

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS ORGANIZACIONES

●●● Una herramienta para generar ventajas competitivas ●●●

Idalia Pacheco T.
Fabricio Tinajero J.
Marlon Tinajero J.



Universidad
Técnica de
Cotopaxi



PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS ORGANIZACIONES

Una herramienta para generar ventajas competitivas

LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS ORGANIZACIONES
Una herramienta para generar ventajas competitivas

Idalia Pacheco T.
Fabrizio Tinajero J.
Marlon Tinajero J.

AVAL

El presente libro tiene las validaciones y autorización de dos prestigiosos docentes de la Universidad de las Fuerzas Armadas.

Econ. Galo Acosta P. MBA
Ing. Alvaro Carillo

ISBN 978-9942-8558-3-1
Derechos de Autor
inscripción 046366
Mayo 2015

EDITORIAL
CRAMBURY

Diseño, diagramación e impresión
ARCOIRIS PRODUCCIÓN GRÁFICA

Impreso en Quito - Ecuador
Tiraje: 1000 ejemplares

ÍNDICE

| | |
|--|-----------|
| CAPÍTULO I | 15 |
| EL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO | |
| 1.1 La Estrategia | 15 |
| 1.1.1 Evolución del Pensamiento Estratégico | 19 |
| 1.2 La Planificación | 22 |
| 1.2.1 Conceptos y Definiciones | 22 |
| 1.2.2 Características del Proceso de la Planificación | 23 |
| 1.2.3 Problemas y Limitaciones de la Planificación | 26 |
| 1.2.4 Principios Básicos que rigen un Proceso de Planificación ... | 27 |
| 1.2.5 Enfoques de Planificación | 28 |
| 1.2.6 Tipos de planificación | 29 |
| 1.2.6.1 Planificación Normativa | 30 |
| 1.2.6.2 Planificación Situacional | 31 |
| 1.2.6.3 Planeación Estratégica Participativa | 34 |
| 1.2.6 Integración de la Planificación en las Organizaciones | 35 |
| 1.2.7 Fases del Proceso de Planificación Estratégica | 38 |

| | |
|---|-----------|
| CAPÍTULO II | 41 |
| DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO | |
| 2.1 Análisis de Involucrados “Stakeholders” | 43 |
| 2.1.1 Identificación de Stakeholders | 44 |
| 2.2 Análisis Organizacional Interno | 50 |
| 2.2.1 Fortalezas | 51 |
| 2.2.2 Debilidades | 61 |
| 2.3 Análisis Situacional del Medio Externo | 59 |
| 2.3.1 Macro Entorno | 62 |
| 2.3.2 Micro Entorno | 64 |
| 2.4 Análisis de la Competencia | 70 |
| 2.5 Análisis FODA | 73 |
| CAPÍTULO III | 77 |
| DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO | |
| 3.1 Misión | 78 |
| 3.1.1 Características de la Misión | 79 |
| 3.1.2 Elementos para elaborar la Misión: | 81 |
| 3.2 Visión | 83 |
| 3.2.1 Elementos para Formular la Visión: | 84 |

| | |
|---|-----------|
| 3.3 Los Valores Corporativos | 87 |
| 3.3.1 Tipos de valores corporativos | 87 |
| 3.4 Los Objetivos Estratégicos | 90 |
| CAPÍTULO IV | 95 |
| OPERACIONALIZACIÓN ESTRATEGICA | |
| 4.1 Objetivos Operativos | 95 |
| 4.2 Indicadores | 99 |
| 4.2.1 Clasificación de los Indicadores | 100 |
| 4.2.2 Tipos de Indicadores | 101 |
| 4.2.3 KPI's o Indicadores Claves de Desempeño | 102 |
| 4.3 Las Metas | 106 |
| 4.4 Las Estrategias | 109 |
| 4.4.1 Tipos de Estrategias | 110 |
| 4.4.2 Selección de Estrategias | 115 |
| 4.5 Programas y Proyectos | 117 |
| 4.5.1 Programas | 119 |
| 4.5.2 Subprograma | 119 |
| 4.6 Identificación de proyectos, subproyectos y actividades | 119 |

| | |
|---|------------|
| 4.6.1 El plan contingente | 120 |
| 4.7 Programación general del plan de metas, cronograma, costos y responsables | 121 |
| 4.7.1 Plan Operativo y de Acción | 122 |
| 4.7.2 El Presupuesto | 123 |
| 4.7.3 Ejecución del Plan | 127 |
| CAPÍTULO V | 129 |
| SEGUIMIENTO MONITOREO Y EVALUACIÓN ESTRATÉGICA | |
| 5.1. Seguimiento Estratégico | 129 |
| 5.2 El Monitoreo Estratégico | 134 |
| 5.3 Evaluación Estratégica | 135 |



PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS ORGANIZACIONES

Una herramienta para generar ventajas competitivas

Idalia Pacheco T.
Fabricio Tinajero J.
Marlon Tinajero J.

DEDICATORIA

A los estudiantes, razón de ser de la Universidad Técnica de Cotopaxi; por su compromiso, organización y lucha son gestores de las transformaciones sociales.

Los Autores



PREFACIO

Los seres humanos y la sociedad, permanentemente estamos preocupados por nuestro futuro, por ese prevenir desconocido que inexorablemente llegará y en el que deseamos actuar para construirlo de manera tal que, satisfaga nuestras necesidades.

Planear, hacer, verificar y actuar son los mandamientos que todo administrador debe cumplir; para ello, planificar el futuro será la herramienta que nos brinde la aptitud de saber tomar decisiones, provocar cambios y desarrollo, más aún, cuando en las condiciones actuales del mundo, de constantes cambios e incertidumbre, ninguna organización, o agrupación humana, podrá desarrollarse sin planear de manera estratégica sus acciones.

En la perspectiva de estas reflexiones, y pensando en que el estudiante cuente con material escrito de apoyo para el aprendizaje de una metodología para formular el plan estratégico en una organización pública o privada; ponemos a consideración este libro que es el fruto de nuestra experiencia como docentes y profesionales de las Ciencias Administrativas.

El libro recoge las principales concepciones teóricas y filosóficas de la planificación en las organizaciones, señala las características y principios a observar en un proceso dinámico de planificación

estratégica participativa, su metodología de aplicación, ventajas y limitaciones.

Se establece un procedimiento para realizar el diagnóstico estratégico de las empresas a nivel interno y externo, a través de un conjunto de herramientas de fácil comprensión y aplicación, que permitirán obtener información valiosa sobre su situación actual y definir los factores claves de desarrollo.

Además, se propone el mecanismo para formular el direccionamiento y operacionalización estratégica de las organizaciones, que contempla: la misión, visión, objetivos estratégicos, programas, proyectos e iniciativas estratégicas a emprender en el mediano y largo plazo con el propósito de alcanzar ventajas competitivas en el sector.

Finalmente se establecen los mecanismos adecuados para realizar el monitoreo y la evaluación estratégica, que permitirá a las organizaciones identificar las posibles desviaciones al comparar los resultados obtenidos versus lo planificado, y así contar con los insumos necesarios para formular acciones de ajuste estratégico con miras a cumplir con la planificación inicial.

Seguros estamos que esta obra será un aporte para contribuir a consolidar una cultura de planificación, evaluación y mejora continua en las organizaciones de nuestro entorno; Estamos empeñados en implementar un modelo de gestión basado en la participación activa de todo el talento humano en la toma de decisiones, con una estructura organizacional moderna, flexible; que permita llevar a

cabo procesos eficientes, en un entorno relativamente estable, con énfasis en la estandarización y servicios especializados, en el marco de un plan estratégico de desarrollo integral que será la herramienta clave para generar valor, alcanzar ventajas competitivas y asegurar la supervivencia de las organizaciones en la sociedad.

Los Autores



CAPÍTULO I

EL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

1.1 La Estrategia

En la actualidad la palabra Estrategia es muy común dentro del lenguaje cotidiano, se la utiliza generalmente con el propósito de determinar cómo se logrará un objetivo específico; o a su vez, establecer cuál será el camino a seguir para conseguirlo.

También es un concepto que en el contexto militar se lo ha enfocado como una herramienta en el desarrollo de la guerra, en función de establecer los pasos necesarios para el alcance de la victoria de la misma. El significado del término estrategia, proviene de la palabra griega Estrategas, jefes de ejércitos; tradicionalmente utilizada en el terreno de las operaciones guerreras.

Para entender el real sentido de la palabra “estrategia” es necesario recurrir en primer lugar al origen epistemológico de la misma. La palabra estrategia se deriva tanto de los conceptos griegos Strategike episteme (la visión del general) y strategon sophia (la sabiduría del general).

Acorde a lo señalado anteriormente se considera a una estrategia como el camino que permite alcanzar un propósito determinado, establece una serie de acciones lógicas planificadas anticipadamente



con la finalidad de obtener resultados viables para una organización considerando los diferentes factores del entorno.

Las estrategias son los caminos o las vías más convenientes para que una institución pueda concretar el alcance de los objetivos y políticas, aprovechando la vitalidad de las fortalezas y oportunidades para neutralizar o evitar las debilidades y amenazas. En estos caminos las estrategias se encontrarán con fuerzas de resistencia y fuerzas conducentes, donde las segundas deben ser superiores a las primeras para que puedan permitir el cambio.

Es así que, una estrategia es un patrón definido; determinante en la adopción de decisiones para el propósito de la organización, mismas que son el resultado de un proceso de interrelación de acciones en términos de objetivos a largo plazo, programas de acción y prioridades en la asignación de recursos.

Otra definición de estrategia es la adaptación de los recursos y habilidades de la organización al entorno cambiante, aprovechando oportunidades y evaluando riesgos en función de objetivos y metas.

(Mintzberg y Quinn, 1993) señalan que:

El estratega tiene básicamente un rol de modelador, lo que implica que éste no es sólo un planificador o un visionario sino que también es un sujeto en continuo aprendizaje para gobernar un proceso en el cual las estrategias y las visiones pueden surgir tanto de manera espontánea como de manera deliberada.

En lo que se refiere a la incorporación de la estrategia a los procesos organizacionales, tema que ha ido adquiriendo una importancia creciente en los últimos años a partir de la necesidad de generar herramientas que permitan enfrentar de manera más adecuada los cambios que se producen en el entorno en el que se desempeña la institución, sus dimensiones adquieren una connotación especial, por cuanto representan la utilidad que la aplicación de la misma puede tener para distintos fenómenos organizacionales, los cuales están enmarcados dentro de las características del entorno señaladas anteriormente.

En este sentido, (Hax & Majluf, 1996) señalan las siguientes dimensiones de la estrategia:

1. Estrategia como un modelo que da coherencia, unidad e integridad a las decisiones de la empresa. A través de esta visión, la estrategia implica la generación de planes para el logro de los objetivos organizacionales;
2. Estrategia como un medio para establecer el propósito organizacional en términos de sus objetivos a largo plazo, programas de acción y prioridades en la asignación de recursos. La estrategia permite materializar los objetivos de la organización y los programas principales que se deben ejecutar para el logro de los mismos;
3. Estrategia como una definición del dominio competitivo de la firma. La estrategia establece los distintos ámbitos en

que interviene la institución o en los que se desea intervenir, estableciendo los pasos a seguir para abordar de manera adecuada los objetivos a lograr en cada uno de ellos;

4. La estrategia como una reacción ante las amenazas y oportunidades externas, y debilidades y fortalezas internas, a fin de lograr una ventaja competitiva. A través de esta perspectiva, la estrategia permite definir una política organizacional para enfrentar la dinámica que se produce en el entorno, con el fin de detectar constantemente tanto las amenazas como oportunidades que el mismo trae consigo, buscando adquirir ventajas competitivas por sobre sus competidores.
5. Estrategia como un canal para diferenciar las tareas de gestión en los niveles funcionales de negocios y corporativos. Los distintos niveles de la organización implican la realización de distintas tareas y con ello distintos niveles de responsabilidad, los cuales a través de la estrategia es posible diferenciar e integrar de manera armónica;
6. Estrategia como definición de la contribución económica y no-económica que la empresa pretende dar a sus “stakeholders”, que son todos aquellos agentes tanto individuos como grupos, que tienen algún derecho sobre la propiedad de la organización o sobre las utilidades que genera. A través de la estrategia es posible identificar a estos agentes, reconociendo las características que tiene su influencia en la institución para establecer distintas forma de tratarlos y así aprovechar las contribuciones que pueden hacer cada uno al logro de los

objetivos institucionales. De esta manera es posible generar un trato diferenciado que genere compromiso con la labor que cada uno realiza, estableciendo un ambiente externo favorable.

1.1.1 Evolución del Pensamiento Estratégico

| Definición | Evolución |
|--|---|
| <p>Para (MATAR, 2000), “El pensamiento estratégico es un hábito que permite observar la realidad desde una perspectiva distinta, y el entorno debe ser visto como parte de un sistema complejo.”</p> | <ul style="list-style-type: none"> • En los años ochenta trataban a la gente como activos • En los años noventa empezaron a manejar a la gente como un pasivo. Justo a tiempo, reestructuración, reingeniería, fueron las cortinas de humo para adelgazar las organizaciones, reduciendo personal y costos. • Hoy los líderes empresariales necesitan una estrategia dual: tienen que gestionar su empresa lo más eficiente posible, pero simultáneamente tienen que cambiarla. • En el nuevo siglo existirá el estilo de la velocidad. Philip Kepler dice: "...la velocidad será crucial. Los competidores se mueven rápido. Las apariciones de la oportunidad en el mercado son cada vez más cortas y los clientes quieren las cosas ya!" |

(VIVAS, 2000) define al pensamiento estratégico como un “Estado de conciencia, como una actitud y una cultura orientada a ser preactivos, que se adelanta al futuro para alcanzar una comprensión y un conocimiento de la empresa y el negocio de una forma más global. Este es un mecanismo que facilita la transformación y adecuación de una empresa a su entorno competitivo.”

- El entorno competitivo de una empresa imponía presiones y limitaciones que generaba estrategias más atractivas.
- Una industria o segmento controlaban los recursos estratégicamente relevantes que necesitaba y en la medida en que esos recursos eran similares, las estrategias mostraban similitudes en sus resultados.
- El modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter se refería a seleccionar las industrias o los segmentos de una industria que resultaban más atractivos, este fue el tema dominante de la estrategia tanto a nivel corporativo como de la unidad de negocios.

(MINTZBERG, 1997) afirma que “Pensar estratégicamente significa la forma en que los gerentes, directores y demás miembros de una organización usan el idioma, las ideas y los conceptos cuando tratan de entender e interpretar el campo de objetivos y circunstancias que giran en torno a la empresa. En

- Década de los 60’, las preocupaciones sobre la construcción de un paradigma globalizador se basan primordialmente, en estudios de tipo institucional.
- Década de los 70’, el debate institucional fue acompañado por variados estudios de tipo académico muy influyentes en el campo de las relaciones

definitiva, el pensamiento estratégico exige el desarrollo de una actitud gerencial estratégica para actuar en forma pre activa, adelantándose a los acontecimientos, en vez de reactiva, tratando de dar respuestas a hechos pasados, donde en situaciones normales predomina lo urgente sobre lo importante.”

económicas internacionales, haciéndose énfasis en lo relativo al Estado-nación y a la tendencia de un capitalismo global.

- Década de los 80', ocupan un espacio importante en las preocupaciones que elaboran una concepción global, los supuestos relacionados con la formación de bloques, los elementos regulatorios de los flujos de capital, así como la teoría de la división internacional del trabajo y la globalización de la producción.
- Década de los 90', han sido fuente del debate las teorías que promueven el desarrollo de entes supranacionales, las visiones alternativas de la competitividad, y la teoría del sistema mundial de manufacturas.



1.2 La Planificación

1.2.1 Conceptos y Definiciones

Existe infinidad de definiciones de la planificación que en muchos casos tiene denominadores comunes y en otros diferentes, se puede deducir que: Planificar es organizar acciones, saber prever, REFLEXIONAR ANTES DE ACTUAR; también es importante que en el concepto de planificación consideremos los términos sistemática, metódica, que son inherentes al proceso y fundamentalmente que el reflexionar sobre las acciones que queremos realizar nos permitirá alcanzar objetivos que producirán cambios hacia el desarrollo que buscamos. Nos atreveríamos a decir que la planificación es un ejercicio que se desarrolla a diferentes niveles y en muchos casos a través de estructuras diseñadas con esa finalidad. En definitiva para las empresas es una guía de orientación de las actividades hacia el porvenir.

(BURGWAL, 2010), manifiesta que la planificación estratégica es “Una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, acerca del que hacer actual y el camino que se debe recorrer en el futuro, las comunidades, organizaciones e instituciones”. Pág 25

(Ander & Egg, 1995) define a la planificación como:

La acción que consistente en utilizar un conjunto de procedimientos mediante los cuales se introduce una mayor racionalidad y organización en un conjunto de actividades y acciones articuladas entre sí que, previstas anticipadamente,

tienen el propósito de influir en el curso de determinados acontecimientos para alcanzar una situación definida como deseable, mediante el uso eficiente de medios y recursos escasos o limitados.

La Planificación estratégica es un proceso de gestión que permite visualizar el futuro de las instituciones que se deriva de su misión, visión, de sus orientaciones, de sus metas, de sus objetivos, de sus programas, así como determinar las estrategias a utilizar para asegurar su logro. El propósito de la planeación estratégica es el de concebir a la institución, no como un ente cerrado, aislado; sino como una institución que se encuentre en relación estrecha con el entorno. En este sentido considera la configuración interna a de la organización como algo constante, es decir, que hace balance de las fortalezas y debilidades, fortaleciendo las primeras y reduciendo al mínimo las últimas, sin hacer algún cambio interno para lograrlo.

Se centra en la fase de formulación de la estrategia, obviando la parte de implementación y control de la misma. Su carácter de deficiencia se debe a que la base de la planificación estratégica descansa en la creencia de que una estrategia bien diseñada va a tener éxito, y esto no es así, hay que tomar en cuenta otros factores como es la ejecución.

1.2.2 Características del Proceso de la Planificación

Nos preocupamos por el futuro, pero en algunos grupos sociales muy poco o nada hemos hecho para cultivar metodologías y técnicas que hagan de esta preocupación un instrumento útil, que sistematizando experiencias nos ayude a proveerlo.

En nuestro país dentro del campo empresarial muy poco se ha utilizado la planificación, a pesar que constituye un instrumento metodológico y técnico muy importante para su desenvolvimiento y éxito. Sólo en los últimos años varios organismos, empresas e instituciones se han empeñado en hacer de la planificación un instrumento indispensable para su desarrollo y van entendiendo que en épocas de crisis es cuando más útil resulta la planificación porque nos permite enfrentar las limitaciones y obstáculos en la ejecución de nuestras acciones. Por lo tanto la planificación nos permite visualizar la manera de potenciar nuestras fortalezas hacia el logro de los objetivos.

(RODRIGUEZ, 2009) señala que “La planificación estratégica tiene diversas características, cada una de las cuales nos ayudan a comprender más este tipo de planeación. Estas características se basan en el estudio hecho por Steiner G. Donde indican las características siguientes:

1. **Perspectivas de las decisiones actuales**, es decir que la planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de las causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada.
2. **Es un proceso, inicia con el establecimiento de objetivos organizacionales**, define estrategias y políticas para lograr estos objetivos y desarrollar planes detallados, para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir anticipadamente que tipo de esfuerzos de planeación de hacerse, cuándo deben realizarse, quién los llevará y que hará con los resultados.

