## Propuesta

**Plan Estrat´egico**

*AGROBOLSA 2015-2019*

**Tegucigalpa, Honduras**

Presentado por

Virgilio Paredes Machado

*Estratega, Investigador y Consultor*



Noviembre

2014

**Antecedentes**

AgroBolsa esta´

solicitando elaborar un plan estrat´egico para su orga-

nizacio´n que le permitan desarrollar sus competencias para los fi de los

cuales existen que tienen como fi

u´ltimo servir y promover las mejores condi-

ciones de vida a las entidades y productores a los cuales sirven.

Los tiempos y el mundo han cambiado desde que el mundo se industrializo´ en el Siglo XIX. Luego de la era de la industrializacio´n la cual puso ´enfasis en la produccio´n en serie, eficacia y eficiencia, ahora se ha avanzado hacia la era del conocimiento el cual algunos como S. Covey la llaman tambi´en era de la informaci´on. Los retos y desaf´ıos son diferentes y m´as complejos de lo que era en el Siglo XX y los siglos predecesores por lo que las herramientas, t´ecnicas, y habilidades para ser competitivo son diferentes. En el pasado, era suficiente ser un planifi y analista, ahora es indispensable ser un estratega o sea un gran observador. En el pasado, era suficiente ejecutar proyectos t´ecnicamente, ahora es preciso cumplir con los tiempos, costos, calidad t´ecnica, expectativas y necesidades de los diferentes actores.

Hoy en d´ıa, la constante del cambio demanda a las organizaciones a nivel global de forma continua a identificar elementos de ventajas competitivas que le permitan ser fl al cambio para adaptarse ra´pidamente al mismo, con el fi principal de enfrentar al cambio con ´exito y posicionarse como organizaciones u´nicas y/o modelos a nivel internacional. Esto denota la im- portancia de contar con capital humano altamente calificado con habilidades y competencias del siglo XXI, que brinden aportes diferenciadores a la or- ganizacio´n y a su vez, estos gestionen oportunamente para potencializar un o´ptimo cumplimiento de la estrategia. El consultor principal de esta consul- tor´ıa es experto en ambos temas y logro´ tropicalizar a trav´es de un bench- marking de las mejores pra´cticas en estos temas a nuestra realidad nacional honduren˜a.

# Contenido

1. [Introducci´on](#_bookmark0) 1
2. [Etapas del Proceso](#_bookmark1) 2
   1. [Descripci´on de las etapas](#_bookmark2) 3
      1. [Diagno´stico Nacional e Internacional](#_bookmark3) 3
      2. [Marco de Compromiso y Observacio´n Estrat´egica](#_bookmark4) . . . 4
      3. [Definicio´n de la Estrategia a Desarrollar](#_bookmark5) 4
      4. [Planes y Proyectos Propuestos](#_bookmark6) 5
      5. [Mecanismos de Seguimiento y Evaluacio´n](#_bookmark7) 5
      6. [Plan de Competencias y Principios](#_bookmark8) 6
      7. [Estrategia de Gestio´n de Cambio](#_bookmark9)

[(Posicionamiento)](#_bookmark9) 7

1. [Alcance](#_bookmark10) 8
   1. [Participantes](#_bookmark11) 8
   2. [Proceso y Duracio´n](#_bookmark12) 8
   3. [Cronograma de Actividades Propuestas](#_bookmark13) 8
   4. [Productos de la Consultor´ıa: Segu´n lo presentado en el TDR](#_bookmark14) . 9
2. [Metodolog´ıa](#_bookmark15) 10
   1. [Recursos de la Consultor´ıa](#_bookmark16) 10

# Capitulo 1 Introduccio´n

Los tiempos y el mundo han cambiado desde su industrializacio´n, la cual puso ´enfasis en la producci´on en serie, eficacia y eficiencia, ahora se ha avan- zado hacia la era del conocimiento o era de la informacio´n (segu´n autores como S. Covey). Los retos y desaf´ıos son diferentes y m´as complejos de lo que era en el Siglo XX y los siglos predecesores por lo que las herramientas, t´ecnicas y habilidades para ser competitivo son diferentes. En el pasado, era suficiente ser un planifi y analista, ahora es indispensable ser un estratega o sea un gran observador. En el pasado, era suficiente ejecutar proyectos t´ecnicamente, ahora es preciso cumplir con los tiempos, costos, calidad t´ecnica, expectativas y necesidades de los diferentes actores.

