos en diversos segmentos.

Declaración de la visión

La declaración de visión de HP es “**crear tecnología que mejore la vida de todos, en todas partes: cada persona, cada organización y cada comunidad en todo el mundo**”. Tiene los siguientes componentes:

1. Promover la innovación.
2. Alcance global

El objetivo de HP es llevar los mejores productos a sus clientes. Por eso prioriza la innovación. La compañía también asegura que no haya limitación geográfica al expandirse a los mercados globales.

Valores fundamentales

Los valores centrales de HP incluyen **“lealtad del cliente, liderazgo en el mercado, crecimiento y compromiso con los empleados”**.

Hoy, HP como marca ha ganado reconocimiento mundial debido a la calidad y el valor que ofrece la compañía. Esto ha sido promovido por las prácticas dentro de la organización influenciado por los valores centrales.

D. APPLE

Introducción

Apple Inc. es una de las cuatro grandes compañías tecnológicas con sede en California. La compañía es conocida mundialmente por sus soluciones innovadoras para software de computadora, electrónica y servicios en línea. Desde su creación en 1976, la compañía ha sido un líder mundial en la industria de la tecnología.

Apple es quizás la definición definitiva de una compañía que se ha posicionado como una métrica de calidad dentro del nicho en el que opera, y esta prominencia asociada con Apple se reduce a sus declaraciones de misión y visión. De hecho, Apple ha crecido como la fuerza impulsora de la innovación durante más de 20 años desde que fue fundada por Steve Jobs, Steve Wozniak y Ronald Wayne en 1976.

Hoy en día, es visto como la única fuente de revolución en los diseños de computadoras personales, entre otras transformaciones de software. Idealmente, la declaración de visión de una empresa detalla de qué se trata con un enfoque en la gama específica de productos y calidad para sus clientes.

La misión y visión de Apple, así como sus valores centrales, destacan el propósito de la compañía y su fuerza impulsora. Aquí hay una mirada en profundidad a la misión, visión y valores centrales de este gigante tecnológico.

Además, su declaración de visión refleja dónde se ve la compañía en el futuro: un líder en invención tecnológica. En relación con esto, la declaración de la misión de una empresa describe las tácticas que la empresa busca implementar para impulsarlo hacia su futuro estado. En este caso, la declaración de la misión de Apple describe las áreas en las que se especializa y los objetivos previstos de conducirlo hacia su visión. Apple es particularmente una compañía dinámica que busca reajustarse al mundo cambiante como lo demuestran los cambios en su declaración de misión y visión a lo largo de los años.

Sin embargo, un elemento permanece rígido dentro de estas adaptaciones: productos y servicios de calidad para sus clientes. A pesar de estos cambios frecuentes en las declaraciones de misión y visión, los valores centrales adoptados por Apple contribuyen en gran medida a mantener su crecimiento constante. Algunos de estos comprenden inclusión y diversidad, educación, accesibilidad, entorno, responsabilidad del proveedor y privacidad.

Estos son los principios rectores que continúan estimulando la motivación y el compromiso de los empleados con la misión y la visión de la empresa en todo momento. De hecho, las interconexiones en todos estos componentes junto con las declaraciones de misión y visión apuntan hacia el éxito de Apple.

- Nombre Apple Inc.
- Industrias atendidas Hardware de computadora, Software de computadora, Electrónica de consumo, Distribución digital
- Áreas geográficas atendidas en todo el mundo
- Sede central de EE. UU.
- CEO actual Tim Cook

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Referencias bibliográficas](#)[Anexos](#)

- Ingresos \$ 156.508 mil millones (2012)
- Beneficio \$ 41.733 mil millones (2012)
- Empleados 72,8

Declaración de la misión de Apple

La misión de Apple es “brindar la mejor experiencia de usuario a sus clientes a través de su innovador hardware, software y servicios.”

Tim Cook, el actual CEO de Apple, declaró esto como la declaración de la misión de la compañía y lo incluyó en el informe anual de 2018. A través de su declaración de misión, Apple destaca que existe para ofrecer a sus clientes el mejor servicio posible. La declaración también describe cómo la empresa pretende lograr esto.

En esta declaración de misión actual, la compañía destaca el alcance de sus operaciones y cómo las explota para satisfacer las necesidades de su base de clientes. Mientras se enfoca en los cambios tecnológicos dinámicos a lo largo del tiempo, Apple se mantiene claro que el impacto central de la innovación es el objetivo central. Los siguientes componentes surgen de esta declaración de misión.

1. **Mejor experiencia de usuario:** El componente de “mejor experiencia de usuario” muestra que la prioridad de Apple es garantizar que su base de clientes tenga un tiempo fácil mientras usa sus productos. En lugar de ser una fuente de entretenimiento, Apple diseña sus productos para que sean fáciles de usar. Las características de seguridad agregadas a cada producto también ayudan a mejorar la experiencia del usuario. No es sorprendente, por lo tanto, que los productos de Apple estén bien diseñados y diseñados magistralmente hasta el último detalle.
2. **Mejorando la vida de las personas:** En el primer componente de su declaración de misión, Apple reitera el deber de la empresa de estimular la vida de sus usuarios a través de una

Índice

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Solucionario

Referencias
bibliográficas

Anexos

tecnología simplificada y fácil de usar. El reconocimiento de las vulnerabilidades en el espacio en línea ha impulsado particularmente a la compañía a vincular este componente con la demanda de características de seguridad que mejoran la experiencia del usuario. Al hacerlo, la compañía ha ampliado los servicios que sus clientes pueden disfrutar, como se muestra en su alcance educativo, comercial y de atención médica.

3. **Productos de primera calidad:** La popularidad asociada con los productos de Apple es evidencia de cuán lejos llega la compañía para cumplir con el tercer componente de su declaración de misión. Lo que es más importante, una regla sigue siendo inflexible en esta empresa, y es proporcionar a los clientes productos de la mejor calidad. La compañía tiene como objetivo ofrecer alta calidad en todos los aspectos de sus productos. La integración de hardware, software y servicios de calidad le da a la compañía influencia sobre sus competidores en el mercado.

Visión

La declaración de visión de Apple es “Creemos que estamos en la faz de la tierra para hacer grandes productos y eso no está cambiando. “A través de esta declaración, la compañía destaca que siempre están decididos a ofrecer productos de calidad para sus clientes. La declaración también señala que tienen la intención de hacerlo durante bastante tiempo. Proporciona una descripción detallada de cómo la empresa aborda sus operaciones para posicionarse como el jugador dominante en el sector en el que opera. Algunos de los componentes asociados con esta declaración incluyen:

1. Innovaciones
2. Integración de socios y excelencia.
3. Especialización del mercado

Índice

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Solucionario

Referencias
bibliográficas

Anexos

Apple no se ha limitado a una ubicación geográfica específica. En cambio, la compañía desea crear productos que se utilizarán en todo el mundo. En este elemento, Apple había abierto 506 tiendas en 25 países a partir de febrero de 2019. Desde su visión, está claro que la compañía tiene la intención de atravesar todos los continentes y lograr una presencia global.

El primer componente muestra que Apple se trata de innovaciones tecnológicas. El segundo componente muestra que Apple tiene la intención de seguir ofreciendo excelentes productos durante bastante tiempo. La compañía siempre ha estado a la vanguardia de las soluciones tecnológicas innovadoras y planea mantenerse a la vanguardia del juego.

Lo hace estimulando a sus empleados con los mejores recursos innovadores que también se centran en el cliente. Para lograr esto, Apple cree en el poder de la colaboración en una era tan competitiva para mantenerse por delante del resto. También promueve esto al enfocarse especialmente en sus recursos en áreas donde puede tener impactos de máxima calidad.

Valores fundamentales

Los valores centrales de Apple incluyen “inclusión y diversidad, educación, accesibilidad, entorno, responsabilidad del proveedor y privacidad”. Los valores revelan los aspectos que Apple considera esenciales para su éxito general como líder tecnológico y de innovación. Apple es crítico con los principios que lo han visto modelarse a sí mismo como una empresa orientada a la calidad en más de dos décadas. Para mantenerse fiel a estos estándares, la compañía se asegura de que todas sus operaciones estén en línea con cada uno de estos valores, como se destaca en su declaración de valores fundamentales.

E. MICROSOFT

Introducción

El dominio del mercado del que goza Microsoft Corporation en el sector de la tecnología se debe a la capacidad de la gerencia para dirigir a su equipo hacia la misión y la visión de la empresa. Con sus declaraciones corporativas precisas y adaptativas, Microsoft ha logrado superar los controles de tecnología informática en el pasado, emergiendo como el gigante moderno en el sector. De hecho, un vistazo a su declaración de misión y visión dice todo lo que cualquiera querría saber sobre la compañía: lo que representa.

Una declaración de visión corporativa es una representación del camino o posición futura que la empresa desea alcanzar. Por otro lado, una declaración de misión corporativa son las acciones que la gerencia considera aplicables para llevar a la compañía a ese futuro previsible. En este análisis de caso de Microsoft, la declaración de visión de la compañía se basa en la influencia que la compañía tiene en varios niveles de la sociedad, incluso a nivel personal y organizacional.

Su declaración de misión declara explícitamente sus enfoques previstos para obtener lo mejor de todas las personas con las que interactúa. El éxito de Microsoft también tiene mucho que ver con sus valores fundamentales. Los valores centrales actúan como principios rectores en una empresa para garantizar que la gerencia cree una cultura que se alinee con las declaraciones de misión y visión. En este caso, Microsoft incorpora innovación, conciencia ambiental e inclusión entre otros valores como elementos críticos de la empresa.

Estimulan el crecimiento dentro del establecimiento al motivar a los empleados a hacer lo mejor no solo por la empresa sino también por el crecimiento general de la industria. Por lo tanto, Microsoft depende de una interacción armoniosa de las tres declaraciones corporativas

para seguir siendo una marca líder en el nicho de la tecnología informática.

- Nombre Microsoft Corporation
- Industrias atendidas Software informático, Electrónica
- Áreas geográficas atendidas en todo el mundo
- Sede central de EE. UU.
- CEO actual Steve Ballmer
- Ingresos \$ 73.72 mil millones (2012)
- Beneficio \$ 16.97 mil millones (2012)
- Empleados 94,000 (2012)

Declaración de la misión de Microsoft

La misión de Microsoft es “empoderar a cada persona y cada organización en el planeta para que logren más”. “Empoderamiento” es el término clave en esta declaración de misión. Representa el objetivo principal de la empresa y lo que las tácticas estratégicas de la organización buscan lograr. También se pone a cero en dos receptores principales del “empoderamiento”, las personas y las organizaciones. Algunos de los componentes que emergen de esta declaración de misión incluyen:

1. **Empoderar a las comunidades.** En el primer componente de su declaración de misión, Microsoft se enfoca en el propósito previsto de sus productos en los usuarios: el empoderamiento. La compañía se ocupa de una amplia gama de productos con diversos beneficios. Por ejemplo, su software puede ser explotado para mejorar los sistemas de gestión corporativos por otras compañías. Las personas también pueden perfeccionar sus habilidades informáticas con los productos de Microsoft fáciles de usar. Microsoft no tiene límites en cuanto a su impacto, ya que los estudiantes también pueden desbloquear sus potenciales de aprendizaje a través de la tecnología personalizada de la escuela de Microsoft

Índice

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Solucionario

Referencias
bibliográficas

Anexos

2. **Superar las expectativas.** Microsoft pone mucho énfasis en ir más allá de lo que sus clientes esperan que hagan. Por ejemplo, Microsoft ha expandido sus alas para que su impacto se sienta en todas las esferas de la vida, incluida la automotriz, así como en algunos de los sectores más sensibles, como la atención médica. Con los productos específicos de nicho de Microsoft, la compañía ha permitido a las empresas operar de manera más segura a través de los modelos de Microsoft.
3. **Toda persona y organización.** Mientras hace lo que hace mejor, Microsoft sigue consciente de su mercado. Al dejar en claro que no excluye a nadie, la compañía enfatiza su determinación de hacer más como se refleja en el segundo componente de su declaración de misión. La presencia de este elemento muestra que Microsoft es una empresa que se preocupa por todos sin discriminación de si sus necesidades tecnológicas son personales u organizativas. La compañía sigue preparada para servirles a todos de manera justa.

