

Propuesta Plan Estratégico

AGROBOLSA 2015-2019

Tegucigalpa, Honduras

Presentado por

Virgilio Paredes Machado

Estratega, Investigador y Consultor



NOVIEMBRE

2014

Antecedentes

AgroBolsa está solicitando elaborar un plan estratégico para su organización que le permitan desarrollar sus competencias para los fines de los cuales existen que tienen como fin último servir y promover las mejores condiciones de vida a las entidades y productores a los cuales sirven.

Los tiempos y el mundo han cambiado desde que el mundo se industrializó en el Siglo XIX. Luego de la era de la industrialización la cual puso énfasis en la producción en serie, eficacia y eficiencia, ahora se ha avanzado hacia la era del conocimiento el cual algunos como S. Covey la llaman también era de la información. Los retos y desafíos son diferentes y más complejos de lo que era en el Siglo XX y los siglos predecesores por lo que las herramientas, técnicas, y habilidades para ser competitivo son diferentes. En el pasado, era suficiente ser un planificador y analista, ahora es indispensable ser un estratega o sea un gran observador. En el pasado, era suficiente ejecutar proyectos técnicamente, ahora es preciso cumplir con los tiempos, costos, calidad técnica, expectativas y necesidades de los diferentes actores.

Hoy en día, la constante del cambio demanda a las organizaciones a nivel global de forma continua a identificar elementos de ventajas competitivas que le permitan ser flexibles al cambio para adaptarse rápidamente al mismo, con el fin principal de enfrentar al cambio con éxito y posicionarse como organizaciones únicas y/o modelos a nivel internacional. Esto denota la importancia de contar con capital humano altamente calificado con habilidades y competencias del siglo XXI, que brinden aportes diferenciadores a la organización y a su vez, estos gestionen oportunamente para potencializar un óptimo cumplimiento de la estrategia. El consultor principal de esta consultoría es experto en ambos temas y logró tropicalizar a través de un benchmarking de las mejores prácticas en estos temas a nuestra realidad nacional hondureña.

Contenido

1	Introducción	1
2	Etapas del Proceso	2
2.1	Descripción de las etapas	3
2.1.1	Diagnóstico Nacional e Internacional	3
2.1.2	Marco de Compromiso y Observación Estratégica	4
2.1.3	Definición de la Estrategia a Desarrollar	4
2.1.4	Planes y Proyectos Propuestos	5
2.1.5	Mecanismos de Seguimiento y Evaluación	5
2.1.6	Plan de Competencias y Principios	6
2.1.7	Estrategia de Gestión de Cambio (Posicionamiento)	7
3	Alcance	8
3.1	Participantes	8
3.2	Proceso y Duración	8
3.3	Cronograma de Actividades Propuestas	8
3.4	Productos de la Consultoría: Según lo presentado en el TDR .	9
4	Metodología	10
4.1	Recursos de la Consultoría	10

Capítulo 1

Introducción

Los tiempos y el mundo han cambiado desde su industrialización, la cual puso énfasis en la producción en serie, eficacia y eficiencia, ahora se ha avanzado hacia la era del conocimiento o era de la información (según autores como S. Covey). Los retos y desafíos son diferentes y más complejos de lo que era en el Siglo XX y los siglos predecesores por lo que las herramientas, técnicas y habilidades para ser competitivo son diferentes. En el pasado, era suficiente ser un planificador y analista, ahora es indispensable ser un estratega o sea un gran observador. En el pasado, era suficiente ejecutar proyectos técnicamente, ahora es preciso cumplir con los tiempos, costos, calidad técnica, expectativas y necesidades de los diferentes actores.

Hoy en día, la constante del cambio demanda a las organizaciones a nivel global de forma continua a identificar elementos de ventajas competitivas que le permitan ser flexibles al cambio para adaptarse rápidamente al mismo, con el fin principal de enfrentar al cambio con éxito y posicionarse como organizaciones únicas y/o modelos a nivel internacional. Esto denota la importancia de contar con capital humano altamente calificado con habilidades y competencias del siglo XXI, que brinden aportes diferenciadores a la organización y a su vez, estos gestionen oportunamente para potencializar un óptimo cumplimiento de la estrategia.