3. **Filosofía de la Planificación Estratégica**, es una actitud, de manera de vivir, requiere dedicación para actuar con base en la observación del futuro y una determinación para planear constante y sistemáticamente una parte integral de la administración.
4. **Estructura de la Planificación Estratégica**, es el esfuerzo sistemático y formal de una empresa para establecer y desarrollar planes detallados de sus objetivos, con el fin de poner en prácticas las políticas y estrategias básicas, así lograr los objetivos organizacionales.

Por lo expuesto, las empresas e instituciones que orientan sus esfuerzos hacia la excelencia, disponen de un plan cuyas características fundamentales son:

- Creatividad e imaginación
- Flexibilidad
- Estrecha relación con los aspectos internos y externos de la organización
- Tomar decisiones anticipadas
- Reflexionar y sistematizar
- Detectar realidades y determinando visiones futuras
- Optimizar recursos
- Resultados indicativos sobre los objetivos, proponiendo metas, estrategias alcanzables y ejecutables

Es importante resaltar que las acciones proyectadas guardaran estrechas relaciones con las condiciones externas e internas de la empresa. Para la planificación se debe tomar en cuenta los aspectos:



social, político, económico, científico tecnológico y cultural en el entorno o medio social en el que se desenvuelve la empresa.

1.2.3 Problemas y Limitaciones de la Planificación

En nuestra sociedad no hemos logrado integrar la planificación en el quehacer cotidiano, ya sea por criterios equívocos, como el requerimiento de condiciones complejas por escasez de recursos y porque no existe una cultura adecuada que permita considerar la necesidad de planificar, cuyos resultados son exitosos; de igual forma se cree que la planificación es la salvación frente a la crisis, es decir, la crisis es un requerimiento para iniciar una planificación.

Algunos de los hechos que son parte de las dificultades para el desarrollo adecuado de la planificación en una organización, se citan a continuación:

- Ausencia de cultura y poco esfuerzo por cultivarla
- Carácter asimétrico y desordenado
- No hay técnicas para el planeamiento asumiendo patrones ajenos y desactualizados
- Visión coyuntural en la planificación
- La planificación no es participativa
- Hay una evidente falta de información
- Se desconoce el medio
- El plan recoge criterios parcializados
- Se cree que el plan es estático
- No se integran a los actores
- No es interdisciplinario
- Falta de voluntad política

1.2.4 Principios Básicos que rigen un Proceso de Planificación

Las complejas relaciones de planificación en una empresa o institución crean la exigencia de una diversidad de conocimientos y habilidades en su formación.

Hay que partir del criterio que un planificador es un asesor de los directivos o la vez que los directivos, autoridades, administradores, dirigentes, líderes, etc., deben ser planificadores.

En su formación se requiere integrar componentes y condiciones para lograr un perfil que responda a las exigencias de un medio interno en la relaciones con los directivos, trabajo en equipo y relaciones de poder y con las exigencias de un medio externo cambiante.

Por tanto la formación y el perfil del planificador deberán guardar absoluta coherencia con los principios básicos que rigen un proceso de planeamiento, el mismo que debe ser:

- Democrático, que permite fomentar la participación de todos los miembros de la empresa en la formulación, ejecución y control del plan
- Integral, en la medida que cubre la totalidad de la empresa logrando un todo armónico
- Flexible, permite la predisposición al cambio de alternativas planificadas
- Operativo, permite que las acciones que realicemos sean concretas y con un alto grado de factibilidad

- Crítico y auto-crítico, cuestionadora de la realidad para la innovación y el cambio
- Sistemático, ordenando la interacción de sus componentes con el fin de lograr una mayor calidad
- Prospectivo, determinando en forma creativa y dinámica el futuro evaluativo, vincula lo ejecutado con lo planificado
- Evaluativo, con el propósito de vincular lo ejecutado respecto de lo planificado.
- Liderazgo, porque está dirigida por un grupo humano, el cual debe estar técnicamente preparado.

1.2.5 Enfoques de Planificación

Los enfoques son orientaciones que se plantean sobre el proceso de planeamiento en las empresas o instituciones, sin embargo no existe autores que de forma específica traten de este tema, distinguiremos que para asumir un determinado enfoque se deben considerar líneas generales que incidan en su implementación.

En el Ecuador estas líneas generales están enmarcadas en función del Plan Nacional de Desarrollo, el mismo que considera objetivos prioritarios relacionados con cada uno de los sectores estratégicos.

Por lo tanto la planificación de la organización estará enfocada acorde al análisis de incidencia de los factores o políticas gubernamentales que guían el desarrollo de la economía del país.

A continuación se esquematiza a la planificación desde un enfoque general a lo particular:

Enfoque de la Planificación – Marco Referencial de las Políticas Nacionales



Fuente: Plan Nacional de Desarrollo; 2013

1.2.6 Tipos de Planificación

El tipo de planificación que se desee aplicar debe tener relación con los diseños aplicados en el ámbito empresarial, gobiernos, instituciones públicas, organizaciones sociales, etc., pues éstas tienen ciertas ideologías que tienen una correlación social.

Para la definición del tipo de planificación intervendrán el tamaño, el ámbito, las formas, el propósito, la duración, el curso y el significado.

Para algunos autores los tipos y modelos en el planeamiento que actualmente se están aplicando tanto en el sector público como en el privado giran alrededor de dos enfoques básicos. El enfoque tradicional o normativo y el enfoque participativo o estratégico, sin embargo, fruto de la experiencia se considera pertinente centrar nuestro análisis en el enfoque participativo o estratégico, por

cuanto es el modelo que en la actualidad es aplicado por un mayor número de empresas e instituciones.

1.2.6.1 Planificación Normativa

Como su nombre lo indica, la planificación normativa es aquella que se basa principalmente (para su formulación e implementación) en procedimientos preestablecidos cuyo fin es generar un orden tal que permita estandarizarlos y, con ello, mantenerlos controlados en todo momento para que sea posible un seguimiento permanente y así conocer su desarrollo en todos los aspectos.

De acuerdo con (Ander & Egg, 1995), este modelo se refiere a:

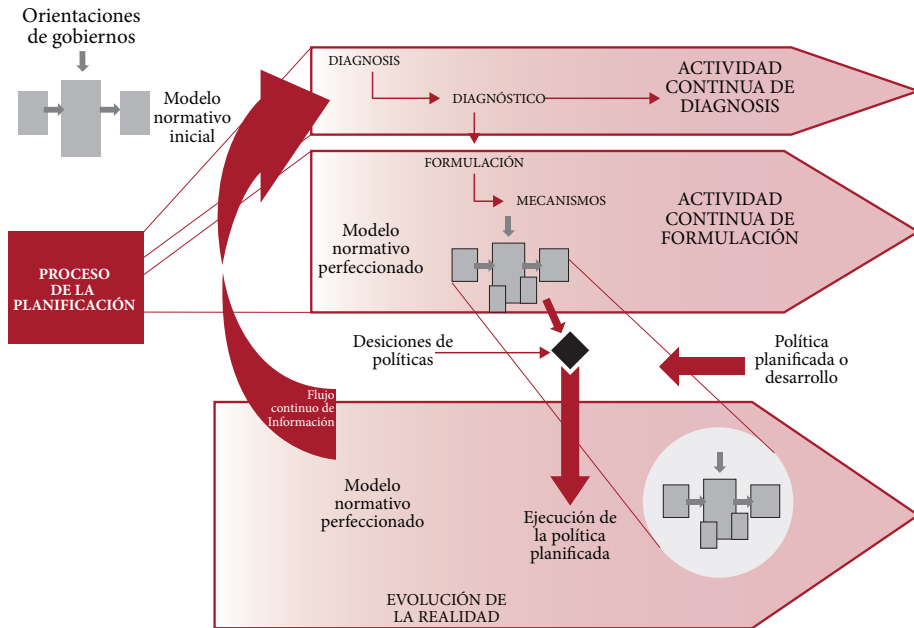
Determinar de manera precisa las acciones necesarias para alcanzar ciertas metas y objetivos, estableciendo tiempos parciales y totales de una trayectoria que conduce desde el modelo analítico (resultado del diagnóstico) al modelo normativo (a lo que se quiere llegar según lo establece el sujeto planificador)

De esta manera, la planificación se concibe como un proceso que debe ser definido e implementado a nivel gerencial, constituyendo una forma de preparar y guiar las decisiones de Gobierno mediante la formulación de un plan.

El contexto histórico en el que este tipo de planificación tuvo mayor auge fue sin duda durante el desarrollo de los regímenes comunistas en el periodo de la Guerra Fría, en el que su forma de concebir la sociedad y el rol que tenía el Estado en ella, hizo

necesario el desarrollo de una herramienta que apoyara el manejo completo de la economía y del desarrollo del país por el Estado, lo que se conoció como Modelo de Economía Centralmente Planificada.

Esquema de un Proceso de Planificación Normativo



Fuente: Aramayo; 2005

1.2.6.2 Planificación Situacional

Este enfoque, que fue desarrollado por el economista chileno Carlos Matus durante la década de los años ochenta, tiene como base inicial el concepto de situación que de acuerdo con el autor es definido como “la realidad explicada por un autor que vive en ella en función de su acción”.

Según (BRASESCO, 2004), manifiesta que:

“Lo que hace el plan es permitir llegar a esa situación a través de la definición de una estrategia para tal efecto, entendiendo a ésta como el uso del cambio situacional para alcanzar la situación-objetivo, haciendo que se conciba a la planificación como la realización de un cálculo sistemático que permite relacionar el presente con el futuro y el conocimiento con la acción, de tal manera que sirva como herramienta para llegar o generar esa situación”.

En el logro de la situación se reconoce la influencia que pueden tener de manera directa o indirecta distintos actores y, en consecuencia, el condicionamiento a que éstos pueden someter la situación deseada, en la medida que permita o afecte la satisfacción de sus propios intereses. De esta manera, este modelo reconoce que su proceso implica un juego entre varios actores, donde cada actor opera en relación a una explicación que considera verdadera.

Partir de lo anterior (Garrido, 2005), identifica las principales características que distinguen a este tipo de planificación:

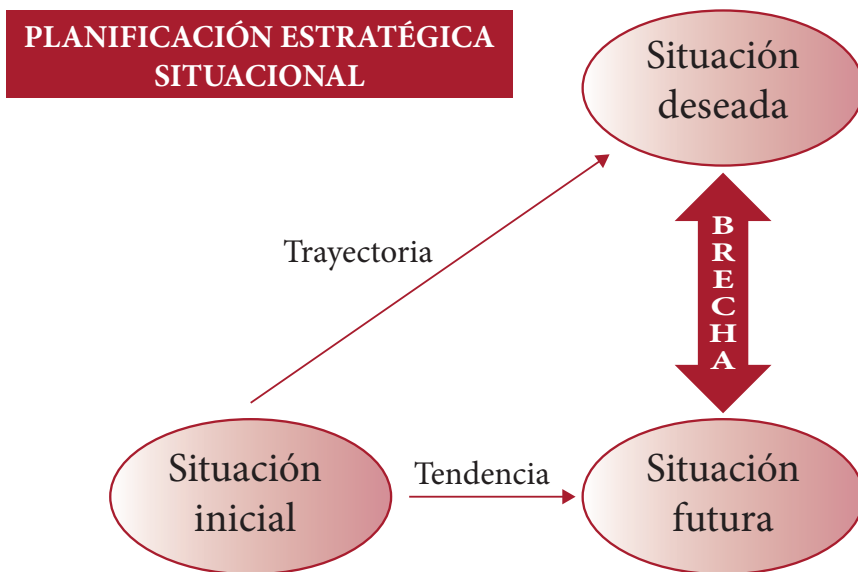
- a) El cálculo interactivo que elimina la diferenciación entre el sujeto planificador y el objeto planificado;
- b) El cálculo centrado, en última instancia, en la coyuntura y;
- c) El cálculo situacional.

En definitiva, este modelo viene a cuestionar el carácter externo y ajeno que tiene el planificador en el esquema tradicional, por cuanto no permite el involucramiento de éste en la realidad que será objeto

de la planificación, lo que le impide conocer las características que no están dentro de los esquemas formales y que, como se mencionó anteriormente, pueden ser tanto o más gravitantes para el éxito del plan.

Es por ello que es necesario un involucramiento y consideración de los distintos actores que influyen en el proceso de tal manera que, además de conocer las características “informales” de la realidad, sea posible la generación de un compromiso tal que facilite la generación de las voluntades necesarias que permitan la materialización del plan generado.

Esquema de un Proceso de Planificación Situacional



Fuente: Brasesco, 2004.

1.2.6.3 Planeación Estratégica Participativa

Este modelo busca entender a la empresa como un sistema abierto en permanente interacción con su entorno, atenta a los cambios que ocurren en el medio en el que se desenvuelve, busca además que la empresa esté orientada más a la calidad antes que a la cantidad; privilegiando así el pensamiento intuitivo y la formación cualitativa la misma que deberá ser actualizada permanentemente para que sirva de apoyo a la empresa.

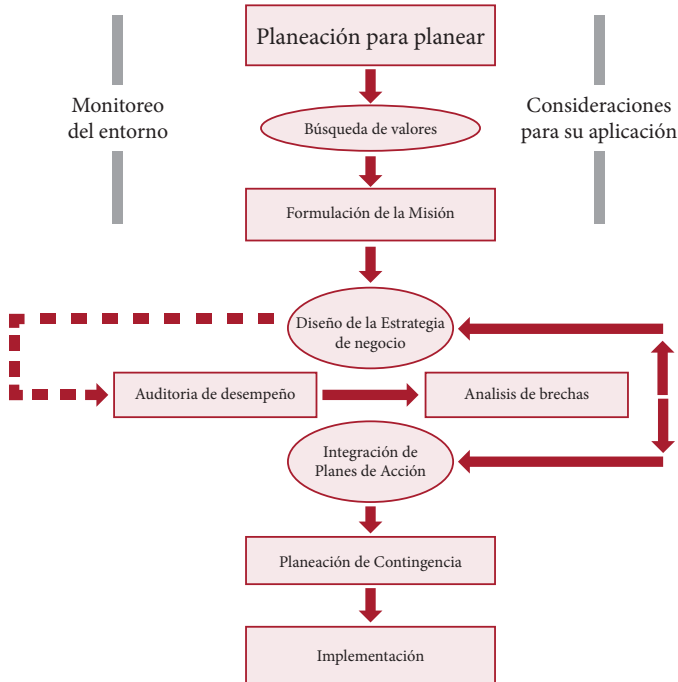
El planeamiento estratégico-participativo, tiene su origen en las teorías de los clásicos de la administración como lo son Taylor y Fayol, quienes al estudiar la productividad del trabajo en uno y el estudio de la eficiencia y la productividad el otro, hacen la diferencia entre dirección y ejecución, situándolo al planeamiento como parte de la dirección, en primer lugar del proceso administrativo por la necesidad que existe de examinar el futuro, de determinar objetivos y políticas que se inserten en un programa determinado de acción.

En conclusión este modelo se basa en la participación de todos los integrantes y actores del sistema empresarial, para lograr el éxito del proceso de planeamiento mediante el cual todos los involucrados parten de qué hacer, cómo hacer y del hacer y no como en la planificación tradicional donde el grupo de expertos señalan el qué hacer y cómo hacer para dejar de tarea el hacer.

El modelo de planificación estratégica que a continuación se esquematiza, es una propuesta que toma como referentes los

momentos utilizados por Carlos Matus y otros actores, a saber: *Momento Explicativo*, *Momento Prospectivo*, *Momento Estratégico*, *Momento Táctico Operacional*.

Esquema de un Proceso de Planificación Estratégica



Fuente: Goodstein, 1998

1.2.7 Integración de la Planificación en las Organizaciones

En la actualidad las organizaciones consideran a la Planificación de gran importancia, permite establecer direccionamientos con un horizonte previsto a corto, mediano y largo plazo, sin embargo; para poder realizar un adecuado proceso es necesario que la misma posea ciertos requerimientos:

1. Respaldo político.
2. Crear instancias responsables y representativas para que asuman el impulso.
3. Concepción estratégica.
4. Desarrollar una cultura de planeación estratégica.
5. Instrumentación de metodologías para mejorar los procesos y la organización.
6. Aplicación de tecnologías para seguimiento y evaluación de la calidad (estadísticas, muestreo, sistemas de información, etc.)

Respaldo Político

El compromiso y apoyo político de los máximos niveles de dirección de la empresa, es el requisito indispensable para iniciar el proceso de planeamiento, esto implica que las autoridades deben estar no solamente al tanto de las actividades que ejecuta la Unidad de Planificación, sino, estar involucradas en el proceso de formulación, ejecución y evaluación del plan. Es decir, que el resultado final de la planificación será una responsabilidad compartida y por lo tanto un producto institucional.

La planificación se la debe manejar en entorno con la misión y visión institucional, ello facilita llegar a consensos.

Crear instancias responsables y representativas para que asuman el impulso

El funcionamiento de una Unidad o Comisión de planificación, deberá poseer el marco legal pertinente e indispensable, esto es,

debe ser conocida y aprobada por el máximo organismo de la institución. Una adecuada estructura de una unidad de planificación permite un permanente contacto y coordinación con los niveles de decisión superior en la ejecución de toda tarea de planificación.

Concepción estratégica

Previamente debemos señalar que el termino estrategia se refiere al modelo metodológico que se va a utilizar para la realización del planeamiento cuya concepción está basada en la participación de todos los integrantes de la empresa.

Desarrollar una cultura de planificación estratégica

Este requerimiento es quizá el más importante, pero también el más largo y complejo, ya que esto se conseguirá mediante la conciencia que se tome de la importancia de planificar y con una sostenida capacitación.

Instrumentación de métodos y técnicas para mejorar los procesos y la organización

Todo proceso de planificación estratégica debe partir de un plan de trabajo esto permitirá realizar un seguimiento de las actividades ejecutadas, es decir, permitirá conocer en forma global los lineamientos o políticas observadas en la actividad planificadora, evaluar periódicamente los objetivos y metas previstas para ejecutarse en un periodo de tiempo determinado, evaluar la eficiencia y eficacia del personal involucradas en tareas de planificación.



Aplicación de tecnologías para seguimiento y capacitación

Las funciones y los niveles de autoridad, asesoría, apoyo y coordinación, deben estar claramente definidas y responder a las necesidades específicas de cada institución. Una buena organización evita el derroche de esfuerzos.

El continuo perfeccionamiento y capacitación del personal, así como la asignación suficiente de recursos económicos, técnicos, tecnológicos y materiales, son elementos y condiciones necesarias para alcanzar el éxito en la planificación, esto permite:

- Estructurar un equipo de trabajo técnico y permanente.
- Enfrentar con eficiencia las labores y tareas técnicas encomendadas.
- Conocimiento profundo de la realidad interna y externa de tal forma que los trabajos a más de ser técnicamente elaborados se sustentan en hechos reales.

1.2.8 Fases del Proceso de Planificación Estratégica

El Plan Estratégico es un proceso que reúne diferentes etapas, las mismas que tienen una secuencia lógica y que serán utilizadas desde el punto de vista metodológico y operativo que facilite su aplicación.

La Planificación Estratégica está conceptualizada como el proceso mediante el cual quienes toman decisiones, obtienen, procesan y analizan información pertinente interna y externa, con el fin de

evaluar la situación presente, dentro de una respectiva área de gestión, así como su nivel de competitividad, con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la situación hacia el futuro.