Declaración de la visión

La declaración de visión de Microsoft es “ayudar a las personas y las empresas de todo el mundo a desarrollar todo su potencial”. El concepto presentado en esta declaración de visión es cómo la empresa hace todo lo posible para encender cambios positivos en sus clientes. Uno puede identificar los siguientes elementos de esta declaración de visión:

4. **Alrededor del mundo.** El primer elemento de esta declaración de visión revela que Microsoft no es una compañía local o regional. La empresa se dirige a todo el mercado global, y no hay limitación sobre quién puede beneficiarse de los productos de la empresa. Microsoft tiene algo para todos, desde individuos hasta empresas de todo tipo y tamaño. Para agregar más a lo que ilustra este componente, Microsoft tiene una

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Referencias bibliográficas](#)[Anexos](#)

amplia gama de herramientas incluso para las organizaciones más grandes que existen: los gobiernos. Por ejemplo, la compañía muestra los beneficios que sus productos pueden tener en las operaciones de tales mega entidades, demostrando que su cobertura es ilimitada.

5. **Darse cuenta de todo el potencial.** En este segundo elemento, la compañía resalta los intrincados detalles de lo que todas sus herramientas, dispositivos y software deben hacer. Ayudar a sus clientes a mejorar sus habilidades y potencial es lo que define a Microsoft, y es por eso que la compañía prioriza las innovaciones centradas en el cliente. Por ejemplo, la asistencia abarca desde programas simples que aumentan las habilidades de los usuarios hasta complejos que los convierten en diseñadores y creadores de nuevos productos. De hecho, esto no es todo, ya que Microsoft tiene otros enfoques de empoderamiento para ayudar a sus clientes a alcanzar su máximo potencial como se enfatiza en este segundo componente de la declaración de visión.

Valores fundamentales

Los valores centrales de Microsoft son “innovación, computación confiable, diversidad e inclusión, responsabilidad social corporativa, filantropías y el entorno”. La presencia de estos valores ha permitido a la gerencia dirigir a todos los trabajadores hacia la misión y la visión de la empresa. Estos valores ayudan a la empresa de varias maneras.

Microsoft comprende la importancia de crear una cultura innovadora para prosperar en el sector de la tecnología informática. Esto contribuye directamente a la presencia de productos que ayudan a los clientes con una informática confiable. Para tener un impacto saludable en todo el mundo, Microsoft ha aprendido el arte de diversificar y ser inclusivo para garantizar que la empresa tenga una imagen global que no aliene a nadie.

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Referencias bibliográficas](#)[Anexos](#)

También mejora esta reputación al mantenerse fiel a su responsabilidad con la sociedad a través de programas que empoderan y devuelven a las comunidades como se muestra en sus valores corporativos cuarto y quinto. Como empresa sostenible, el éxito de Microsoft también está directamente relacionado con el respeto al medio ambiente asociado con sus productos.

F. UBER

Introducción

En poco más de una década, Uber Technologies Inc. es una compañía que ha crecido drásticamente de una compañía de transporte localizada a una mega red de transporte global. El éxito registrado por Uber se atribuye a la cultura organizacional promovida por las declaraciones de misión y visión de la compañía. De hecho, estos han creado una reputación que ha permitido a la compañía convertirse en el jugador líder en el sector, operando en 785 países a nivel global, más que cualquier otra empresa que tenga el mismo modelo de negocios.

La declaración de visión de cualquier empresa es una declaración de objetivos particulares que se pueden lograr dentro de un cronograma establecido de que la administración desea influir en la toma de decisiones y las operaciones de la empresa. La declaración de visión de Uber, como lo muestra el creciente deseo de conquistar la conveniencia y el transporte basado en la comodidad, señala el cambio que esta compañía inyectará en el sector. Está estrechamente relacionado con su misión.

Una declaración de misión describe los enfoques estratégicos que un equipo de gestión explota para llevar a la empresa hacia los objetivos establecidos o la visión del establecimiento. En el caso de Uber, su declaración de misión enfatiza las experiencias y los servicios ilimitados que el modelo estratégico de la compañía tiene

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Referencias bibliográficas](#)[Anexos](#)

para los clientes que atiende. La compañía también señala el vínculo inseparable entre sus logros y los valores centrales que definen la organización.

Los valores fundamentales son esencialmente los principios rectores adoptados por la empresa para mantener a todos y todo en línea con los objetivos objetivo. Para Uber, sus valores, como estar obsesionado con el cliente, construir a nivel mundial y celebrar las diferencias, han sido fundamentales para el avance progresivo de esta compañía hacia nuevas funciones y partes del mundo. No hay duda de que, junto con las declaraciones de misión y visión, estos elementos corporativos han posicionado a Uber como líder de la lista de compañías en este nicho.

Declaración de la misión de Uber

La declaración de la misión de Uber es “Transporte tan confiable como el agua corriente, en todas partes para todos”. De manera precisa, la declaración llama la atención sobre de qué se trata la compañía: tratar a sus clientes con servicios memorables. Los siguientes componentes se pueden vincular a esta declaración de misión:

1. **Mejora de vidas.** Uber reconoce los desafíos sin precedentes que enfrentan las comunidades contemporáneas como consagrados en este componente de su declaración de misión. Para dejar un impacto al abordar estos problemas, la empresa se esfuerza por promover la aplicación correcta de la tecnología junto con una buena asociación para crear un entorno que promueva el desarrollo tanto individual como comunitario. Por ejemplo, esto es lo que Uber ha estado implementando con sus programas de ciudadanía global, algo que ha demostrado tener suficiente potencial para aspirar a un cambio en la vida de las personas no solo económicamente, sino también socialmente. Además, la compañía también continúa con este concepto

Índice

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Solucionario

Referencias
bibliográficas

Anexos

a través de su apoyo a las ciudades, y esto ha cambiado drásticamente las comunidades.

2. **Superar las expectativas.** Si bien el transporte es el objetivo principal de esta empresa, Uber ha ido más allá de este mandato para vincular otros servicios de conveniencia y atención a sus clientes. Por ejemplo, la compañía ha incorporado componentes de entrega como ayudar a las personas a ordenar y entregar alimentos más rápidamente a precios atractivos. Y eso es solo la punta del iceberg: Uber tiene servicios especiales de atención médica denominados “Uber Health” para ofrecer a sus clientes el apoyo más seguro y rápido para obtener la atención médica que necesitan. A través de estos servicios, la compañía ha demostrado que es mucho más de lo que la mayoría espera que sea. Es un socio confiable y confiable para todos.
3. **En todas partes para todos.** Uber ha sido vibrante al garantizar que satisface este aspecto de su declaración de misión. La diversificación de los servicios de la compañía para incluir los viajes por carretera y aéreos entre otros servicios únicos a medida del cliente ha convertido a Uber en una compañía de elección para todos. El aumento más allá de la limitación regional para hacer sentir su presencia a escala mundial es otro esfuerzo encomiable que Uber ha hecho para satisfacer este componente, convirtiéndolo en una empresa internacional.

Declaración de la visión

La declaración de visión de Uber es: “Iniciamos las oportunidades al poner en marcha el mundo”. La declaración de visión tiene que ver con el nivel de influencia que la compañía tiene no solo en el nicho del transporte, sino también en otros procesos de la vida que dependen de lo que hace. Uno puede extraer varios componentes de esta declaración de visión:

Índice

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Solucionario

Referencias
bibliográficas

Anexos

Poniendo el mundo en movimiento. La confiabilidad es la marca registrada con la que Uber se identifica. Desde su creación en 2009, Uber nunca ha fallado a sus clientes en hacer las cosas bien a satisfacción de sus clientes. La compañía ofrece una amplia gama de servicios, incluidos viajes aéreos para satisfacer las diversas necesidades que satisfacen la capacidad de la compañía de poner en marcha el mundo. Esencialmente, donde opera, no hay un destino más allá del alcance de esta empresa. Todo lo que el cliente tiene que hacer es hacer una solicitud, saltar y disfrutar del viaje a precios económicos.

Valores fundamentales

Los valores centrales de Uber comprenden “construimos globalmente, vivimos localmente, nos obsesionamos con los clientes, celebramos las diferencias, hacemos lo correcto, actuamos como propietarios, perseveramos, valoramos las ideas sobre la jerarquía, hacemos grandes apuestas audaces”. Con estos valores, Uber se ha hecho un nombre como la compañía de viajes compartidos más dinámica, confiable y progresiva.

El alcance de operación de esta compañía muestra que ha expandido su alcance al nivel global de tal manera que hace que los viajes se sientan locales. Su capacidad para satisfacer las necesidades de las personas que comparten diferentes orígenes, personalizando los servicios a los gustos de los clientes, dándoles una oportunidad por su dinero y haciendo todo lo posible para ser los mejores son valores que han llevado a la empresa al nivel que disfruta. Estos están respaldados por la prioridad que Uber le da a Ideas y reconocen al cliente como un componente insustituible de este negocio.

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Referencias bibliográficas](#)[Anexos](#)

G. AIRBNB

Introducción

Airbnb es una plataforma en línea líder que ofrece a sus clientes un lugar de comercialización ideal donde pueden comprar y solicitar una amplia gama de servicios de hospitalidad en la comodidad de su hogar.

Establecido en 2008, Airbnb se ha convertido en un nombre familiar no solo en Estados Unidos sino también en todo el mundo debido a la fortaleza de sus declaraciones de misión y visión. El énfasis que pone en la excelencia en todo lo que hace lo ha colocado particularmente sobre otras plataformas similares.

La declaración de la misión de una empresa presenta los pasos que la gerencia busca cumplir mientras entrega sus servicios a su público objetivo. En el caso de Airbnb, el enfoque de su declaración de misión está en la experiencia que crea para sus clientes.

La declaración de visión de una empresa va de la mano con la declaración de misión. De hecho, es el resultado final de las estrategias de la declaración de la misión, lo que corresponde a los logros futuros con los que la empresa desea asociarse. En este caso, la declaración de visión de Airbnb se trata de dejar una reputación memorable a nivel mundial.

Además de estos dos elementos, los valores centrales de una empresa son fundamentales para guiar las operaciones generales de la empresa a permanecer dentro de las expectativas de la misión y la declaración de visión.

Airbnb incorpora valores como campeón, simplificar, ser emprendedor de “cereales” y la aventura ha sido integral en el éxito de ser testigo hasta ahora. Juntos, todos estos aspectos mantienen a

la organización en funcionamiento y un paso más cerca de sus metas y objetivos.

- NOMBRE Airbnb, Inc.
- FUNDADO 2008
- SEDE CENTRAL San Francisco, CA, EE. UU.
- CÓDIGO SIC 7374
- ESTADO Empresa privada
- SECTOR INDUSTRIAL Servicios de hospitalidad
- EMPLEADOS 13,000
- SÍMBOLO COMERCIAL AIRBNB (aún no público)

Declaración de la misión

La declaración de la misión de Airbnb es “es vivir en el mundo donde un día puedes sentirte como si estuvieras en casa en cualquier lugar y no en un hogar, sino realmente en el hogar, donde perteneces”. La declaración de misión muestra el impacto que la compañía espera tener en la vida de su cliente. En particular, enfatiza el grado de satisfacción que lo posicionaría como un lugar de comercialización codiciado. Los componentes asociados con esta declaración de misión comprenden.