Hoy en d´ıa, la constante del cambio demanda a las organizaciones a nivel global de forma continua a identificar elementos de ventajas competitivas que le permitan ser fl al cambio para adaptarse ra´pidamente al mismo, con el fi principal de enfrentar al cambio con ´exito y posicionarse como organizaciones u´nicas y/o modelos a nivel internacional. Esto denota la im- portancia de contar con capital humano altamente calificado con habilidades y competencias del siglo XXI, que brinden aportes diferenciadores a la or- ganizacio´n y a su vez, estos gestionen oportunamente para potencializar un o´ptimo cumplimiento de la estrategia.

El consultor principal de esta consultor´ıa es experto en ambos temas y

logro´

”tropicalizar” a trav´es de un benchmarking las mejores pra´cticas a

nuestra realidad nacional. En consecuencia, cuenta con un elevado expertise en el enfoque de Planificacio´n Estrat´egica del Siglo XXI orientado a fortalecer instituciones y organizaciones del sector pu´blico y privado con el propo´sito de lograrles alto grado de competitividad, siguiendo la ruta de lo establecido por el acad´emico de Harvard M. Porter cuya ma´xima es ”la Estrategia es base de competitividad de las naciones”.

# Capitulo 2

**Etapas del Proceso**

Para un mundo globalizado y cambiante como el del actual siglo, la estrate- gia, entendida como ventaja competitiva sostenible, es m´as importante y fundamental que los planes. La Estrategia, en donde se plantea el concepto fundamental en el contexto de las dema´s naciones, o sea, un conjunto de ventajas competitivas sostenibles que en un pa´ıs y sus instituciones es lo que le permite ser competitivo. Es decir, la Estrategia es el principal componente de una gestio´n de gobierno del Siglo XXI que permite enfrentar la constante del cambio de manera exitosa y, a la vez, defi la estructura y naturaleza de recursos que se requieren para colocarse dentro de la esfera de pa´ıses de- sarrollados, con el consecuente beneficio integral del pueblo.

Los tiempos y condiciones a enfrentar por las instituciones y dema´s en- tidades 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 tecnolog´ıa de la comunicacio´n e informa´tica, abarcando incluso el desarrollo rural, est´an traspasando las fronteras de todas las naciones. Sin embargo, en un entorno de cambio permanente, para defi un norte es necesario tener como referencia algo que no cambie, en este caso, es la constante de prin- cipios. 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 sabidur´ıa.

De donde, por experiencia se recomienda siempre proveer un apoyo inte- gral, no solo de un Plan Estrat´egico 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 Estrat´egico del Siglo XXI es el siguiente:

1. Diagn´ostico Nacional e Internacional
2. Marco de Compromiso y Observacio´n Estrat´egica
3. Definici´on de la Estrategia a Desarrollar
4. Planes y Proyectos Propuestos
5. Mecanismos de Seguimiento y Evaluacio´n
6. Plan de Competencias y Principios
7. Estrategia de Gestio´n de Cambio (Posicionamiento)

## Descripci´on de las etapas

### Diagno´stico Nacional e Internacional

La primera etapa consistir´ıa en recopilacio´n y an´alisis de toda la informacio´n existente sobre el tema ampliando la informacio´n que sea necesaria segu´n requerimientos de lo solicitado.

En este sentido la gestio´n propuesta para las autoridades locales es una cuestio´n de legitimacio´n y autoridad, no solo —determina el campo de la administracio´n 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 a´mbito na- cional sino que es lo que se est´a haciendo en otros pa´ıses del mundo.

Partimos entonces que toda idea de proyecto persigue transformar o cam- biar la realidad existente, de ah´ı que el surgimiento en instancias como bol- sas agr´ıcolas corresponden a la ausencia o vacio´ de competencias sea estas de formacio´n, promoci´on de la actividad propia, acceso y participacio´n de la poblacio´n, formacio´n de pu´blicos para la apropiacio´n de la dimensio´n de desarrollo como parte de una pol´ıtica.