Acorde a lo señalado las fases de este proceso se dividirán en tres etapas fundamentales:

1. Diagnóstico Estratégico
2. Direccionamiento Estratégico
3. Plan Funcional y Operativo

Diagnóstico Estratégico

Es el que sirve de marco de referencia para el análisis de la situación actual tanto internamente como frente a su entorno, es responder a las preguntas:

¿Dónde estábamos? ¿Dónde estamos hoy?

Está integrado por:

- Monitoreo Interno
- Monitoreo del entorno
- Cultura Organizacional
- Análisis de otros oferentes

Direccionamiento Estratégico

La empresa para crecer, generar una propuesta de calidad y para permanecer competitivamente en el entorno nacional e internacional, debe tener muy claro hacia dónde va, es decir, haber definido su direccionamiento estratégico.



El direccionamiento estratégico lo integran:

- Misión
- Visión
- Valores Corporativos

Plan Funcional y Operativo

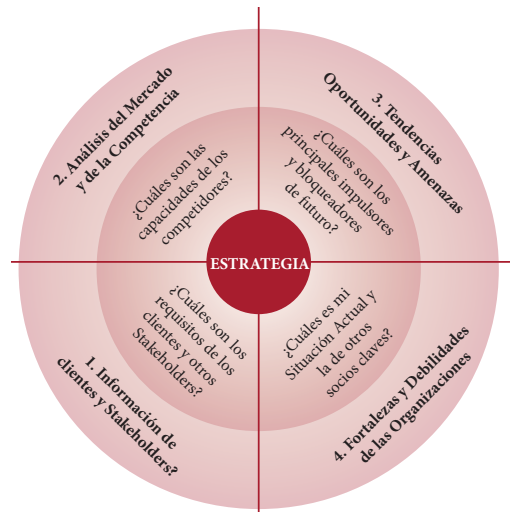
Dentro de esta etapa se determina las estrategias consideradas en cada uno de los programas y/o proyectos, mismas que se desarrollarán mediante la estructuración de planes operativos y de acción en los que se enmarcarán cada una de las iniciativas estratégicas, el control y las medidas correctivas.

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Se considera al diagnóstico estratégico como la etapa primordial dentro de la formulación de las estrategias empresariales, necesarias para direccionarla por el camino del éxito. Consiste en realizar un análisis interno y externo con el propósito de determinar los puntos fuertes y débiles de la empresa, de igual forma; identificar las oportunidades y amenazas para la misma.

El diagnóstico estratégico permite analizar a la empresa desde el punto de vista externo e interno, con el propósito de definir aquellos factores positivos y negativos que afectan a la empresa para el cumplimiento de los objetivos de forma competitiva; constituye una herramienta sencilla y de gran utilidad con el fin de conocer la situación actual de una organización y los problemas que impiden su crecimiento, sobrevivencia o desarrollo.

Diagnóstico Estratégico Integral



Fuente: Reynoso Álvaro; strategylinksolutions, 2006

Gracias al diagnóstico se pueden detectar las causas principales de los problemas, es decir las raíces, de manera que se enfoquen los esfuerzos futuros en buscar las medidas más efectivas y evitar el desperdicio de energías en un entorno altamente cambiante.

Un adecuado diagnóstico debe analizar de forma integral, a manera de un cuarto de guerra o de innovación estratégica los siguientes aspectos:

1. La relación de la organización con sus involucrados “clientes” para determinar sus expectativas y posibles contribuciones;
2. Las tendencias externas de tal manera que se pueda proveer su impacto sea positivo o negativo para la formulación y ejecución de la estrategia organizacional;

3. Las capacidades organizacionales internas en las áreas funcionales y/o en la cadena de valor de la empresa; y
4. La competencia para determinar el nivel de competitividad de la organización en el mercado.

Cuarto de Innovación Estratégica



Fuente: Reynoso Álvaro; strategylinksolutions, 2006

2.1 Análisis de Involucrados “Stakeholders”

En el desenvolvimiento de las actividades empresariales varias son las personas, organizaciones e instituciones interrelacionadas como apoyo o eje de control al cumplimiento de sus objetivos. Estos grupos o individuos “involucrados” tienen una razón de ser bajo su propia perspectiva alrededor de la empresa, sus propósitos por alcanzar productos, servicios para ofertar y obligaciones que



cumplir en el sector eje del desarrollo. Por esta razón para las organizaciones es importante conocerlos de manera profunda y registrar las perspectivas de sus grupos de interés o involucrados tanto internos como externos; esta información sirve de base para la toma de decisiones y diseñar la estrategia.

La gestión o administración de los stakeholders debe tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Los stakeholders son todas aquellas involucrados que podrían ser impactados positiva o negativamente con las acciones estratégicas adoptadas por la organización.
- Los stakeholders pueden ganar o perder a través del éxito o fracaso de la organización.
- Los stakeholders pueden tener diferentes niveles de autoridad, los cuales afectarán su forma de ejercer influencia sobre la empresa y su portafolio de productos.
- Los stakeholders pueden contribuir con fuerzas a la organización.

Por lo expuesto es un imperativo para toda empresa identificar a las personas y organizaciones que serán impactadas por las estrategias a implementarse, posteriormente se deberá documentar la información relevante respecto a sus intereses, participación e impactos sobre la empresa.

2.1.1 Identificación de Stakeholders

Analizar a los interesados ayuda a definir el lugar para cada stakeholder, así como sus funciones. El análisis de stakeholders es

una herramienta de gestión que busca identificar y determinar el impacto o apoyo que cada stakeholders podría generar, es así que; se pueden clasificar a éstos y así precisar la información para la Estrategia.

¿Qué necesitamos saber sobre los stakeholders?, se requiere conocer diferentes niveles de información acerca de los interesados identificados para poder manejar apropiadamente las relaciones con ellos y establecer un plan de comunicaciones.

Los factores claves que se deben analizar y documentar de los stakeholders son los siguientes:

- ¿Quién es el stakeholder por su nombre?, no identificar a algún stakeholder como una clase dentro de un grupo de personas, tal como: Gerente Funcional o Ejecutivo. Se tiene que solicitar el nombre, información de contacto y posición adentro de la organización.
- ¿Cuál es la naturaleza de su interés en la organización? ¿Personal o profesional?, identificar qué ganarán con el éxito o con el fracaso, estableciendo claramente cuánto y de qué forma. Hay que capturar sus principales necesidades, expectativas principales e influencia potencial en la estrategia de la empresa.
- ¿Qué esperan los stakeholders de la organización?; la mejor forma de determinar esto es teniendo un encuentro cara a cara con los stakeholders claves, tales como clientes, accionistas, proveedores. Esto puede resolver cualquier diferencia entre lo que ellos esperan y lo que la organización a su vez espera de ellos.



- ¿Qué esperar de los stakeholders?, este es el lado contrario de la pregunta previa. Es definitivamente necesario establecer las expectativas y darse cuenta que no se trata de decirle al stakeholder, lo que debe hacer o cómo actuar. Si se hace correctamente se le estará proporcionando al stakeholder una descripción del apoyo que la organización requiere de él.

A continuación revisaremos la clasificación del desempeño de los stakeholders en grupos internos o externos y los papeles que juegan dentro de un proyecto.

Stakeholders Internos: La mayoría de los stakeholders claves son personas que laboran dentro de la organización. En este grupo encontramos:

- ***Clientes internos:*** Normalmente son personas, empleados y colaboradores que realizan un trabajo específico para la organización.
- ***Accionistas - socios:*** Normalmente, no es una posición específica dentro de la organización. El papel del patrocinador es típicamente un representante de alta jerarquía quien tiene un gran interés en los resultados de la organización. Facilitan decisiones y contribuyen con la asignación de recursos.
- ***Equipo Gerencial:*** Generalmente están ligados cercanamente para hacer el trabajo. En la mayoría de los casos el equipo principal es un grupo relativamente pequeño compuesto a partir de diferentes departamentos de trabajos necesarios para la gestión estratégica de la empresa.

- ***Proveedores de recursos funcionales:*** Asegurar los recursos puede depender del tipo de estructura de la organización que requiere la organización para implementar su estrategia. En la ejecución estratégica se debe solicitar recursos de otros departamentos, pidiéndoselos al gerente funcional adecuado.
- ***Diferentes grupos de apoyo:*** Esos grupos existen dentro de la organización y son los relativos a la parte legal, contabilidad, tecnologías de la información y comunicación, talento humano de la empresa. El papel de éstos hacia la ejecución de la estrategia es más de apoyo que trabajo activo, dependiendo de las necesidades específicas de la empresa.

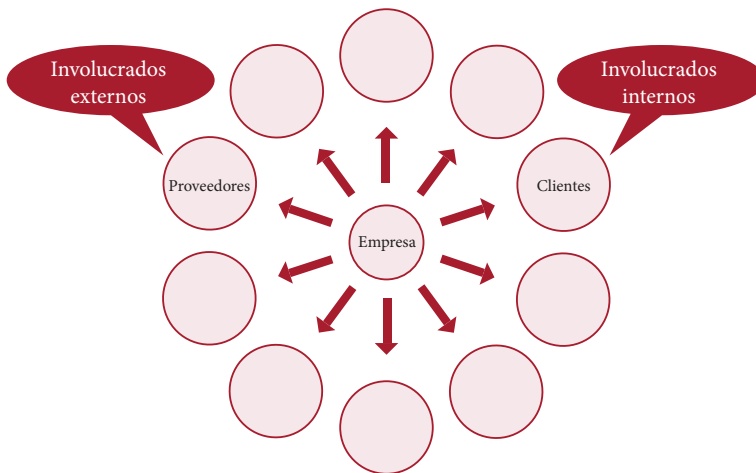
Stakeholders Externos: Los de este grupo tienen interés intrínseco en el proyecto, aunque no formen parte de la organización. En este grupo encontramos:

- ***Clientes externos:*** Se caracterizan típicamente por los contratos.
- ***Grupos de usuarios:*** Es importante para la empresa consultar al stakeholder externo acerca de gustos, desagradados, preferencias y elecciones que tal vez su estrategia de marketing ha asilado para el futuro o para un producto producido similarmente.
- ***Proveedores:*** La organización siempre requerirá materiales que deben ser conseguidos a partir de compañías externas. El administrador debe considerar la opinión de los proveedores principales para retroalimentar la estrategia.

- **Contratistas y consultores:** Al igual que ocurre con los materiales, los cuales son adquiridos a proveedores, el líder del proyecto también puede utilizar tanto a contratistas como consultores para realizar ciertas labores o requerir de algunos servicios. En este caso es recomendable usar un criterio basado en el desempeño y un registro verificable al momento de seleccionar a estos stakeholders.

Para el análisis de stakeholders, primero se debe identificar a los involucrados tanto internos como externos, para ello se puede utilizar un diagrama de red en el que se ubicarán a los principales personas o grupos de interés con los cuales la organización se relaciona y requerimos de información para el proceso estratégico.

Red de Involucrados



Una vez que en la red de involucrados se haya identificado a los principales personas o grupos de interés de la organización; mediante una encuesta, entrevista u observación, se debe registrar

la información o data relevante a cada uno de ellos; hay que colocar como mínimo el nombre, información de contacto, posición dentro de la organización, rol dentro del proyecto estratégico, su expectativa primordial, su principal requerimiento e influencia potencial en la organización.

Esta información define el enfoque para reducir los impactos negativos de la identificación de los stakeholders. Una forma común de representar este análisis es en una matriz de Análisis de Estrategia de los Stakeholders, a fin de que los elementos como: la lista de los stakeholders claves quienes pueden afectar significativamente al proyecto estratégico; el nivel de participación deseado para cada uno de los stakeholders claves identificados y la estrategia potencial para ganar el apoyo o reducir obstáculos.

El registro de stakeholders y sus potencialidades serán insumos esenciales para la formulación de Plan Estratégico de la empresa.

Matriz de Involucrados

| STAKEHOLDER | PERSPECTIVAS (¿Qué piensas?) | DEMANDAS (¿Qué necesitas?) | APORTES (¿Qué ofrecen?) | NUESTROS REQUERIMIENTOS (¿Qué requerimos de ellos?) |
|-------------|---------------------------------|-------------------------------|----------------------------|---|
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

2.2 Análisis Organizacional Interno

Para determinar la situación diagnóstica interna de una organización es importante que se considere todas las capacidades que la misma posee, en relación a los recursos humanos, materiales y financieros que dispone; el análisis interno permitirá evaluar la potencialidad que posee la empresa relacionadas con sus funciones básicas como son: comercialización y/o marketing, finanzas, talento humano y tecnologías de la comunicación. Para realizar un diagnóstico correcto se deberá profundizar analizando el pasado y el presente, es decir; ¿qué somos?, ¿qué tenemos?, ¿qué hemos sido?

El análisis del medio interno conocido también como diagnóstico, permite interpretar la situación de la institución, establecer la relación causa-efecto y concluir en una síntesis de puntos sólidos y problemas, para ello es necesario compararnos con la empresa líder en el mercado.(SOLORZANO, 2014)

Este análisis es la base de todo proceso de planificación porque permite definir cómo y dónde se deberá intervenir para obtener mejores resultados. Además de ello el diagnóstico es un instrumento vital para adoptar decisiones informadas, disminuye el riesgo y optimiza el uso de los recursos.

Para que el análisis situacional del medio interno sea completo todos los objetos a investigarse están en correspondencia a los componentes de la teoría sistemática esto es; insumos, procesos y producto.

2.2.1 Fortalezas

Las fortalezas se refieren a las características intrínsecas de los insumos, procesos y productos que apoyan la empresa para una institución tener una fortaleza es sentirse fuerte, haber conseguido una buena posición, haber alcanzado un grado de solidez, poseer energía, firmeza y constancia en determinado campo área o aspecto del que hacer institucional.

Toda fortaleza para que pueda ser explicada y luego asumida, requieren al menos contener una justificación, es decir por qué el informante la considera como tal y luego la fuente de dónde proviene la información. En cuanto a la fuente, esta puede provenir de estudios e investigaciones realizadas de reuniones de evaluación, reuniones técnicas de entrevistas de encuestas de artículos de revistas, periódicos, de publicaciones varias, inclusive de su propia percepción de la realidad.

Al procesar la información, los planificadores cuentan que existe una variedad de fortalezas de distinta clase para los diferentes funciones y que requieren ser ordenadas y luego jerarquizadas.

Existen varios tipos de fortalezas en cuanto a su alcance: fortalezas grandes o macro fortalezas, fortalezas medianas o meso fortalezas y fortalezas pequeñas o micro fortalezas. El ordenamiento consiste en tratar de ir identificando para cada función y programa las grandes fortalezas y bajo ellas encolumnar las fortalezas medianas y pequeñas.

Puede ocurrir que lo que es fortaleza para una persona, no lo es para otra. El equipo de planificación debe ir evaluando estos aspectos y realizar un análisis comparativo con las empresas líderes del mercado.

Las fortalezas entonces, contribuyen a afirmar la misión, los objetivos, políticas y las futuras alternativas estratégicas en este caso, no de solución o cambio, sino de consolidación y para ello se requiere, persistir y preservar en las buenas acciones. Una guía para poder identificar fortalezas institucionales, constituyen los indicadores de calidad de funciones que se presentan para algunos productos o servicios.

Por ello las fortalezas son aquellos factores en los cuales la empresa se encuentra, bien, ha conseguido, logros y posee ventajas competitivas en relación a otras empresas similares, estos logros son en todas las áreas de su competencia.

2.2.2 Debilidades

Las debilidades son manifestaciones que denotan un problema, desventaja, dificultad, entropía o insatisfacción de necesidades, un problema se expresa cuando existe una diferencia entre él “debe ser”, entre lo deseado y la situación no deseada que impide la satisfacción de nuestras necesidades. (ARANDA, 2007)

Desde otra perspectiva, las debilidades a similitud de las fortalezas, se refieren a todos los componentes de insumo, procesos y productos pero que no contribuyen con la institución para hacer

uso de las oportunidades o que no la protegen de las amenazas que provienen del entorno.

En conclusión las debilidades son aquellas desventajas o factores negativos que generan cierto riesgo para la empresa.

Ninguna institución puede decir que está exento de tener problemas, todas los tienen y no siempre se sabe cómo resolverlo. Si el problema subsiste es porque no es fácil resolverlo, para resolver un problema es fundamental identificarlo, analizarlo y aclararlo, de modo que estemos seguros de la dificultad para no tomar decisiones sobre síntomas equivocados.

Para identificar eficazmente un problema se puede responder a las siguientes preguntas: Cuál es el problema?, Porqué es un problema?, Cuándo ocurre el problema?, Dónde es el problema?, Par quién es el problema?, Quién se opone o solucionarlos?, Qué pasaría si no resolvemos el problema?

Los problemas por su dimensión son de tres tipos:

Problemas pequeños (microproblemas), problemas medianos (mesoproblemas), problemas grandes (macroproblemas)

Los pequeños o microproblemas deviene generalmente de las entropías, se distinguen por ser coyunturales y su estratégica de solución no requiere de un proyecto amplio y estructurado si no bien de uno actividad concreta que puede derivarse de una disposición de los ejecutivos institucionales. Los planes contingentes son los que consideran la solución de estos problemas.



Los problemas medianos o mesoproblemas, son debilidades más estructuradas, su alcance es a mediano plazo y su estrategia de solución requiere de un proyecto o subproyecto específico.

Los problemas grandes o macro problemas, son los que se componen de un conjunto de problemas medianos y microproblemas comunes, a estos grandes problemas cuya solución tiene un alcance a mediano y largo plazo, se los conoce también como NUDOS CRÍTICOS y de sus estrategias de solución se derivan uno o varios proyectos y subproyectos.

El procedimiento metodológico que se sugiere para identificar tanto las fortalezas como las debilidades, utiliza las siguientes opciones y todas a la vez, dado que son complementarias:

Se aplica el método ZOPP “*Planificación de Proyectos Orientada a Objetivos*”, que consiste en trabajar en grupos pequeños de personas representativas de la organización, en un número máximo de 30. Este ejercicio incluye el reconocimiento causas y consecuencias de los problemas, así como de las potencialidades de la organización.

Se aplica un instrumento abierto tipo entrevista al universo de autoridades, directores, jefes departamentales y representantes de gremios y organismos clasistas, como también una encuesta a una muestra de calidad cuando no es factible hacerlo al universo de la población, cuidando de que esta sea representativa. La encuesta debe poseer una variedad de preguntas sobre los diferentes aspectos institucionales dentro de las funciones de la empresa. Entre los aspectos a indagar deben constar:

- ¿Los competidores son mejores que nosotros en unas determinadas áreas?
- ¿En qué aspecto de nuestro trabajo no lo hacemos bien?
- ¿Qué nos hace falta a nivel organizativo para ser fuertes?
- ¿Qué trabajos hacemos y que son innecesarios?
- ¿Qué podemos mejorar?
- ¿Qué elementos o trabajos tendríamos que quitar?
- ¿Qué nos podemos plantear para intentar a llegar a conclusiones?
- ¿Qué hacemos mejor que los demás?
- ¿En qué lugar de una jerarquía nos encontramos?
- ¿Qué hacemos nosotros que los demás no sepan hacer?

Complementariamente el equipo técnico de planificación hará una investigación documental y registrará los principales aspectos en una matriz de análisis organizacional como se presenta a continuación:

Matriz de Diagnóstico Interno

Función – Área Estratégica:

| COD | FACTOR | COMPORTAMIENTOS | CALIFICACIONES | | | | |
|-----|--------|-----------------|----------------|---|---|---|---|
| | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |

Perfil de Capacidades Internas

Es una representación gráfica de la valoración dada a cada aspecto clave de las diferentes áreas funcionales, dibujando así un mapa de los distintos puntos fuertes y débiles de la organización.