1. Mejora de la vida
2. Superar las expectativas
3. Creando un sentido de pertenencia

Airbnb centra su atención en impactar positivamente en las experiencias que tienen sus clientes al interactuar con la empresa. La empresa hace esto personalizando sus servicios para que estén de acuerdo con las necesidades generales de su base de clientes. También hace un esfuerzo adicional para localizar los servicios que ofrece para reflejar las necesidades de cohortes específicas en todo el mundo, especialmente a través de su gama de servicios denominados host y experiencias.

Las necesidades de este primer componente se vinculan directamente con las del segundo donde Airbnb se ha distinguido como una empresa que no se conforma con la normalidad. En cambio, su objetivo principal es dar todo en todo lo que toca para la máxima experiencia de sus clientes.

De hecho, las relaciones que ha establecido con todos sus anfitriones en todo el mundo muestran cuán crítica es la excelencia para Airbnb. La administración de la compañía se enorgullece de dejar que los clientes anhelan más cada vez. En el componente final, Airbnb se esfuerza por garantizar que sus esfuerzos y servicios y vínculos que brinda a sus clientes generen un impacto: un sentido de pertenencia.

Es algo que la compañía ha demostrado sin lugar a dudas que puede lograr a través de su enfoque confiable y seguro llamado hosting responsable en todo el mundo. Todo lo que un cliente potencial necesita es reservar su casa en línea y dejar el resto en manos de Airbnb para asegurarse de que encajen perfectamente.

Esencialmente, Airbnb cree que las personas comparten un elemento fundamental de bondad con el que todos pueden sentirse cómodos y aceptados ha sido fundamental para el logro de esta misión.

En el componente final, Airbnb se esfuerza por garantizar que sus esfuerzos y servicios y vínculos que brinda a sus clientes generen un impacto: un sentido de pertenencia. Es algo que la compañía ha demostrado sin lugar a dudas que puede lograr a través de su enfoque confiable y seguro llamado hosting responsable en todo el mundo. Todo lo que un cliente potencial necesita es reservar su casa en línea y dejar el resto en manos de Airbnb para asegurarse de que encajen perfectamente. Esencialmente, Airbnb cree que las personas comparten un elemento fundamental de bondad con el que todos pueden sentirse cómodos y aceptados ha sido fundamental para el logro de esta misión.

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Referencias bibliográficas](#)[Anexos](#)

Declaración de la visión

La declaración de visión de Airbnb es “Pertenece a cualquier parte”. La declaración de visión habla de ir más allá de la limitación regional y nacional cuando se trata de los servicios que cualquier cliente puede obtener de Airbnb. La compañía insinúa su presencia y dominación global, que es un reflejo de su potencial de liderazgo en el sector hotelero. Se pueden extraer varios componentes de esta declaración de visión.

1. **Pertenencia.** Airbnb es una de las primeras compañías en salir con fuerza para hacer del mundo una aldea global. La compañía ha logrado establecer una amplia red que interconecta diferentes anfitriones de hospitalidad y proveedores de servicios relacionados, todo con el propósito de brindar a sus clientes las mejores experiencias. La belleza de esta web es que, independientemente de su difusión, se mantiene sólida en el avance del concepto de unidad de Airbnb. El nivel de cooperación, liderado por Airbnb, ha sido central en presencia de un sentimiento de pertenencia entre sus clientes.
2. **Presencia global.** Para satisfacer las necesidades de este segundo componente en la declaración de misión de Airbnb, la gerencia de la compañía reconoce la importancia de impulsar principios similares en todas las regiones en las que opera. Al hacerlo, esto ha creado una comunidad global diversa con características distintivas de Airbnb y facilitada por la plataforma inclusiva que todos los anfitriones e invitados explotan independientemente de su ubicación.

Valores fundamentales

Los valores centrales de Airbnb incluyen “defender la misión, ser un anfitrión, simplificar, cada marco importa, ser un emprendedor y aceptar la aventura”. Forman los elementos fundamentales que

impulsan las operaciones de la empresa y aseguran que todos permanezcan en la dirección correcta. Las siguientes características se relacionan con estos valores:

1. Campeón de la misión
2. Ser un anfitrión
3. Simplificar
4. Cada cuadro importa
5. Ser un empresario de cereales
6. Abraza la aventura

El compromiso de Airbnb con su ambición se ha visto reforzado por su fundador, quien demostró la necesidad de una fuerza laboral que cree en la misión de la empresa desde los primeros días de la empresa.

Este valor lleva al segundo que requiere que todos los que entren en contacto con la empresa sean parte de ella al ofrecer lo que puedan para avanzar en su misión y visión. Al hacer esto, deben guiarse por la simplicidad que demuestra cuán importante es incluso una muestra de amistad para las estrategias comerciales.

El valor del empresario de cereales es altamente reconocido por el impacto que ha tenido en el crecimiento de la compañía y, por lo tanto, Airbnb lo considera un sentido de identidad para la compañía. En relación con esto, Airbnb valora la aventura como la mejor fuente de creatividad y crecimiento sostenido en cualquier negocio, ya que no solo da origen a nuevas empresas, sino que también promueve la alegría y el optimismo laboral.

[Ir al contenido](#)

[Índice](#)

[Primer bimestre](#)

[Segundo bimestre](#)

[Solucionario](#)

[Referencias bibliográficas](#)

[Anexos](#)

ANEXO 3. CASO PRÁCTICO

1. Introducción

Hoy más que nunca, los ciudadanos esperan que los servicios que presta el Municipio de Loja estén disponibles en línea. La introducción de una nueva estrategia de transformación digital es una oportunidad para que el Municipio de Loja se asegure de que todos quienes viven, trabajan y se distraen en la Ciudad de Loja tengan acceso a todos los servicios a través de un canal/es digitales.

La Estrategia de Transformación Digital promueve el diseño e implementación de servicios digitales que responden a los ciudadanos que hacen cada vez más en línea, a través de una variedad de dispositivos diferentes y, a veces, en mensajes de menos de 280 caracteres. La introducción de servicios digitales no excluye otras formas de prestación de servicios, como impresos, telefónicos o cara a cara. La visión digital de la Estrategia de Transformación Digital es asegurar que nuestros ciudadanos estén en el centro del diseño y la entrega del servicio.

Con el tiempo habrá un aumento en los canales digitales convirtiéndose en la primera y preferida opción por los ciudadanos. Además, el cambio a los servicios digitales agilizará los procesos existentes, promoverá una mejor experiencia del ciudadano y hará que todos los servicios sean simples y accesibles para todos. Los canales digitales serán una opción confiable y preferida para interactuar con nosotros.

2. Resumen ejecutivo

El Municipio de Loja presta servicios a más de 180.000 ciudadanos en el sur del Ecuador. La población de Loja se caracteriza por ser una población con menos comodidad, familiaridad y confianza al realizar transacciones en línea.

La Estrategia de Transformación Digital mejorará la experiencia del ciudadano al brindar servicios de una manera y en un momento que funcione para los ciudadanos de Loja. La inversión de tiempo por adelantado en la implementación de esta estrategia digital conducirá a una reducción de las llamadas y quejas de los ciudadanos, y una administración reducida, como la duplicación y el mantenimiento de registros en más de un sistema. La estrategia requerirá el compromiso de todo el municipio, desde los concejales hasta el personal de primera línea, para asegurarse de que se tomen decisiones que mejoren la forma en que se trabaja digitalmente para los ciudadanos.

Esta estrategia está diseñada para cubrir a todos los ciudadanos de la ciudad de Loja. Esto incluye personas que:

1. Viven en Loja: propietarios de viviendas residentes, inquilinos y personas que viven en viviendas de cuidado o comunitarias.
2. Trabajan en Loja: cualquier propietario de negocio o persona empleada o que trabaje en Loja.
3. Se recrean en Loja: Cualquiera que visite la Ciudad de Loja por placer, incluido el turismo, la alimentación, el uso de instalaciones deportivas y los teatros.

La implementación de la estrategia de transformación digital garantizará que los ciudadanos experimenten servicios simples y efectivos en cada paso de su interacción con el Municipio. Rediseñar los servicios para que sean digitales significa que los servicios son más abiertos y accesibles, al mismo tiempo que brindan una experiencia del ciudadano más rápida y mejorada. El enfoque en el diseño de servicios indica la intención de no simplemente digitalizar los servicios existentes que ya son difíciles de usar para los ciudadanos; más bien, el Municipio deberá comprometerse a

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Referencias bibliográficas](#)[Anexos](#)

rediseñar fundamentalmente los servicios específicamente para canales digitales y en formas que funcionen para los ciudadanos.

Si bien esto puede llevar más tiempo, es el enfoque correcto para los ciudadanos de Loja, posicionará bien al Municipio para el futuro, al desarrollar las habilidades necesarias para responder a las demandas nuevas y cambiantes de los ciudadanos. También se prevé que a través del proceso de transformación se abordarán los déficits en la experiencia a través de los canales tradicionales como el teléfono, el correo electrónico y el presencial.

Más allá de las mejoras en el servicio, la Estrategia de Transformación Digital también significa un cambio radical en el tipo de relación que el Municipio quiere cultivar con los ciudadanos. Los productos y servicios se diseñarán teniendo en cuenta las necesidades de los ciudadanos. Un enfoque centrado en el ciudadano es abierto y colaborativo por naturaleza y crea una relación de mayor confianza entre el proveedor y el ciudadano.

Para implementar esto, hay dos conjuntos de principios rectores:

- Principios de diseño del servicio de transformación digital: las pautas del Municipio para una transición exitosa a los servicios digitales.
- Objetivos estratégicos digitales: un compromiso de cambiar internamente para ofrecer una mejor experiencia al ciudadano.

Por lo tanto, el Municipio de Loja necesita priorizar el cambio para alcanzar la ambición y la visión digital de la Estrategia de Transformación Digital. El enfoque se estructura en torno a cuatro Objetivos Estratégicos Digitales, cada uno con un conjunto de recomendaciones que el Municipio de Loja deberá seguir para lograr los objetivos marcados.

Índice

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Solucionario

Referencias
bibliográficas

Anexos

La estrategia guía será la transformación digital para el diseño y la prestación de servicios. La transformación de los servicios se guiará por un conjunto de seis principios para el diseño de servicios digitales. Estos principios garantizarán que todos los servicios proporcionados por el Municipio de Loja tengan un nivel de componente digital, lo que ayudará a que estos sean consistentemente buenos y no consistentemente iguales.

La estrategia de transformación digital se divide en cuatro metas estratégicas con objetivos claros para cada meta. Estos objetivos se han identificado como áreas prioritarias en las que es necesario centrarse para cumplir con éxito los principios del diseño de servicios digitales.

3. Alcance

La Estrategia de Transformación Digital no es la única que mejora la vida de los ciudadanos de la Ciudad de Loja, sino que se complementa con otras estrategias, políticas y planes:

- La Política de experiencia del ciudadano que describe el alto nivel de experiencia puede esperar del Municipio.
- La estrategia de TIC del Municipio de Loja que proporcionará un entorno seguro para que nuestros ciudadanos y personal utilicen los servicios digitales.
- La estrategia de la organización que refleja las capacidades discutidas en la estrategia de transformación digital para apoyar la innovación y la digitalización en toda la organización.
- El enfoque de calidad del Municipio de Loja, que a su vez abarca la estrategia organizativa y la mejora continua.