El consultor principal de esta consultoría es experto en ambos temas y logró "tropicalizar" a través de un benchmarking las mejores prácticas a nuestra realidad nacional. En consecuencia, cuenta con un elevado expertise en el enfoque de Planificación Estratégica del Siglo XXI orientado a fortalecer instituciones y organizaciones del sector público y privado con el propósito de lograrles alto grado de competitividad, siguiendo la ruta de lo establecido por el académico de Harvard M. Porter cuya máxima es "la Estrategia es base de competitividad de las naciones".

Capítulo 2

Etapas del Proceso

Para un mundo globalizado y cambiante como el del actual siglo, la estrategia, entendida como ventaja competitiva sostenible, es más importante y fundamental que los planes. La Estrategia, en donde se plantea el concepto fundamental en el contexto de las demás naciones, o sea, un conjunto de ventajas competitivas sostenibles que en un país y sus instituciones es lo que le permite ser competitivo. Es decir, la Estrategia es el principal componente de una gestión de gobierno del Siglo XXI que permite enfrentar la constante del cambio de manera exitosa y, a la vez, define la estructura y naturaleza de recursos que se requieren para colocarse dentro de la esfera de países desarrollados, con el consecuente beneficio integral del pueblo.

Los tiempos y condiciones a enfrentar por las instituciones y demás entidades de una sociedad en el mundo globalizado de hoy tiene la constante del Cambio, el cual se da como resultado que los innovadores avances de la tecnología de la comunicación e informática, abarcando incluso el desarrollo rural, están traspasando las fronteras de todas las naciones. Sin embargo, en un entorno de cambio permanente, para definir un norte es necesario tener como referencia algo que no cambie, en este caso, es la constante de principios. Es decir, no se puede establecer una estrategia para una entidad de gobierno sin los principios para no perderse y las competencias para gobernar con sabiduría.

De donde, por experiencia se recomienda siempre proveer un apoyo integral, no solo de un Plan Estratégico sino de proveer las competencias propias del actual siglo y los principios de como administrar las organizaciones, para que cualquier esfuerzo logre el resultado que se busca.

Las etapas propuestas para elaborar el Plan Estratégico del Siglo XXI es el siguiente:

1. Diagnóstico Nacional e Internacional
2. Marco de Compromiso y Observación Estratégica
3. Definición de la Estrategia a Desarrollar
4. Planes y Proyectos Propuestos
5. Mecanismos de Seguimiento y Evaluación
6. Plan de Competencias y Principios
7. Estrategia de Gestión de Cambio (Posicionamiento)

2.1 Descripción de las etapas

2.1.1 Diagnóstico Nacional e Internacional

La primera etapa consistiría en recopilación y análisis de toda la información existente sobre el tema ampliando la información que sea necesaria según requerimientos de lo solicitado.

En este sentido la gestión propuesta para las autoridades locales es una cuestión de legitimación y autoridad, no solo —determina el campo de la administración y dimensiones del quehacer principal de organizaciones como AgroBolsa sino que determina el posicionamiento de la misma. Por eso es importante no solo conocer las experiencias y conocimiento en el ámbito nacional sino que es lo que se está haciendo en otros países del mundo.

Partimos entonces que toda idea de proyecto persigue transformar o cambiar la realidad existente, de ahí que el surgimiento en instancias como bolsas agrícolas corresponden a la ausencia o vacío de competencias sea estas de formación, promoción de la actividad propia, acceso y participación de la población, formación de públicos para la apropiación de la dimensión de desarrollo como parte de una política.

2.1.2 Marco de Compromiso y Observación Estratégica

Una de las premisas para realizar una buena estrategia es el de asegurar que los miembros de una organización, directivos, ejecutivos, funcionarios y empleados a todo nivel, se comprometan con los principios fundamentales en lo cual se sustenta, lo cual le imprime a la vez una identidad propia al objeto de estudio. Con ese propósito en mente, se elaborarán o validarán los siguientes componentes:

- Valores Centrales
- Visión Estratégica
- Misión Organizacional
- Objetivos Estratégicos

Cada uno de los temas lleva consigo un Tamiz de criterios propios que permite asegurar que cada uno de ellos llene los requisitos de un buen y adecuado componente e indicadores de medición que permite conocer el nivel de su cumplimiento de parte de cada uno de los miembros y unidades que integran la organización.