Se valora cada aspecto clave estudiado dándole una valoración comprendida como: gran debilidad, debilidad, equilibrio, fortaleza y gran fortaleza con una puntuación de 1 a 5 puntos según su impacto para la organización.

Se realiza una comparación con el o los perfiles de los competidores.

Se traza el perfil ideal, que no es otra cosa que el perfil que debería poseer la organización, dadas las condiciones requeridas por el entorno para tener éxito. Con ello aparecen reflejados los esfuerzos que se deben realizar y las líneas de acción estratégica a intervenir con la propuesta de cambio y desarrollo de la organización.

Matriz de Perfil Interno

| ORGANIZACIÓN: | | | | | | |
|------------------|------------|--------------------------|-----------|------------|-----------|----------------|
| COD | FACTORES | CALIFICACIÓN DEL IMPACTO | | | | |
| | | Gran Debilidad | Debilidad | Equilibrio | Fortaleza | Gran Fortaleza |
| ÁREA ESTRATÉGICA | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | SUMA | | | | | |
| | PORCENTAJE | | | | | |

Análisis Funcional

Otro mecanismo para realizar el diagnóstico organizacional es a través del análisis de las distintas funciones de la organización, este análisis tiene por objeto estudiar lo que la empresa está realizando en cada una de sus funciones a fin de llegar a determinar los puntos fuertes y débiles. Para cada área funcional habrá que identificar qué aspectos claves de las mismas han de ser objeto de análisis, es decir, habrá que establecer una relación de sus funciones y, dentro de éstas, actividades a someter a estudio.

Se valora cada aspecto clave estudiado dándole una valoración comprendida entre 1 y 5, siendo 1 el punto débil y 5 el punto fuerte referente a las fortalezas y debilidades, para luego ser comparado con los perfiles de los competidores

Matriz de Análisis Funcional

Función:

| FACTOR | COMPORTAMIENTOS | CALIFICACIONES | | | | |
|--------|-----------------|----------------|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |



Análisis de la Cadena de Valor

Popularizada por Porter en 1988, constituye un valioso instrumento en el análisis interno. La cadena de valor está constituida por todas las actividades que una empresa debe llevar a cabo para vender un producto o servicio y, si ello es necesario, realizará un servicio postventa (servicio al cliente).

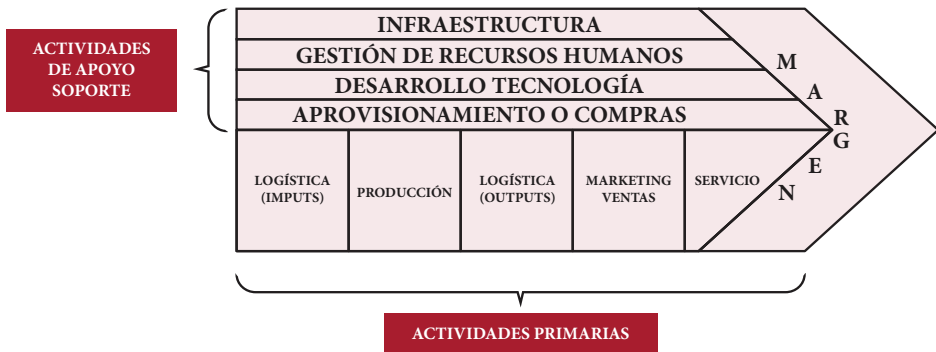
La cadena de valor es una herramienta que evalúa la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en los procesos que están estructurados para brindar una propuesta de valor a los clientes y generar valor económico para los accionistas. Por consiguiente la cadena de valor de una empresa está conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que éstas aportan.

Una cadena de valor está constituida por dos elementos básicos:

Las Actividades Primarias, que son aquellas que tienen que ver con el desarrollo del producto, su producción, las de logística, comercialización y los servicios de post-venta.

Las Actividades de Apoyo, que ayudana las actividades primarias son la administración de recursos humanos, compras de bienes y servicios, desarrollo tecnológico e infraestructura empresarial.

Cadena de Valor



Sistema de Valor



A lo largo de los distintos procesos y actividades de la cadena de valor es necesario identificar fortalezas (logros) y debilidades (problemas).

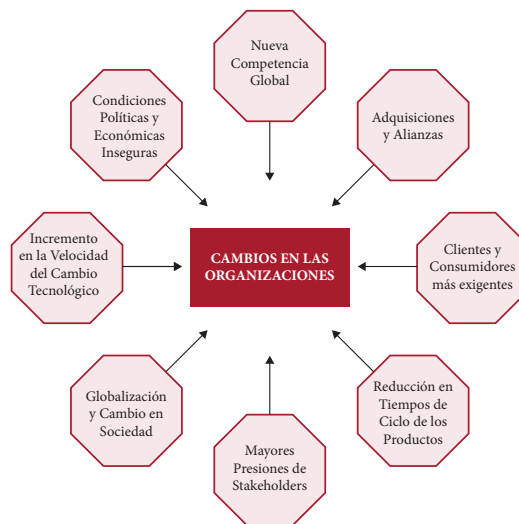
2.3 Análisis Situacional del Medio Externo

Toda organización tiene su razón de ser, misma que se ve reflejada en su visión, misión y objetivos que se direccionan hacia el desarrollo económico social y cultural de la comunidad en el sector donde se desenvuelven. Por ello es importante conocer las necesidades

del entorno constituyéndose como base primordial para el inicio, desarrollo y permanencia de una organización.

Por tal razón es impetuoso analizar el medio externo, este es muy cambiante. Los cambios son cada vez más rápidos y continuos que precisan ser conocidos e interpretados adecuada y permanentemente.

Cambios en el Entorno



Fuente: Reynoso Álvaro

Por ello, distintos autores que intervienen en la sociedad observan que una apropiada e inteligente interrelación es vital para poder desarrollar cambios. No hay que olvidar que el medio externo ejerce múltiples influencias sobre la empresa cuando provee de los insumos (entradas) como talento humano, materiales y financieros, tecnologías, etc. que luego de ser procesadas se constituyen en

resultados (productos) que serán aceptados o rechazados, la calidad de estos es “medida” y “calificada” por el medio externo y será éste quien dictamine si la empresa está o no cumpliendo con su misión, visión y objetivos.

Para la interrelación no es solamente de este tipo, cualquier cambio que experimente el medio externo afectará la sobrevivencia de la empresa por ejemplo, una crisis política, una recesión económica o inclusive un simple e inusitado cambio climático.

De esta forma el análisis del entorno ocupa un lugar especial en la concepción y formulación del plan estratégico.

El análisis del entorno es el marco contextual de la planeación estratégica y plantea ahora una visión mucho más amplia que hace una década. Por este motivo, este análisis debe hacerse en los ámbitos: local, regional, nacional e internacional, que incluyan las tendencias de la globalización mundial, entre los cuales la economía es un elemento importante.

El ambiente externo está conformado por la combinación de varios fenómenos o elementos, fuerzas, actores, eventos y hechos, que afectan en forma directa o indirecta a la institución, cuando cualesquiera de estos elementos afecten directamente de forma positiva o negativa el desempeño general o de algunas actividades de la institución, nos encontramos frente a un factor crítico externo que deberá ser considerado en los escenarios, en los objetivos, políticas y alternativas de cambio o consolidación.

El análisis del medio externo se realiza considerando dos tipos de variables: direccionadas y no direccionadas. Las variables direccionadas son las oportunidades y amenazas; y, las variables no direccionadas, los aliados y oponentes.

Para que el análisis sea más exhaustivo, el medio externo de una empresa se lo ha dividido en dos entornos de influencia:

2.3.1 Macro Entorno

El entorno genérico o competitivo, está constituido por un conjunto de factores que ejercen una influencia directa sobre los resultados de la empresa y el de sus competidores. El entorno competitivo es un elemento esencial para la empresa por lo que para su conocimiento y el estudio de su evolución son cuestiones claves a la hora de pasar a diseñar una estrategia de empresa.

Algunos de los factores que afectan a las empresas de una economía pueden ser:

Factores Demográficos.- La demografía es la raíz de muchos cambios en la sociedad. La demografía incluye elementos como la edad de la población, crecientes o decrecientes niveles de riqueza, cambios en la composición étnica, distribución geográfica de la población y disparidades en el nivel de ingresos.

Factores Socio Culturales.- Las fuerzas socio culturales influyen los valores, las creencias, el estilo de vida, productos que la gente compra, precios que paga, efectividad de promociones específicas y cómo, dónde y cuándo espera comprarlos.

Factores Económicos.- La economía tiene un impacto en todos los sectores, desde los proveedores de materia prima, hasta los productores de bienes y servicios terminados, así como todas las organizaciones a nivel de servicios, intermediarios y sectores sin ánimo de lucro de la economía. Como indicadores claves podemos citar los tipos de interés, los índices de desempleo, el índice de precios al consumo, el producto interno bruto y la renta neta disponible.

Factores Políticos Legales.- Los procesos políticos y la legislación influyen las regulaciones del entorno a los que los sectores deben someterse. Algunos elementos importantes del campo político/legal pueden ser las relaciones internacionales, ley tributaria, ley laboral, aranceles, entre otros.

Factores Tecnológicos.- Los desarrollos tecnológicos generan nuevos productos y servicios y mejoran la forma en la que se producen y se entregan al usuario final. Las innovaciones pueden crear nuevos sectores y alterar los límites de los sectores existentes. Ejemplos de desarrollo tecnológico son: la tecnología de internet, el diseño asistido por ordenador y la producción asistida por ordenador.

Es importante tener en cuenta posibles amenazas, para elaborar un plan de contingencia por anticipado y así saber que modificaciones hacer al respecto.



2.3.2 Micro Entorno

Este entorno afecta a las empresas de un sector de forma específica.

Análisis de la Industria.- Es necesario conocer las empresas o negocios similares y los beneficios que ofrecen. Analizar la competencia significa conocer quiénes son los competidores, cuántos son actualmente, cuántos podrían ingresar al negocio, cuáles son las ventajas competitivas de cada uno, para determinar cómo poder aprovechar mejor ese espacio.

Es importante diferenciar entre competidores directos quienes ofrecen el mismo producto o servicio, y comparten el mismo ámbito geográfico; competidores indirectos los que entregan productos o servicios sustitutos; y competidores potenciales que actualmente no ofrecen el producto o servicio en la misma área geográfica, pero por sus características podría llegar a hacerlo, esto puede incluir empresas extranjeras.

Describir a los competidores permitirá conocer mejor a cada uno y su forma de operar. Así se puede determinar los estándares de la industria, las ventajas competitivas de cada empresa, las posibilidades de entrar a la industria y barreras de salida que existen.

Análisis de Proveedores.- Cada empresa establece los criterios a emplear para la evaluación así como la ponderación relativa de los proveedores.

Hace ya más de 50 años, Deming aconsejaba: “Acabar con la práctica de hacer negocios sobre la base del precio”.

Una gestión de compras efectiva es ver al proveedor como una relación cercana y a largo plazo, de lealtad y confianza, en la que exista el compromiso de ayuda del vendedor al comprador como fuente de ideas sobre nueva tecnología, materiales y procesos para mejorar el producto y ganar pedidos.

Aunque no se pueda tener un sólo proveedor, no es posible “minimizar el costo total”, pero es indispensable hacerlo.

Minimizar el costo total implica considerar otros criterios de evaluación junto con el precio, algunos de los más empleados son:

- Calidad de los productos/servicios que provee, es decir, como se ajustan las características de los productos/servicios a nuestras necesidades y expectativas.
- Existencia del Sistema de Gestión de la Calidad
- Metodología para resolver reclamos
- Capacidad de producción
- Tecnología empleada
- Características del control en proceso
- Existencia y/o características de la Asistencia Técnica
- Existencia/características del Sistema de Higiene y Seguridad
- Existencia/características del Sistema Gestión Ambiental
- Cumplimiento con los plazos de entrega acordados
- Velocidad de respuesta
- Precios



- Solidez financiera
- Formación del personal
- Desempeño histórico
- Facilidad de comunicación
- Innovación

Análisis de Clientes.- Es importante conocer bien el mercado, por lo que se debe indicar quienes son nuestros clientes a los que nos enfocamos y dirigimos los productos y servicios, o a la vez lo distribuyen, su nivel socioeconómico, el poder adquisitivo, sensibilidad al precio, gustos, hábitos de consumo y compra, necesidades o motivaciones, requerimientos de calidad, entre otros.

Del análisis de los niveles macro y micro del medio externo que involucran a la empresa se identificarán:

Oportunidades

Se los puede caracterizar como los fenómenos que están ocurriendo o que podrán ocurrir en el futuro y que cooperan al logro de los objetivos de la institución o favorecen a su desarrollo.

Una empresa puede alcanzar su éxito dependiendo de la aptitud que tenga hacia los negocios no sólo se debe uno orientar hacia el éxito de operar en un mercado objetivo, siempre hay que ver hacia delante identificar a la competencia para tratar de superarla. Para así obtener la lealtad de los clientes y mantenerlos más tiempo con nosotros.

Amenazas

Es cualquier elemento del ambiente externo relevante que puede constituirse en una desventaja, riesgo, peligro para el desempeño de algunas de las “actividades” más importantes de una institución o programa. En este sentido cualquier elemento (fuerza, actor, hecho del medio ambiente externo relevante que pueda limitar, parcial o totalmente el desempeño general de alguna actividad importante de una institución debe ser entendido como una amenaza.

Aliados y Oponentes

En el medio, externo así como existen fenómenos que favorecen o dificultan desarrollo institucional, también existen agentes (personas; instituciones) que están interesados o se oponen a que la institución cumpla ciertos objetivos. En este aspecto, los Aliados son aquellos agentes externos a la institución, que por razones circunstanciales estén interesados en este logro parcial o total de sus objetivos. Es preciso entender que la alianza es circunstancial o está referida a un periodo de tiempo.

Por su parte los oponentes son aquellos agentes que no desean el logro de ciertos objetivos por parte de la institución y que a veces ni siquiera están interesados en su sobrevivencia.

El desenvolvimiento de la empresa hacia la consecución de sus objetivos, debe considerar que se mueve en un entorno cambiante, siendo el principal problema el análisis de las interrelaciones entre la empresa y su entorno social. Por tanto, el empresario tiene ante sí un el reto de adaptar su unidad económica a los requerimientos

de un entorno social cambiante. Su análisis macroeconómico queda alterado por el número y características de las variables que pueden influenciar a su empresa debe también considerar las posibles influencias que su actuación pueda tener sobre el medio exterior.

Es importante también analizar las tendencias externas ya que esto permite considerar el comportamiento o posibles cambios de los ámbitos externos de la organización, es un análisis que permitirá visualizar los retos estratégicos que permitan aprovecharlos o enfrentarlos.

El análisis de tendencias permite considerar el comportamiento o posibles cambios de los ámbitos externos de la organización, es un análisis que permitirá visualizar los retos estratégicos que permitan aprovecharlos o enfrentarlos.

Matriz de Tendencias Externas

| Identificación de cambios | ¿Qué retos estratégicos se visualizan? | ¿Qué tendremos que hacer para aprovecharlos? |
|---|--|--|
| ¿Cuáles son los cambios más importantes que van a ocurrir en el ámbito social? | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| Identificación de cambios | ¿Qué retos estratégicos se visualizan? | ¿Qué tendremos que hacer para aprovecharlos? |
| ¿Cuáles son los cambios más importantes que van a ocurrir en el ámbito político? | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| Identificación de cambios | ¿Qué retos estratégicos se visualizan? | ¿Qué tendremos que hacer para aprovecharlos? |
| ¿Cuáles son los cambios más importantes que van a ocurrir en el ámbito económico? | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| Identificación de cambios | ¿Qué retos estratégicos se visualizan? | ¿Qué tendremos que hacer para aprovecharlos? |
| ¿Cuáles son los cambios más importantes que van a ocurrir en el ámbito tecnológico? | | |
| | | |
| | | |
| | | |

Perfil de Capacidades Externas

Para realizar el análisis del medio externo, la empresa deberá analizar todos los factores del entorno general y específico, estableciendo una metodología que le permita identificar y valorar las oportunidades y amenazas potenciales, partiendo de este análisis estaremos en condiciones de determinar si un factor dado en el entorno constituye una oportunidad o una amenaza para el logro de los objetivos empresariales. A dicha metodología se la conoce con el nombre de Perfil de Oportunidades y Amenazas.

Matriz de Perfil Externo

| ORGANIZACIÓN: | | | | | | |
|---------------|------------|--------------------------|-----------|------------|-------------|------------------|
| COD | FACTORES | CALIFICACIÓN DEL IMPACTO | | | | |
| | | Gran Debilidad | Debilidad | Equilibrio | Oportunidad | Gran Oportunidad |
| | | ● | | | | |
| | | | | | ● | |
| | | | ● | | | |
| | | | | ● | | |
| | | | ● | | | |
| | | | | | ● | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | SUMA | | | | | |
| | PORCENTAJE | | | | | |
| | | | | | | TOTAL |

2.4 Análisis de la Competencia

Este análisis es parte fundamental del Plan Estratégico, permite conocer a fondo a la competencia es tan importante como identificar fortalezas, debilidades, oportunidades amenazas de la organización. Diseñar estrategias e indicadores para monitorear la COMPETENCIA es básico en el desarrollo de este proceso estratégico. Se denomina también como Perfil Competitivo.

El análisis de la competencia permite identificar a los competidores tanto reales como potenciales. Hay que prestar especial atención y tratar de identificarlos por productos que ofertan y por el sector al que pertenecen.

El análisis de competencia entre las empresas de un sector puede ser realizado desde dos perspectivas:

1. Las empresas consideradas en un mismo grupo estratégico
2. Las empresas consideradas en diferente grupo estratégico

Para poder identificar al grupo al que pertenecen se inicia con un previo análisis de variables que permite definir las características específicas de las empresas. Una vez identificado el grupo estratégico al que pertenecen se estudia el comportamiento de las mismas dentro de cada grupo, entre grupos distintos y la permeabilidad de estos.

Análisis de la Competencia



Fuente: Cerón Jorge

Una vez identificados a los competidores en el mercado, principalmente a los líderes, es necesario realizar un análisis comparativo con estas empresas, para ello se debe establecer los factores claves de desempeño a comparar, estos pueden ser: la calidad de los productos, tecnologías implementadas, sistemas de distribución, capacidad del talento humano, costos de producción, publicidad, entre otros. Estos factores deberán ser ponderados según su impacto en la estrategia de la empresa; para luego calificar por puntos a cada uno de ellos en una escala ascendente de 1 a 5. La empresa que obtenga mayor puntuación en la sumatoria total de los factores calificados y ponderados es la empresa que ha desarrollado mayores ventajas competitivas, y claro es necesario que en la formulación de la estrategia se tomen en cuenta aquellos factores críticos en los cuales nuestra organización no ha logrado superar a la competencia.

Matriz de Análisis de la Competencia

| Factores Claves de Desempeño | Ponderación | COMPERIDOR 1 | | COMPERIDOR 2 | | COMPERIDOR 3 | |
|------------------------------|-------------|--------------|------------------------|--------------|------------------------|--------------|------------------------|
| | | Calificación | Calificación Ponderada | Calificación | Calificación Ponderada | Calificación | Calificación Ponderada |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| TOTAL | | | | | | | |

2.5 Análisis FODA

FODA significa las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que presenta la empresa luego de haber realizado el diagnóstico estratégico, esto quiere decir una vez estructurado el Perfil de Capacidades Internas (PCI) y el Perfil de Amenazas y Oportunidades (POA) y el análisis de competitividad.