Índice

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Solucionario

Referencias
bibliográficas

Anexos

<p>El alcance de la estrategia se centrará en:</p> <p>Enfoque de transformación digital</p> <p>Combina el diseño de servicios digitales, utilizando tecnología para proporcionar servicios sin restringir la elección de canal del ciudadano. El énfasis está en el Municipio de Loja para diseñar servicios digitales que sean lo suficientemente atractivos como para que los ciudadanos los elijan sobre otros canales disponibles.</p>	<p>El alcance de la estrategia NO se centrará en:</p> <p>Enfoque digital por defecto</p> <p>Una estrategia deliberada para impulsar a los ciudadanos a los canales digitales y apagar otros canales. Esta estrategia asume que todos los servicios el Municipio de Loja se entregarían mejor a través de un canal digital. Algunos servicios deberán ser proporcionados por una variedad de canales, no solo digitales.</p>
--	---

Principios fundamentales

Los principios que guían esta estrategia son:

- **Siempre abierto:** disponible para los ciudadanos las 24 horas del día, los 7 días de la semana
- **Simple:** complejidad reducida y experiencia mejorada del ciudadano.
- **Colaborativo:** cuando corresponda, otros ayuntamientos, gobiernos, propietarios de empresas y ciudadanos pueden acceder a los datos para facilitar la colaboración y la mejora de los servicios.
- **Eficiente:** los sistemas de la parte delantera y trasera de la casa están vinculados entre sí, lo que reduce la carga administrativa.
- **Cualquier dispositivo:** disponible en el dispositivo que elija el ciudadano.
- **Sin problemas:** los usuarios experimentan transiciones fluidas entre servicios.

4. Antecedentes

Los servicios en línea son cada vez más el método de referencia para que los ciudadanos busquen información sobre servicios o realicen una consulta.

El sitio web del Municipio de Loja atiende a una media de 350.000 a 400.000 visitantes únicos al año (según los datos del ejercicio 16 al 18). Informes recientes muestran un aumento del ejercicio 17 al ejercicio 18 en las consultas en el sitio web (+ 43,2%) y Facebook (+ 13,8%), mientras que, por el contrario, el año fiscal 2018 registró una disminución del 20% en las consultas de los ciudadanos de forma presencial (aunque todavía sigue siendo el canal con mayor volumen de consultas).

Si bien ya se ha realizado un trabajo para mejorar la experiencia del ciudadano en la ciudad de Loja queda mucho por hacer. De hecho, nunca está realmente “todo hecho” y requiere un enfoque de mejora continua para mantenerse al día con las tendencias digitales, del sector y de los ciudadanos.

El Municipio de Loja actualmente organiza servicios en torno a funciones comerciales básicas. Desafortunadamente, estas funciones no suelen ser la forma en que los ciudadanos desean interactuar con los servicios. Los ciudadanos encuentran confusa y difícil de navegar esta desconexión de servicios. Pueden frustrarse cuando las diferentes partes de la oferta de servicios del Municipio no se conectan entre sí, como la necesidad de proporcionar un cambio de dirección a múltiples áreas departamentales. El rediseño de los servicios con una mentalidad digital le brindará al Municipio la oportunidad de superar algunos de estos problemas para que los ciudadanos puedan acceder a los servicios que necesitan de una manera que tenga sentido para ellos, así como proporcionar eficiencias internas. Es más, esto se puede hacer sin tener que rediseñar la organización.

El Municipio de Loja ofrece una serie de formularios y pagos en línea para los ciudadanos; sin embargo, desde la perspectiva del ciudadano, estos dos elementos no siempre están bien conectados. Un ejemplo, la solicitud de línea de fábrica. Los ciudadanos actualmente completan los detalles del formulario sin realizar un pago. Una vez que se envía el formulario, el sitio web informa al ciudadano que su formulario se envió correctamente, pero no se proporciona información sobre lo que sucede a continuación en la pantalla. Luego, el ciudadano recibe un correo electrónico sin marca en el que se le informa que recibirá una factura que podrá pagar en línea en unos días.

Los ciudadanos están aportando sus experiencias de reserva de hoteles y compra de boletos en línea cuando utilizan servicios como el formulario de solicitud de línea de fábrica, y esperan un proceso simple, rápido y fácil de seguir. Si bien puede haber complejidades adicionales en este caso, como verificaciones y aprobaciones del Departamento de Regulación y Control Urbano, el ciudadano aún podría proporcionar sus detalles de pago en el momento de enviar el formulario, que podría mantenerse como pendiente hasta que el Municipio de Loja apruebe la solicitud y procese el pago.

Como resultado, se requiere que el cliente tenga múltiples interacciones con el Municipio para un solo servicio. Por otro lado, el personal debe generar una factura y también tener múltiples interacciones con otras aplicaciones.

Existe la oportunidad de brindar información más clara sobre los pasos del proceso tanto en el formulario en línea como en el correo electrónico de confirmación para garantizar que el cliente comprenda lo que sucederá a continuación.

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Referencias bibliográficas](#)[Anexos](#)

5. Estrategia previa

En 2017, el Municipio de Loja completó la implementación de la Estrategia de enfoque centrado en el Cliente 2015-2019. Los objetivos estratégicos dentro de este enfoque se centraron en los cuatro compromisos de enfoque al cliente de ser fácil de tratar, empático, eficaz y confiable, como se describe en la Política de experiencia del cliente del Municipio.

Dentro de los cuatro compromisos se incluyen iniciativas clave;

- Simplifique los procesos para eliminar cualquier paso innecesario para que tanto los clientes internos como los externos tengan confianza en los procesos.
- Acceso más fácil a los servicios del Municipio al simplificar el acceso y la prestación de servicios a través de los principales canales de interacción con el cliente del Ayuntamiento.
- Integrar la tecnología y mejorar su uso dentro de los procesos enfocados al cliente.
- Finalización de un proyecto de centro de atención al cliente centralizado.
- Desarrollo y entrega de un paquete de capacitación en servicio al cliente corporativo.
- Desarrollar más el programa y las actividades de participación comunitaria del Municipio.

Hay temas similares documentados en la Estrategia de Transformación Digital, es decir, simplificación de procesos, acceso más fácil a los servicios del Consejo e integración de tecnología. Estos temas reflejan la mejora de la experiencia de extremo a extremo para los ciudadanos cuando interactúan con el Municipio.

Dado que la estrategia de enfoque en el cliente se ha implementado durante los últimos cuatro años, el cambio hacia el uso de los canales digitales por parte del cliente ha aumentado significativamente año tras año. El acceso a los servicios en línea tiene una gran demanda y ha habido éxito en el cambio de los ciudadanos para que usen canales digitales para servicios específicos, es decir, el servicio de reserva de residuos duros.

Al igual que la estrategia de enfoque centrado en el cliente, la estrategia digital tiene una fuerte alineación con la política de experiencia del cliente y los cuatro compromisos de enfoque en el cliente. A medida que se adopte un enfoque centrado en el cliente dentro del Municipio de Loja al rediseñar los servicios, la experiencia general del cliente mejorará en todos los canales de contacto. Esto hace que la estrategia de transformación digital sea adecuada para reemplazar la estrategia de enfoque al cliente.

Para garantizar que todos los canales de contacto se aborden a través de la implementación de la Estrategia de Transformación Digital, se desarrollará un Plan de Gestión de Canales que describirá cómo se gestionarán en el futuro los canales tradicionales como el teléfono, el personal, el correo electrónico y las cartas para garantizar experiencia constante para los ciudadanos sin importar cómo interactúan.

6. Actores clave

Ciudadanos

Los ciudadanos son un actor clave en la Estrategia de Transformación Digital, ya que el proceso de rediseño de los servicios requiere sus aportes y comentarios. La estrategia redefine la forma en que el Municipio de Loja trabajará con los ciudadanos en relación con los resultados del servicio, ya que los nuevos procesos permitirán una experiencia más colaborativa.

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Referencias bibliográficas](#)[Anexos](#)

Personal

La mentalidad y la capacidad del personal son fundamentales para la entrega exitosa de la estrategia de Transformación Digital. Para adoptar lo digital, el enfoque deberá estar en;

- Mejora continua. El personal siempre debe buscar nuevas formas de mejorar la experiencia del cliente. Los oficiales deben identificar oportunidades y la gerencia debe apoyar implementación de las oportunidades más deseables y factibles.
- Estar impulsado por la percepción. Confiar en los datos, pero con ojo crítico. Observar que los datos reflejan el pasado y no siempre pueden predecir el futuro.
- Servicios digitales diseñados con y para ciudadanos. El personal debe trabajar para hacer realidad la visión digital en el trabajo que realiza. Deben evaluar críticamente su trabajo actual y rediseñarlo, guiados por los principios digitales y las necesidades de los ciudadanos.
- Centrada en el cliente. El Municipio de Loja deberá centrarse en el cliente en lugar de centrarse en los departamentos.

7. Resumen del Proceso de Planificación

La Junta Directiva recibió el encargo del Alcalde de la Ciudad de Loja, para diseñar y desarrollar una estrategia digital. La Junta Directiva trabajó para reunir la información, los conocimientos y las recomendaciones en un documento estratégico para proyectar una imagen del futuro del Municipio de Loja. Al final, además produjo dos documentos, uno que compartió las ideas del proceso (documento separado), el otro es este documento que describe la estrategia digital, incluidos los siguientes pasos sugeridos que el Municipio de

Loja puede tomar para aprovechar lo digital, creando nuevas formas de relacionarse, conectarse y brindar servicios a los ciudadanos.

Los pasos realizados en la metodología fueron:

- Reunión con el Comité Interno conformado por personas clave para gestionar el éxito.
- Taller facilitado uno. Esto se centró en mirar al pasado para informar el futuro y averiguar qué impulsa al Municipio de Loja hacia adelante y qué podría detenerlo.
- Síntesis para reunir los aprendizajes y los conocimientos del proceso del taller y las expectativas del equipo de gestión. Las ideas se agruparon en temas para una estrategia y se probaron con personal de todo el Municipio.
- Entrevistas realizadas con el equipo de TI para discutir la intersección de TI y las tecnologías digitales, y para comprender la relación entre la infraestructura tecnológica actual y las necesidades digitales.
- Taller facilitado dos. Esto se centró en los detalles sobre los diferentes elementos de la estrategia, incluida una exploración de la visión, la gobernanza y la capacidad digitales.
- Se revisaron los hallazgos de acuerdo con las prioridades digitales a nivel del gobierno estatal y federal.
- Exploración de los comentarios de los ciudadanos provistos de una variedad de fuentes, incluidos informes de servicio al ciudadano, consulta para el Plan Estratégico 2019-2025, información de quejas y canales de redes sociales.
- Se analizaron algunas rutas de servicio para obtener una comprensión de primera mano de la experiencia actual del ciudadano.

En última instancia, toda la investigación se recopiló en un borrador de estrategia que se envió para recibir comentarios.

Un buen proceso de planificación estratégica guiará al Municipio de Loja a través de un esfuerzo de varios pasos para evaluar sistemáticamente la dirección y prioridades para transformar digitalmente los servicios que se ofrecen a los ciudadanos. Sentar las bases para la planificación estratégica requiere una gran cantidad de planificación, preparación y tiempo. La definición del proceso de planificación estratégica depende del tipo y grado de participación de las partes interesadas, la cantidad de información y datos disponibles y necesarios, y de los mandatos formales e informales que deben abordarse en el plan. La participación de las partes interesadas facilitó un apoyo amplio para el plan y dio como resultado un plan que probablemente refleje los intereses y necesidades de la comunidad. Al recopilar información y datos a través de un análisis organizacional, el Municipio de Loja puede garantizar que responde a factores internos y externos que pueden afectar a sus departamentos. La planificación y la preparación a menudo toman más tiempo, pero cuando se hacen bien, eliminan los desafíos imprevistos que pueden ocurrir más adelante durante el proceso de planificación estratégica.