### Marco de Compromiso y Observaci´on Estrat´egica

Una de las premisas para realizar una buena estrategia es el de asegurar que los miembros de una organizacio´n, 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 propo´sito en mente, se elaborara´n o validaran los siguientes componentes:

* + - * Valores Centrales
      * Visi´on Estrat´egica
      * Misio´n Organizacional
      * Objetivos Estrat´egicos

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 ade- cuado componente e indicadores de medici´on que permite conocer el nivel de su cumplimiento de parte de cada uno de los miembros y unidades que integran la organizacio´n.

En relacio´n a la observacio´n del entorno externo e interno se proponen algunas de las diversas t´ecnicas que se utilizan como PESTELED, Fuerzas Impulsoras de Cambio, Factores Claves de ´exito, FODA y Cadena de Valor, entre otras.

### Definicio´n de la Estrategia a Desarrollar

Este mo´dulo representa uno de los principios de c´omo hacer una buena es- trategia 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 estrat´egico de las organizaciones modernas y/o gobiernos y se basa en lo siguiente:

* + - * Identificacio´n de los elementos de ventaja competitiva sostenible
      * Seleccio´n de la Estrategia General
      * Identificacio´n y desarrollo de las Estrategias de Apoyo Externas y/o Funcional u Operativa; en este aparte entrar´ıan las estrategias de apoyo de publicidad y la de insercio´n 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 un estrategia general de la empresa.

### Planes y Proyectos Propuestos

Planes, Proyectos y Programas son el resultado de toda la informacio´n recolec- tada en el disen˜o de la estrategia (incluyendo su diagn´ostico); sin embargo, es importante iniciar el proceso diferenciando las dos clases de planes t´acticos resultado de la estrategia moderna que se recomienda. Los planes en el nuevo enfoque de planifi on estrat´egica no dejan de ser importantes sino que pasan a un segundo plano, en el cual se dice que: Primero es la estrategia y despu´es los planes.

Para ello se elaboran planes relacionados con las ventajas competitivas de la estrategia identificada o planes de Adecuaci´on de Estrategia (PAEs) y los orientados a sostener la eficacia operativa es decir Planes Operativos Anuales (POAs). Estos u´ltimos son los que permiten sostener operaciones o actividades propias en bu´squeda de la eficacia operativa o en apoyo a la implantacio´n de los elementos de ventaja competitiva, generalmente repre- sentan los planes que tradicionalmente se hac´ıan dentro del marco de la Planificacio´n Estrat´egica, en todo caso esta´n representados por sistemas de informacio´n, procedimientos, manuales y otros.

### Mecanismos de Seguimiento y Evaluacio´n

Quiza´ una de las etapas ma´s dif´ıciles de ejecutar, requiere de pasar de una agenda tradicional (la de los POAs) a una doble agenda o enfoque de gestio´n gerencial que incluye la tradicional (POAs) y la moderna (PAEs), que de- manda nuevas y diferentes habilidades y destrezas de liderazgo de gestio´n gerencial.

En consecuencia, se recomienda como parte esencial de la implantacio´n de la Estrategia el conformar un equipo de estrategas y desarrollar compe- tencias en la organizacio´n del nuevo liderazgo de l´ıder-col´ıderes, en el a´rea de comunicacio´n pero la de apoyo, trabajo en equipo pero a nivel de equipos auto-administrados o auto-dirigidos, manejo de personal entre otros de in- teligencia emocional y fundamentar la gestio´n en una base s´olida de una cultura organizacional de principios y valores ´etico-morales As´ı como, crear un sistema de evaluacio´n que permita conocer el avance y logros de PAEs y POAs por separado.