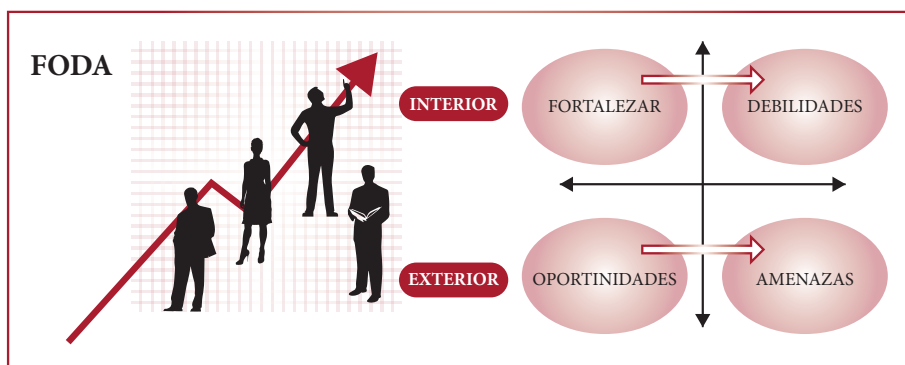
El análisis FODA es una herramienta poderosa que permite encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio: las oportunidades y amenazas y las capacidades internas: fortalezas y debilidades de la empresa, justamente radica allí su importancia ya que dicho análisis permitirá formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas.

Acorde a lo señalado anteriormente para el proceso del análisis del FODA se tiene que reflexionar en cuanto al ámbito externo de la organización, ya que este influye sobre la labor interna.

Es necesario explicar de una manera sencilla de qué se trata esta maravillosa herramienta que nos permite conocer de primera mano la realidad de nuestra organización. Para administrar adecuadamente no se puede dejar pasar por alto el conocer bien lo que dirigimos, no podemos dirigir sin saber.

Las FORTALEZAS y las DEBILIDADES, son internas y es posible actuar sobre ellas, en cambio las OPORTUNIDADES y AMENAZAS son externas y son difíciles de poder modificarlas.

(FODA) Factores Internos y Externos



El análisis FODA en el proceso de planeación es funcional cuando disminuyen las debilidades, se incrementan las fortalezas se alcanzan los objetivos y misiones de la organización o institución, se aprovecha las oportunidades, y las amenazas son atendidas oportunamente. De este análisis dependerá el éxito que se tenga con los proyectos emprendidos, en el campo educativos es una herramienta indispensable.

Para la elaboración de la matriz FODA, se partirá del Perfil de Capacidades Internas y del Perfil de Capacidades Externas, debiendo hacerse una agrupación de cada uno de los factores claves de cada uno de éstos análisis de la siguiente manera:

Luego de haberse realizado el formato anterior, debe hacerse una selección de los Factores Claves de Éxito (FCE) que servirán de base para el análisis FODA. Se escogerá únicamente aquellos que sean fundamentales para el éxito o fracaso de la empresa; para esto debe efectuarse el Análisis de Impacto.

Matriz de Impactos

Consiste en definir cuál es el impacto de cada fortaleza, debilidad, oportunidad o amenaza para la empresa y por tanto convertirla en Factor Clave de Éxito

Matriz de Impactos

| FORTALEZAS | IMPACTO | | | OPORTUNIDADES | IMPACTO | | |
|-------------|---------|-------|------|---------------|---------|-------|------|
| | ALTO | MEDIO | BAJO | | ALTO | MEDIO | BAJO |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| DEBILIDADES | IMPACTO | | | AMENAZAS | IMPACTO | | |
| | ALTO | MEDIO | BAJO | | ALTO | MEDIO | BAJO |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |

Matriz FODA

La Matriz FODA se diseña en base al análisis anterior, se relaciona las Oportunidades y Amenazas frente a los puntos Fuertes y Débiles. Los cuatro grupos se cruzan de dos en dos, al confrontar cada uno de los factores claves del éxito deberán aparecer cuatro posiciones estratégicas, mismas determinan lo siguiente:

Matriz FODA

| | FORTALEZAS | DEBILIDADES |
|----------------|---|---|
| | F1 F2 F3 | D1 D2 D3 |
| OPORTUNIDADES | ESTRATEGIAS OF | ESTRATEGIAS OD |
| O1 O2 O3 | Utilizar las fortalezas para aprovechar las oportunidades | Superar la debilidades aprovechando las oportunidades |
| AMENAZAS | ESTRATEGIAS AF | ESTRATEGIAS AD |
| A1 A2 A3 | Utilizar las fortalezas para evitar amenazas | Reducir las debilidades para evitar amenazas |

CAPÍTULO III

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

El Direccionamiento Estratégico es un componente necesario para el adecuado desarrollo de todas las organizaciones empresariales, y está orientado a la formulación del Plan para el mediano y largo plazo, y el planteamiento de metas, objetivos y actividades de corto plazo.

El Direccionamiento Estratégico es el instrumento metodológico por el cual establecemos los logros esperados y los indicadores para controlar, identificamos los procesos críticos dentro de la gestión, los enfoques, y demás áreas importantes que tengan concordancia con la misión, la visión, y los objetivos establecidos.

Etapas del Direccionamiento Estratégico



3.1 Misión

Se considera como misión a una afirmación que describe la razón de ser de la empresa, es decir, la naturaleza de la misma. Es una herramienta que da a conocer a la comunidad de su existencia y los elementos que la distinguen de las demás, como por ejemplo: su contribución a la sociedad, específicamente va a producir, que tecnología va a utilizar y para que demanda social lo va hacer.

Referirse a la misión de una empresa consideramos que es un tema muy relevante ya que es una declaración que busca difundir lo más valioso de la empresa como son sus creencias, valores y compromisos para con la comunidad.

La organización que tiene muy bien determinada su misión posee cierta ventaja ya que sabe a dónde orienta sus esfuerzos mediante la estructuración de planes alineados a su visión, posee cierta claridad en la fijación de sus objetivos y diseño de sus estrategias.

La formulación correcta de la misión acoge ciertas emociones y sentimientos, pues en ella se plasma el reconocimiento de éxito en la que se concentran los esfuerzos de quienes forman parte de la organización.

Una organización cuando define su misión considera la actividad a la que se dedica, el mercado meta a quien se dirige, los recursos con que cuenta ya sean estos humanos, tecnológicos, su participación en el mercado, su trato con la competencia, el servicio al cliente, entre otros.

La misión por tanto, debe ser claramente formulada, difundida y conocida por todos los colaboradores, ésta debe inducir comportamientos, crear compromisos. La contradicción entre la misión y la vida diaria de la organización es fatal para la calidad de vida de la compañía, se refleja inmediatamente en su clima organizacional, lo cual puede ser supremamente peligroso para la sobrevivencia de la empresa.

La misión es importante según (STEINER, 1994) porque permite:

- Determinar el área de la competencia en dónde operan
- Es importante para la formulación de estrategias
- Determinar el tamaño de la compañía
- Facilita la identificación de oportunidades y riesgos que debe ser tratado en el proceso de planeación
- Ofrece nuevas oportunidades al igual que riesgos evitando que la gente pierda su tiempo trabajando con estrategias y planes que pueden ser considerados inapropiados por la alta dirección.

3.1.1 Características de la Misión

La misión tiene como principales características lo siguiente:

- Debe ser específica
- Debe ser realista
- Debe ser motivadora
- Debe ajustarse al ambiente del mercado
- Debe basarse en sus competencias distintivas
- Debe enfocarse a lograr calidad y competitividad

(Chardles&Gareth,1996) mencionan que la misión:

Es el indicador clave de cómo una organización visualiza las exigencias de sus grupos de interés. Su propósito consiste en establecer el contexto organizacional dentro del cual se realizaran las decisiones estratégicas, en otras palabras, proporcionará a una organización el enfoque y la dirección estratégica. Pág. 156

En relación con lo señalado se afirma que la misión permite considerar claramente las acciones que desarrolla en un sector determinado, al cual satisface sus necesidades dentro de un marco competitivo; para lo cual requiere de un proceso de planificación científico.

Las misiones de las empresas también han ido cambiando en el tiempo, esto se debe a que cada vez los mercados son más exigentes y globales, por lo que las organizaciones tratan de desarrollar una propuesta que genere valor a sus usuarios internos y externos, tratando siempre de satisfacer sus expectativas.

Cambios Históricos de Misiones

| EMPRESAS | DE: | A: |
|-----------------|-------------------------------------|------------------------------------|
| AT&T | Somos una compañía telefónica | Ofrecemos sistemas de Comunicación |
| EXXON | Producimos petróleo y sus derivados | Vendemos energía |

| | | |
|---------------------|--|---|
| PENN CENTRAL | Administramos los ferrocarriles | Ofrecemos transporte y manejo de materiales |
| XEROX | Fabricamos copiadoras | Ofrecemos servicios de documentos |
| KODAK | Fabricamos cámaras y rollos fotográficos | Ofrecemos recuerdos hermosos |

Fuente: Reynoso Álvaro; strategylinksolutions, 2006

3.1.2 Elementos para elaborar la Misión:

Los pasos para el desarrollo de una misión son:

- Evaluar el pasado y el presente de la empresa
- Obtener aportaciones de sus participantes acerca de la dirección futura
- Equilibrio entre las supuestas necesidades de los interesados
- Elaboración de la declaración de misión para el desarrollo de la dirección general, valores y filosofía
- Discusión de la declaración con los interesados y realización de ajustes necesarios
- Comunicación de la declaración de misión a todos los que deban conocerla.

Formulario para Declarar la Misión

| | |
|------------------------|--|
| QUÉ SOMOS? | |
| QUÉ HACEMOS? | |
| CÓMO LO HACEMOS? | |
| QUIÉN LO HACE? | |
| DÓNDE LO HACEMOS? | |
| PARA QUIÉN LO HACEMOS? | |
| POR QUÉ LO HACEMOS? | |

Ejemplo de Misión

| Empresa La Fabril |
|--|
| <p>La Fabril es una empresa especializada en la producción y comercialización de aceites y grasas vegetales con calidad superior, al menor costo y de una manera eficaz, eficiente y flexible, con una constante vocación de servicio a su comunidad. Fortalecemos día a día nuestra estructura financiera, trabajamos como un sólido equipo humano y superamos a la competencia sobre la base del manejo sustentable del entorno y una gestión integral ética. Creamos marcas de indiscutible liderazgo en el mercado, sobre la base de una relación personal, justa y transparente con nuestros clientes, proveedores, la comunidad y el medio ambiente.</p> |

3.2 Visión

Consiste en determinar en un lenguaje claro y preciso a dónde quiere llegar la organización o cuál es su meta, dicho de otra forma es proyectar a futuro la misión de la institución con base a acontecimientos del presente, pensando en que a lo largo del tiempo debe ser lo más objetiva posible. Para poder tener en claro su alcance es necesario conocer a cabalidad la situación actual de la misma, permitiendo así determinar una visualización a futuro de su posicionamiento en relación de sus clientes, competencia, mercado, etc., es decir; enfocar su situación frente a las posibles fortalezas, debilidades, oportunidades o amenazas que puedan presentarse.

Considerando lo anterior podemos resumir que la visión debe ser lo más realista posible, sin una visión definida la dirección organizacional no tendrá un rumbo u horizonte claro a dónde pretende llegar. Una clara visión hará que la organización trace las acciones respectivas para el alcance de lo deseado partiendo de la definición de objetivos, estrategias, hasta llegar al resultado propuesto encaminado a la satisfacción de las necesidades de la colectividad y por ende al reconocimiento de la misma

La visión de una compañía sirve de guía en la formulación de estrategias para lograr ventajas mediante la creación de valor para el cliente, así como por la diferenciación de los productos y de la imagen que proyecta la empresa.

La importancia de la visión es muy radical, constituye un enfoque a largo plazo del éxito empresarial. Desde los niveles jerárquicos

superiores el entendimiento de la visión debe ser totalmente claro ya que ellos guían los procesos a sus subordinados, quienes deben encaminar su esfuerzo para el alcance de la misma.

Por tal motivo el contenido de la visión se debe difundir de manera que llegue a formar parte de la cultura organizacional y proporcione un marco, tanto para establecer los objetivos estratégicos, como para formular los planes que lleven a la consecución de esos objetivos. Bajo este concepto, la comunicación de la visión es tan importante como su formulación, por lo que ambas debieran plantearse clara y formalmente como parte del esquema estratégico considerando que el receptor inmediato es el personal de la empresa.

3.2.1 Elementos para Formular la Visión:

Cuando se estructure la visión de una organización se debe considerar lo siguiente:

- Determinar el futuro deseado con absoluta claridad
- Poseer un enfoque positivo
- Debe ser un reto alcanzable para la organización
- Debe ser motivadora para todos quienes forman parte de la organización
- Redactarse con un lenguaje claro, de fácil comprensión en todos los miembros de la organización, incluyendo términos claves susceptibles de memorización.
- Se debe determinar un período de tiempo para el logro de la visión.
- Debe proponerse en un contexto de “nosotros”, ya que es un propósito común.

- Debe diseñarse en términos cuantitativos; es decir, puede definirse en función de metas. Dentro del ámbito empresarial se especificarán acorde a: su participación en el mercado, reconocimiento en una determinada región, posicionamiento en el mercado, etc.
- Deben considerarse todos los elementos o herramientas que permitirán su alcance.
- Debe poseer criterios que marquen diferencia con la competencia.
- Éstas proveen el marco de acción que marcará la pauta de cada colaborador y socio estratégico de la empresa.

(Dess & Lumpkin, 2003) señalan que:

El punto de comienzo para articular la jerarquía de metas de una empresa es la visión de una compañía. Es a menudo descrita como un objetivo que es ampliamente inspirador, engloba al resto de objetivos y es a largo plazo. Una visión representa un destino que es conducido por la pasión y la evoca. Una visión puede o no puede tener éxito; depende de si todo el resto sucede según la estrategia de la empresa. Desarrollar e implementar una visión es uno de los papeles centrales del líder.

De acuerdo a lo expuesto por los autores la visión es el punto de partida de una organización, a partir de ella se determinan los objetivos y demás acciones a desarrollar, focalizados a cumplir con los tan anhelados resultados esperados. Se enfatiza en la parte emocional ya que se plasma en la visión un sentimiento que busca el desarrollo de un todo cuyo resultado llegará a incidir en cada uno de los integrantes de la organización.

Formulario para Declarar la Visión

| | |
|------------------------|--|
| QUÉ SEREMOS? | |
| QUÉ HAREMOS? | |
| CÓMO LO HAREMOS? | |
| QUIÉN LO HARÁ? | |
| DÓNDE LO HAREMOS? | |
| PARA QUIÉN LO HAREMOS? | |
| POR QUÉ LO HAREMOS? | |

Ejemplo de Visión:

| <i>Empresa “La Favorita”</i> |
|--|
| <p>La Fabril será la empresa símbolo de la nueva industria ecuatoriana, ética, pujante, solvente y rentable, reconocida nacional e internacionalmente por sus altísimos niveles de calidad, sus ideas innovadoras, productividad, marcas líderes y su compromiso con la gestión sostenible que promueva el desarrollo de sus miembros, la comunidad, sus clientes y proveedores.</p> |

“Visión sin acción es sólo un sueño, acción sin visión, es sólo pasar el tiempo, visión con acción cambia el mundo”.

Álvaro Reynoso (2006)

3.3 Los Valores Corporativos

Los valores corporativos son ideas generales, a veces abstractas que guían el pensamiento; la formulación de los mismos constituye un punto de partida que sirve como referencia para el desarrollo de todo proceso. Dentro de empresas se consideran como ventajas competitivas, muchas de las instituciones tienen valores corporativos sin embargo no se convierten en una ventaja ya que los clientes internos y externos no la perciben como tal.

Un valor corporativo se establece en relación a las perspectivas que tiene la empresa frente al entorno, busca el compromiso y la voluntad de sus colaboradores para la concreción de sus objetivos.

3.3.1 Tipos de valores corporativos

Dentro de los valores corporativos se han definido aspectos muy importantes que influyen en la ética y responsabilidad social de las empresas, es por ello que los valores determinan la imagen de la organización en un contexto social que busca alcanzar cierto reconocimiento. Dentro de los valores que practican las empresas se consideran:

- Lealtad
- Honestidad

Por otra parte también se definen a los valores corporativos en función del valor que se le da a un producto:



- La marca
- La calidad
- La tecnología

Existen valores que se inclinan por la empresa, estos valores se enmarcan en:

- La transparencia
- La solidez
- La liquidez y
- Las relaciones comerciales

Es importante que todas las empresas definan sus valores, mismos que con la práctica deben convertirse en una cultura en todos los miembros de la organización; es decir, alcanzar pertinencia e identidad. Esto permitirá que el entorno la identifique llegando a ganar cierta representatividad y prestigio.

Para poder establecer valores compartidos es muy importante el trabajo en equipo y especificar los valores que tiene la organización, los que no tiene y necesita tener, así también identificar y eliminar los anti-valores existentes.

Para la formulación de los valores que guían el comportamiento de las personas es importante construir una “Matriz Axiológica”, ésta servirá de guía para la determinación de los valores de la empresa en escala. Se tomará en cuenta lo siguiente:

- a) Definir en primera instancia los principios en función de los cuales se proyecta la vida de la organización
- b) Determinar grupos de referencia en relación a su accionar con los principios de la organización.
- c) Elaborar la matriz para identificar los valores que a cada uno de ellos les corresponda

Los siguientes principios y valores serán orientadores de la conducta, acciones y decisiones en el trabajo de las organizaciones, mismos que se evidencian en las siguientes matrices:

Relación de los grupos de referencia con los principios de la Institución

| GRUPOS DE REFERENCIA | PRINCIPIOS |
|----------------------|------------------------------------|
| Cientes | Productos y/o servicios de calidad |
| Empleados | Gestión del talento humano |

Matriz Axiológica de Valores y principios

| GRUPOS DE INTERÉS | SOCIEDAD | ESTADO | CLIENTES | PROVEEDORES | COLABORADORES / EMPRESA |
|------------------------|----------|--------|----------|-------------|-------------------------|
| VALORES | | | | | |
| Éticos | X | X | X | X | X |
| Morales | X | X | X | X | X |
| Compromiso | | | X | X | X |
| Rentabilidad | | | | X | X |
| Calidad | X | | X | | X |
| Competitividad | X | | X | X | X |
| Talento Humano | X | | X | X | X |
| Responsabilidad Social | X | X | | | |
| Conciencia Ambiental | X | X | X | X | X |

3.4 Los Objetivos Estratégicos

Los objetivos muestran lo que se va a alcanzar en un tiempo determinado, sin embargo no se plantea como se los podrá obtener; es decir, constituyen la naturaleza deseada por la empresa.

(Peñafiel Intriago, 2012) menciona que:

Los objetivos al igual que los propósitos no tienen otra función que identificar como eliminar la o las deficiencias. Los propósitos son aquellos que están formulados de manera inexacta y con poca especificación, en cuanto que los objetivos están formulados exacta y cuantitativamente como marco de tiempo y magnitud de efecto, entonces debemos tener mucho cuidado al momento de realizar una planificación estratégica, para saber diferenciar cuál de las dos concepciones nos van a llevar al planteamiento de verdaderos objetivos, es decir saberlos diferenciar de los propósitos.