8. Evaluar la preparación del Municipio de Loja para la planificación estratégica

Antes de embarcarse en el proceso de planificación estratégica, el Comité Interno (CI) primero determinó si la organización está lista. El CI evaluó la preparación examinando la disponibilidad y adecuación de los recursos humanos, financieros e informativos, y reflexionando sobre experiencias de planificación pasadas. Las consideraciones que se enumeran a continuación ayudaron a determinar la preparación del Municipio de Loja. Aunque estas consideraciones eran necesarias, pasar por alto cualquiera de ellas podría contribuir a desafíos y retrocesos en el proceso de planificación estratégica.

8.1 Consideraciones tomadas en el proceso de preparación

- Aceptación del liderazgo dentro en el proyecto de Transformación Digital de los servicios que proporciona el Municipio de Loja a sus ciudadanos.
- Tiempo adecuado para dedicar a la participación de las partes interesadas durante todo el proceso.
- Acceso y tiempo adecuado para recopilar una variedad de datos e información para el escaneo ambiental y el análisis FODA.
- Asignaciones de tiempo y presupuesto de personal para costos directos e indirectos.
- Apoyo del junta directiva y participación planificada en el proceso.
- Acceso a un facilitador objetivo y capacitado, ya sea interno o externo al Municipio de Loja
- Compromiso con el proceso manteniendo la flexibilidad.
- Barreras percibidas al proceso y formas de superarlas.
- Beneficios percibidos o esperados del proceso y formas de mejorarlos.

También fue importante aprender de experiencias pasadas. Se abordaron los últimos cinco años aproximadamente en la historia del Municipio de Loja, y se identificaron los diversos procesos de planificación utilizados. Se describieron los elementos que fueron críticos para el éxito de estos procesos de planificación y las razones de cualquier desafío. Pensando en lo que contribuyó a los éxitos y desafíos pasados, se procedió con la comparación de

los éxitos y desafíos experimentados en el pasado con la realidad actual. Se discutió la preparación del Municipio de Loja según las consideraciones proporcionadas anteriormente, así como cualquier otra consideración identificada por este. Para guiar este proceso se realizó la siguiente pregunta ¿Qué existe actualmente para alcanzar el éxito y qué falta?

Para ayudar a guiar el proceso, complete las siguientes preguntas que se enumeran en la actividad de muestra a continuación.

Después de revisar estas consideraciones y las lecciones aprendidas de experiencias pasadas, el CI se determinó qué recursos y mecanismos existen para apoyar la planificación estratégica. Luego, se utilizó esta información para determinar si continuar con el proceso de planificación estratégica, qué debió abordarse o ajustarse antes de proceder, o finalmente, si el proceso debe retrasarse hasta que el Municipio de Loja decida que está adecuadamente preparado para embarcarse en la estrategia.

Tener el apoyo Junta Directiva y su compromiso con el proceso fue fundamental para el éxito del esfuerzo de planificación estratégica para la transformación digital de los servicios que se ofrecen a los ciudadanos.

A lo largo del proceso de planificación estratégica, fue importante contar con la participación de los líderes clave (por ejemplo, la junta directiva, la coordinación general y la dirección de tecnologías) que tuvieron un papel en la toma de decisiones relacionadas con prestación de servicios a los ciudadanos de Loja. Es posible la junta directiva y la dirección de tecnologías ya hayan adoptado una dirección estratégica para la mejorar la provisión de servicios a los ciudadanos. Sin embargo, el Municipio de Loja entendió que debe ser consciente de cómo su planificación estratégica interna encaja en los objetivos generales, y la propia dirección estratégica de la ciudad. El Comité Interno (CI) hizo un esfuerzo continuo para mantener el

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Referencias bibliográficas](#)[Anexos](#)

apoyo y la aceptación de los líderes durante todo el proceso. La comunicación regular no solo mantuvo a la Junta Directiva al tanto de los esfuerzos del CI, sino que también preparó el escenario para que esta responda a las necesidades del CI. El CI planeó llevar a cabo un breve proceso de planificación estratégica, para esto se aseguró de que los recursos adecuados estén disponibles para respaldar el proceso de transformación digital de los servicios ciudadanos. La Junta Directiva debe ser integral en la obtención y asignación de estos recursos y en la comunicación de su apoyo a esta directiva del CI y las partes interesadas involucradas en la planificación estratégica.

Aunque la comunicación regular fue importante, el Comité Interno también tuvo en cuenta el momento para iniciar las discusiones con los Junta Directiva con respecto al proceso de planificación estratégica. Por lo tanto, el Comité Interno debe iniciar conversaciones sobre el plan estratégico cuando haya tiempo suficiente para que los líderes no solo brinden la aprobación del proceso, sino que también brinden apoyo durante todo el proceso y para el plan estratégico resultante.

8.2. Conformación del Comité de Planificación Estratégica

La mayoría de las organizaciones desarrollan algún tipo de equipo o comité de planificación estratégica (CPE) para supervisar y coordinar el proceso general de planificación estratégica. El CPE a menudo se reúne después de que el Municipio de Loja ha decidido seguir adelante con la planificación estratégica. Es probable que el CPE sea quien complete las actividades de evaluación de la preparación descritas en la sección anterior, y se le asignará la tarea de identificar las partes interesadas y las estrategias de participación, identificar y revisar la información y las fuentes de datos, y determinar el proceso de planificación estratégica y el cronograma.

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Referencias bibliográficas](#)[Anexos](#)

El CPE suele tener un mínimo de cinco miembros y no más de doce, según el tamaño de la organización. Un comité de ocho miembros suele tener un tamaño manejable para garantizar que el trabajo se lleve a cabo. La membresía del CPE generalmente incluye representantes del Junta directiva (como el Coordinador General, Director Financiero), directores departamentales, administradores y personal influyente que representa a varias partes del Municipio de Loja. Si bien limitar el tamaño del CPE puede ser un desafío, existen otras oportunidades para involucrar a las partes interesadas clave en el proceso de planificación estratégica, y se analizan en la siguiente sección. El CPE ayudará a determinar la participación de otras partes interesadas y la mejor manera de hacerlo, con las aportaciones adecuadas del liderazgo y el personal.

8.3. Determinar la participación de las partes interesadas

Las partes interesadas se definieron como cualquier persona, programa, departamento u organización dentro o fuera del Municipio de Loja que tiene un interés personal en la planificación estratégica para la transformación digital de los servicios municipales. Involucrar a las partes interesadas en el proceso de planificación estratégica aseguró que el proceso sea participativo e impulsado por la comunidad. El CPE puede querer: (1) identificar las partes interesadas potenciales; (2) considerar sus intereses y contribuciones; y (3) discutir las posibles contribuciones al proceso.

8.4 Identificar partes interesadas

Al identificar a las partes interesadas para participar en el proceso de planificación estratégica, el CPE puede considerar a aquellos directamente involucrados en la provisión y promoción servicios a la comunidad. El CPE también puede considerar a individuos y grupos que tienen interés por mejorar los servicios que se ofrecen a la ciudadanía. Estos interesados representaron varios programas, departamentos, y oficinas del Municipio de Loja. A continuación, se

mencionan las principales partes interesadas que participaron en el proceso.

Las partes interesadas potenciales a nivel interno que se identificaron para el proyecto de transformación digital de servicios incluye:

- Alcalde
- Comité asesor del alcalde
- Coordinador General
- Director Financiero
- Director de Tecnologías
- Directores Departamentales
- Gerentes de programas, personal de primera línea y personal administrativo
- Miembros de la comunidad
- Funcionales (personal operativo que ejecuta el trabajo)

Las partes interesadas potenciales externas incluyen:

- Población de destino (ciudadanos, gerentes de empresas, profesionales)
- Otros municipios
- Empresas proveedoras de servicios tecnológicos

Después de identificar a las partes interesadas potenciales, se consideraron sus intereses únicos en relación a los servicios que proporciona el Municipio de Loja. De la lista de interesados potenciales, el CPE identificó quienes participaron y en el nivel que lo hicieron. Esto se describe en la siguiente sección.

8.4.1 Determinar los roles y los niveles de participación de las partes interesadas

Determinar el tipo y el nivel de participación de las partes interesadas es importante para el proceso de planificación estratégica general. El nivel de participación depende de la relación de la parte interesada

con el CI. Los niveles de participación pueden incluir, pero no se limitan a, las siguientes formas en que las partes interesadas pueden participar:

- Necesita estar informado del proceso y respaldar sus resultados.
- Decisor sobre el proceso y los resultados de la planificación estratégica.
- Participante el proceso de planificación estratégica como interesado interno y externo
- Proveedor de información o datos, recursos y orientación estratégica.
- Colaborador en el desarrollo de declaraciones compartidas de visión, misión y valores.

Una vez que el CPE identificó a las partes interesadas clave y sus niveles de participación, fue más fácil identificar en qué momento involucrarlas en el proceso. Si la Junta directiva necesitaba estar informada del proceso, respaldar sus resultados o proporcionar aprobación, entonces el CPE consideró la identificación de puntos específicos en el proceso de planificación estratégica en los que el Junta directiva tomó decisiones o solicitó. Estos puntos pueden ocurrir al principio, a la mitad y al final del proceso. Por ejemplo, una vez que el CPE determinó el proceso de planificación estratégica y el cronograma, el Coordinador General proporciono una actualización aprobada por la Junta Directiva antes de iniciar el proceso.

La participación de las partes interesadas fue especialmente importante en el desarrollo de declaraciones de visión, misión y valores. El involucramiento de las partes interesadas en este proceso brindó la oportunidad para que todos contribuyan, ayuden a crear un sentido compartido y fomentó la aceptación para apoyar la misión, defender los valores y trabajar para lograr la visión. La estrategia no fue acortar el proceso haciendo que unas pocas personas creen

productos finales a puerta cerrada, este plan estratégico siempre está destinado a que todos lo apoyen y adopten.

En la tabla se documentó la planificación relacionada con la participación de las partes interesadas.

Interesado	Nivel de comprometimiento	Rol en el proceso	Acción necesaria y cuando
Alcalde	Alto	Decisor, Informado	Ver rol
Coordinador General	Alto	Decisor, colaborador	Ver rol
Director Financiero	Medio	Proveedor, Colaborador	Ver rol
Director Jurídico	Medio	Proveedor, Colaborador	Ver rol
Director de Tecnologías	Alto	Decisor, Proveedor, Colaborador	Ver rol
Directores Departamentales	Alto	Proveedor, Colaborador	Ver rol
Funcionales	Alto	Proveedor, Colaborador	Ver rol
Población destino	Medio	Participante, colaborador	Ver rol

El CPE completó la tercera y cuarta columnas relacionadas con sus roles en el proceso y las acciones necesarias una vez que se determinó el enfoque para desarrollar el plan estratégico.

8.5. Determinar el enfoque de planificación estratégica

Para definir el proceso de planificación estratégica y el cronograma, fue importante revisar los elementos comunes del proceso, revisar la participación de las partes interesadas y las necesidades de recopilación de datos e información. Repasemos las fases del proceso de planificación estratégica:

Fase	Elementos
Preparar el proceso de planificación estratégica	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evaluar la preparación del Municipio de Loja para la planificación estratégica ▪ Formar el Comité de Planificación Estratégica (CPE) ▪ Determinar la participación de las partes interesadas <ul style="list-style-type: none"> • Identificar partes interesadas • Determinar los roles y los niveles de participación de las partes interesadas ▪ Recopilar información relevante: análisis organizacional <ul style="list-style-type: none"> • Identificar los datos disponibles ▪ Determinar el valor de los datos existentes <ul style="list-style-type: none"> • Identificar mandatos organizativos formales e informales • Recopilar datos e información adicionales según sea necesario • Resumir todos los datos e información recopilados ▪ Determinar la planificación estratégica <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar una línea de tiempo
Conducir la planificación estratégica	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollar declaraciones de visión, misión y valores ▪ Identificar prioridades estratégicas <ul style="list-style-type: none"> • Completar el análisis FODA • Identificar y enmarcar temas transversales, problemas emergentes y activos • Priorizar y seleccionar problemas estratégicos • Desarrollar descripciones de prioridades estratégicas ▪ Desarrollar metas y objetivos con metas mensurables en un marco de tiempo ▪ Crear un documento de planificación estratégica

La mayoría de las organizaciones de carácter público hacen malabarismos con múltiples prioridades, en esta iniciativa fue un desafío asignar el tiempo necesario al proceso de planificación estratégica. Así mismo, fue un reto equilibrar el cronograma deseado para completar la planificación. Se utilizaron las preguntas siguientes para explorar estas consideraciones.