### Plan de Competencias y Principios

Para un mundo globalizado y cambiante como el del actual siglo, la estrategia, entendida como ventaja competitiva sostenible, es m´as 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 permitir´a aprovechar las coyunturas de los cambios que presente la gestio´n de un ver- dadero 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 est´a representado por un conjunto de fuerzas impulsoras que afecta o infl en 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 gestio´n en el actual siglo, requiere conocer y aplicar com- petencias y principios que representan los factores esenciales para una toma de decisiones adecuada y oportuna, o sea la sabia e inteligente aplicacio´n de los mismos. Las Competencias y los Principios permiten que una estrate- gia pueda ser ejecutada de manera efectiva, en donde la f´ormula de un buen disen˜o de la estrategia m´as su adecuada ejecuci´on es producto de una gestio´n de la misma en base a competencias y principios.

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

### Estrategia de Gestio´n de Cambio (Posicionamiento)

El iniciar un enfoque nuevo en una organizacio´n, 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 direccio´n de la misma; por ello, con la experiencia en elaboracio´n y puesta en marcha de un plan estrat´egico, como el sen˜alado, siempre se recomienda que se proceda a realizar un ana´lisis de la cultura or- ganizacional que permita conocer las fuerzas positivas o negativas que pueden presentarse y defi los mecanismos mediante los cuales los agentes de cam- bio puedan propulsar la estrategia seleccionada.

# Capitulo 3 Alcance

## Participantes

Directivos, ejecutivos y empleados como principales actores de la organi- zacio´n 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..

## Proceso y Duracio´n

Este proceso moderno propio del actual siglo, es recomendado por la expe- riencia del consultor, como lo m´as competitivo que se esta´ implantando en las organizaciones a nivel global, con una orientacio´n 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 gestio´n geren- cial 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 sera´ el que puede aprender, desaprender y volver a aprender.

## Cronograma de Actividades Propuestas

Luego de la entrega del Plan de Trabajo a la fi a del contrato de consul- tor´ıa, las actividades programadas se estima, segu´n lo solicitado, en 7 d´ıas, cabe sen˜alar que el consultor ha desarrollado una metodolog´ıa de Planes Es- trat´egicos del Siglo XXI en 12 horas o un d´ıa de seminario-taller, los cuales se realizara´n en d´ıas ha´biles (lunes a viernes) de la manera siguiente:

* + 1. Primer d´ıa: Diagno´stico y An´alisis
    2. Segundo d´ıa: Preparacio´n de documentos base
    3. Tercer d´ıa: Seminario-Taller de 8 horas
       - Marco de Compromiso y Observacio´n Estrat´egica (medio d´ıa)
       - Definicio´n de la Estrategia a Desarrollar (2 horas)
       - Planes y Proyectos Propuestos (2 horas)
    4. Cuarto/Quinto d´ıas: Preparacio´n de documentos fi
       - Mecanismos de Seguimiento y Evaluacio´n (Lineamientos)
       - Programa de Competencias y Principios (Lineamientos)
       - Estrategia de Gestio´n de Cambio (Posicionamiento)
    5. Sexto d´ıa: Preparacio´n de la presentacio´n fi en PP y Word
    6. S´eptimo d´ıa: Presentaci´on fi Para validacio´n y aprobacio´n (4 horas)

## Productos de la Consultor´ıa: Segu´n lo presentado en el TDR

* Plan de Trabajo y Cronograma de Actividades a la fi de la Consul- tor´ıa
* Plan Estrat´egico del Siglo XXI de AgriBolsa del 2015-2019
* Estrategia de Apoyo de Publicidad
* Estrategia de Insercio´n al Sistema de Compras
* Gestio´n de Cambio Estrat´egico

Una vez recibidos los comentarios el consultor deber´a ajustar el borrador del Plan o Estrategia para su aprobacio´n final.