En relación a la observación del entorno externo e interno se proponen algunas de las diversas técnicas que se utilizan como PESTELED, Fuerzas Impulsoras de Cambio, Factores Claves de éxito, FODA y Cadena de Valor, entre otras.

2.1.3 Definición de la Estrategia a Desarrollar

Este módulo representa uno de los principios de cómo hacer una buena estrategia y consiste en identificar los elementos que den ventaja competitiva y elegir la estrategia a seguir y las complementarias de apoyo. Representa el centro fundamental del enfoque estratégico de las organizaciones modernas y/o gobiernos y se basa en lo siguiente:

- Identificación de los elementos de ventaja competitiva sostenible
- Selección de la Estrategia General
- Identificación y desarrollo de las Estrategias de Apoyo Externas y/o Funcional u Operativa; en este aparte entrarían las estrategias de apoyo de publicidad y la de inserción en el sistema de compras del gobierno, que se solicita en el documento; en vista de que no es apropiado elaborar sin estar referenciadas a una estrategia general de la empresa.

2.1.4 Planes y Proyectos Propuestos

Planes, Proyectos y Programas son el resultado de toda la información recolectada en el diseño de la estrategia (incluyendo su diagnóstico); sin embargo, es importante iniciar el proceso diferenciando las dos clases de planes tácticos resultado de la estrategia moderna que se recomienda. Los planes en el nuevo enfoque de planificación estratégica no dejan de ser importantes sino que pasan a un segundo plano, en el cual se dice que: Primero es la estrategia y después los planes.

Para ello se elaboran planes relacionados con las ventajas competitivas de la estrategia identificada o planes de Adecuación de Estrategia (PAEs) y los orientados a sostener la eficacia operativa es decir Planes Operativos Anuales (POAs). Estos últimos son los que permiten sostener operaciones o actividades propias en búsqueda de la eficacia operativa o en apoyo a la implantación de los elementos de ventaja competitiva, generalmente representan los planes que tradicionalmente se hacían dentro del marco de la Planificación Estratégica, en todo caso están representados por sistemas de información, procedimientos, manuales y otros.

2.1.5 Mecanismos de Seguimiento y Evaluación

Quizá una de las etapas más difíciles de ejecutar, requiere de pasar de una agenda tradicional (la de los POAs) a una doble agenda o enfoque de gestión gerencial que incluye la tradicional (POAs) y la moderna (PAEs), que demanda nuevas y diferentes habilidades y destrezas de liderazgo de gestión gerencial.

En consecuencia, se recomienda como parte esencial de la implantación de la Estrategia el conformar un equipo de estrategias y desarrollar competencias en la organización del nuevo liderazgo de líder-colíderes, en el área de comunicación pero la de apoyo, trabajo en equipo pero a nivel de equipos auto-administrados o auto-dirigidos, manejo de personal entre otros de inteligencia emocional y fundamentar la gestión en una base sólida de una cultura organizacional de principios y valores ético-morales Así como, crear un sistema de evaluación que permita conocer el avance y logros de PAEs y POAs por separado.

2.1.6 Plan de Competencias y Principios

Para un mundo globalizado y cambiante como el del actual siglo, la estrategia, entendida como ventaja competitiva sostenible, es más importante y primero que los planes. Se necesitan hombres y mujeres debidamente equipados con las competencias que se requieren en este siglo XXI, de donde, que permitirá aprovechar las coyunturas de los cambios que presente la gestión de un verdadero desarrollo comunitario.

Importante detalle que adquiere mayor significado en los tiempos actuales en donde el entorno se caracteriza de un cambio permanente y el cual está representado por un conjunto de fuerzas impulsoras que afecta o influyen en la mayor parte de las personas y sus organizaciones independiente de su naturaleza, en donde para tener un rumbo claro en ese entorno permanente de Cambio requiere de un punto de referencia que no cambie: los Principios.