- ¿Qué restricciones de tiempo tiene la lista de interesados identificados?

- ¿Qué restricciones presupuestarias tiene el Municipio de Loja?
¿Hay fondos disponibles para el proceso durante un período de tiempo específico?
- ¿Quién tomará decisiones durante el proceso? ¿Enfoque de arriba hacia abajo o de abajo hacia arriba? (por ejemplo, la junta directiva, el CPE con todo el personal y otras partes interesadas).
- ¿Qué actividades de participación de las partes interesadas son esenciales para el proceso? (por ejemplo, protocolos formales e informales, y actividades que garantizan la aceptación y el apoyo de la junta directiva).
- ¿Qué datos adicionales son esenciales para realizar un análisis significativo de los factores internos y externos que apoyarán u obstaculizarán al Municipio de Loja en el logro de su misión, visión y metas? (p. ej., evaluación de desempeño interno, evaluación de servicios, encuesta de satisfacción del cliente / miembro de la comunidad).

Las respuestas a estas preguntas proporcionaron información sobre el proceso y el cronograma más apropiados para desarrollar el plan estratégico para la transformación digital de los servicios del Municipio de Loja. Otras consideraciones importantes incluyen:

- Facilitación de la planificación estratégica. El uso de un facilitador externo (UTPL) para ayudar a administrar el proceso puede ser beneficioso, garantizó que todos tengan la oportunidad de contribuir. Si bien un facilitador de fuera del CI es una buena idea, no es necesario que sea alguien de fuera. Idealmente, el facilitador es alguien lo suficientemente alejado de las operaciones del CI para seguir siendo objetivo.

Índice

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Solucionario

Referencias
bibliográficas

Anexos

- **Formato.** Las declaraciones de visión, misión y valores vienen en diferentes tamaños y formatos. Acordar el formato antes de comenzar, incluida la longitud aproximada, si las declaraciones están combinadas o separadas, la redacción de los valores y otras cuestiones de formato similares fueron importantes para que el proceso se ejecute sin problemas.
- **Expectativas.** A menudo existieron diferencias de opinión con respecto a las declaraciones de visión elevada u onírica frente a las declaraciones que parecían más alcanzables. La misión se trata de lo que realmente hace la organización y por qué; los valores se refieren a cómo la organización enfoca el trabajo; y la visión es el futuro deseado. Las declaraciones necesitan una mezcla de realismo e idealismo para ser inspiradoras y motivadoras, sin dejar de ser honestas y alcanzables.
- **Audiencia:** los planificadores tenían diferentes puntos de vista con respecto a la audiencia para las declaraciones de visión y misión. Con frecuencia, la misión se considera un mensaje externo para comunicar lo que hace la organización, mientras que la visión se considera más como un mensaje interno que sirve como declaración inspiradora para el personal. Antes del desarrollo, fue importante pensar en cómo el Municipio de Loja utilizará las declaraciones y cómo las declaraciones se compartirán interna y externamente.

Se tuvo en cuenta que la planificación estratégica no es un evento único; se trató de desarrollar la capacidad del Municipio de Loja para proporcionar servicios de calidad para abordar las necesidades de la ciudadanía a lo largo del tiempo a través de canales digitales. El Municipio de Loja se comprometió a llevar a cabo la planificación estratégica como una práctica continua cada 3 a 5 años, con la finalidad de obtener un conocimiento profundo de cómo la mejora continua del desempeño dará como resultado una mayor eficiencia y

Índice

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Solucionario

Referencias
bibliográficas

Anexos

eficacia que beneficiará cada departamento dentro del municipio y la ciudadanía tanto a corto como a largo plazo.

8.6. Desarrollar una línea de tiempo

Una vez que el CPE determinó el enfoque de planificación estratégica, fue útil desarrollar un cronograma que enumere las acciones necesarias (incluida la participación de las partes interesadas y las actividades de recopilación de datos), las personas responsables, los hitos o puntos de referencia importantes y cuándo se realizarán las acciones y los hitos. El CPE desarrolló la línea de tiempo del proceso utilizando una línea de tiempo de proceso simple (también se puede utilizar un diagrama de Gantt) como la siguiente tabla.

PASO	Acción o paso a ser completado	Persona(s) responsables	Hitos	Línea de tiempo	Estado/ Fecha Terminación
Preparación	Involucrar a las partes interesadas para la participación del comité directivo	Comité Interno	Partes interesadas identificadas Organizar primera reunión Invitación enviada		
Preparación	Celebrar la reunión inicial del CPE para establecer intervalos regulares de reuniones; identificar y determinar la participación de las partes interesadas y las posibles fuentes de datos; discutir los mandatos formales e informales de la empresa	Comité Interno	Hoja de trabajo de participación de las partes interesadas completada Lista de posibles fuentes de datos	-3	

PASO	Acción o paso a ser completado	Persona(s) responsables	Hitos	Línea de tiempo	Estado/ Fecha Terminación
Preparación	Recopilar datos de fácil acceso para el diagnóstico organizacional y análisis FODA.	Comité Interno, CPE, UTPL	Hoja de trabajo de valor de datos completada	-6	
Preparación	Reunión de CPE para revisar las hojas de trabajo completadas para la participación de los interesados, el valor de los datos y los mandatos	CPE, UTPL	CPE identifica necesidades adicionales de recopilación de datos		
Preparación	Proporcionar actualización de la planificación estratégica a la junta directiva	Comité Interno, CEO	Actas de la reunión		
Preparación	Finalizar toda la recopilación de información y resumir los hallazgos	Comité Interno	Resumen de datos		
Preparación	Difundir el resumen de la información al CPE	Comité Interno	Difusión de documentación por correo electrónico		
Conducir la planificación estratégica	Realizar un retiro de planificación estratégica de 1 a 2 días para identificar la visión, misión, valores, prioridades estratégicas, metas y objetivos.	CPE, UTPL	Agenda Resumen de la reunión		

9. Conducir la planificación estratégica

9.1 Declaraciones de visión, misión y valores

La columna vertebral del plan estratégico para la transformación digital de los servicios que se proporcionan a los ciudadanos es la visión, misión y los valores. El proceso de planificación estratégica ayudó al Municipio de Loja a definir y solidificar estas declaraciones fundamentales, que pueden fomentar una comprensión compartida del propósito, los objetivos previstos y los principios subyacentes que guían el trabajo de la organización. Para iniciar se tomó en consideración las declaraciones de Misión y Visión actuales, extraídas de la página web institucional. Ver página

Misión actual:

“El Municipio es la sociedad política autónoma subordinada al orden jurídico constitucional del Estado, cuya finalidad es el bien común local y, dentro de éste y en forma primordial, la atención de las necesidades de la ciudad, del área metropolitana y de las parroquias rurales de la respectiva jurisdicción.

El territorio de cada cantón comprende parroquias urbanas cuyo conjunto constituye una ciudad, y parroquias rurales.

Cada Municipio constituye una persona jurídica de derecho público, con patrimonio propio y con capacidad para realizar los actos jurídicos que fueren necesarios para el cumplimiento de sus fines, en la forma y condiciones que determinan la Constitución y la ley”

Esta declaración de misión corresponde a la definición de lo que es un municipio de acuerdo a Ley Orgánica de Régimen Municipal, en la sección primera, capítulos 1 y 2.

Visión Actual

No existe una declaración de visión, por lo que no se puede y conocer el futuro deseado por el municipio de Loja.

El equipo de planificación estratégica llegó a las siguientes conclusiones:

- No existe una declaración formal de la misión y visión institucional
- No existe una declaración formal de objetivos estratégicos (corto, mediano y largo plazo)
- No se puede establecer metas (corto, mediano y largo plazo)

Tomando en consideración del análisis de las actuales declaraciones de misión y visión, y después de los talleres realizados, la visión, misión y valores se definieron de la siguiente manera:

Misión
Ponemos a nuestros ciudadanos en el centro del diseño y la entrega de los servicios municipales.
Visión
Nuestro municipio se basa en un enfoque centrado en el ciudadano y un conocimiento profundo de sus necesidades, que comprende las expectativas de las partes interesadas, define nuevas formas de entregar servicios, que posee personal comprometido y utiliza tecnologías digitales para brindar servicios eficientes y rentables en toda la cadena de valor de cada unidad departamental.

9.2 Desarrollar declaraciones de valores

Definir los valores del Municipio de Loja renovará y rejuvenecerá a las partes interesadas porque les recuerda los principios y creencias compartidas y la importancia de su trabajo, independientemente de

sus funciones. El acto de desarrollar declaraciones de valores con las partes interesadas de varios niveles dentro del Municipio de Loja permitió compartir diferentes perspectivas. Esta fue una excelente manera de cerrar las brechas los niveles estratégicos, directivo y el personal del Municipio de Loja. En la siguiente tabla mostramos los valores definidos:

Identificar valores, creencias y principios rectores que guían o deberían guiar las interacciones con las partes interesadas internas y externas.	Identificar los comportamientos que deben ponerse en práctica todos los días para respaldar los valores, creencias y principios rectores.
Compromiso:	El Municipio de Loja ha tenido la responsabilidad de administrar la ciudad de Loja por --- años. Continúa esa larga tradición al brindar una dedicación absoluta al servicio auténtico, rápido y confiable.
Servicios al cliente	Enfoque centrado en el cliente y cuenta con procedimientos, políticas y actividades para toda la agencia para garantizar que estamos satisfaciendo las necesidades de los clientes y superando sus expectativas.
Innovación	El Municipio de Loja se compromete a anticipar el cambio e implementar nuevos programas, procesos y tecnologías digitales que aporten valor a nuestra organización y ciudadanos.
Diversidad	El Municipio de Loja se dedica a la diversidad en todos los aspectos del negocio. Nuestro compromiso con la diversidad ayuda a servir mejor a los ciudadanos y proporciona un entorno de trabajo positivo para los empleados. El Municipio de Loja se compromete a promover y apoyar un entorno inclusivo que brinde a todos los empleados la oportunidad de trabajar en todo su potencial.

Integridad	Los empleados creen que la honestidad y la más alta ética forman la piedra angular de la organización y crean un ambiente de confianza.
Trabajo en equipo	Los empleados se tratan con dignidad y respeto y se comunican abiertamente. El entorno de GPO fomenta la colaboración y la innovación al tiempo que mantiene la responsabilidad individual. La agencia se asocia con el gobierno y el sector privado para brindar el mejor valor a los clientes.

9.3 Análisis FODA

Una parte clave del desarrollo de la estrategia fue a través de una serie de talleres con el personal para comprender mejor el entorno interno, es decir, la cultura, las barreras y las oportunidades para la transformación digital y los desafíos externos que enfrenta la ciudad de Loja.

Las ideas clave se reflejan en la siguiente matriz de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas (FODA).