# Capitulo 4 Metodolog´ıa

Con el uso intensivo de tecnolog´ıa de avanzada y procesos presenciales, se utilizara´ la metodolog´ıa totalmente participativa Pa.Pr.I.C.A (Participacio´n, Pr´actica, Intensidad, Creatividad, Acci´on) mediante instrumentos interac- tivos siguientes:

* dina´micas grupales e individuales con ejercicios, videos clips
* socializacio´n y divulgacio´n de conceptos e instrumentos

Se realizara´n tres misiones importantes durante las reuniones de trabajo:

* + 1. Transmisio´n de la informacio´n por parte del Consultor.
    2. Adquisici´on del conocimiento, destrezas y ha´bitos por parte de los par- ticipantes.
    3. Motivacio´n de participantes. E.D.A.D: ensen˜ar disfrutando, aprender divirti´endose

## 4.1 Recursos de la Consultor´ıa

Se propone la participacio´n como consultor principal al Sen˜or Virgilio Pare- des Machado, MBA (ver CV adjunto) con amplia expertice en el desarrollo de Planes Estrat´egicos del Siglo XXI, Competencias y Principios de Gestio´n Gerencial y Valores ´etico-morales en el campo Organizacional e Institucional; asimismo, tendra´ el apoyo log´ıstico de un consultor asociado experto y con doctorado en tecnolog´ıa de la informacio´n y comunicacio´n.

El Sen˜or Virgilio Paredes Machado, MBA, tiene una amplia experiencia y conocimiento actualizado en los temas antes mencionados, quien ha trabajado en instituciones del sector pu´blico estatal y del sector privado a nivel nacional e internacional. Adem´as, ha trabajado en entidades del agro a nivel nacional y regional, habiendo logrado tropicalizar a trav´es de un benchmarking de las mejores pra´cticas en estos temas a nuestra realidad nacional honduren˜a.

Curriculum Vitae

Virgilio Paredes Machado

*Ma´ster en Administraci´on de Empresas (MBA) INCAE, 1973*

El Lic. Paredes se ha desempen˜ado en posiciones de liderazgo de di- reccio´n en instituciones y organizaciones nacionales, transnacionales e inter- nacionales y en el campo de consultor´ıa en el sector pu´blico estatal y privado, as´ı como, en asesor´ıa de alta gerencia, promotor y organizador de nuevas or- ganizaciones. Maestro, Investigador y Consultor especializado en Disen˜o, Ejecucio´n e Implementacio´n de Estrategias Empresariales e Institucionales.

**Actualmente Carrera Profesional**

Empresa Posicio´n Descripci´on

UNITEC Catedrtico y Consultor Estrategias, Cultura Organizacional,

E´ tica, Liderazgo, Coaching y Habili- dades Gerenciales de Maestr´ıas

P&A Presidente Ejecutivo Estratega, Investigador y Consultor Consultores

**Anteriores**

Posicio´n Descripci´on

Asesor Proyectos de planifi on estrat´egica para el sector privado. Asesor Desarrollo Municipal y Organizacio´n Comunitaria.

Fundador y Director Centro de Estudios Econ´omicos, Pol´ıticos y Sociales (CEPS) Juan Manuel G´alvez.

Consultor Banco Para el Desarrollo de Cultura de Valores en instituciones del Mundial sector social de Honduras.

Conductor Foros Urbanos y Dilogo Nacional de Sociedad Civil/Gobierno Estatal.

Consultor Planificacio´n Estrat´egica y Cultura de Principios y Valores en las Fuerzas Armadas de Honduras, Instituto de Previsio´n Mili- tar, Secretar´ıa de Educacio´n e IHSS.

Consultor PNUD y la Alcalda Municipal del Distrito Central, en Estrate- gias de Desarrollo y Fortalecimiento Municipal.

Asesor Consultor Comisiones de tica y de Transparencia.

Estrategias y Planificacio´n Corporativa de la Federacio´n de Asociado Desarrollo de Comunidades de Honduras (FEDECOH) a nivel

comunitario, municipal e interinstitucional.

Director Representante en Guatemala del Instituto Interamericano de Cooperaci´on para la Agricultura, IICA.

Gerente General Firmas de Alta Gerencia Consultores Internacionales, S.A. InterAgro e Inversiones Flexibles, S.A. Inversoflex.

Gerente

A´ reas en Standard Fruit Company en Honduras y Costa Rica.

Cel. 9865-6004; email:vpm [7@yahoo.com;](mailto:vpm_7@yahoo.com) [vparedes@paconsultoreshn.com](mailto:vparedes@paconsultoreshn.com)