De donde, una gestión en el actual siglo, requiere conocer y aplicar competencias y principios que representan los factores esenciales para una toma de decisiones adecuada y oportuna, o sea la sabia e inteligente aplicación de los mismos. Las Competencias y los Principios permiten que una estrategia pueda ser ejecutada de manera efectiva, en donde la fórmula de un buen diseño de la estrategia más su adecuada ejecución es producto de una gestión de la misma en base a competencias y principios.

Los Principios o responsabilidades de una gestión gerencial establecen, patrones de pensamiento y formas de vida, en donde sin ellos la gestión se vuelve desastrosa; principios que se caracterizan por ser universales, absolutos e inmutables o sea que no cambian con el tiempo. Los 7 principios (Producto, Buena Administración, Sostenibilidad, Transparencia, Respeto, Diversidad y Solidaridad) se aplican y deben ser practicadas en una gestión de manejo de cualquier entidad que se honre de saber tomar decisiones oportunas y adecuadas.

2.1.7 Estrategia de Gestión de Cambio (Posicionamiento)

El iniciar un enfoque nuevo en una organización, con independencia de cual sea su naturaleza, o un cambio en procesos lleva consigo varias implicaciones que van desde la resistencia al cambio hasta no contar con las competencias actuales del equipo de dirección de la misma; por ello, con la experiencia en elaboración y puesta en marcha de un plan estratégico, como el señalado, siempre se recomienda que se proceda a realizar un análisis de la cultura organizacional que permita conocer las fuerzas positivas o negativas que pueden presentarse y definir los mecanismos mediante los cuales los agentes de cambio puedan propulsar la estrategia seleccionada.

Capítulo 3

Alcance

3.1 Participantes

Directivos, ejecutivos y empleados como principales actores de la organización relacionadas con el quehacer de AgroBolsa, es importante poder contar con personal profesional clave que conozca el proceso y contenido de todo por presentar, para que puedan asegurar el seguimiento y monitoreo del mismo..

3.2 Proceso y Duración

Este proceso moderno propio del actual siglo, es recomendado por la experiencia del consultor, como lo más competitivo que se está implantando en las organizaciones a nivel global, con una orientación privilegiada al cliente y de corte de ganar-ganar, pero requiere del compromiso de cada uno de los miembros de la misma en el sentido de apropiarse e iniciar una gestión gerencial que haga altamente competitivo a la empresa para beneficio de todos los participantes del sistema, para ello, nos fundamentamos en la cita que dice: El letrado del siglo XXI será el que puede aprender, desaprender y volver a aprender.

3.3 Cronograma de Actividades Propuestas

Luego de la entrega del Plan de Trabajo a la firma del contrato de consultoría, las actividades programadas se estima, según lo solicitado, en 7 días, cabe señalar que el consultor ha desarrollado una metodología de Planes Estratégicos del Siglo XXI en 12 horas o un día de seminario-taller, los cuales se realizarán en días hábiles (lunes a viernes) de la manera siguiente:

1. Primer día: Diagnóstico y Análisis
2. Segundo día: Preparación de documentos base
3. Tercer día: Seminario-Taller de 8 horas
 - Marco de Compromiso y Observación Estratégica (medio día)
 - Definición de la Estrategia a Desarrollar (2 horas)
 - Planes y Proyectos Propuestos (2 horas)
4. Cuarto/Quinto días: Preparación de documentos finales
 - Mecanismos de Seguimiento y Evaluación (Lineamientos)
 - Programa de Competencias y Principios (Lineamientos)
 - Estrategia de Gestión de Cambio (Posicionamiento)
5. Sexto día: Preparación de la presentación final en PP y Word
6. Séptimo día: Presentación final Para validación y aprobación (4 horas)

3.4 Productos de la Consultoría: Según lo presentado en el TDR

- Plan de Trabajo y Cronograma de Actividades a la firma de la Consultoría
- Plan Estratégico del Siglo XXI de AgriBolsa del 2015-2019
- Estrategia de Apoyo de Publicidad
- Estrategia de Inserción al Sistema de Compras
- Gestión de Cambio Estratégico

Una vez recibidos los comentarios el consultor deberá ajustar el borrador del Plan o Estrategia para su aprobación final.