Fortalezas

- Gente: los funcionarios del municipio de Loja están dedicados a su trabajo y apasionados por la oportunidad que presenta su trabajo para marcar una diferencia en la vida de los ciudadanos.
- Ideas: No existe escasez de pasión, compasión e ideas entre el personal de primera línea que podrían mejorar los servicios a los ciudadanos.

- Progreso: la ciudad de Loja tiene buenos cimientos sobre los que construir, hay muchas cosas que podrían mejorarse utilizando la tecnología y las plataformas existentes.

Debilidades

- Infraestructura digital o socios tecnológicos inadecuados para respaldar la innovación, el prototipado y las soluciones de prueba rápidamente.
- Experiencia limitada en diseño y entrega de servicios digitales, diseño ágil y centrado en el ser humano dentro de la ciudad de Loja, es decir, los procesos se diseñan en torno a departamentos, no a ciudadanos.
- Falta de datos de los ciudadanos para ayudar a priorizar los proyectos digitales para la entrega de la estrategia.
- Confusión estratégica y complejidad en la ciudad de Loja, con muchas prioridades en competencia.
- Falta de ambición o alfabetización para formar digitalmente a los empleados de la ciudad de Loja.
- Las plataformas tecnológicas del municipio carecen de puntos de integración que afecten la experiencia del ciudadano cuando se utilizan canales digitales y la experiencia del personal al administrar las interacciones con el ciudadano.
- La toma de decisiones y las políticas desarrolladas en el pasado no necesariamente han tenido en la mente del ciudadano, lo que ha afectado la prestación de servicios debido a que los procesos internos son burocráticos y excesivamente complejos.

Índice

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Solucionario

Referencias
bibliográficas

Anexos

Oportunidades

- Diseñar e implementar servicios digitales optimizados en todos los servicios, por lo que lo digital es una opción preferida para los ciudadanos.
- Procesos mejorados de financiamiento presupuestario que permitan la entrega ágil de proyectos digitales.
- Mayor accesibilidad a los servicios esenciales para los ciudadanos.
- Optimización de los servicios mediante el uso de medios digitales para permitir que los recursos se utilicen para actividades de valor agregado en lugar de administración.
- Recopilar, analizar y utilizar datos e información de los ciudadanos para informar la toma de decisiones.
- Desarrollar capacidades que ayudarán a la ciudad de Loja a responder a los desafíos futuros.
- Invertir en la gestión del cambio para garantizar que se incorpore una cultura centrada en el ciudadano en el rediseño de los servicios.

Amenazas

- Politización de los cambios que se puedan realizar en el diseño del servicio.
- Falta de presupuesto, recursos y deseo de cumplir los compromisos adquiridos en la estrategia.
- Limitaciones legislativas para el rediseño de servicios.
- Limitación de tarifas y presupuestos reducidos.

9.3.1 Resumen de Resultados del Análisis FODA

Una parte clave del desarrollo de la estrategia fue a través de una serie de talleres con el personal para comprender mejor el entorno interno, es decir, la cultura, las barreras y las oportunidades para la transformación digital y los desafíos externos que enfrenta el Municipio de Loja. Las ideas clave fueron como resultado del análisis FODA, fueron:

- El personal de Municipio de Loja (personal) está dedicado a su trabajo y le apasiona la oportunidad de hacer una diferencia en la vida de los ciudadanos. También tienen buenos cimientos sobre los que construir mediante un mejor uso de la tecnología y las plataformas existentes.
- Las barreras para mejorar la prestación de servicios y la transición de los servicios a los canales en línea se identificaron debido a la falta de experiencia en las áreas especializadas de diseño centrado en el ser humano y entrega ágil, es decir, los procesos se diseñan en torno a las necesidades y dinámica de cada departamento y no a las necesidades de los ciudadanos.
- La toma de decisiones y las políticas se han desarrollado en el pasado donde el ciudadano no necesariamente ha tenido un impacto en la prestación de servicios debido a que la estructura organizacional y procesos internos son burocráticos y demasiado complejos.
- Los servicios que fueron diseñados antes de que lo digital fuera una consideración se han replicado en el sitio web sin seguir una metodología formalizada. Esto ha resultado en que menos ciudadanos adopten los canales digitales como preferencia y ha afectado la eficiencia interna.

- El proceso presupuestario del Municipio no se alineó con la entrega ágil del proyecto que se requiere cuando se entregan iniciativas digitales. Se identificó que la financiación se necesitaría de forma más esporádica que en el ciclo actual.
- Existen problemas en relación con el proceso de creación de contenido para el sitio web. Tener un enfoque de autoría distribuida ha provocado que el contenido no se optimice para que los ciudadanos encuentren lo que buscan. Esto obliga a los ciudadanos a recurrir a canales más tradicionales como el teléfono y presencial.
- Las plataformas tecnológicas del municipio se identificaron como una barrera debido a la falta de integración, lo que impacta la experiencia del ciudadano cuando se utilizan canales digitales y la experiencia del personal al administrar las interacciones con el este.
- Las oportunidades identificadas incluyeron la recopilación, el análisis y el uso de datos y el conocimiento del ciudadano para informar la toma de decisiones y el diseño e implementación de servicios digitales optimizados en todos los departamentos municipales.

10. Resumen de las prioridades estratégicas

Si bien existen muchas oportunidades para convertirse en una organización digital, realizar la transición será un desafío. El Municipio de Loja ofrece una amplia gama de servicios que pueden abarcar desde transaccionales hasta complejos trámites, los ciudadanos vienen en todas las formas y tamaños, y los servicios en sí mismos se encuentran en diferentes puntos de demanda para adoptar el diseño de servicios digitales. Para cumplir con los principios de transformación digital, el Municipio de Loja deberá priorizar algunas áreas importantes. Los Objetivos Estratégicos

Índice

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Solucionario

Referencias
bibliográficas

Anexos

Digitales proporcionan una hoja de ruta para permitir que esta transición sea enfocada y alcanzable.

Estrategia	Meta	Objetivos
El ciudadano primero	Tendremos servicios que pongan a nuestros ciudadanos en primer lugar	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollar un plan para mejorar la captura de datos del ciudadano para informar el diseño y la entrega de servicios. ▪ Desarrollar un enfoque que garantice que los ciudadanos sean una consideración central en la toma de decisiones y el desarrollo de políticas. ▪ Desarrollar una metodología para rediseñar los servicios que incorpore el mapeo del recorrido del ciudadano, el mapeo de procesos y la tecnología para mejorar la prestación de servicios de extremo a extremo.
Gobernanza digital efectiva.	Ahorraremos tiempo y costes para los ciudadanos y el personal.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Implementar una estructura de gobierno que respalde las decisiones informadas y las prioridades para la inversión en tecnología y recursos. ▪ Implementar una estructura de financiamiento que permita al Ayuntamiento responder rápidamente a las necesidades cambiantes de los ciudadanos (Agile). ▪ Implementar la estrategia de TIC para garantizar que los sistemas de back-end estén integrados para proporcionar un proceso simplificado de extremo a extremo para los ciudadanos y el personal.
Fuerte capacidad interna	Incorporaremos una cultura centrada en el ciudadano	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollar metodologías para incrementar el conocimiento de quiénes son nuestros ciudadanos y qué necesitan de nosotros. ▪ Contratar roles de especialistas que apoyen el rediseño de los servicios ▪ Desarrollar un plan para aumentar la capacidad para el desarrollo y la gestión continua de servicios y canales digitales, incluidos; <ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de accesibilidad • Redacción de contenido web • Diseño de servicio • Entrega ágil de proyectos • Análisis de datos de ciudadanos

Estrategia	Meta	Objetivos
Diferentes formas de trabajar	Desarrollaremos capacidad para el diseño de servicios de un extremo a extremo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollar procesos que fomenten un entorno para la colaboración cruzada organizacional en la prestación de servicios. ▪ Desarrollar una metodología para usar datos para informar áreas prioritarias y preparación para la transformación digital. ▪ Desarrollar un marco de información que informe las oportunidades de mejora continua en la prestación de servicios y el éxito de la implementación del proyecto digital. ▪ Desarrollar e implementar un enfoque que garantice que el personal esté comprometido y brindar una excelente experiencia al ciudadano.

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas

Anexos

10.1. Resultados de desempeño

El Municipio de Loja ha establecido los siguientes resultados de desempeño clave (KPI's por sus siglas en inglés) a través de la estrategia de la organización.

Objetivo de transformación digital	Objetivo de la estrategia organizativa	Indicadores estratégicos	Resultados
Tendremos servicios que pongan a nuestros ciudadanos en primer lugar	<ul style="list-style-type: none"> Conocemos a nuestros ciudadanos y respondemos a sus necesidades. Brindamos los servicios adecuados con la calidad y el costo adecuados. Cumplimos con nuestras responsabilidades legales con integridad. 	<ul style="list-style-type: none"> Aumento del 5% en las puntuaciones de las encuestas de satisfacción del cliente. Disminución del 10% en las quejas de ciudadanos recibidas en relación al servicio, proceso y decisión. 	<ul style="list-style-type: none"> El cliente necesita información sobre el diseño y la prestación de servicios. Los procesos de servicio se prueban con los ciudadanos antes de que el diseño se finalice y se implemente según los comentarios de los ciudadanos. Los procesos de servicio se revisan continuamente para mejorar a través de informes sólidos de servicio al cliente que incluyen la causa raíz de las quejas. Mayor satisfacción del cliente al interactuar con el Municipio de Loja. Enfoque continuo en el cliente a través del marco de informes del desempeño del servicio al cliente.

Objetivo de transformación digital	Objetivo de la estrategia organizativa	Indicadores estratégicos	Resultados
Ahorraremos tiempo y costes para los ciudadanos y el personal.	<ul style="list-style-type: none"> • Demostramos el valor que ofrecemos a la comunidad. • Operamos de manera eficiente y buscamos continuamente formas de mejorar el valor. 	<ul style="list-style-type: none"> • Disminución del 10% en el costo total por interacción. • Aumento del 10% en la captación de canales digitales. • Disminución del 10% en quejas de ciudadanos en relación a procesos y sistemas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Eficiencias mejoradas mediante el aumento de las oportunidades de atención al cliente • Reducción del costo por interacción al disminuir las interacciones a través de los canales tradicionales. • Reducción de la mano de obra del personal mediante el diseño de procesos de servicio que dan como resultado una {automatización} backend optimizada. • Eficiencias mejoradas a través de contenido relevante en canales digitales. • Sólida gobernanza en la implementación para garantizar que los recursos limitados se dirijan hacia las mejoras del servicio de mayor beneficio. • Reducción del volumen, la severidad y el costo asociados con las quejas de los ciudadanos que conducen a ganancias de capacidad de carga de trabajo para nuestros líderes senior y personal de servicio.

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas

Anexos

Objetivo de transformación digital	Objetivo de la estrategia organizativa	Indicadores estratégicos	Resultados
Incorporaremos una cultura centrada en el cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Contamos con gente muy comprometida. • Somos una organización de alto desempeño. • Tenemos las habilidades y comportamientos adecuados para el éxito. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento del 5% en las puntuaciones de participación del personal en la encuesta de participación del personal. • Disminución del 10% en quejas de ciudadanos en relación al servicio, proceso, decisión y conducta del personal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor conocimiento de quién es el cliente y cuáles son sus necesidades. • El cliente es la consideración central en el desarrollo de políticas de toma de decisiones y el diseño de servicios. • Mejores relaciones con los ciudadanos a través de la reducción de quejas e interacciones difíciles.