Acorde a lo anterior, diferenciado estos dos términos; con el problema identificado se procede a definir el objetivo estratégico. La planificación estratégica buscará dar solución o mitigar su intensidad. Es importante aclarar en esta etapa; que si no se ha determinado inicialmente el problema frente a un determinado escenario, debe suspender la formulación de objetivos; y dar paso a esta actividad. De no hacerlo, toda la planificación estará expuesta a un objetivo hipotético; es decir a una idea o gusto personal, que conlleva altas probabilidades de fracaso y error. Al igual que inventarse el problema para formular objetivos. Hay que recordar que la planificación y todos sus componentes; deben estar

diseñados en función a datos estadísticos y hechos comprobables, para crear sostenibilidad y mejora continua en los procesos.

Es preciso mencionar que en el contexto de un Plan Estratégico partiendo desde la Misión, y para llegar a la Visión deben concretarse tres tipos de objetivos: Los objetivos de operación, es decir los a corto plazo; los objetivos tácticos, o sea los a mediano plazo; y los estratégicos que son los a largo plazo.

En la definición de objetivos se describe la situación esperada de manera alcanzable, que dará solución al problema planteado o detectado. Para establecer los objetivos en una organización debemos concebir a estos como el fundamento de cualquier programa de planeación, si se quiere obtener o mejorar algo los objetivos representan las condiciones futuras que personas o grupos organizados deben alcanzar, y además ser concretados en enunciados escritos y si es posible cuantificados los resultados esperados.

Es por ello que los mismos deben ser totalmente conocidos y entendidos por todos los miembros de la organización, debe garantizarse su estabilidad ya que los cambios generan males entendidos y problemas.

Las características que deben poseer los objetivos son: Especificidad, alcanzabilidad y mensurabilidad, deben estar orientados a resultados y limitados en el tiempo.

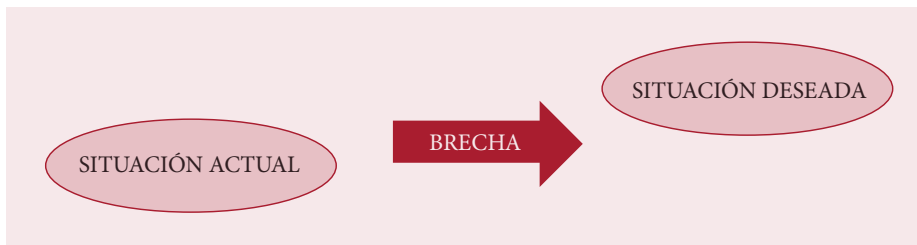
Para determinar con mayor objetividad los objetivos, se sugiere elaborar un **Árbol de Objetivos**, para lo cual se debe realizar los siguientes pasos:

1. Representar gráficamente las causas y efectos para determinar los problemas
2. Identificar todos los aspectos negativos del árbol y transformarlos en positivos, considerando su factibilidad de realización. Una vez realizado este procedimiento todas las causas se transforman en medios y los que eran efectos se transforman en fines. Es importante la estructuración correcta del árbol de causas y efectos, ya que al hacer una relación o cruce de ideas el uno deberá incidir en el otro y así poder determinar adecuados fines y medios, por consiguiente de los medios establecidos se deberá deducir las alternativas de solución que se deben plantear para superar el problema. Si existe una escasa relación se debe analizar nuevamente el problema planteado y así reformular los componentes señalados.
3. En base a la identificación de las causas y efectos, fines y medios se construye el árbol de objetivos, resultado de un análisis que garantiza su formulación.
4. De considerarse necesario, se deben modificar las formulaciones que no se consideren correctas; es decir, se deben agregar nuevos objetivos que se consideren relevantes y no estaban incluidos y luego eliminar aquellos que no son efectivos.

En conclusión el objetivo de planificación surge del problema determinado en el análisis de causa y efecto, lo que antes eran efectos ahora son fines. Las que antes eran las causas que provocaban el problema, ahora son los medios para resolverlos.

Una vez que se ha diseñado correctamente el árbol de problemas se pueden identificar alternativas que permitan su solución, es importante que se den a conocer todas las causas posibles ya que se ampliarán de igual forma más vías para la solución del problema.

Problema “Diferencia entre lo que existe y lo que debe existir”

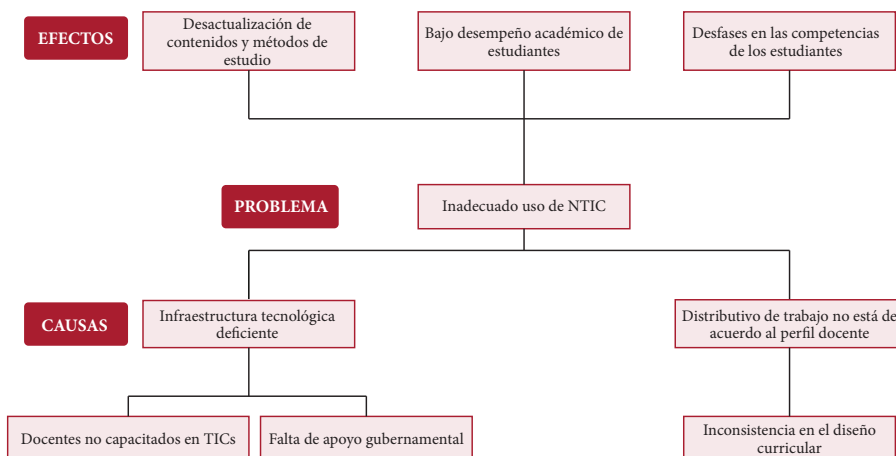


A partir del árbol de objetivos, debemos analizar cuáles serían las acciones posibles de llevar a cabo, para resolver el problema. Para cada base del árbol de objetivos se busca creativamente acciones que concreten el medio. El fin y propósito para el esquema del marco lógico de la planificación, se toman del árbol de objetivos, mientras que los resultados y actividades, deberán construirse a partir de la información, producto del análisis de alternativas.

Definido el problema y los objetivos, es importante en esta instancia, analizar las habilidades o competencias, que deben desarrollar los actores que participarán en el proceso de planificación, operativización y monitoreo de la estrategia del proyecto; considerando que bajo todo problema, existe una ingeniería, normas técnicas y legislación que cumplir, por lo que es muy necesario, contar con profesionales expertos, con formación académica en los temas, para dar dirección, continuidad al proyecto

y sobre todo asegurar el sistema con calidad. De ser el caso en proyectos que no ameriten mayores complicaciones, se faculta mediante entrenamientos especializados, desarrollar habilidades para tratar estos temas, a talentos sin formación académica o de otras especialidades.

Árbol de problemas



CAPÍTULO IV

OPERACIONALIZACIÓN ESTRATEGICA

4.1 Objetivos Operativos

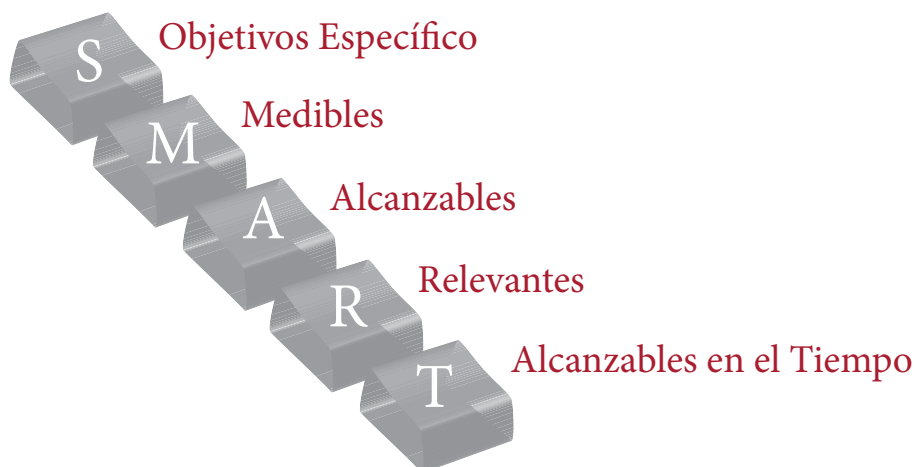
Los Objetivos Operativos forman parte de los Objetivos Estratégicos, son conocidos también como Objetivos Tácticos, están relacionados con los proyectos a corto plazo, son específicos desarrollados diariamente.

Tanto los objetivos operativos como los estratégicos están relacionados y dependen los unos de los otros, es decir; con el logro de los objetivos operativos se alcanzará los objetivos estratégicos es por ello que los mismos deben estar muy bien definidos.

Un objetivo operativo se debe desarrollar en función de la metodología SMART, debe estar alineado a la misión, visión y valores empresariales.

S.M.A.R.T es un acrónimo inglés y sirve para marcar principios que nos ayuden a clarificar y estipular adecuadamente a los objetivos de la propuesta estratégica de la empresa.

Objetivos SMART



Entonces los objetivos bien formulados deben tener las siguientes características:

S – Específicos

M – Mensurables

A – Alcanzables

R – Realistas

T – Plazo (en un tiempo determinado)

Específicos: Al establecer los objetivos debemos asegurarnos de que cada uno de ellos contenga una acción determinada; el objetivo debe traducirse en varias acciones específicas que especifiquen como alcanzar ese objetivo.

Mensurables: Un objetivo que no puede medirse no sirve ya que no contribuye de una forma cuantificable a alcanzar nuestras metas y, lo que es peor, no podemos confirmar si se ha logrado o no.

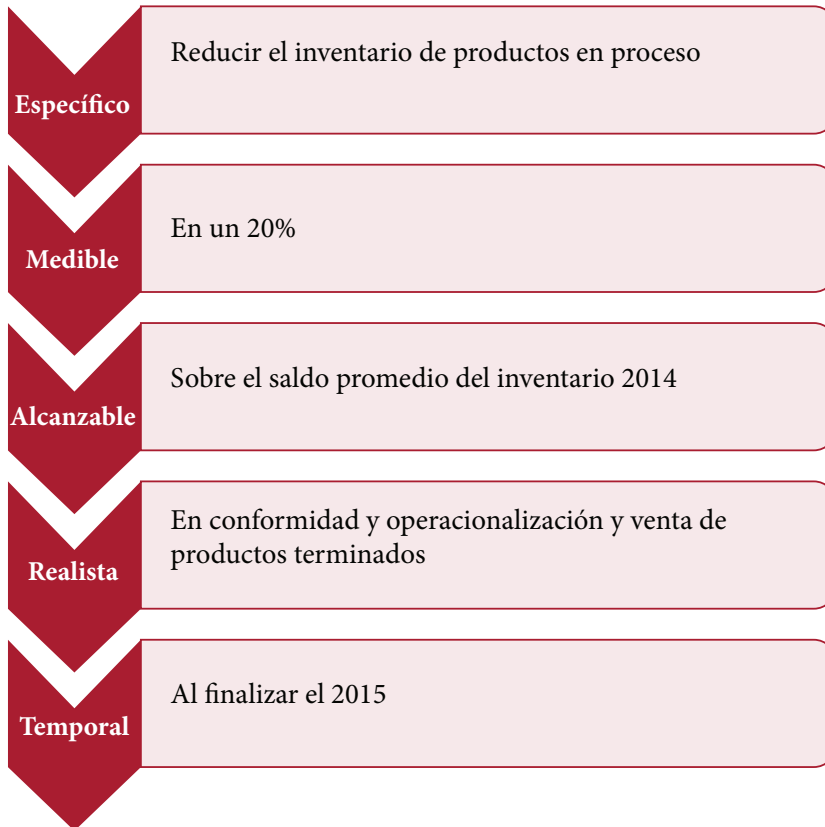
Alcanzables: Plantearse objetivos inalcanzables no contribuye a la planificación estratégica, más bien contribuye al escepticismo, ya que la función de un objetivo es la de posibilitar una meta, no la de obstruirla.

Realistas: Ser irrealista a la hora de plantear un objetivo nos desmotivará e impedirá que continuemos peleando por nuestras metas. Un objetivo debe motivar, debe empujarnos hacia su logro, debe retarnos en los momentos difíciles y debe obligarnos a pelear hasta la extenuación por conseguirlo, plantear un objetivo irreal no lo consigue.

Tiempo: Trabajar contra plazos es la única forma de romper la inmovilidad de un objetivo eterno. Si un objetivo no tiene plazos marcados entonces es un objetivo abierto y un objetivo abierto es un objetivo eterno.

Por lo expuesto anteriormente se puede decir que, un objetivo operativo debe ser lo más preciso y detallado posible, medible en función del tiempo y con mucha objetividad para poder alcanzarlo, es decir; que permita tener un horizonte claro de lo que se pretende lograr analizando cada uno de los factores con que cuenta para su realización.

Ejemplo de Objetivos SMART



Matriz para formular Objetivos

| Factor clave de desempeño | Logro o resultado | Cuantificación del logro | Responsable | Acciones (estrategias) para alcanzar el logro |
|---------------------------|-------------------|--------------------------|-------------|---|
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

4.2 Indicadores

El concepto de indicador está relacionado con la medición de resultados y es uno de los elementos que permite hacer posible el proceso de seguimiento y evaluación. Nos provee una información para conocer el estado y progreso de una organización en un período determinado y realizar las acciones para alcanzar su misión, objetivos y metas.

Los Indicadores permiten monitorear y evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos y metas establecidos, reflejan de una forma clara cuales estrategias fueron efectivas. Son factores medibles y la idea es que mida aspectos de resultados claves para la toma de decisiones.

Un indicador debe reunir varias características:

- Importante, determinante para la toma de decisiones considerando para ello la generación de información clave que permita medir aspectos.
- Objetivo, fácil de verificar y analizar en relación con otras fuentes de información disponible
- Preciso, susceptible a comparaciones que genere igual interpretación de resultados.
- Accesible, facilidad de información y disponibilidad de recursos.
- Sencillo, de fácil generación y desarrollo
- Medible, en función del tiempo y lo esperado



En la realidad es muy difícil que un indicador logre unir todas las características antes mencionadas. Las referencias de diferentes autores de manera general definen que “un buen indicador” se caracteriza por ser medible; preciso; práctico; y sensible.

4.2.1 Clasificación de los Indicadores

Los indicadores se clasifican en: Indicadores de impacto, calidad, eficiencia y eficacia.

Indicadores de Impacto

Permite medir el efecto a largo plazo de la aplicación de un programa, es decir; determinar los cambios generados con lo desarrollado a lo largo del tiempo. Los efectos pueden ser de diverso aspecto: culturales, económicos, sociales, ambientales, etc.

Estos indicadores miden los cambios positivos o negativos que se han producido como consecuencia de la ejecución y realización de plan.

Eficacia o Resultado

Determinan el cumplimiento de un resultado esperado en función a un propósito establecido.

Eficiencia o Gestión

Determinan el cumplimiento de un resultado en función de un manejo adecuado de los recursos ya sean estos humanos, materiales o financieros, buscado la optimización de los mismos.

4.2.2 Tipos de Indicadores

Existen varios tipos de indicadores:

- **Cuantitativos**, establecidos en función de cantidad o frecuencia, son medibles y comparables con otros procesos. Su aplicación dependerá del programa diseñado, puede ser menos utilizado cuando se trate de situaciones socioculturales.
- **Cualitativos**, describen los procesos, resultados e impactos, están relacionados con la calidad de los servicios ofrecidos o con el comportamiento y actitud del personal, están basados en encuestas o entrevistas.
- **Directos**, tienen una relación directa y evidente con el objetivo.
- **Indirectos**, tienen una relación indirecta y evidente con el objetivo. Siempre es recomendable el uso de los indicadores directos y cuantitativos, cada uno de ellos se aplica con una metodología diferente.
- **Indicadores de Logro**, se enfocan a un logro específico concretado en un período determinado permiten ser cuantificados numéricamente. No se pueden confundir con objetivos ni acciones. Cada indicador debe poseer un medio de verificación.

Los indicadores al igual que los objetivos deben establecerse usando la metodología SMART.

4.2.3 KPI's o Indicadores Claves de Desempeño.

La utilización de KPI's o indicadores claves de desempeño, permite operacionalizar la estrategia ya que se enfocan en la medición de los aspectos más relevantes y que generan valor para las organizaciones; este tipo de indicadores no se enfocan solamente en los resultados financieros de la empresa, por el contrario miden el desempeño de otros factores claves como: los procesos internos, la satisfacción del cliente, el aprendizaje y mejoramiento.

KPI 'S

| KEY Clave | PERFORMANCE Desempeño | INDICATOR 's Indicador |
|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">- Fundamental- Estratégico- Enfoque al desempeño- Genera impacto | <ul style="list-style-type: none">- Impacto crítico y balanceado- Finanzas- Clientes- Proceso- Capital Intangible | <ul style="list-style-type: none">- Medidor- Meta- Frecuencia- Fuente de captura |

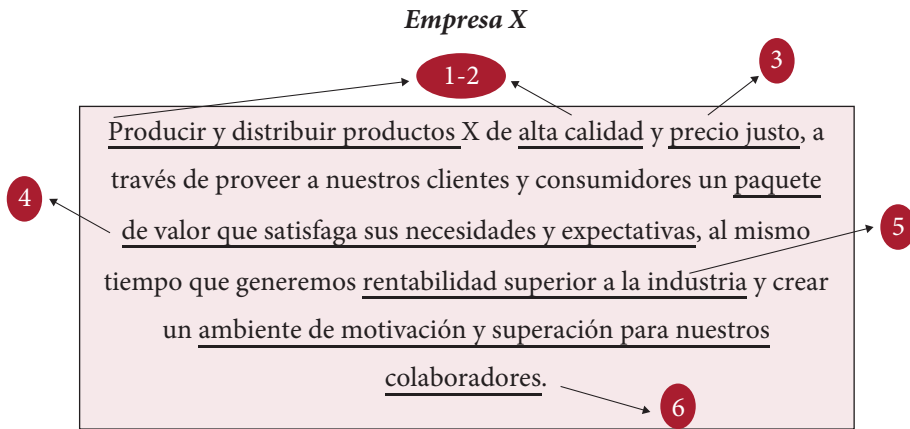
El punto de la mejora del desempeño organizacional, es comprender qué vamos a medir y cómo medir, por esta razón es necesario utilizar KPI's en el proceso estratégico.

Qué Medir?

| Las Viejas Mediciones | Las Nuevas Mediciones |
|------------------------------|---------------------------------|
| Financieras | Multiperspectivas |
| Después del hecho | Antes del hecho |
| Control y reporte | Enfocar y Alinear |
| Control | Toma de acciones |
| Reportes Financieros | Implementación de la Estrategia |
| Dentro de una Área Funcional | Cruzan las Áreas Funcionales |
| Optimización de Recursos | Creación de Valor |

Adicionalmente los KPI's permite descomponer en su ADN a la misión, visión y a los objetivos estratégicos de la organización para establecer su conexión con la estrategia, definir responsables, determinar la frecuencia de revisión, encontrar métodos de revisión pertinentes, definir el análisis y acciones correctivas en cada frecuencia, definir metas, y sus límites tolerables de actuación así como las fuentes de captura de información.

ADN de Misión



| No. | Elemento de la Misión | KPI's |
|-----|--|-------------------------------------|
| 1 | Producir productos de alta calidad | Errores por millón |
| 2 | Distribuir productos de alta calidad | Orden correcta |
| 3 | Precio Justo | Precio comparativo con competidores |
| 4 | Paquete de valor que satisfaga expectativas | Recompra de clientes |
| 5 | Rentabilidad superior a la industria | Benchmarking de rentabilidad |
| 6 | Motivación y superación de los colaboradores | Clima laboral |

El ejemplo anterior denota la importancia de identificar los tipos de indicadores o KPI'S a utilizar para la medición de los objetivos de la propuesta estratégica, si los indicadores de resultado de las acciones adoptadas en el negocio o los KPI'S impulsores que permiten gestionar la organización, es decir, permiten entender, predecir y modificar el impacto o resultado esperado. Probablemente la peor forma de gestionar la organización es querer administrar los resultados financieros (KPI'S de resultado) sin tener el control de las causas o KPI'S de impulsores.