Capitulo 4

Metodología

Con el uso intensivo de tecnología de avanzada y procesos presenciales, se utilizará la metodología totalmente participativa Pa.Pr.I.C.A (Participación, Práctica, Intensidad, Creatividad, Acción) mediante instrumentos interactivos siguientes:

- dinámicas grupales e individuales con ejercicios, videos clips
- socialización y divulgación de conceptos e instrumentos

Se realizarán tres misiones importantes durante las reuniones de trabajo:

1. Transmisión de la información por parte del Consultor.
2. Adquisición del conocimiento, destrezas y hábitos por parte de los participantes.
3. Motivación de participantes. E.D.A.D: enseñar disfrutando, aprender divirtiéndose

4.1 Recursos de la Consultoría

Se propone la participación como consultor principal al Señor Virgilio Paredes Machado, MBA (ver CV adjunto) con amplia expertice en el desarrollo de Planes Estratégicos del Siglo XXI, Competencias y Principios de Gestión Gerencial y Valores ético-morales en el campo Organizacional e Institucional; asimismo, tendrá el apoyo logístico de un consultor asociado experto y con doctorado en tecnología de la información y comunicación.

El Señor Virgilio Paredes Machado, MBA, tiene una amplia experiencia y conocimiento actualizado en los temas antes mencionados, quien ha trabajado en instituciones del sector público estatal y del sector privado a nivel nacional e internacional. Además, ha trabajado en entidades del agro a nivel nacional y regional, habiendo logrado tropicalizar a través de un benchmarking de las mejores prácticas en estos temas a nuestra realidad nacional hondureña.

Curriculum Vitae

VIRGILIO PAREDES MACHADO

Máster en Administración de Empresas (MBA) *INCAE, 1973*

El Lic. Paredes se ha desempeñado en posiciones de liderazgo de dirección en instituciones y organizaciones nacionales, transnacionales e internacionales y en el campo de consultoría en el sector público estatal y privado, así como, en asesoría de alta gerencia, promotor y organizador de nuevas organizaciones. Maestro, Investigador y Consultor especializado en Diseño, Ejecución e Implementación de Estrategias Empresariales e Institucionales.

Actualmente		Carrera Profesional
Empresa	Posición	Descripción
UNITEC	Catedrático y Consultor	Estrategias, Cultura Organizacional, Ética, Liderazgo, Coaching y Habilidades Gerenciales de Maestrías
P&A Consultores	Presidente Ejecutivo	Estratega, Investigador y Consultor
Anteriores		
Posición		Descripción
Asesor	Proyectos de planificación estratégica para el sector privado.	
Asesor	Desarrollo Municipal y Organización Comunitaria.	
Fundador y Director	Centro de Estudios Económicos, Políticos y Sociales (CEPS) Juan Manuel Gálvez.	
Consultor Banco Mundial	Para el Desarrollo de Cultura de Valores en instituciones del sector social de Honduras.	
Conductor	Foros Urbanos y Diálogo Nacional de Sociedad Civil/Gobierno Estatal.	
Consultor	Planificación Estratégica y Cultura de Principios y Valores en las Fuerzas Armadas de Honduras, Instituto de Previsión Militar, Secretaría de Educación e IHSS.	
Consultor	PNUD y la Alcaldía Municipal del Distrito Central, en Estrategias de Desarrollo y Fortalecimiento Municipal.	
Asesor Consultor	Comisiones de ética y de Transparencia.	
Asociado	Estrategias y Planificación Corporativa de la Federación de Desarrollo de Comunidades de Honduras (FEDECOH) a nivel comunitario, municipal e interinstitucional.	
Director	Representante en Guatemala del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, IICA.	
Gerente General	Firmas de Alta Gerencia Consultores Internacionales, S.A. InterAgro e Inversiones Flexibles, S.A. Inversoflex.	
Gerente	Áreas en Standard Fruit Company en Honduras y Costa Rica.	

Cel. 9865-6004; email: vpm_7@yahoo.com; vparedes@paconsultoreshn.com