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas

Anexos

Objetivo de transformación digital	Objetivo de la estrategia organizativa	Indicadores estratégicos	Resultados
Desarrollaremos capacidad para el diseño de servicios de un extremo a extremo.	<ul style="list-style-type: none"> Colaboramos dentro y entre equipos. 	<ul style="list-style-type: none"> Aumento del 5% en las puntuaciones de participación del personal en la encuesta de participación del personal. Disminución del 10% en quejas de ciudadanos en relación al proceso de servicio, decisión y conducta del personal. 	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de una metodología de Mapa de viaje de servicio al cliente que busca optimizar la prestación de servicios en todos los canales de contacto Implementación de metodología en áreas específicas de la organización identificadas a través de la investigación de datos de ciudadanos existentes, es decir, alto volumen de insatisfacción Vinculación de cliente, el proceso y la tecnología ganarán cada proceso de servicio a través de la colaboración cruzada de todas las partes interesadas relevantes Evaluación de la preparación digital mediante el desarrollo de casos comerciales basados en evidencia

10.2. Metas y Objetivos del Programa

Si bien existen muchas oportunidades para que el Municipio de Loja se convierta en una organización digital, realizar la transición será un desafío. El Municipio de Loja ofrece una amplia gama de servicios que pueden abarcar desde transaccionales hasta complejos, los ciudadanos vienen en todas las formas y tamaños, y los servicios

en sí mismos se encuentran en diferentes puntos de su transición para adoptar el diseño de servicios digitales. Para cumplir con los principios de transformación digital, el Municipio de Loja deberá priorizar algunas áreas importantes. Los Objetivos Estratégicos Digitales proporcionan una hoja de ruta para permitir que esta transición sea enfocada y alcanzable.

Objetivos Estratégicos						
Objetivo 1. Tendremos servicios que pongan a nuestros ciudadanos en primer lugar						
Indicadores Estratégicos						
Incremento de las puntuaciones de las encuestas de satisfacción del cliente.						
Disminución de las quejas de ciudadanos recibidas en relación con el servicio, el proceso y la decisión.						
El ciudadano primero	Ítem Nro.	Acción/es	Marco de tiempo	Costos	Recursos	Entregable
	1	Realizar un análisis de brechas en los datos del cliente y desarrollar un plan para obtener los datos requeridos	Año 1	Recursos internos existentes	Experiencia del cliente/ Participación de la comunidad	Brechas en los datos del cliente identificados y los datos requeridos se capturan / obtienen.
	2	Desarrollar e implementar estándares de medición en todos los proyectos digitales para medir el éxito y el retorno de la inversión (ROI)	Año 2	Recursos internos existentes	Experiencia del cliente/	Todos los proyectos se miden después de la implementación para el aprendizaje y la mejora continua.
	3	Integrar al cliente primero en el mapeo de procesos	Año 2	Recursos internos existentes / roles digitales especializados	Experiencia del cliente / estrategia y rendimiento	Los procesos se desarrollan con la mentalidad del cliente primero.

Objetivos Estratégicos						
	4	Desarrollar e implementar una metodología para diseñar iniciativas digitales con ciudadanos y probar la experiencia del usuario (UX).	Año 2	Roles digitales especializados - UTPL	Experiencia del cliente	Los ciudadanos pasan a formar parte del diseño del servicio y todos los procesos se prueban antes de "ponerlos en marcha" en un canal digital.
	5	Lleve a cabo una prueba piloto de metodología y herramientas de co-diseño y UX y perfeccione según sea necesario.	Año 1	Roles digitales especializados	Experiencia del cliente/ Servicios de información / Expertos en la materia	La metodología se prueba y se mejora si es necesario.
	6	Desarrollar recursos y conjuntos de herramientas para ayudar al personal a rediseñar los servicios de forma continua.	Año 2	Roles digitales especializados	Experiencia del cliente/ Comunicaciones	El personal recibe apoyo para los sprints de diseño de servicios en curso.

Objetivos Estratégicos						
Objetivo 2. Ahorraremos tiempo y costes para los ciudadanos y el personal.						
Indicadores Estratégicos						
Disminución del costo por interacción.						
Aumento de la captación de canales digitales.						
Disminución de quejas de ciudadanos en relación a procesos y sistemas.						
Gobernanza digital efectiva	Ítem Nro.	Acción/es	Marco de tiempo	Costos	Recursos	Entregable
	7	Establecer el Comité Asesor de TIC / Digital (CATD) con un amplio reconocimiento de toda la organización y adoptar términos de referencia.	Año 1	Recursos internos existentes	Experiencia del cliente/ Servicios de Información	Se implementa una estructura de gobierno para garantizar que haya una autoridad para aprobar proyectos y adquisiciones digitales y de tecnología.
	8	Complete un inventario de servicios para informar las iniciativas y prioridades de servicios digitales.	Año 1	Recursos internos existentes	Experiencia del cliente / Estrategia y Rendimiento/ Áreas Departamentales	Se desarrolla un inventario completo de los servicios proporcionados por el Municipio de Loja a través de la identificación de capacidades del negocio a través del levantamiento de cadenas de valor y flujos de valor, y se incorporan datos del cliente para informar los proyectos prioritarios, es decir, alto volumen / baja satisfacción.

Objetivos Estratégicos						
	9	Desarrollar mecanismos de reporte y monitoreo de actividades digitales.	Año 2	Recursos internos existentes	Experiencia del cliente	Las actividades digitales se revisan constantemente y se implementan mejoras cuando es necesario para obtener la máxima eficiencia.
	10	Revise las plantillas de adquisiciones para asegurarse de que se aborden los criterios digitales en la adquisición de plataformas tecnológicas.	Año 2	Recursos internos existentes	Experiencia del cliente/ Servicios de Información / Adquisiciones	Todas las solicitudes de cotización / licitaciones tienen requisitos de sistemas / negocios digitales incorporados para garantizar que el Municipio de Loja esté comprando los sistemas correctos, procurando la estandarización de plataformas.
	11	Realizar una evaluación de las plataformas tecnológicas existentes para evaluar la capacidad de integración.	Año 2	Recursos internos existentes	Servicios de información /	Comprende la integración de las nuevas plataformas tecnológicas con los sistemas actuales (legados) y se informan las futuras estrategias de TIC.

Objetivos Estratégicos						
	12	Desarrollar recursos y conjuntos de herramientas para ayudar al personal a rediseñar los servicios de forma continua.	Año 2	Recursos internos existentes	Experiencia del cliente/ CATD	Mejora continua en la entrega de proyectos orientados a la transformación digital de servicios.
	13	Realizar una revisión de los grupos de programa después de la implementación de proyectos.	Año 2	Recursos internos existentes	Experiencia del cliente/ Servicios de Información	Un plan que articula claramente la inversión futura en todos los canales de contacto y también prevé acciones para trasladar a los ciudadanos a los canales digitales.

Objetivos Estratégicos						
Objetivo 3. Incorporaremos una cultura centrada en el cliente						
Indicadores Estratégicos						
Aumento de las puntuaciones de participación del personal en la encuesta de participación del personal.						
Disminución de las quejas de los ciudadanos en relación al servicio, proceso, decisión y conducta del personal.						
Capacidad interna fuerte	Ítem Nro.	Acción/es	Marco de tiempo	Costos	Recursos	Entregable
	14	Realice una evaluación de habilidades y capacidades para comprender las brechas para el despliegue de iniciativas de transformación digital.	Año 1	Roles digitales especializados	Experiencia del cliente / estrategia y rendimiento	Un alto conocimiento de las iniciativas de desarrollo necesarias para que la organización esté capacitada en la prestación de servicios digitales.

Objetivos Estratégicos						
	15	Identifique y establezca los roles de especialistas necesarios para cumplir con los proyectos digitales. Reclutar roles de especialistas.	Año 1	\$40k	Equipo Ejecutivo / Experiencia del cliente / UTPL	Los roles de especialistas se contratan para cumplir con la estrategia de transformación digital y los recursos existentes se implementan en proyectos digitales cuando sea necesario. Además se contará con roles especialista de la UTPL quienes acompañarán en el proceso de implementación del proyecto.
	16	Desarrolle un plan de cambio para la organización que promueva que la cultura digital sea responsabilidad de todos.	Año 2	Recursos internos existentes	Experiencia del cliente / Dep. Comunicaciones / UTPL	Se han identificado riesgos y se han desarrollado mitigaciones para asegurar la entrega exitosa de la Estrategia de Transformación Digital.
	17	Desarrolle un plan de interacción y comunicación para que los ciudadanos informen sobre los cambios digitales.	Año 2	Recursos internos existentes	Experiencia del cliente / Dep. Comunicaciones	El personal pasa a formar parte del diseño del servicio y todos los procesos se prueban antes de "ponerlos en marcha" en un canal digital.

Objetivos Estratégicos						
	18	Establecer un año grupal de campeones digitales	Año 1	Recursos internos existentes	Experiencia del cliente/ Áreas departamentales Expertos en la materia	Los departamentos cuentan con el apoyo de representantes de su área de servicio.
	19	Desarrollar recursos y conjuntos de herramientas para ayudar al personal a rediseñar los servicios de forma continua.	Año 2	Recursos internos existentes	Experiencia del cliente/ Dep. Comunicaciones	La organización cuenta con el apoyo de la provisión de herramientas y recursos en línea.
	20	Comparta los hallazgos y las ideas con regularidad con el personal y celebre el éxito.	Año 2	Recursos internos existentes	Experiencia del cliente/ Dep. Comunicaciones/ Equipo Ejecutivo	Se informa al personal del inicio y finalización de los proyectos de transformación digital y de los impactos internos y externos.
	21	Desarrollar la gobernanza para apoyar al grupo de liderazgo a considerar la transformación digital en otros planes y estrategias.	Año 2	Recursos internos existentes	Experiencia del cliente/ Equipo Ejecutivo	La transformación digital es una consideración obligatoria en el desarrollo de planes y estrategias organizacionales.

Objetivos Estratégicos						
	22	Agregue habilidades digitales en la descripción del puesto y las evaluaciones / planes de desempeño	Año 2 En marcha	Recursos internos existentes	Experiencia del cliente/ Dep. RRHH	Cuando se revisan las descripciones de puestos, se agregan conjuntos de habilidades digitales cuando es necesario. Los planes de desempeño tienen objetivos digitales cuando corresponda.

Objetivos Estratégicos						
Objetivo 4. Desarrollaremos capacidad para el diseño de servicios de un extremo a extremo.						
Indicadores Estratégicos						
Incremento de las puntuaciones de las encuestas de satisfacción del cliente.						
Disminución de las quejas de ciudadanos recibidas en relación con el servicio, el proceso y la decisión.						
Diferentes formas de trabajo	Ítem Nro.	Acción/es	Marco de tiempo	Costos	Recursos	Entregable
	23	Revise el proceso presupuestario para proyectos de transformación digital para permitir una entrega ágil del proyecto.	Año 2 – en marcha	Recursos internos existentes	Experiencia del cliente/ CATD	Se debe adoptar un enfoque ágil para la ejecución del proyecto.

Objetivos Estratégicos						
	24	Haga que los datos sean visibles en toda la organización a través de paneles, informes y presentaciones.	Año 2 – en marcha	Recursos internos existentes	Experiencia del cliente/ Dep. Comunicaciones	El personal está informado sobre los proyectos de transformación digital y los impactos organizacionales que estos involucran.
	25	Diseñar e implementar un mecanismo de retroalimentación interna sobre iniciativas digitales.	Año 2 – en marcha	Recursos internos existentes	Experiencia del cliente	El personal tiene la oportunidad de proporcionar comentarios sobre cómo los proyectos digitales están afectando sus funciones.
	26	Diseñar e implementar formas para que el personal comparta ideas en relación con la mejora de los canales digitales y la prestación de servicios, es decir, Hackathons.	Año 2 - en marcha	Roles digitales especializados	Experiencia del cliente	El personal tiene entorno adecuado para ser innovador e impulsar proyectos digitales.

[Ir al contenido](#)