Fuente: Reynoso Álvaro; strategylinksolutions, 2006



4.3 Las Metas

Las metas se establecen cuantitativamente permiten la concreción de los objetivos mismos que requieren de una unidad de medida.

Las metas surgen de los objetivos específicos, están inmersas en cada uno de los programas y proyectos del plan, por tanto requieren de un seguimiento y evaluación que permita determinar su pleno alcance. Las metas se constituyen en los direccionadores de desempeño, acción y ajuste estratégico.

Metas SMART

Específicas: No se deben definir metas ambiguas, sino que éstas deben ser específicas y deben ser asignadas a una persona en particular para su ejecución.

Mensurables: Deben ser seguidas periódicamente a través del uso de KPIs, los cuales nos indiquen el nivel de desempeño alcanzado, contra lo esperado.

Alcanzables: Deben ser exigentes, pero alcanzables, de manera que promuevan acción y motiven a las personas a dar su máximo potencial

Realistas: Se debe dedicar recursos (tiempo, dinero y personas) únicamente a aquellas pocas metas vitales que nos garanticen el logro de la estrategia.

Tiempo: Se deben expresar en un horizonte de tiempo específico (año, semestre, mes, etc.) para responsabilizar a las personas por su logro

Formulación de Metas

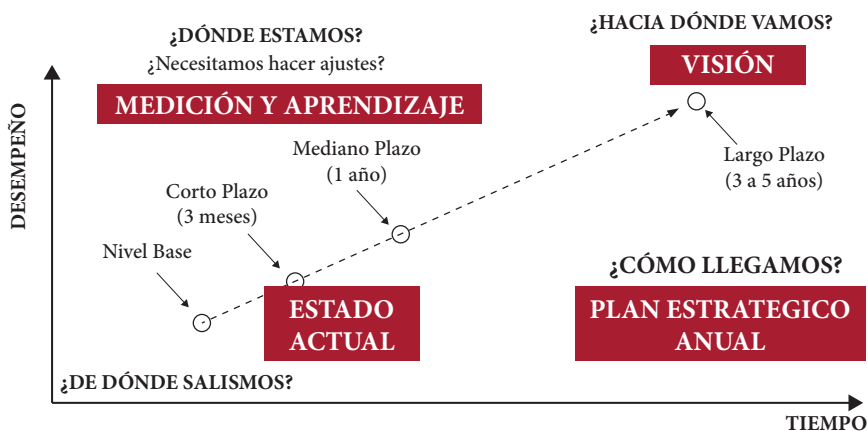
La definición de adecuados KPI'S (Indicadores Claves de Desempeño) es el elemento crucial para la formulación de las metas. De conformidad a la metodología SMART, las metas pueden ser definidas con el siguiente procedimiento:

1. ***Establecer la Línea Base.***- Para definir Metas es necesario al menos contar con información sobre los niveles actuales (línea base) de desempeño; Si no contamos con información base, las metas son artificialmente definidas y su logro es cuestión de suerte, casualidad o azar.
2. ***Definir Tendencias.***- La definición de metas a través de conocer un “patrón de tendencia” de desempeño es mucho más robusta y precisa, que conocer únicamente datos y niveles puntuales. Las tendencias nos pueden mostrar “picos y estacionalidades” en el desempeño, Las tendencias nos muestran el comportamiento histórico y pueden predeterminar el desempeño futuro. Podemos a través de métodos estadísticos extrapolar el pasado, hacia el futuro por medio de conocer la historia del desempeño.
3. ***Conocer GAPS.***- La definición de metas a través de conocer GAPS que son las variaciones entre lo estimado y lo esperado es un proceso de “entendimiento del desempeño organizacional”,

así podemos tener GAPs de especificaciones de clientes, variabilidades, proyecciones de desempeño, entre otras. El contar con información de GAPs, principalmente contra especificaciones del cliente, es un método más certero, preciso y motivador, de hacia qué debemos apuntar nuestras metas.

4. **Realizar Comparaciones.**- Es el benchmarking de nuestro desempeño contra los mejores de la industria o de otras industrias en un particular proceso. El contar con información de comparaciones, principalmente contra los mejores o líderes del mercado, nos permite determinar nuestro real desempeño y definir con gran precisión hacia dónde debemos llegar con nuestras metas.

Las Metas Direccionadores de Desempeño, Acción y Ajuste



Fuente: Reynoso Álvaro; strategylinksolutions, 2006

4.4 Las Estrategias

El término estrategia constituye uno de los requerimientos importantes para el desarrollo de un plan estratégico, mismo que a continuación se lo describe bajo la consideración y apreciación de criterios de varios autores:

(TORRES, 2011) menciona que:

La estrategia es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo que permite lograr una ventaja de un entorno cambiante mediante la configuración de sus recursos y competencias, con el fin de satisfacer las expectativas de las partes interesadas.

(ARANDA, 1997) considera que:

Las estrategias son los cambios, las vías más convenientes para la institución, que permite factibilizar la ejecución de los objetivos y políticas aprovechando la vitalidad de las fortalezas y oportunidades para neutralizar o evitar las debilidades y amenazas. En estos caminos las estrategias se encontrarán con fuerzas de resistencia y fuerzas conducentes, donde las segundas deben ser superiores a las primeras para que puedan permitir el cambio.

(Mendonca& Arroyo, 2012) manifiestan que:

Las estrategias desarrolladas para una solución son las modalidades posibles de utilizar la experiencia de las iniciativas y los recursos disponibles para vencer las dificultades y lograr la

solución. Las estrategias son el cómo se va a alcanzar la solución; éstas deben constituir la mejor forma de potenciar los recursos locales y de superar las dificultades con los menores costos y tiempos.

Acorde a lo señalado anteriormente para plantear una estrategia se debe considerar los factores internos y externos de la organización, debido a que estos factores están en permanente cambio tienen una dinámica constante, es por ello que se deberá analizar cada una de las potencialidades y debilidades que posee la organización con la finalidad de establecer el camino correcto que conlleve al logro de sus propósitos. El definir una estrategia debe considerar los recursos con que se dispone, estos serán un requerimiento para el desarrollo de las mismas.

4.4.1 Tipos de Estrategias

Estrategias de Diversificación

Las empresas diversifican las estrategias cuando sus propósitos no se han logrado de la manera esperada resultado de la incidencia de factores internos y/o externos. Existen tres tipos de estrategias de diversificación: concéntrica, horizontal y de conglomerados.

Diversificación concéntrica

Es la incorporación de productos nuevos pero relacionados, la diversificación concéntrica es factible cuando:

- La empresa no tiene mayor competencia
- No tiene problemas financieros.
- La incorporación de productos nuevos aumenta la venta de los productos actuales
- Claridad en los objetivos
- Los productos actuales no cubren las necesidades en su totalidad

Diversificación horizontal

Consiste en introducir productos nuevos al mercado tácticamente, cubre la satisfacción de las necesidades de los clientes completamente. Para que esta estrategia sea factible deben existir las siguientes condiciones:

- Aumento de las ventas de los productos actuales con la implementación de nuevos productos
- Mínima competencia
- Puntos de venta y canales de distribución adecuados
- Productos nuevos diferentes a los actuales

Diversificación en conglomerado

Diversificar no es otra cosa que ampliar la gama de productos o servicios que se oferta, es la introducción de nuevos productos al mercado; estos productos no tienen relación con los que dispone la empresa. Su finalidad es generar mayores réditos sin dejar de lado su criterio de innovación.



Estrategias de Integración

El propósito de estas estrategias es mantener un control sobre sus distribuidores, proveedores y también los de la competencia, así obtener información útil que sea de ayuda. Existen tres tipos de estrategias por integración:

Integración hacia delante

Busca aumentar el control sobre los distribuidores o detallistas, una de las estrategias que enfoca lo mencionado es entregar franquicias, así las organizaciones pueden velozmente expandirse y tener un control de sus distribuidores fácilmente.

Integración hacia atrás

Esta estrategia busca dominar y controlar a los proveedores. Se debe considerar especialmente cuando los proveedores no son confiables, no cumplen con las expectativas de la empresa, no existen muchos proveedores. La finalidad de la empresa es poder equilibrar el precio de sus materias primas y el costo de su producto, para que las ganancias sean justas y satisfagan a las dos partes.

Integración Horizontal

Esta estrategia busca dominar y controlar a los proveedores. La integración horizontal es una estrategia que permite el crecimiento de las organizaciones. Las fusiones, adquisiciones y absorciones de los competidores permiten aumentar las economías de escala y mejoran la transferencia de recursos y competencias.

Estrategias Intensivas

Son consideradas como estrategias intensivas aquellos esfuerzos realizados para lograr la posición competitiva de la empresa con los productos existentes, el propósito es una adecuada penetración del producto en el mercado que permita su desarrollo.

Penetración en el Mercado

Busca aumentar su participación en el mercado con la oferta de los productos o servicios que dispone, centra sus esfuerzos en la comercialización. Pueden combinarse varias estrategias. El incremento de sus ventas generará aumentar la cantidad de vendedores, elevar el gasto publicitario, ofrecer muchas promociones y fortalecer su publicidad

Desarrollo del Mercado

Consiste en introducir los productos o servicios actuales en otras zonas geográficas. Se deberá considerar un estudio adecuado de la segmentación de mercado así como de su participación y de la competencia en el mismo.

Desarrollo del Producto

La estrategia para el desarrollo del producto pretende incrementar las ventas mediante una modificación o mejoría de los productos o servicios. Por regla general, para el desarrollo del producto se requiere un gasto cuantioso para investigación y desarrollo. Así



podemos encontrar en el mercado una variedad de marcas y con características diversas; como en los sabores, colores, olores, beneficios y tamaños.

Estrategias Defensivas

Estas estrategias pretenden que las organizaciones busquen a asumir riesgos con otras empresas, así como también el encogimiento, la desinversión o la liquidación.

La empresa de riesgo compartido

Es una estrategia muy novedosa que se da cuando dos compañías o más constituyen una sociedad o consorcio temporal, con la finalidad de compartir oportunidades. La estrategia sólo puede considerarse defensiva, porque la empresa no está abarcando sola el proyecto.

Se establecen lazos de cooperación y participación mutua, mejorando así su comunicación, la globalización de sus operaciones y redes; con la finalidad de disminuir sus riesgos. Para que la colaboración sea adecuada es necesario que las empresas aporten algo distintivo de cada una de ellas, por ejemplo; tecnología, distribución, investigación básica o capacidad de producción.

El Encogimiento

El encogimiento es el efecto de la caída de las ventas o la generación de pérdida en el ejercicio contable, para enfrentar esta situación la organización debe adoptar ciertas estrategias relacionadas con la

reducción de costos y activos. Esto permite dar otro enfoque de lo disponible con miras a fortalecer la competencia distintiva básica de la organización. Cuando se diseñan estrategias de encogimiento se dispone de recursos limitados por ende existe mayor presión de los clientes internos, accionistas, etc. El encogimiento busca disponer de recursos generados por la venta de activos, la eliminación de líneas de productos, el cierre de negocios marginales, el cierre de fábricas obsoletas, la automatización de procesos, el recorte de empleados y la institución de sistemas para el control de gastos. En algunos casos, la quiebra puede ser un tipo efectivo de estrategia para encogerse.

Desinversión

No es más que vender una división o parte de una organización

Liquidación

Implica vender los activos de una compañía, en partes, a su valor tangible.

4.4.2 Selección de Estrategias

Para seleccionar a las estrategias se analizan los siguientes aspectos:

1. Eficacia, si la estrategia logra identificar los problemas y concretar los resultados esperados
2. Costo, si la estrategia contempla el menos costo para solucionar el problema

3. Tiempo, si la estrategia logra los resultados esperados en el menor tiempo
4. Factibilidad técnica, la empresa posee el equipo para solucionar el problema de acuerdo a la estrategia planteada.

Se procede a realizar un análisis comparativo asignando valores a las alternativas por consenso. Si existen cinco alternativas, la escala será del 1 al 5. El mayor puntaje de una alternativa será 5 y el menor 1. Se suma las filas y se ponen los valores en el total. La que tiene el mayor puntaje es la seleccionada.

Al seleccionar una estrategia con este procedimiento no significa que las demás quedan excluidas. Estas quedan como alternativas para ser utilizadas en cualquier momento del proceso de ejecución del plan.

El procedimiento que se utiliza para identificar y seleccionar estrategias alternativas, es a través de reuniones de carácter participativo del equipo técnico de planificación con los directivos de la Institución utilizando la técnica del consenso similar al utilizado para seleccionar y priorizar los nudo críticos.

Los resultados pueden ser sometidos a validación con grupos más grandes de personas en especial aquellas estrategias que implican un gran cambio para la institución y que requiere el compromiso de sus integrantes.

Matriz de Formulación de Estrategias

| ESTRATEGIAS | EFICACIA | COSTO | TIEMPO | FACTIBILIDAD | TOTAL |
|-------------|----------|-------|--------|--------------|-------|
| E1 | | | | | |
| E2 | | | | | |
| E3 | | | | | |
| E4 | | | | | |
| E5 | | | | | |
| E6 | | | | | |
| E7 | | | | | |
| E8 | | | | | |
| E9 | | | | | |
| E10 | | | | | |

4.5 Programas y Proyectos

Dentro de la planificación estratégica, el momento táctico operacional es uno de los más importantes, se define todo expresado en capítulos anteriores. Para ello se determina una serie de métodos, instrumentos y procedimientos técnicos que permitan viabilizar las estrategias alternativas de cambio. Existe una relación muy directa entre la planificación, la toma de decisiones y la evaluación. Para lo cual se considera el siguiente procedimiento:

- Se diseña un conjunto de programas para cada función de la empresa.
- Luego se realiza la programación del plan a mediano plazo, previa identificación de los proyectos y actividades.
- Se realiza una programación operativa, para el primer año de ejecución del plan, así como para funciones, programas, proyectos, subproyectos, actividades y/o metas. En ambos casos

se plantea un cronograma, costo estimado, financiamientos responsables.

- Luego se desarrolla un número determinado de proyectos. Los más prioritarios de los que se ha identificado. El plan de desarrollo por obvias razones no se aprueba con todos los proyectos, estos se van formulando y aprobando en la primera fase de la ejecución.
- Luego viene la discusión, análisis y aprobación del plan por parte del máximo organismo. Si la formulación ha sido altamente participativa y consensuada, la aprobación no presentará dificultades inmediatamente a la aprobación del plan y empieza su ejecución.
- Finalmente tenemos al seguimiento y la evaluación del plan cuya tarea es responsabilidad de la Oficina de Planificación con una unidad que tenga relación directa con los directivos institucionales.
- Es preciso entender el real alcance de la evaluación del plan, porque en este campo hay otros tipos de evaluación que son complementarios como, Evaluación Externa, Auto evaluación Institucional, Evaluación Especializada o de programas. Por ello es que la planificación tiene por principio la integralidad.

Sin embargo cuando se realiza la programación se requiere subdividir a la institución, solamente con fines metodológicos, en funciones, programas, subprogramas, proyectos, subproyectos, actividades y metas pensando de lo general a lo particular. Esta clasificación permite darle el plan de ordenamiento con visión

holística. El plan estratégico entonces, no es general, ni parcial, abarca todos los aspectos, algunos de los cuales como los proyectos, con un alto nivel de desagregación.

4.5.1. Programas

Constituyen una herramienta que permite enfocar el desarrollo de propósitos genéricos considerando objetivos y metas a cumplir para lo cual se asignan los recursos humano, materiales y económicos necesarios que son administrados por una unidad ejecutora.

4.5.2. Subprograma

En la división de un programa amplio permite identificar las metas de un programa relacionando un costo específico

4.6 Identificación de proyectos, subproyectos y actividades

Se entiende por Proyecto a una serie de elementos que se desarrollan de manera secuencial cuyo contenido permite visualizar la operacionalización o ejecución de los recursos que dispone una unidad ejecutora para las diferentes acciones a cumplirse. Un proyecto grande tiene uno o varios subproyectos y por consiguiente una amplia gama de actividades.

El Subproyecto es la desagregación de un proyecto amplio cuyo propósito es el de profundizar el estudio de un componente, área o sector con el fin de mostrar con mayor especificidad las metas y costos expresados en dicho proyecto.



La Actividad representa el conjunto de acciones concretas destinadas a viabilizar los proyectos, constituye con la meta del principal instrumento para llevarlos a cabo.

4.6.1 El plan contingente

(ARANDA, 2007) menciona que “El plan contingente contiene una serie de actividades o políticas de carácter coyuntural que pueden llevarse a efecto antes que se apruebe y se ponga en marcha el plan operativo”.

Estas actividades por lo general son independientes, pero están ligadas algún proyecto, por ejemplo la actualización del Estatuto Orgánico o Reglamento de una Unidad Funcional de la empresa, y que es básico para la implementación de otras acciones.

Este plan es elaborado al término del momento estratégico por parte del equipo de planificación y los directivos institucionales, quienes toman decisiones para su implementación son actividades que se agregan a la agenda de los directivos y su ejecución no requiere necesariamente la aprobación del Máximo Organismo.

Este plan es importante ya que permite acelerar o adelantar ciertas acciones que coadyuvan y garantizan una adecuada ejecución de los planes operativos y globales.

4.7 Programación general del plan de metas, cronograma, costos y responsables.

Es preciso programar el plan para el mediano plazo. Generalmente cinco años plan quinquenal. Esta programación general contiene todos los proyectos y subproyectos del plan de funciones de programas.

Matriz de Direccionamiento Estratégico

| DIRECCIÓN ESTRATÉGICA | | MEDIDAS | | | | METAS | | | MEDIOS | | | |
|---------------------------|-----------|---------|------------------------|-------------------|------------|-------|-------------|-------------|-------------|-------------------------|------------|-------------|
| Factor Clave de Desempeño | Objetivos | KPI'S | Frecuencia de Medición | Fuente de Captura | Línea Base | Meta | Variaciones | Responsable | Estrategias | Líder de Implementación | Cronograma | Presupuesto |
| | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | |

4.7.1 Plan Operativo y de Acción

Básicamente contiene cronograma, costo estimado, financiamiento, y responsables para un periodo de tiempo de un año. A esta programación se le conoce también como Plan Operativo y tiene una relación estrecha con lo propuesto. En instituciones que no tienen un plan general, ni planes operativos a, el propuesto asume este rol.

El plan operativo tiene la particularidad de tener para cada proyecto actividades y/o metas. La meta como se dijo anteriormente es la cuantificación de los objetivos y contiene básica unidad de medida de cantidad.

Formato para la elaboración de un Plan Operativo

| EMPRESA | | | | | |
|---|--------|-------|----------------------------------|--------------|----------|
| PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA | | | | | |
| PLAN DE ACCIÓN | | | | | |
| <i>Proyecto estratégico:</i> | | | <i>Responsable:</i> | | |
| <i>Estrategia básica:</i> | | | <i>Unidad responsable:</i> | | |
| Tareas /Acciones para lograr el proyecto | Tiempo | | Metas | Responsables | Recursos |
| | Inicio | Final | | | |
| | | | | | |

4.7.2 El Presupuesto

La última etapa general de la planeación son los presupuestos. Se ha demostrado que una de las herramientas más útiles de la planeación son los presupuestos.

El presupuesto es entendido como un proceso de planificación y control que debe cubrir todos los sectores de la empresa. El presupuesto no se podrá aplicar con efectividad si se incluyen ciertas operaciones y se dejan fuera otras.

El sistema de planeación y control presupuestario permite a la dirección de la empresa adquirir una visión de las consecuencias, en términos económicos.

Una vez que el presupuesto es aplicado a todas las actividades de la empresa, obliga a una coordinación de todas las partes orientándolas hacia los objetivos financieros deseados.

Existen ciertas características que deben observarse al trazar un plan presupuestario:

- Participación.
- Realismo y
- Flexibilidad.

Participación

Las instrucciones para elaborar los presupuestos deben ser claras y los procedimientos sencillos para que todos los ejecutivos los puedan entender y participar en la elaboración y corrección del presupuesto.



Realismo

No se deben fijar metas o aspiraciones irrealizables o imposibles de alcanzar.

Flexibilidad

Los presupuestos deben tener la suficiente flexibilidad para permitir ajustes automáticos en el momento en que cambien las situaciones externas.

En una empresa industrial la preparación del presupuesto se organiza con las fases siguientes:

1. Presupuestos de ventas (por territorios y productos).
2. Presupuesto de producción y existencias.
3. Presupuesto de necesidades de materiales y mano de obra.
4. Presupuesto fijo y variable de los costos de producción.
5. Presupuesto de gasto de ventas y administración.
6. Presupuestos especiales (publicidad, investigación, etc.).
7. Presupuesto de pérdidas y ganancias.
8. Presupuesto de movimiento de fondos (origen y aplicación de fondos).

Este orden puede variar de acuerdo con la posibilidad y organización de cada empresa, pero cualquiera que sea el orden adoptado es conveniente que se fije un programa en el que se prevea todas las fases.

En realidad la ventaja principal del presupuesto es que obliga a las personas a planear; y debido a que siempre se debe hacer con números, obliga a tener cierto grado de definición de la planeación.

Técnicas Presupuestarias

El conocimiento de las técnicas presupuestarias es fundamental para la programación y ejecución del plan. La mayoría de actividades de un plan tiene incidencia presupuestaria, por ello, el presupuesto se constituye en una herramienta vital de planificación.

El presupuesto juega un papel vital en el proceso de programación. Por ello se recomienda plantear presupuestos por programas que son los que más se ajustan a los requerimientos de la planificación estratégica. El presupuesto está inmerso en la programación general, programación operativa y los proyectos porque una planificación sin la integración al proceso presupuestal, carece de orientación y racionalidad.

De las técnicas presupuestarias que se han implementado en Latinoamérica, al parecer, la de “Presupuestación por Programas” es la que mejor se ha adaptado a los requerimientos de la planificación.

Este tipo de presupuesto es aquel en el que se representa los propósitos y objetivos para los que se solicitan los fondos, los



costos de los programas propuestos para alcanzar los objetivos y los datos cuantitativos que permiten medir las realizaciones y el trabajo conforme a cada programa.

La estructura del Presupuesto por Programas (PPP) se sustenta en cinco categorías:

1. Función.
2. Programa.
3. Subprograma.
4. Dependencia y
5. Unidad Ejecutora.

Las tres primeras se sustentan en objetivos y las otras dos en actividades y/o metas.

El PPP, para que pueda ser una real herramienta de planificación debe cumplir los siguientes objetivos:

1. Dar racionalidad al uso de los recursos.
2. Obtener mejores y mayores resultados con su utilización.
3. Detectar fallas y desviaciones que impidan el cabal cumplimiento de las metas.

4. Asignar responsabilidades a cada segmento del programa.
5. Posibilitar la toma de decisiones a todo nivel.
6. Propiciar la descentralización (transferir a diversas sectores la autoridad) administrativa.

4.7.3 Ejecución del Plan

La ejecución del plan estratégico recae en forma directa en los responsables de los proyectos subproyectos y actividades, Para garantizar una ejecución eficiente se requieren tomar en cuenta algunas acciones entre las que destacamos.

- Un estilo de liderazgo democrático de los máximos directivos, lo que incidirá en la toma de decisiones y apoyo al plan.
- Asignación de funciones a todo nivel.
- Capacitación de las personas involucradas en procesos de cambio e innovación.
- Mejorar los sistemas de comunicación e información de ser posibles a través de las redes.
- Implementar la normatividad de asignar funciones a todo nivel.
- Mejorar los niveles de coordinación.
- Presentación permanente de informes, que permitan la toma de decisiones.



| |
|-------------------------------------|
| FUNCIÓN: |
| PROGRAMA/PROYECTO/ACTIVIDAD: |
| RESPONSABLE DE: |
| OBJETIVO: |
| RECURSOS NECESARIOS: |
| IMPACTO DIRECTO ESPERADO: |

[illegible]

CAPÍTULO V

SEGUIMIENTO MONITOREO Y EVALUACIÓN ESTRATÉGICA

5.1. Seguimiento Estratégico

En la actualidad se visualiza como todas las organizaciones públicas o privadas dedicadas a cualquier actividad sea esta comercial, industrial o de servicios están preocupadas por el aseguramiento de la calidad en cualquiera de los servicios que estas oferten, ligado a esto es el establecer la planificación estratégica dentro de un proceso de constante cambio que requiere de una visión clara hacia el futuro.

Teniendo las directrices establecidas en la planificación es necesario que se realice un proceso de seguimiento y monitoreo con la finalidad de determinar el cumplimiento y los resultados que se están generando. La organización debe considerar a un grupo de trabajo para que pueda realizar el seguimiento y monitoreo constante de lo planificado, que conozcan a cada una de las unidades y responsables a ser monitoreados y evaluados.

Los propósitos que busca el seguimiento y monitoreo son:

- Determinar el avance y cumplimiento de la planificación
- Identificar las posibles falencias para tomar decisiones oportunas

Para poder realizar el seguimiento es necesario disponer de instrumentos o herramientas que permitan evidenciar con claridad el alcance y cumplimiento de un programa o proyecto, así se determinará con objetividad los factores ya sean internos o externos que han permitido o no su desarrollo. Los procesos de seguimiento son constantes debe realizarse integralmente, para ello es importante tener lineamientos claros que permitan determinar un correcto uso de métodos, estándares, escalas y criterios de evaluación de la efectividad.

De ninguna manera podemos pretender mal concebir los términos de seguimiento y monitoreo ya que el primero significa “ir tras de” mientras que el segundo es “ir junto a”.

Cuando se estructura la planificación estratégica debe conjuntamente diseñarse y aprobar el plan de seguimiento y monitoreo en el que se muestre cada uno de los involucrados (responsables) quienes emitirán los respectivos informes.

Para llevar a cabo el seguimiento se deberá elaborar planes de acción para cada una de las acciones dentro de los programas y subprogramas, mismas que deberán ser evidenciadas de manera física, estas deberán reposar en el archivo del Plan General. Los planes de acción deberán ser establecidos con todos los involucrados

en reuniones periódicas y una vez que estén aprobados requerirán de su socialización.

Para un adecuado proceso de seguimiento se debe establecer lo siguiente:

- ***Plan de acción.*** Es un documento que debe ser elaborado por cada los integrantes del equipo de seguimiento, se deberá realizar dos planes por año en el que se detalle los compromisos que adquieren en este proceso, con su respectiva temporalidad y alcance. Podrán detallar actividades que complementen o cambien a las ya existentes. Para que en la reunión de aprobación de los planes de acción sean puesto o no en marcha.
- ***Reuniones de seguimiento.*** Con el objeto de mantener la participación y transparencia se mantendrá reuniones periódicas con en las cuales usted podrá evaluar y recopilar la información que necesita para la elaboración de su informe de seguimiento.
- ***Informes de seguimiento de los planes de acción.*** Los responsables asignados a cada uno de los sectores deberán informar en los primeros meses de cada año, reposará allí el informe de los planes de acción que realizó el año anterior debidamente justificado.
- ***Memoria anual de ejecución del seguimiento.*** Una vez que se ha recibido los informes de seguimiento el grupo de evaluadores se debe establecer la memoria anual de ejecución en donde

reposa la información del seguimiento que se ha realizado, con sus respectivas conclusiones y recomendaciones y se pone a consideración de las autoridades institucionales, para la posterior toma de decisiones. Y difusión por que no debemos olvidar que este Plan de seguimiento nace de una planificación estratégica y uno de sus principios es que debe ser participativa.

Es importante poder cuantificar las actividades que están sujetas al seguimiento para poder determinar su cumplimiento, podría considerarse los siguientes parámetros de medición:

1. No inicia
2. Acción en su primera fase
3. Acción en proceso en función del indicador
4. Acción en su última fase
5. Acción cumplida y coherente con el indicador

Lo anterior se puede evidenciar relacionando un porcentaje de cumplimiento mismo que permitirá determinar la concreción de la acción.

*Cronograma de Actividades
Primer Semestre del Año....*

[illegible]



5.2 El Monitoreo Estratégico

Según afirma (Farro, 2001) que el monitoreo estratégico “Representa una herramienta importante para el seguimiento o acompañamiento del proceso estratégico con base en unos índices de gestión que permiten medir los resultados del proceso y hacer los reajustes necesarios oportunamente”

El monitoreo es ir conjuntamente en cada uno de los procesos, permite identificar la presencia de cuellos de botella que impiden el avance de las acciones planificadas, busca solucionar los diferentes problemas a presentarse con una adecuada toma de decisiones para su respectiva retroalimentación.

Para iniciar con la fase de monitoreo es necesario de que tome en cuenta los siguientes pasos:

1. Conformar el equipo de monitoreo
2. Elaborar un plan anual de monitoreo
3. Difundir el plan anual de monitoreo
4. Recopilar información
5. Análisis de la información

Una vez de que tenga claro estos procedimientos podemos empezar a ejecutar los pasos, al momento de conformar el equipo de trabajo debemos tomar en cuenta que la labor a realizarse será forzada y hasta mal vista por los miembros de la colectividad; sin embargo con una buena socialización se podrá insertar a cada uno de sus individuos de forma pacífica y colaborativa, para elaborar el plan de monitoreo verificaremos claramente las actividades, objetivos,

y metas que se están planteando en la planificación estratégica a razón que esta es la que va a ser monitoreada para ello usted deberá ser muy cauteloso al momento de realizar sus matrices de evaluación ya que esto será su documentación de respaldo para emitir los informes finales que por lo menos deben ser expuestos cada semestre o según el equipo de monitoreo con su director de planificación lo acuerden.

El difundir el plan de monitoreo no es cosa fácil a razón de que no todos los miembros están dispuestos a someterse a una cultura organizativa y mucho menos en la que se deba dar cuentas del accionar cotidiano sin embargo con charlas, en los distintos sectores usted podrá llegar a sus colaboradores de manera efectiva.

Recolección de información existen varias técnicas para poder recaudar información tales como la entrevista, encuesta, observación y muestreo por mencionar algunas, cada una con sus respectivas matrices.

Para elaborar los informes de monitoreo usted deberá seguir un formato claro, objetivo y preciso, nace de las matrices de monitoreo, donde se les ha dado valores cuantitativos y cualitativos mostrando el grado de dificultad, la factibilidad, la implementación, la relación causa –efecto entre otros.

5.3 Evaluación Estratégica

El control estratégico constituye la última etapa del proceso de dirección estratégica y se puede considerar como un tipo especial

de control que se basa en analizar y evaluar el proceso de dirección estratégica con el fin de asegurar su correcto funcionamiento. (Guerras & Navas 2007)

El control es muy importante en el contexto de cada una de las actividades, sin embargo para efectos del caso se lo considera como parte primordial de la Planificación Estratégica, relaciona cada una de los factores interno y externos de la organización ya que estos inciden en la consecución de los fines y objetivos de la misma.

Sin el control no se puede medir, evaluar y establecer procesos de mejora, he aquí la importancia de este elemento que se lo utiliza en todo un proceso desde su inicio, podría manifestar que éste no tiene fin puesto que siempre se tendrá que realizar mejoras o cambios para un buen desarrollo.

El control estratégico como su nombre lo indica, se trata de verificar si la estrategia que ha sido planteada, ha cumplido las expectativas esperadas, o si por el contrario no lo ha hecho, identificar los errores cometidos y los responsables.

(GONZÁLEZ, 2012), indica que el proceso de control estratégico de una organización tiene tres pasos:

Paso 1: Medir el rendimiento de la organización: Antes de iniciar cualquier acción emprendedora, se debe medir el rendimiento actual de la organización, las medidas de rendimiento y la manera de realizar dichas mediciones, lo que se logra con las auditorías estratégicas y los métodos de medición. Lo que se busca es promover

a integración de funciones interrelacionadas, por lo que se deben seguir las siguientes fases:

- Fase 1: Diagnóstico: Revisión de la documentación y de los resultados financieros, comerciales y operativos; definición de roles, toma de decisiones, recursos, identificar implicaciones y determinar perspectivas internas y externas.
- Fase 2: Enfoque del análisis: Realizar análisis de asuntos específicos y elaboración de conclusiones.
- Fase 3: Recomendaciones: Desarrollar soluciones alternativas y recomendaciones concretas.

Paso 2: Comparar el rendimiento organizativo con los objetivos y estándares organizativos para que reflejen los objetivos de la organización y son patrones que sitúan el desempeño de la organización en perspectivas. Mientras que los estándares específicos: de rentabilidad, de posición de mercado, de productividad, de liderazgo de producto, de desarrollo personal, de actitud de personal, de responsabilidad pública y que reflejan el equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo.

Paso 3. Emprender la acción correctiva necesaria. Se define como un cambio en las operaciones de la organización que asegure el logro de los objetivos con la mayor eficiencia y eficacia, apegado a los estándares establecidos, para lo cual es necesario emprender acciones correctivas para hacerlos más estimulantes.

Un aspecto importante en el control estratégico es el rol que cumplen los altos directivos de nivel superior, responsables del diseño y ejecución del proceso, compensaciones, estructura organizativa coherente con los objetivos estratégicos, de aplicar una cultura de la organización.

(CALVO 2007), señala que:

Hay que tomar en consideración que todo sistema de control clásico o estratégico: mide, corrige, verifica y planea; siempre está enfocado en el futuro, a lo que queremos llegar, al logro de los objetivos previamente planteados. Hay que recalcar que de los errores se aprende; es que con ellos se puede identificar los puntos críticos, los problemas identificables y diseñar las soluciones en beneficio de la organización, existiendo tres razones básicas, y que son:

1. Aplicar en su totalidad una planificación estratégica, con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales.
2. La asignación de roles y tareas a nivel departamental exige controles globales capaces de medir y evaluar los resultados.
3. La medición de esfuerzos exige realizar un balance del trabajo y cumplimiento de los objetos estratégicos y de los roles definidos inicialmente.

Por lo anteriormente expresado, un sistema de control moderno establece la guía cualitativa y cuantitativa para el logro del objetivo de mejoramiento y desarrollo continuo de las personas y de la organización en un todo.

En casos de falta de control, puede provocar desmotivación o un comportamiento inadecuado en las personas que forman parte de la organización; considerando que la motivación promueve la orientación hacia los objetivos de la organización, complementa al control y fomenta el autocontrol y la supervisión directa. Lo que lleva a sustentar o a modificar la cultura organizacional que sean transmitidas de manera clara y coherente como la manera más correcta de orientar su proceso de decisión y comportamiento.

Plan de Monitoreo

| ACTIVIDADES | Cumplimiento en tiempo | | | Cumplimiento de impactos | | | Ejecución de presupuesto | | | Comentarios / Causas de variación | Acción Correctiva | Fecha de Completación de la acción correctiva | Encargado de acción correctiva | Aprobación |
|-------------|------------------------|--|--|--------------------------|--|--|--------------------------|--|--|-----------------------------------|-------------------|---|--------------------------------|------------|
| | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | |

BIBLIOGRAFÍA

- AMAYA, Jairo (2008). Gerencia: Planeación & Estrategia. Fundamentos, Modelo y Software de Planeación. Editorial SYC.
- ARTHUR, A. & THOMPSON, JR. (2003). Administración Estratégica. Quinta edición, McGraw Hill, México.
- DRUCKER, Peter. (1980). Dirección dinámica de empresas. New Jersey, International Business Institute Inc.
- GARCÍA, Rodrigo (2004). Consideraciones Generales sobre el Proceso de Planeamiento de una Empresa, Editorial ESPOCH, Riobamba.
- GUÍZAR, Rafael (2da. Ed) (2004). Desarrollo Organizacional. Principios y Aplicaciones. McGraw-Hill, México
- HAMERMESH, Richard (1994). Planeación Estratégica, Editorial Limusa, México
- JONES, Harry (200)1. Cómo aplicar la planeación estratégica.
- KAPLAN y NORTON (1992). The Balanced Scorecard: Measures that drive performance. Harvard Business School Pres.
- MARTÍNEZ, D.& MILLA, A (2005). Implantación de la estrategia. Ediciones Díaz de Santos.
- MINTZBERG HENRY Y QUIN JAMES (1998). El Proceso Estratégico. México: Editorial Prentice Hall.



- MORRISEY, George. (1998). Planificación Estratégica, Prentice Hall Hispanoamericana, México
- PORTER, M. (1980). Estrategia competitiva. Técnica para el análisis de los sectores industriales y de la competencia, Compañía Editorial Continental, México.
- VIVAS, R. (2000). Gerencia y pensamiento estratégico. Material de trabajo. Universidad Rafael Bellosó Chacín (Urbe), Maracaibo (Venezuela).

WEBGRAFIA

- ÁLVAREZ, H. & KURATOMI, I. (2005). Pensamiento estratégico en mantenimiento. [Recuperado el 12-04-2005]. <http://www.ceroaverias.com>
- BIJARRO, Francisco (2007). Desarrollo estratégico para la investigación científica, Edición electrónica gratuita. Texto completo en www.eumed.net/libros/2007b/
- JATAR, J. (2000). El pensamiento estratégico y el mercado laboral. [http:// www.caveguias.com.ve/clasificados/trabajo/articulo38.html](http://www.caveguias.com.ve/clasificados/trabajo/articulo38.html)
- ORION, Aramayo, Rodrigo. (2015). Manual de Planificación Estratégica. <http://es.slideshare.net/leivachile/manual-de-planificacion-estrategica-universidad-de-chile>. comp, pag. 7-10;18-21/(30-33).
- REYNOSO, Cifuentes, Álvaro. (2006). <http://www.strategylinksolutions.com./es/>

Planear, hacer, verificar y actuar son los mandamientos que todo administrador debe cumplir; para ello, planificar el futuro será la herramienta que nos brinde la aptitud de saber tomar decisiones, provocar cambios y desarrollo, más aún, cuando en las condiciones actuales del mundo, de constantes cambios e incertidumbre, ninguna organización, o agrupación humana, podrá desarrollarse sin planear de manera estratégica sus acciones.

En la perspectiva de estas reflexiones, y pensando en que el estudiante cuente con material escrito de apoyo para el aprendizaje de una metodología para formular el plan estratégico en una organización pública o privada; ponemos a consideración este libro que es el fruto de nuestra experiencia como docentes y profesionales de las Ciencias Administrativas.

El libro recoge las principales concepciones teóricas y filosóficas de la planificación en las organizaciones, señala las características y principios a observar en un proceso dinámico de planificación estratégica participativa, su metodología de aplicación, ventajas y limitaciones.

ISBN 978-9942-8558-3-1



9 789942 855831